

**LAPORAN TAHUNAN
HIBAH FUNDAMENTAL**



MODEL *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEKTOR PUBLIK

Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya,SE,MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)
I Nyoman Sunarta, SE.,M.Si.,Ak., CA NIDN: 0831126902 (Anggota Tim)

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA

November, 2014

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kegiatan : Pengembangan Model Knowledge Management Sektor Publik
Peneliti / Pelaksana
Nama Lengkap : Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIDN : 0810047001
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081394079889
Surel (e-mail) : ik_kusumawijaya@yahoo.com
Anggota Peneliti (1)
Nama Lengkap : Partiw Dwi Astuti, SE., M.Si.,Ak,CA
NIDN : 0830107801
Perguruan Tinggi : Universitas Warmadewa
Institusi Mitra (jika ada)
Nama Institusi Mitra :
Alamat :
Penanggung Jawab :
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 50.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp. 150.000.000,00

Mengesahkan,
Ketua STIE Triatma Mulya

(Dr. I Ketut Putra Suarthana, MM)

NIP/NIK. 92.04.00001

Badung, 15 - 11 - 2014
Ketua Peneliti,


(DR. IDA KETUT KUSUMAWIJAYA,
SE., MM)

NIP/NIK. 00.02.00070



Menyetujui,
Kepala P2M
**LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LP2M)**
STIE Triatma Mulya

(Dr. I Nengah Suardhika, SE., MM)
NIP/NIK. 197212102005011003

RINGKASAN

Tujuan jangka panjang penelitian ini adalah menemukan model *knowledge management* sektor publik. Target khusus yang ingin dicapai adalah dihasilkannya model *knowledge management* sektor publik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Untuk mencapai tujuan penelitian, desain penelitian untuk tahun pertama adalah mengidentifikasi dan memahami bagaimana *knowledge* digunakan dalam sektor publik, memahami persepsi sektor publik terhadap *knowledge management*, dan mengembangkan model *knowledge management* sektor publik.

Kata kunci: model, *knowledge management*, sektor publik

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan laporan penelitian ini dengan judul Model *Knowledge Management* Sektor Publik, dapat diselesaikan. Diselesaikannya laporan penelitian ini tidak terlepas dari beberapa pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah membantu dan mendukung terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini, yaitu kepada:

1. Direktorat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, yang telah mendanai penelitian ini.
2. Seluruh Kepala Kantor Dinas di Provinsi Bali maupun Kabupaten Badung terkait dengan penelitian dan seluruh SKPD di kabupaten Badung sebagai responden yang telah membantu memberikan informasi, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penelitian ini.
3. Seluruh civitas akademik STIE Triatma Mulya atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Badung, 15 November 2014

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 <i>Resource Based Theory</i>	4
2.2 <i>Knowledge Based Theory</i>	4
2.3 <i>Knowledge</i>	4
2.4 <i>Knowledge Management</i>	4
2.5 Studi Pendahuluan Yang Telah Dilaksanakan.....	5
2.6 <i>Roadmap</i> Penelitian.....	6
BAB 3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	8
3.1 Tujuan Penelitian.....	8
3.2 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 4 METODE PENELITIAN	9
4.1 Metode	9
4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	9
4.3 Teknik Analisis Data	9
4.4 Pengujian Keabsahan Data	9
4.5 Desain Penelitian	10
BAB 5 HASIL YANG DICAPAI	13
5.1 Mengidentifikasi dan Memahami Knowledge Dalam Sektor Publik	13
5.2 Memahami Persepsi Sektor Publik Terhadap Knowledge Management	18
5.3 Mengembangkan Model Knowledge Management Sektor Publik	21
BAB 6 Rencana Tahap Berikutnya	31
6.1 Rencana Tahap Berikutnya	31
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN	34
DAFTAR PUSTAKA	35
LAMPIRAN	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Resource-based theory merupakan teori kontemporer yang mengkombinasikan pemahaman strategis keunggulan kompetitif dan keberadaan organisasi. Namun demikian, aplikasi *resource-based theory* pada sektor publik justru berpotensi menghilangkan peluang yang ada dan tidak mampu meminimalisir terjadinya ancaman (Foss, 1997; Priem and Butler, 2001), karena *resource-based theory* tidak memiliki implikasi manajerial yang substansial (Priem and Butler, 2001). Teori tersebut menekankan pada perlunya pengembangan dan perolehan sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan, namun tidak membahas mengenai bagaimana cara melakukan (Connor, 2002; Miller, 2003) hal tersebut. Hal tersebut berdampak pada implementasi *resource-based theory* (Wernerfelt, 1984; Dierickx *et al.*, 1989; Foss, 1997) pada sektor publik kurang dinamis, yang dapat dilihat dari kurangnya perhatian sektor publik dalam menciptakan, mengembangkan dan mengintegrasikan sumberdaya unik dan baru yang dimilikinya (Barney, 1991; Priem and Butler, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995).

Resource-based theory juga menekankan heterogenitas sumber daya yang memberikan karakter unik bagi tiap organisasi. Padahal dalam sektor publik kinerja kapabilitas aset tidak berwujud, yang salah satunya adalah *knowledge* (pengetahuan) lebih penting dibanding keberagaman sumberdaya dalam menciptakan kompetensi inti sektor publik (Alchian and Demsetz, 1972; Grant, 1996a; Pemberton and Stonehouse, 2000; Narasimha, 2000; Miller 2003). Saat ini, *knowledge* merupakan penggerak keunggulan kompetitif strategis bagi sektor privat maupun publik (Sambas, S., 2011). *Knowledge* merupakan kapabilitas terpenting untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Zack 1999; Fadhilah M., 2011). Oleh karenanya, merupakan hal krusial bagi sektor publik untuk mengadopsi *knowledge management* dalam operasional organisasinya (McAdam dan Reid, 2000; Cong and Pandya, 2003; Ahlawat and Ahlawat, 2006), sehingga dapat mengoptimalkan pelayanan yang diberikan.

Bagi sektor publik penerapan *knowledge management* yang efektif diharapkan dapat meningkatkan produktifitas dan efisiensi pelayanan, meningkatkan kapabilitas inovasi, pengembangan kompetensi inti, peningkatkan pengambilan keputusan, kepekaan yang lebih tinggi terhadap perubahan, strategi yang lebih baik, meningkatkan moral SDM, dan menguatkan hubungan serta efisiensi biaya (Riley, 2005; Rachmawati, U.A., Sensuse, D.I.,

2010). Meskipun *resource-based theory* mengakui pentingnya peran *knowledge* bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 1996), namun *resource-based-theory* tidak mempertimbangkannya lebih jauh. *Resource-based theory*, lebih menganggap *knowledge* sebagai sumber daya generik, dibanding sesuatu yang dimilikinya secara khusus, yang menyebabkan *resource-based theory* tidak membedakan berbagai jenis pengetahuan berdasar pada kapabilitas. Oleh karenanya, maka perlu dikembangkan model *knowledge management* sektor publik yang dapat digunakan sektor publik untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam upaya meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan umum bagi masyarakat (Jones and Pendlebury, 2000), sektor publik harus mempertanggungjawabkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan dana publik secara periodik (Stanbury, 2003; Guthrie et al., 2005). Upaya tersebut harusnya diiringi dengan berbagai jaminan perbaikan dari sektor publik seperti visi lembaga yang jelas, bekerja efisien dan efektif, transparan dalam pengambilan keputusan, akuntabel dalam berbagai tindakan dan keputusan (Guthrie and English., 1997; Guthrie and et al., 1999; Guthrie et al., 2005; Pollit, 2001; Jones et al., 2001), sebagai respon atas berbagai kendala yang dihadapi sektor publik yaitu krisis keuangan, inefisiensi pelayanan, *lack of accountability* dan korupsi (Pollitt, 2001; Sarker, 2006; Holzer and Yang, 2004; Farneti F and Guthrie J, 2008).

Lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi sektor publik di Indonesia patut mendapatkan perhatian, karena tuntutan akuntabilitas sektor publik semakin menguat (Mardiasmo, 2006). Semakin penting peran pelayanan sektor publik dan banyaknya persoalan yang melilitnya, serta isu mengenai kinerja sektor publik menjadi masalah penting dalam reformasi sektor publik. Persoalan semakin mencuat manakala dikaitkan penegakan etika dan moral pelayanan sektor publik. Kondisi perkembangan kinerja sektor publik yang memprihatinkan tersebut menjadi latar belakang dikedepankannya perubahan paradigma pengelolaan sektor publik dalam melakukan perbaikan kinerja dengan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal ini disebabkan karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memberikan pelayanan unggul. Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing sektor publik. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *personal knowledge* yang harus dikelola menjadi *knowledge* sektor publik sehingga akan menjadi aset sektor publik.

Dari sudut pandang sektor publik, *knowldege management* merupakan proses organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset sektor publik yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual (Uriarte, 2008). Meskipun proses tersebut tidak mudah, namun

jika sektor publik tidak melakukannya, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada perusahaan bisnis. Namun, belum banyak sektor publik yang menerapkannya. Padahal pada sektor publik manfaat yang diberikan kepada masyarakat kebanyakan dibangun oleh aset tidak berwujudnya (Del Bello, 2006), sehingga aset tidak berwujud, seperti *knowledge* akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif sektor publik. Pengelolaan *knowledge* sektor publik dengan baik pada akhirnya akan menghasilkan kesejahteraan publik, kualitas hidup, maupun perlindungan bagi lingkungan dan reputasi suatu wilayah.

Berdasarkan uraian di atas, maka diperlukan pemodelan *knowledge management* sektor publik, karena model *knowledge management* yang saat ini ada, sebagian besar dikembangkan dan diterapkan pada sektor privat. Padahal sektor publik memiliki karakteristik tersendiri yang berbeda dengan sektor privat. Penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan, yaitu akan memberikan gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang digunakan oleh sektor publik, sehingga akan diketahui sejauh mana sektor publik telah memanfaatkan *knowledge*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Resource Based Theory*

Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (*resource based theory*). Pendukung teori ini melihat bahwa organisasi merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991) yang kemudian meningkatkan daya saing organisasi (Roos et al, 2000; Lev, 2001; Sveiby, 2001; Marr and Schiuma, 2001).

2.2 *Knowledge Based Theory*

Knowledge organisasi merupakan dasar membangun strategi organisasi. *Knowledge* seharusnya menjadi sumberdaya penting bagi profitabilitas organisasi (Grant, 1991). Organisasi seharusnya mengidentifikasi dan mengembangkan sumberdaya *knowledge* untuk memperkuat atau mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperbaiki efektifitasnya (Peteraf, 1993; Prahalad, & Hamel, 1990; Teece, Pisano, Shuen 1997). Hal ini diartikan bahwa *knowledge* seharusnya dipahami sebagai sumberdaya strategis dan fundamental dari organisasi (Grant, 1991; Spender & Grant, 1996; Spender, 1994).

2.3 *Knowledge*

Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). Dua jenis *knowledge*, yaitu: a). *Tacit Knowledge*, *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. b) *Explicit Knowledge*, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

2.4 *Knowledge Management*

Knowledge management didefinisikan sebagai proses atau praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, Swan and Preston, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan elemen

vital untuk efisiensi dan efektivitas perbaikan daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi karyawan (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Knowledge Management dapat dipandang sebagai dasar untuk mengintegrasikan empat pilar yang mempengaruhi sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penciptaan *knowledge* organisasional terdiri dari berbagi pengetahuan, menciptakan konsep, membangun *prototype*, dan melakukan penyebaran *knowledge* di berbagai fungsi dan tingkat organisasi (Von Krogh, Ichiyo and Nonaka, 2000 dalam Bambang, 2006). *Knowledge management* dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing organisasi dengan menerapkan *IRSA (identity, reflect, share, and apply)* (Bambang, 2006).

2.5 Studi Pendahuluan Yang Telah Dilaksanakan

Tabel Perkembangan Pemikiran Model *Knowledge Management*

Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
Boisot (1987)	Mengembangkan model kategori <i>knowledge</i> yang menunjukkan <i>knowledge</i> terdiri dari <i>knowledge</i> yang dapat dikodifikasikan (<i>codified knowledge</i>), misalnya data keuangan, maupun yang tidak dapat dikodifikasikan (<i>uncodified knowledge</i>), misalnya pengalaman dan <i>knowledge</i> yang dapat dibagikan (<i>diffused knowledge</i>) maupun <i>knowledge</i> yang tidak dapat dibagikan (<i>undiffused knowledge</i>) dalam organisasi.
Clarke dan Staunton's (1989)	Model mengasumsikan <i>knowledge</i> yang dikonstruksi (<i>constructed knowledge</i>), diwujudkan dalam organisasi tidak hanya melalui program eksplisit, namun juga melalui pertukaran sosial. Perwujudannya adalah proses diseminasi <i>knowledge</i> diseluruh organisasi dan lingkungannya, yang akhirnya digunakan secara ekonomis sehubungan dengan output organisasional.
Hedlund dan Nonaka (1993)	Pengembangan model <i>knowledge management</i> yang mengasumsikan terdapat empat tingkat yang berbeda dari <i>carriers</i> atau <i>agent knowledge</i> dalam organisasi, yang disebut individu, kelompok, organisasi dan domain interorganisasional (pelanggan, pemasok, pesaing, dsb).
Nonaka dan Takeuchi (1995)	Mengembangkan model <i>knowledge management</i> yang menyatakan bahwa <i>knowledge</i> terdiri dari elemen <i>tacit</i> dan <i>explicit</i> dan mengasumsikan bahwa <i>tacit knowledge</i> dapat ditransfer melalui proses sosialisasi ke dalam <i>tacit knowledge</i> lainnya dan <i>tacit knowledge</i> dapat menjadi <i>explicit knowledge</i> melalui proses eksternalisasi. Model mengasumsikan <i>explicit knowledge</i> dapat ditransfer ke <i>tacit knowledge</i> lainnya melalui proses internalisasi, dan ditransfer ke <i>explicit knowledge</i> lainnya melalui proses kombinasi. Proses transformasi diasumsikan menjadi proses sosialisasi, eksternalisasi (formalisasi perangkat pengetahuan), internalisasi (penterjemahan dari teori ke praktek), dan kombinasi (kombinasi dari teori yang ada).
Demerest (1997)	Modifikasi model Clarke dan Staunton's (1989) dengan memasukkan paradigma sosial dan paradigma ilmiah ke dalam konstruksi <i>knowledge</i> . Model juga memperluas elemen "use" untuk mencakup manfaat bagi bisnis dan pegawai.
McAdam, R., and McCreedy, S. (1999)	Mengasumsikan bahwa <i>intellectual capital</i> atau <i>knowledge management</i> dapat dipisahkan ke dalam elemen manusia, pelanggan, proses, dan pertumbuhan yang diringkas ke dalam dua kategori utama, yaitu <i>human capital</i> dan <i>structural/organization capital</i> . Model <i>intellectual capital</i> bersifat mekanistik dan

	mengasumsikan bahwa <i>knowledge</i> dapat diakui sebagai aset sama dengan aset lainnya.
Kambiz (2009)	UKM mengakui bahwa dengan memperoleh, menyimpan, membagi, dan mendiseminasikan <i>knowledge</i> dapat membawa inovasi dan produktifitas lebih baik, namun manager UKM tidak menyiapkan investasi jangka panjang untuk tujuan <i>knowledge management</i> sehingga UKM kesulitan untuk memperoleh nilai tambah. Aktivitas <i>knowledge management</i> cenderung terjadi dengan cara informal. Model tersebut mengajukan dimensi nilai bisnis, diseminasi dan transfer <i>knowledge</i> , penggunaan <i>knowledge</i> , konstruksi <i>knowledge</i> , pembelajaran organisasi, kendala <i>knowledge management</i> , dan wujud <i>knowledge</i> .
Doris (2010)	Mengajukan model <i>knowledge management</i> untuk meningkatkan kinerja UKM di Slovenia, terdiri dari dimensi penggunaan <i>knowledge</i> , akuisisi <i>knowledge</i> pada level individu, penyimpanan <i>knowledge</i> , motivasi, pengukuran efisiensi implementasi <i>knowledge management</i> , dan transfer <i>knowledge</i> .

Sumber : Kusumawijaya dan Partiw, (2011)

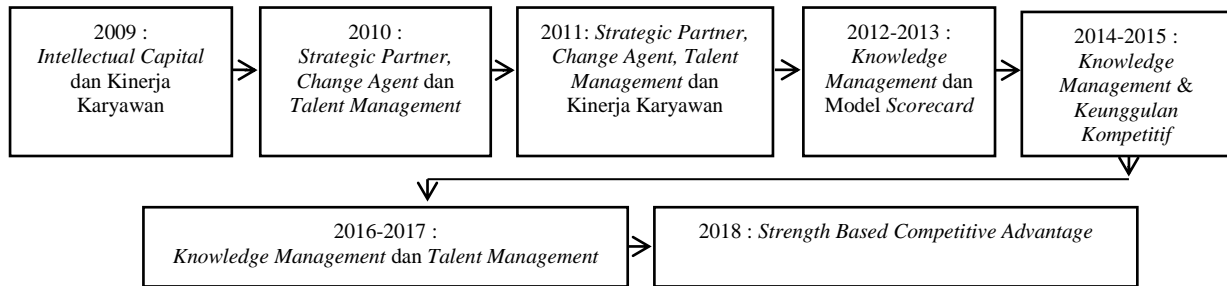
2.6 Roadmap Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa aset *intangible* organisasi yang terdiri dari *human capital*, *structural capital* dan *social capital*, yang disebut dengan *intellectual capital*, memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja SDM apabila dikelola dengan baik (Kusumawijaya, 2009). Hasil penelitian tersebut mendasari peneliti untuk melakukan penelitian pada tahun 2010 dengan temuan bahwa paradigma baru peran *strategic partner* dan *change agent* penting bagi SDM organisasi dalam pencapaian strategi kompetitif, sebab SDM merupakan *the most important asset* yang memerlukan pengelolaan berbasis *talent management*. Hasil penelitian tersebut kemudian diperkuat dengan penelitian tahun 2011 yang menemukan *strategic partner* dan *change agent* karyawan dalam organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan SDM berbasis *talent management*.

Hasil temuan tersebut kemudian memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian pengembangan model *knowledge management* UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif pada tahun 2012-2013. Hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa SDM berperan penting bagi organisasi sektor privat, juga telah memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian di sektor publik dengan mengembangkan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* pada tahun 2013-2014. Penelitian di sektor publik ini kemudian diperdalam dengan melakukan penelitian berikutnya yaitu tahun 2014-2015, untuk mengembangkan model *knowledge management* sektor publik yang dapat digunakan untuk menciptakan daya saing. *Talent management* berperan penting dalam proses *knowledge management*, supaya tidak membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Oleh karenanya, pada tahun 2016-2017, peneliti akan melakukan penelitian untuk mengembangkan model integrasi *knowledge management* dan *talent management*. Dengan rangkaian penelitian tersebut, maka tujuan akhir dari penelitian secara keseluruhan yaitu menemukan *strength based competitive advantage* sebagai kunci sukses,

elemen penting dan tenaga penggerak organisasi dalam mencapai tujuan, terintegrasi dan memberikan kontribusi potensialnya sebagai *penggerak* keunggulan kompetitif dapat tercapai.

Secara keseluruhan *roadmap* penelitian disajikan pada gambar berikut:



Gambar Roadmap Penelitian

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menemukan model *knowledge management* sektor publik. Namun, secara khusus penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi dan memahami bagaimana *knowledge* digunakan dalam sektor publik.
2. Memahami persepsi sektor publik terhadap *knowledge management*.
3. Mengembangkan model *knowledge management* yang sesuai untuk sektor publik.

3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah dapat memberikan pemahaman mengenai persepsi sektor publik terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk memahami sejauh mana sektor publik memiliki pemahaman mengenai *knowledge management* dan sejauh mana sektor publik memiliki visi dalam kaitannya dengan *knowledge management*. Penelitian ini juga memiliki urgensi, yaitu terciptanya model *knowledge management* sektor publik yang disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik sektor publik, yang selanjutnya dapat digunakan oleh sektor publik untuk mengelola *knowledge*. Model *knowledge management* sektor publik ini selanjutnya juga dapat digunakan sebagai bahan kajian Pemerintah Daerah dalam melakukan pembinaan sektor publik, sehingga sektor publik akan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode

Pada tahun pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh kedalaman apresiasi dari pemahaman model *knowledge management* sektor publik beserta dengan kendalanya, sehingga dapat dikembangkan model *knowledge management* sektor publik. Sedangkan pada tahun kedua digunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji model yang dihasilkan.

4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini berupa data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh dengan teknik pengumpulan data adalah dokumentasi. Data primer penelitian diperoleh dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, *focus group discussion* (FGD) dan kuesioner.

4.3 Teknik Analisis Data

Analisis sebelum ke lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman (1984). Pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2007).

4.4 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian ini melakukan uji keabsahan data kualitatif dengan menggunakan uji kredibilitas data perpanjangan pengamatan, diskusi teman sejawat, dan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Sedangkan uji keabsahan data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

4.5 Desain Penelitian

Sektor publik yang ada di Kabupaten Badung dipilih sebagai sampel dengan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan tujuan. Pemilihan informan adalah untuk mengidentifikasi dan memahami *knowledge* yang digunakan sektor publik, persepsi sektor publik terhadap *knowledge management* dan mengembangkan model *knowledge management* sektor publik. Penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

Tahap 1 : Identifikasi dan Pemahaman *Knowledge* yang Digunakan di Sektor Publik

Tahap ini dilakukan dengan wawancara dengan pimpinan sektor publik, yang bertujuan untuk mengetahui dan memahami *knowledge* yang selama ini digunakan di sektor publik. Dari Tahap 1 ini, akan diketahui gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang selama ini digunakan di sektor publik.

Tahap 2 : Pemahaman Mengenai Persepsi *Knowledge Management* pada Sektor Publik

Dilakukan wawancara dengan pimpinan dan karyawan sektor publik. Hal ini perlu dilakukan karena pimpinan dan karyawan sektor publik merupakan ujung tombak pengembangan *knowledge management*. Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai pemahaman sektor publik atas *knowledge management*.

Tahap 3 : Pengembangan Model *Knowledge Management* Sektor Publik

Tahap ini akan menghasilkan model *knowledge management* sektor publik. Untuk tujuan tersebut, maka dilakukan langkah sebagai berikut.

Langkah 1 : Pendefinisian Model Teoritis

Pendefinisian model *knowledge management* secara teoritis dilakukan melalui kajian literatur, sehingga model yang akan dikembangkan memiliki dasar teori yang kuat.

Langkah 2 : Pemilihan dan Pendefinisian Konsep Utama

Konsep utama *knowledge management* dipilih dan didefinisikan dari kajian literatur dan hasil penelitian sebelumnya, akan dipilih dan didefinisikan konsep utama untuk model *knowledge management* sektor publik. Konsep utama ini selanjutnya akan berkembang sejalan dengan kajian literatur dan temuan di lapangan.

Langkah 3 : Pendesainan Bahan Wawancara dan Focus Group Discussion (FGD)

Bahan wawancara dan FGD dikembangkan dengan mengkaji literatur mengenai *knowledge management* beserta model *knowledge management* yang akan dikembangkan. Pengembangan bahan wawancara dan FGD disesuaikan dengan konteks penelitian yaitu *knowledge management* sektor publik.

Langkah 4 : Wawancara dengan Sektor Publik Terpilih

Wawancara dilakukan dengan pimpinan dan karyawan sektor publik untuk mengetahui kesesuaian antara konsep utama yang telah dipilih dan didefinisikan menurut kajian literatur dengan kondisi riilnya di sektor publik.

Langkah 5 : Melakukan Focus Group Discussion (FGD)

FGD dilakukan dengan mengundang *stakeholder* sektor publik, seperti pihak karyawan, pimpinan sektor publik, akademisi dan pakar serta masyarakat. Tujuannya adalah agar memperoleh konsep yang akurat mengenai model *knowledge management* sektor publik yang telah disusun berdasarkan kajian teoritis sebelumnya.

Langkah 6 : Menguraikan Hasil Wawancara dan Focus Group Discussion (FGD)

Menggunakan Peta Konsep

Hasil wawancara dan FGD pada Tahap sebelumnya mengenai *knowledge management* kemudian diuraikan dan dianalisis dengan melakukan interpretasi dan pemberian kode data dan penyajian melalui peta konsep untuk penggalan model *knowledge management* sektor publik. Tahap ini akan menghasilkan karakterisasi atas konsep *knowledge management* yang digambarkan melalui peta konsep.

Langkah 7 : Pengelompokan Elemen, Sistem, Subsistem ke Dalam Konsep Utama

Konsep utama yang dihasilkan dicari elemen, sistem, dan subsistem pembentuknya dengan mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang sama ke dalam konsep utama yang sama. Langkah 7 ini akan menghasilkan elemen, sistem, dan subsistem pembentuk tiap konsep utama yang akan digunakan untuk pemodelan *knowledge management* sektor publik.

Langkah 8 : Penyusunan Kembali Saling Ketergantungan dan Hubungan Antar Elemen, Sistem, dan Subsistem Konsep Utama

Untuk memperoleh hasil yang akurat dilakukan peninjauan kembali atas elemen, sistem, dan subsistem yang telah terbentuk untuk tiap konsep utama. Langkah 8 ini digunakan untuk mengelompokkan elemen, sistem, dan subsistem yang memiliki ketergantungan dan hubungan yang tinggi ke dalam tiap konsep utamanya masing-masing.

Langkah 9 : Interpretasi Peta Konsep dan Formulasi Temuan

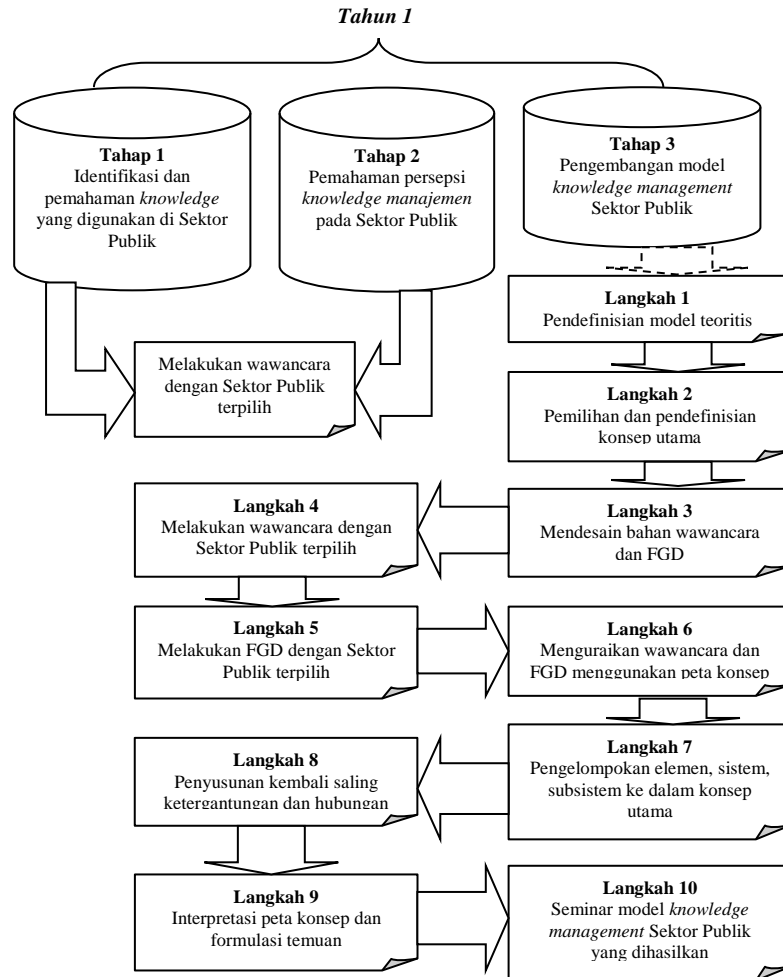
Peta konsep yang telah dihasilkan diberikan interpretasi, yang kemudian digunakan untuk melakukan formulasi model *knowledge management* sektor publik. Dari Langkah 9 akan dihasilkan model *knowledge management* sektor publik.

Langkah 10 : Seminar Model Knowledge Management Sektor Publik

Setelah dihasilkan model *knowledge management* sektor publik, maka untuk mengetahui validasinya dilakukan seminar dengan pakar sebagai pembahasnya. Diharapkan

dengan langkah ini akan dihasilkan model *knowledge management* sektor publik untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan validitas yang baik.

Secara garis besar, pengembangan *model knowledge management* sektor publik untuk mencapai keunggulan kompetitif mengikuti bagan alir penelitian sebagai berikut.



Gambar Bagan Alir Penelitian

BAB V

HASIL YANG DICAPAI

5.1 Mengidentifikasi Dan Memahami *Knowledge* Digunakan Dalam Sektor Publik.

Tahap identifikasi dan pemahaman *knowledge* yang digunakan di sektor publik dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan sektor publik. Tujuan dilakukannya identifikasi *knowledge* yang digunakan di sektor publik adalah untuk mengetahui *knowledge* apa saja yang selama ini digunakan di sektor publik dan memberikan pemahaman mengenai penggunaan *knowledge* tersebut. Dari Tahap 1 ini, maka akan diketahui gambaran mengenai keberadaan *knowledge* yang selama ini digunakan di sektor publik.

Setelah melihat kondisi dari pelaku sektor publik, dapat dilihat bagaimana hasil langkah identifikasi dan pemahaman *knowledge* dalam sektor publik yang telah dilaksanakan sejauh ini. Ada beberapa masalah yang telah teridentifikasi dan perlu diperhatikan. Permasalahan dalam pengembangan *knowledge* di sektor publik dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu masalah internal atau masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, dan masalah eksternal atau masalah yang bagi pengusaha adalah *given*. Masalah internal antara lain, 1) Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas. 2) Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan/peningkatan teknologi. 3) Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha. 4) Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan pengetahuan tertentu. Sedangkan masalah eksternal adalah, 1) Sebagian besar hasil litbang yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan oleh sektor publik. 2) Proses alih teknologi kepada sektor publik belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan. 3) Publikasi hasil litbang masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau sektor publik di seluruh wilayah. 4) Skim pembiayaan untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk sektor publik masih terbatas.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab kinerja sektor publik rendah adalah karena masih rendahnya pengembangan atau penguasaan pengetahuan dan teknologi oleh aktor inovasi di Indonesia. Daya saing sektor publik yang rendah, kompensasi yang rendah, keberadaan sarana dan prasarana yang tidak memadai, kondisi permodalan yang tidak disertai dengan kredit investasi, dan tingkat pendidikan yang rendah, semuanya mempengaruhi kinerja sektor publik dan pengembangan sektor publik yang ada.

Namun meskipun terdapat berbagai kendala dan tantangan diatas, bukan berarti tidak ada harapan. Berbagai perbaikan perlu dilakukan, sehingga dapat dibentuk *knowledge* yang

tidak hanya sekedar memudahkan interaksi antar pelaku inovasi, yaitu antara institusi riset, pendidikan, industri, pemerintah dan keuangan, namun interaksi yang terjadi dapat menjadi interaksi yang terarah pada pengembangan kemampuan litbang, pengembangan sektor publik dan SDM itu sendiri.

Secara umum, *knowledge* dalam padanan kata bahasa Indonesia berarti pengetahuan. Akan tetapi pengertian lebih luas dari pengetahuan yaitu penggunaan secara menyeluruh dari informasi dan data yang diselaraskan dengan kemampuan potensial, kompetensi, ide/pikiran, komitmen dan motivasi seseorang (Robby, 2010). Atau dengan kata lain pengetahuan merupakan pemahaman manusia terhadap sesuatu yang telah didapatkan melalui proses pembelajaran dan pengalamannya. Saat ini, pengetahuan dipandang sebagai komoditas dari aset intelektual yang mempunyai komoditas yang berbeda dengan komoditas-komoditas lainnya. Hal-hal yang membedakan pengetahuan dengan komoditas-komoditas lainnya adalah:

- a. Penggunaan dari pengetahuan tidak akan menghabiskan pengetahuan itu sendiri.
- b. Penyampaian pengetahuan kepada pihak lain tidak akan membuat pemberi pengetahuan kehilangan pengetahuan tersebut.
- c. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuan masih sangat sedikit sedangkan pengetahuan sendiri sangat luas.
- d. Kebanyakan dari pengetahuan berharga dari sebuah organisasi berakhir sama seperti berakhirnya hari.

Pengetahuan terbagi menjadi dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan dari para pakar baik individu maupun masyarakat beserta dengan pengalaman-pengalaman. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dibagikan kepada orang lain sehingga muncullah sebuah ungkapan “Kita lebih tahu dari apa yang dapat kita katakan”. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata maupun angka serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifik, manual, dan sebagainya. Sebagai contoh pembandingan *tacit* dan *explicit knowledge* yaitu: seorang anak dapat menemukan gambar ayah atau ibunya di dalam sebuah foto yang berisi puluhan orang. Akan tetapi, jika anak tersebut sudah menerangkan ciri-ciri dari orang tuanya belum tentu orang lain dapat menemukannya.

Untuk mendapatkan sebuah pengetahuan maka perlu diperhatikan dasar dari pengetahuan itu. Dasar dari pengetahuan adalah data yang diolah menjadi informasi kemudian informasi-informasi tersebut diolah kembali menjadi pengetahuan. Data adalah sekumpulan ciri-ciri, fakta atau kejadian. Informasi adalah sebuah pesan yang biasanya dalam

bentuk dokumen atau komunikasi yang dapat dilihat atau didengar. Pengetahuan merupakan gabungan pengalaman, nilai, dan informasi kontekstual, pandangan para ahli yang menyediakan suatu kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman baru dan informasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi, penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibakukan dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain. Dalam model ini terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu:

- a. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi *tacit knowledge* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan karena *tacit knowledge* disebarkan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama dan bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu *tacit knowledge* hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan tacit dari orang lain.
- b. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses eksternalisasi. Eksternalisasi membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi *tacit knowledge* seperti dialog. Kedua yaitu menterjemahkan *tacit knowledge* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami seperti dokumen, manual dan sebagainya.
- c. *Explicit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses kombinasi. Kombinasi meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung kepada tiga proses yaitu penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau dari luar institusi kemudian mengkombinasikan kedua data tersebut. Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan kembali *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misal menjadi dokumen rencana, laporan, manual, dan sebagainya.
- d. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses internalisasi. Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengetahuan organisasi tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi

dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama yaitu dengan penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan atau praktek langsung. Kedua yaitu dengan penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Dari hasil analisa kondisi didapatkan bahwa pola kerja yang selama ini dilakukan mengacu kepada pola rutin. Terkadang dalam sebuah proses rutin yang di dalamnya mencakup bermacam-macam prosedur terdapat prosedur yang terlewat. Hal tersebut dapat disebabkan karena kurangnya pengetahuan atau pembelajaran yang diberikan. Ataupun juga terdapat beberapa kegiatan minor yang tidak tercantum pada operasional usaha sehingga kegiatan tersebut masih bersifat *tacit* karena masih terdapat dalam memori individu masing-masing yang menyebabkan kegiatan tersebut mempunyai potensi untuk terlewat karena belum dibuat secara utuh. Karena terdapat sebuah kegiatan yang tidak dilaksanakan, maka potensi timbulnya masalah semakin besar. Selain itu pencarian dokumen yang memakan waktu yang lama karena tempat penyimpanan yang belum tersusun secara benar dan terkadang terdapat pengetahuan atau pengalaman yang belum dimiliki oleh orang-orang yang terlibat. Pola ini mempunyai masalah jika pada suatu saat orang yang bertanggung jawab untuk tugas tersebut tidak dapat hadir, terkena halangan lainnya atau terjadi pergantian orang dalam masa jabatannya. Dapat saja terjadi bahwa sebuah pekerjaan tidak dapat tuntas karena prosedur kerja yang tidak jelas, kealpaan pengetahuan atau terjadinya sebuah kesalahan pengambilan keputusan karena tidak adanya pengetahuan yang sama di antara orang-orang yang saat ini terlibat dalam bagian atau proses tersebut.

Karena itu dibutuhkan sebuah sistem yang mempunyai kemampuan untuk menyimpan pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Seluruh pengetahuan tersebut dapat diakses ataupun diberikan meskipun orang-orang yang mengetahui pengetahuan tersebut tidak berada di tempat. Setiap orang berhak untuk memasukkan ide ataupun pengetahuan mengenai pengetahuan ini terutama jika terjadi kasus-kasus atau masalah yang baru, terjadi perubahan operasional usaha sehingga pengetahuan organisasi akan terus berkembang sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Selain itu juga dimaksudkan agar tercipta sebuah standar pelayanan yang sama, prosedur yang sama, dan pengetahuan yang sama di antara para anggota yang terlibat dalam organisasi.

Untuk dapat melaksanakan hal di atas, maka *tacit knowledge* yang masih berada individu-individu tersebut dapat diambil dan dapat disatukan dalam sebuah sistem *knowledge management*. Keunggulan pertama dari sistem ini yaitu bahwa pengetahuan yang sudah didapatkan organisasi tidak akan hilang karena tidak disimpan dalam bentuk *tacit knowledge*. Kedua bahwa semua orang dapat dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut agar tercipta

sebuah standar prosedur kerja yang sama meskipun orang yang mengetahui pengetahuan tersebut tidak berada di tempat. Ketiga yaitu memungkinkan untuk terjadinya proses pembaharuan pengetahuan sesuai dengan kebijakan yang berlaku untuk saat ini atau berdasarkan kasus-kasus yang sering terjadi. Selain itu juga dapat menghindari keterlambatan pekerjaan rutin, mengatur peraturan-peraturan yang sama untuk semua prosedur kerja, dan memberikan pengetahuan yang sama bagi seluruh staf dan bagian-bagian lain yang terlibat. Dan jika pengetahuan tersebut sudah disatukan sehingga menjadi sebuah *knowledge management* maka pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan benar berdasarkan pengetahuan yang ada ataupun dari masalah yang pernah terjadi.

Menurut Sveiby (2001) terdapat sembilan aliran *knowledge* dalam organisasi yang dapat meningkatkan kapasitas kerja karyawan di dalam dan di luar organisasi, diantaranya:

- a. *between individual*, fokus perhatian pada upaya peningkatan komunikasi antar individu lintas tingkatan structural dalam organisasi.
- b. *from individuals to external structure*, menekankan pada bagaimana aliran *knowledge* karyawan pada lingkungan luar organisasi, lingkungan ekonomi dan bisnis organisasi, yang dapat membangun reputasi organisasi.
- c. *from external structure to individual*, menekankan pada bagaimana kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pembelajaran stakeholder dan struktur lingkungan luar organisasi, melalui *feedback* pelanggan, pemasok dan komunitas lingkungan melalui gagasan, pengalaman, pengetahuan teknik baru.
- d. *from individual competence into internal structure*, memfokuskan pada bagaimana cara mengkonversi *knowledge* yang dimiliki individu ke seluruh bagian yang ada dalam organisasi.
- e. *from internal structure to individual competence*, menekankan pada bagaimana *knowledge* di distribusikan dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kapasitas individu.
- f. *within the external structure*, lebih memperhatikan bagaimana *knowledge* di distribusikan pada lingkungan *stakeholder* eksternal organisasi, diantaranya melalui aliansi, *partnering*, meningkatkan *image* organisasi, seminar dan program *gathering* dengan pelanggan, pemasok, pesaing.
- g. *from the external to internal*, menekankan pada *knowledge* yang diciptakan dari lingkungan luar organisasi dan dapat di konversi ke dalam aktivitas organisasi, seperti sistem produksi.

- h. *from internal to external structure*, menekankan pada bagaimana *knowledge* yang berada pada sistem organisasi mampu meningkatkan kompetensi stakeholder lingkungan luar organisasi.
- i. *within internal structure*, memfokuskan pada integrasi *knowledge* dalam struktur organisasi dengan efektif.

5.2 Memahami Persepsi Sektor Publik Terhadap *Knowledge Management*.

Untuk mengetahui pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* dilakukan wawancara dengan pimpinan dan pemilik sektor publik. Pemahaman mengenai *knowledge management* di sektor publik ini perlu dilakukan karena pada sektor publik, para individu biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai-nilai umum, yang membawa implikasi bagi sektor publik untuk lebih mudah melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Kondisi tersebut akan mempermudah untuk menciptakan budaya berbagai *knowledge* di sektor publik. Dalam sektor publik nilai-nilai budaya dan keyakinan para pegawai dapat dipengaruhi oleh pemilik yang sebagian besar juga merangkap sebagai manajer. Hal tersebut akan menjadi masalah ketika pemilik tidak mempercayai para pegawainya dan tidak membuka budaya berbagi dan transfer *knowledge*. Jika hal tersebut terjadi, maka pemilik dapat menghalangi pengembangan *knowledge*. Oleh karenanya, pemahaman mengenai persepsi *knowledge management* pada sektor publik sangat diperlukan untuk memahami sejauh mana pemilik usaha memahami mengenai konsep *knowledge management* dan sejauh mana pemilik memiliki visi dalam kaitannya dengan *knowledge management* sektor publik yang dimiliki atau dipimpinya. Hal ini perlu dilakukan karena pemilik atau manajer pada sektor publik merupakan ujung tombak pengembangan *knowledge management*. Wawancara dilakukan bersamaan dengan wawancara untuk identifikasi dan pemahaman *knowledge* di sektor publik (Tahap1). Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai pemahaman sektor publik atas *knowledge management*, khususnya dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif.

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge creation*, (3) *knowledge documentation*, (4) *knowledge transfer*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal. *Knowledge creation* merupakan aktivitas yang mengembangkan dan menciptakan

pemahaman, skill, dan hubungan dalam organisasi seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal. *Knowledge documentation* adalah aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda, sedangkan *knowledge application* didefinisikan sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

A. Knowledge Acquisition

1. Karyawan perusahaan secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja
2. Perusahaan selalu mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pelanggan
3. Perusahaan selalu menganalisis wacana pengetahuan
4. Perusahaan menggunakan konsultan ketika informasi penting tidak tersedia
5. Perusahaan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai pengetahuan yang hilang
6. Perusahaan melakukan penelitian (dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian) untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis
7. Karyawan selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru
8. Perusahaan mempertimbangkan pesaing sebagai sumber inspirasi dalam mengembangkan metode dan produk baru

B. Knowledge Creation

1. Kinerja karyawan dinilai secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal
2. Masalah, kegagalan, dan keraguan dibahas secara terbuka dalam perusahaan
3. Gagasan baru dipergunakan untuk menyusun metode dan proses pekerjaan
4. Karyawan ditugaskan untuk pekerjaan baru sesuai dengan pengetahuan mereka
5. Perusahaan berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas perusahaan
6. Karyawan dihargai untuk mengembangkan pengetahuan baru dan menguji gagasan baru
7. Perusahaan merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan
8. Perusahaan berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting
9. Masalah penting perusahaan diungkap dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario
10. Perusahaan menganalisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat industri

11. Perusahaan melakukan pengumpulan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru

C. Knowledge Documentation

1. Perusahaan menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah
2. Perusahaan mengevaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang
3. Perusahaan menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan
4. Perusahaan menginformasikan secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya
5. Perusahaan mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan
6. Perusahaan selalu menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk
7. Perusahaan menjaga dan memelihara peta pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data

D. Knowledge Transfer

1. Perusahaan menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi
2. Perusahaan memaparkan pengalaman organisasi dan memberitahu karyawan lain
3. Karyawan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain
4. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara informal
5. Pengetahuan perusahaan didistribusikan dengan cara formal
6. Perusahaan melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk
7. Karyawan secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan
8. Perusahaan melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja
9. Karyawan secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan
10. Perusahaan menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan organisasi

E. Knowledge Application

1. Perusahaan selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa
2. Masukan pelanggan dipergunakan untuk memperbaiki produk dan pelayanan

3. Perusahaan menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru
4. Perusahaan melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru
5. Perusahaan mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi
6. Perusahaan menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan
7. Perusahaan memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda
8. Perusahaan memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen
9. Perusahaan berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian
10. Perusahaan berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

6.1 Rencana Tahapan Penelitian Berikutnya

Tahap 4 : Pengujian Model *Knowledge Management* Sektor Publik

Model *knowledge management* yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya, kemudian dilakukan pengujian untuk menilai keakuratan model tersebut. Pengujian model *knowledge management* sektor publik diuji dengan menggunakan langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Desain Instrumen Knowledge Management

Desain instrumen dilakukan berdasarkan kajian literatur dan juga mempertimbangkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada Tahap1, Tahap 2, dan Tahap 3. Langkah 1 ini akan menghasilkan rancangan instrumen *knowledge management*.

Langkah 2 : Melakukan Focus Group Discussion (FGD)

Instrumen kemudian dibahas dalam FGD untuk menentukan keakuratan instrumen. FGD mengundang para akademisi dan pakar bidang *knowledge management*. Melalui FGD ini akan diperoleh instrumen yang berdasarkan kajian literatur maupun pendapat para pakar dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management*.

Langkah 3 : Menguji Model Knowledge Management dengan Instrumen yang Telah Dihasilkan

Pengujian model *knowledge management* dengan menyebarkan kuesioner kepada informan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan sektor publik. Informan diminta mengisi kuesioner sesuai dengan kondisi *knowledge management* yang ada di sektor publik. Hasil jawaban kuesioner kemudian ditabulasi dan dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan software *AMOS 7.0*.

Langkah 4 : Merevisi dan Formulasi Model Knowledge Management Sektor Publik

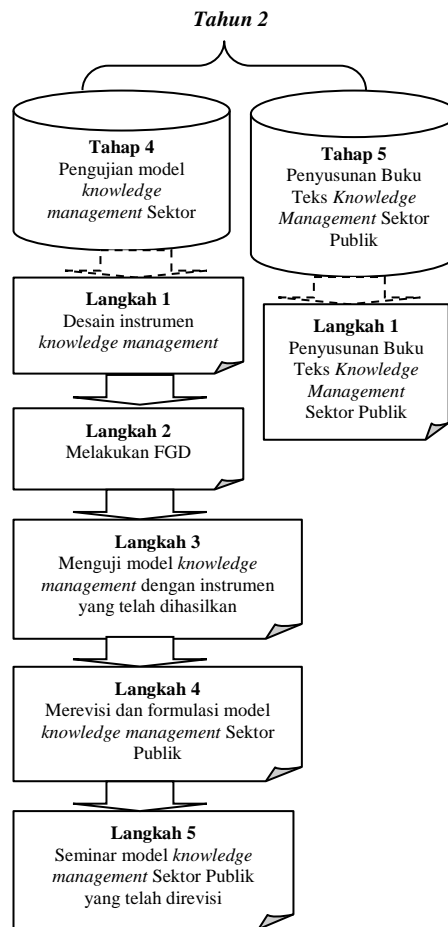
Model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya direvisi dengan mengeluarkan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model, kemudian dilakukan formulasi ulang model *knowledge management* sektor publik yang baru dengan menggunakan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang sesuai saja.

Langkah 5 : Seminar Model Knowledge Management Sektor Publik yang Telah Direvisi

Hasil akhir penelitian ini berupa model *knowledge management* sektor publik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang telah dilakukan pengujian diseminarkan.

Tahap 5 : Penyusunan Buku Teks Knowledge Management Sektor Publik

Pada tahap ini dilakukan penyusunan buku teks *knowledge management* sektor publik



Gambar 6.1 Bagan Alir Penelitian

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang telah dilakukan pada tahun pertama menghasilkan draft model knowledge management sektor publik, draft buku teks berkenaan dengan knowledge management serta artikel yang membahas mengenai knowledge management. Pada tahun kedua penelitian akan dilakukan penelitian lanjutan untuk mengembangkan model knowledge management sektor publik, penulisan buku teks berkenaan dengan knowledge management dan artikel ilmiah yang akan di muat pada jurnal nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahlawat, S. S., and Ahlawat, S. (2006). Competing in the Global Knowledge Economy; Implication for Business Education. *Journal of American Academy of Business* , 8 (1).
- Alchian AA, and Demsetz H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review* 62 (5): 777-795
- Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Manage*, 17(1), pp. 99-129.
- Barney JB. 1996. The resource-based theory of the firm. *Organization Science* 7 (5): 469-496
- Boisot, M. 1987. *Information and Organisations: The Manager as Antropologist*. Fontana/Collins, London.
- Clarke, P., and Staunton, N. 1989. *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge, London.
- Connor, K. (2002). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, *Journal of Management*, 17, pp. 121-154.
- Cong, Xiaoming, and Pandya, Kaushik, V., (2003), Issues of Knowledge Management in The Public Sector, *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 1 Issue 2 (2003), pp.25-33.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Manageent for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1997. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Del Bello, A. 2006. Intangibles and Sustainability in Local Government Reports: An Analysis Into an Uneasy Relationship, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, No. 4, pp. 440-56.
- Demerest, M. 1997. Understanding Knowldege Management. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 84-374.
- Dierickx I, Cool K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35(12): 1504-1511
- Doris, GO. 2010. The Impact of Knowledge Management on SME Growth and Profitability: A Structural Equation Modelling Study. *Africa Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3417-3432.
- Egbu, CO. 2000. *The Role of IT in Strategic Knowldege Management and its Potential in the Construction Industry*. UK National Conference on Objects and Integration for Architecture, Engineering and Construction". 13-14th March, BRE, Watford, UK.
- Egbu, CO. 2001. *Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities*. Proceedings of an International Conference. University of Leicester, UK, 10-11th April.
- Fadhilah M., 2011, *Performansi Transfer Pengetahuan di Sektor Publik*, Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011 (Semantik 2011)
- Farneti, F., Guthrie,J., 2008, Italian and Australian governments: Balanced scorecard practices. A research note, *Journal of Human Resources Costing Accounting*, Vol. 12 No 1, 2008, pp. 4-13

- Foss N. J. 1997. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems: 1-33. Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy: DRUID Working Papers series 97-1
- Grant, RM. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Manage. Rev.*, 33(3), pp. 14-35.
- Grant RM. 1996a. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 109-122.
- Guthrie, J. and English, L.,1997, Performance information and programme evaluation in the Australian public sector, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 154-64.
- Guthrie, J., Olson, O. and Humphrey, C. ,1999, Debating developments in new public financial management: the limits of global theorising and some new ways forward, *Financial Accountability & Management*, Vol. 15 Nos 3/4, pp. 209-28.
- Guthrie, J., Olson, O. and Humphrey, C. ,2005, Public financial management changes in OECD nations, *Advances in International Comparative Management*, Supplement 3, pp. 255-69.
- Hedlund, G., and Nonaka, I. 1993. *Model of Knowledge Management in the West and Japan*, in Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J., and Van de Ven, H. (Eds), *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 8-392.
- Holzer, M. and Yang, K. ,2004, Performance measurement and improvement: an assessment of the state of the art, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 70 No. 1, pp. 15-31.
- Jones, R., and Pendlebury, M., 2000, *Public Sector Accounting*, Fifth ed., Prentice Hall.
- Jones, L.R., Guthrie, J. and Steane, P. (Eds), 2001, *New Public Management: Learning from International Public Management Reform*, Vol. 1, Elsevier, Greenwich, CT.
- Kambiz, T. 2009. Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Kusumawijaya, IK, 2009, Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan hotel berbintang di kawasan wisata Kuta, Nusa Dua, Sanur, Ubud), STIE Triatma Mulya, Bali
- Kusumawijaya,IK., Partiwid A., 2012, Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis *Knowledge Management*, Prosiding Seminar Dan Konferensi Nasional Manajemen dan Bisnis FE Universitas Muria Kudus, 26 Mei 2012.
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Brookings Institution. Washington.
- Mardiasmo, 2006, Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance, *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, Vol. 2, No. 1, Mei 2006
- Marr, B., and Schiuma, G. 2001. Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations. *V. Handbook of Performance Measurement*. Ed M. Bourne. Gee, London, pp. 1-30.
- McAdam, R., and McCreedy, S. 1999. A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, Vol. 6, Number 3, pp. 91-100.
- McAdam, R and Reid, R. 2000, A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management, *Journal of European Industrial Training* 24/6, pp 317-329.
- Miller D. 2003. Knowledge Inventories and Managerial Myopia. *Strategic Management Journal* 23 (8): 689-706.

- Miles, MB. and Huberman, MA. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications, Beverly Hills. London.
- Narasimha S. 2000. Organizational Knowledge, Human Resource Management and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework. *Competitiveness Review*, 10 (1): 123-135.
- Nelson, RR. And Winter, SG. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Pemberton JD and Stonehouse GH. 2000. Organizational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization* 7 (4): 184-193.
- Penrose, ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Willey. New York.
- Peteraf, MA. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-188.
- Pollitt, C., 2001, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s*, 2nd ed., Basil Blackwell, Oxford.
- Prahalad, CK., and Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Priem, RL. and Butler, JE. 2001. Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26: 22-40.
- Rachmawati, U.A., Sensuse, D.I., 2010, *Perspektif Knowledge Management pada E-Government di Indonesia*, Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2010 (SNATI 2010), Yogyakarta, 19 Juni 2010
- Riley, T. B. (2005). Knowledge Management: An Essential Tool for the Public Sector. In T. Menkkhoff, H.-D. Evers, & Y. W. Chay, *Managing and Governing Knowledge in Asia*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Roos, J., Roos, G., Edvinson, L., and Dragonetti, NC. 2000. *Intelektualni Kapital*. Institut za Intelektualni Kapital. Ljubljana.
- Sambas, S., 2011, *Perancangan Knowledge Management System untuk Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu, e-Indonesia Initiative 2011 (eII2011)*, Konferensi Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia, 14-15 Juni 2011, Bandung
- Sarker, A.E., 2006, New public management in developing countries: an analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 180-203.
- Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.
- Spender, JC. 1994. Organizational Knowledge. Collective Practice and Penrose Rent. *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.
- Spender, JC., and Grant, M. 1996. Knowledge and the Firm: Overview. Special Issue. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Stanbury, W.T., 2003, *Accountability to Citizens in the Westminster Model of Government: More Myth Than Reality*, Fraser Institute Digital Publication, Canada.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Sveiby, KE. 2001. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
- Teece, DJ., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Uriarte A, Filemon. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

- Von Krogh, Ichiyo, and Nonaka. 2000. dalam Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Wernerfelt B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 171- 180
- Zack, M.H. 1999. Developing knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.