

**LAPORAN AKHIR
HIBAH FUNDAMENTAL**



MODEL *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEKTOR PUBLIK

Tahun ke 2 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

Desember, 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Model Knowledge Management Sektor Publik
Peneliti/Pelaksana
Nama Lengkap : DR. IDA KETUT KUSUMA WIJAYA SE., MM
Perguruan Tinggi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya
NIDN : 0810047001
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081394079889
Alamat surel (e-mail) : ik_kusumawijaya@yahoo.com
Anggota (1)
Nama Lengkap : I NYOMAN SUNARTA S.E., M.Si., Ak.
NIDN : 0831126902
Perguruan Tinggi : Universitas Pendidikan Nasional
Institusi Mitra (jika ada) : -
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 57.500.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 150.000.000,00

Mengetahui,
Kepala LP2M STIE Triatma Mulya



(Drs. I Ketut Putra Suarthana, MM)
NIP/NIK 920400001

Badung, 3 - 12 - 2015
Ketua,

(DR. IDA KETUT KUSUMA WIJAYA SE.,
MM)
NIP/NIK 000200070

Menyetujui,
Kepala LP2M



**LEMBAGA PENELITIAN
DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
(LP2M)
STIE Triatma Mulya**

(Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE.,MM)
NIP/NIK 000200070

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 kedua adalah pengujian model *knowledge management* yang dihasilkan pada tahun pertama. *Knowledge management* merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) dimensi proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge documentation*, (3) *knowledge sharing*, (4) *knowledge creation*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge sharing* yang terintegrasi dengan *knowledge management* mencakup: 1. Dimensi *Relational* (*Organizational Distance*, *Physical Distance*, *Institutional Distance*, *Knowledge Distance*, *Relationship Distance*); 2. Dimensi *Knowledge* (*Knowledge Explicitness*, *Knowledge Embeddedness*); 3. Dimensi *Recipient*. 4. Dimensi *Source*. 5. Dimensi *Environment*.

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

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran 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 Ristek dan Dikti, yang telah mendanai penelitian ini.
2. Jimmy Harry Suarhana, SST., MM, selaku Ketua Yayasan Triatma Surya Jaya, yang telah mendukung penulis dalam melakukan penelitian.
3. Drs. I Ketut Putra Suarhana, MM, selaku Ketua STIE Triatma Mulya, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
4. Seluruh Kepala Kantor Dinas dan Badan beserta jajaran di Kabupaten Badung sebagai responden yang telah membantu memberikan informasi, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penelitian ini.
5. 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, 05 Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
BAB II 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
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	7
3.1 Tujuan Penelitian.....	7
3.2 Manfaat Penelitian.....	7
BAB IV METODE PENELITIAN	8
4.1 Metode	8
4.2 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	8
4.3 Teknik Analisis Data	8
4.4 Pengujian Keabsahan Data	8
4.5 Desain Penelitian	8
BAB V HASIL YANG DICAPAI	11
5.1 Pengujian Model <i>Knowledge Management</i> Sektor Publik	11
5.2 Hasil Pengujian Model <i>Knowledge Management</i> Sektor Publik	19
5.3 Model <i>Knowledge Management</i> Organisasi Sektor Publik	25
BAB VI RENCANA TAHAP BERIKUTNYA	27
6.1 Rencana Tahapan Penelitian Berikutnya	27
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	28
DAFTAR PUSTAKA	29
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. *Knowldege* seharusnya menjadi sumberdaya penting bagi profitabilitas organisasi (Grant, 1991). Organisasi seharusnya mengidentifikasi dan mengembangkan sumberdaya *knowledge* untuk memperkuat atau mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperbaiki efektivitasnya (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*

Knowldege 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).

Knowldege 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 memasukan paradigma sosial dan paradigma ilmiah ke dalam konstruksi <i>knowledge</i> . Model juga memperluas elemen "use" untuk mencover 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)

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 pada tahun kedua ini bertujuan untuk:

1. Melakukan pengujian terhadap model *knowledge management* yang telah dihasilkan pada tahun pertama penelitian.

3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah dapat menciptakan 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. Dilanjutkan dengan pada tahun kedua juga digunakan pendekatan kualitatif untuk menguji model *knowledge management* sektor publik yang dihasilkan pada tahun pertama.

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).

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.

4.5 Desain Penelitian

Pada tahun kedua penelitian ini dilakukan untuk mengadakan pengujian terhadap *draft* model *knowledge management* sektor publik yang telah dihasilkan pada tahun pertama,

dan penyusunan buku teks *knowledge management*. Penelitian pada tahun kedua ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

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 Dhasilkan

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.

Langkah 4: Merevisi dan Formulasi Model Knowledge Management Sektor Publik

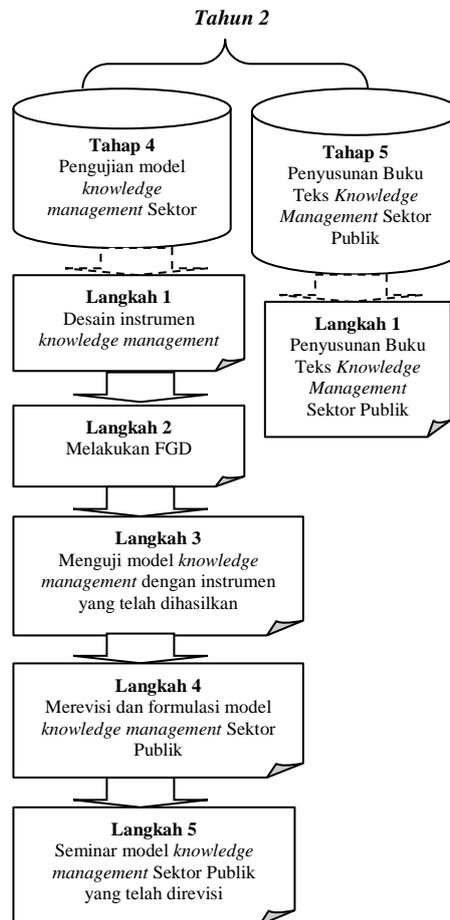
Model *knowledge management* yang telah disusun sebelumnya direvisi dengan mengeluarkan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model, kemudian dilakukan formulasi ulang model *knowledge management* sektor publik yang baru dengan menggunakan elemen, sistem, subsistem, dan konsep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

BAB V

HASIL YANG DICAPAI

5.1 Pengujian Model *Knowledge Management* 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.

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 Organisasi secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja
2. Organisasi selalu mengumpulkan informasi tentang kebutuhan masyarakat
3. Organisasi selalu menganalisis wacana pengetahuan
4. Organisasi menggunakan konsultan ketika informasi penting tidak tersedia
5. Organisasi mempekerjakan karyawan baru yang menguasai pengetahuan yang hilang
6. Organisasi 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. Organisasi mempertimbangkan pesaing sebagai sumber inspirasi dalam mengembangkan metode dan program 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 Organisasi
3. Gagasan baru dipergunakan untuk menyusun metode dan proses pekerjaan
4. Karyawan ditugaskan untuk pekerjaan baru sesuai dengan pengetahuan mereka
5. Organisasi berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas Organisasi
6. Karyawan dihargai untuk mengembangkan pengetahuan baru dan menguji gagasan baru
7. Organisasi merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan
8. Organisasi berkontribusi pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting
9. Masalah penting Organisasi diungkap dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario
10. Organisasi menganalisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat industri
11. Organisasi melakukan pengumpulan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru.

C. Knowledge Documentation

1. Organisasi menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah
2. Organisasi mengevaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang

3. Organisasi menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan
4. Organisasi menginformasikan secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya
5. Organisasi mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan
6. Organisasi selalu menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan program
7. Organisasi menjaga dan memelihara peta pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data.

D. Knowledge Transfer

1. Organisasi menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi
2. Organisasi 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. Organisasi melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan program
7. Karyawan secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan
8. Organisasi melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja
9. Karyawan secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan
10. Organisasi menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan organisasi.

E. Knowledge Application

1. Organisasi selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, program atau pelayanan
2. Masukan masyarakat dipergunakan untuk memperbaiki program dan pelayanan
3. Organisasi menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru
4. Organisasi melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan program dan pelayanan baru

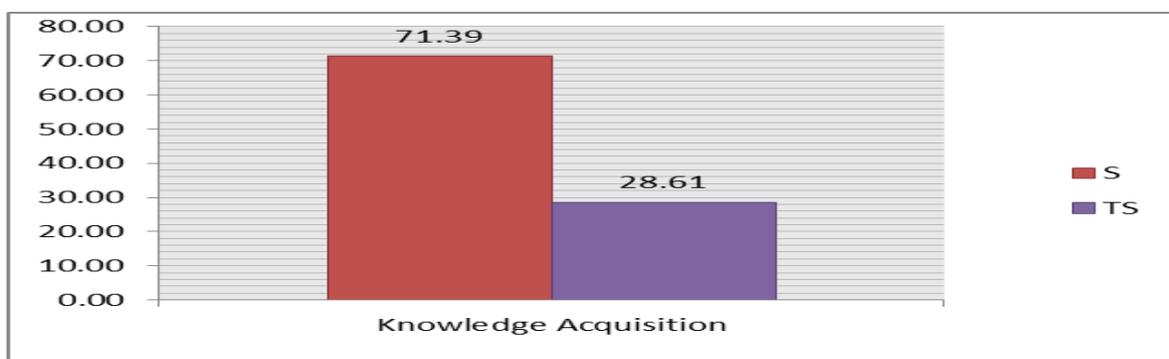
5. Organisasi mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi
6. Organisasi menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan
7. Organisasi memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda
8. Organisasi memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen
9. Organisasi berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian
10. Organisasi berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda

5.2 Hasil Pengujian Model *Knowledge Management* Sektor Publik.

Berdasarkan hasil survey dan wawancara dengan SKPD yang ada di Pemerintahan Kabupaten Badung, maka model *knowledge management* yang dapat di ungkapkan pada dimensi *knowledge management* yang akan dijadikan elemen model *knowledge management* pada SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung, sebagai berikut:

5.2.1 *Knowledge Acquisition*

Dimensi *knowledge management* yang ada pada SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung khususnya *knowledge acquisition* yang merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancara, sebanyak 71,39% responden menyatakan bahwa pengetahuan diperoleh dari lingkungan luar SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. *Knowledge* yang diperoleh dari eksternal organisasi SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung diantaranya disebabkan:



Sumber: Data diolah, 2015

Gambar *Knowledge Acquisition* di SKPD Kabupaten Badung

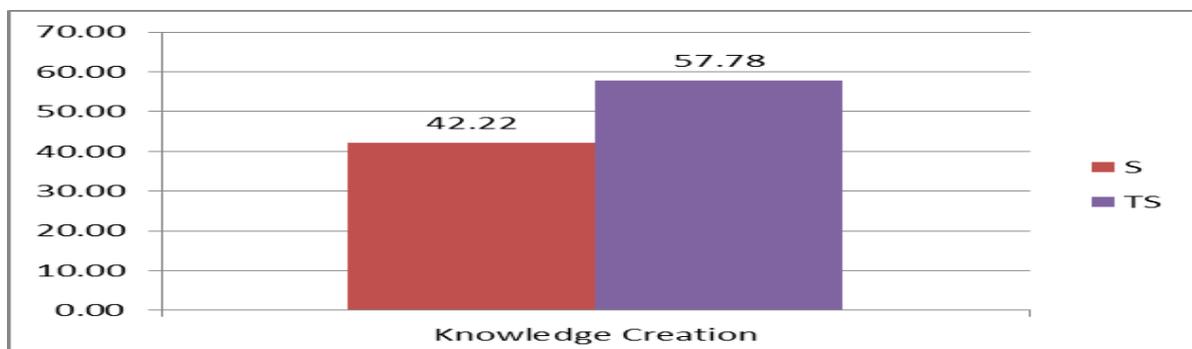
1. Karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja.
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung selalu mengumpulkan informasi dan *knowledge* tentang kebutuhan masyarakat.
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung selalu menganalisis wacana *knowledge* yang diperoleh.
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung selalu bekerjasama ketika informasi penting yang diperlukan tidak tersedia.
5. Karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru.

Namun demikian masih ada sekitar 28,61% responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan tidak diperoleh dari sumber lingkungan luar SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung, melainkan diperoleh dengan:

1. Mmempekerjakan karyawan baru yang menguasai *knowledge* yang hilang
2. Penelitian bekerjasama dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis,
3. Dari pesaing sebagai sumber inspirasi dan pengetahuan dalam mengembangkan metode dan program baru.

5.2.2 Knowledge Creation

Knowledge creation merupakan aktivitas SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung untuk mengembangkan dan menciptakan pemahaman, *skill*, dan hubungan dalam SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal dapat dilihat pada grafik dibawah.



Sumber: Data diolah, 2015

Gambar Knowledge Creation di SKPD Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, dari seluruh responden yang diwawancara, sebanyak 42,22% responden menyatakan bahwa aktivitas SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung untuk mengembangkan, menciptakan pengetahuan, keahlian dan hubungan yang ada dalam lingkungan internal SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung disebabkan oleh:

1. Penilaian kinerja karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung dilakukan secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal.
2. Pengembangan kontribusi dilaksanakan pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting dalam organisasi SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung.
3. Analisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat lingkungan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung.

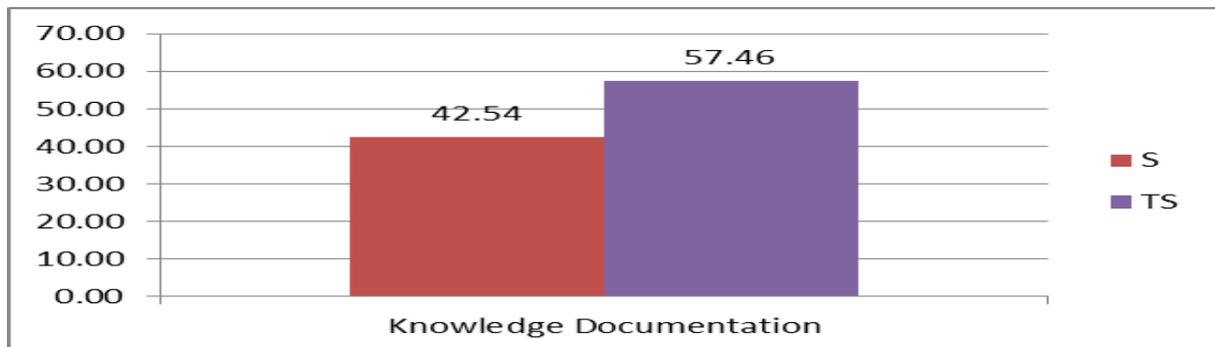
Namun demikian terdapat 57,78% responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung yang menyatakan bahwa SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan internal dikarenakan:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak membahas masalah dan kegagalan secara terbuka dalam organisasi.
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menugaskan karyawan untuk pekerjaan baru sesuai pengetahuan mereka.
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas organisasi.
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menghargai dan mengembangkan pengetahuan baru serta menguji gagasan baru.
5. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mengungkap masalah penting dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario pada organisasi.
6. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mengumpulkan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru pada organisasi.
7. Karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menggunakan gagasan baru untuk menyusun metode dan proses pekerjaan.
8. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan.

5.2.3 Knowledge Documentaion

Knowledge documentation merupakan aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan

digunakan kembali pada masa mendatang. Berdasarkan hasil analisis wawancara dengan responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung, dapat dilihat pada grafik dibawah:



Sumber: Data diolah, 2015

Gambar Knowledge Documentation di SKPD Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge documentation* yang ada pada *knowledge management* SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancarai, sebanyak 42,54% responden menyatakan bahwa aktivitas SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung telah mendokumentasikan pengetahuan sehingga dapat digunakan kembali. Aktivitas dalam *knowledge documentation* pada SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tersebut diantaranya yaitu:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah yang ada,
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menjaga dan memelihara pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data pengetahuan.

Namun demikian terdapat 57,46% responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung yang menyatakan bahwa SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mampu mendokumentasikan pengetahuan untuk dapat dipergunakan kembali dikarenakan:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak melakukan evaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang.
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan.
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak memberikan informasi secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya.
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan.

5. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk.

5.2.4 Knowledge Transfer

Knowledge transfer merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit di SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda. Berdasarkan hasil analisis wawancara dengan responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung, dapat dilihat pada grafik dibawah:



Sumber: Data diolah, 2015

Gambar *Knowledge Transfer* di SKPD Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge transfer* yang ada pada *knowledge management* SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Dari seluruh responden yang diwawancara, sebanyak 54,00% responden menyatakan terdapat aktivitas SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung dalam mempertukarkan pengetahuan di dalam organisasi. Terjadinya aktivitas *knowledge transfer* pada SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung diantaranya disebabkan oleh:

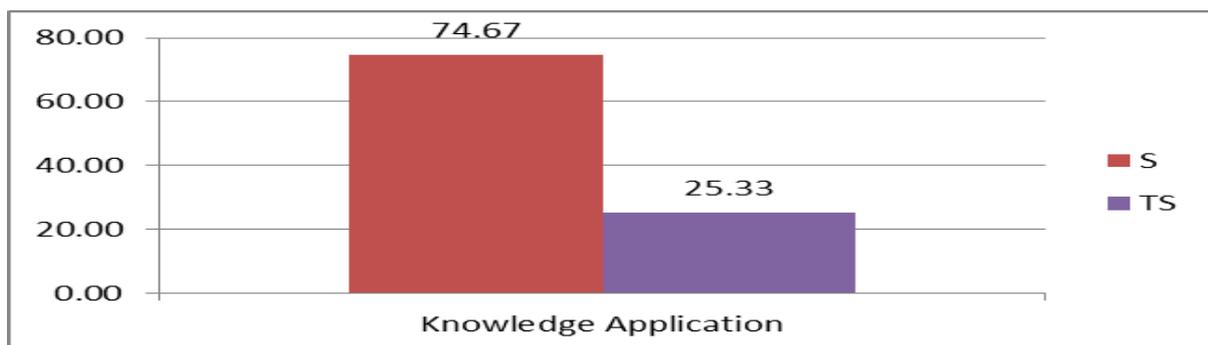
1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung melakukan pemaparan pengalaman organisasi,
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menginformasikan pengetahuan tersebut kepada karyawan
3. Pengetahuan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung didistribusikan baik dengan cara informal maupun formal di dalam organisasi.

Namun demikian terdapat 46,00% responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung yang menyatakan bahwa SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mampu mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi dikarenakan:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi.
2. Karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak berbagi pengetahuan dengan karyawan lain.
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak melakukan pertemuan *update* program dan pekerjaan reguler untuk mendiskusikan pengembangan program.
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja.
5. Karyawan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan.
6. Karyawan tidak secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan.
7. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan organisasi.

5.2.5 Knowledge Application

Knowledge application merupakan aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, program dan pelayanan, serta kinerja organisasi, dapat dilihat pada grafik dibawah.



Sumber: Data diolah, 2015

Gambar Knowledge Application di SKPD Kabupaten Badung

Berdasarkan grafik diatas, mengungkapkan dimensi *knowledge application* yang ada pada *knowledge management* SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Dari seluruh

responden yang diwawancarai, sebanyak 74,67% responden menyatakan bahwa terdapat aktivitas dalam penggunaan pengetahuan di lingkungan SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Aktivitas dalam *knowledge application* pada SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung diantaranya yaitu:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, program dan pelayanan.
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menggunakan masukan masyarakat untuk memperbaiki program dan pelayanan.
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi.
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung menggunakan tim multidisiplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan.
5. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda.
6. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda.

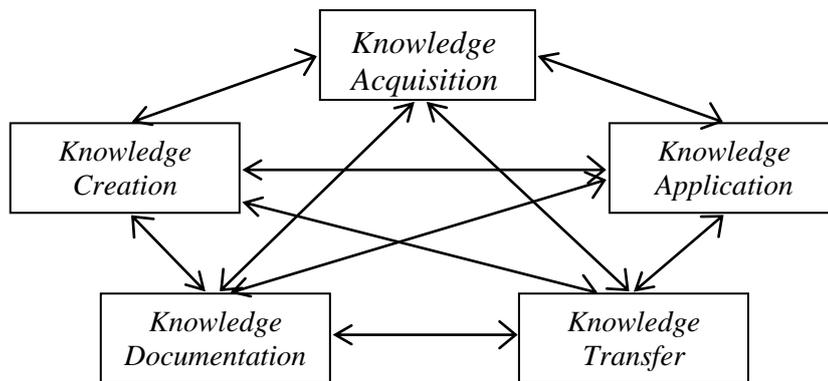
Namun demikian terdapat 25,33% responden SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung yang menyatakan bahwa SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak mampu menggunakan pengetahuan di dalam organisasi yang disebabkan oleh:

1. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru,
2. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak melakukan penelitian pemasaran pada masyarakat sebelum mengembangkan program dan pelayanan baru
3. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen,
4. SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung tidak berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian.

5.3 Model *Knowledge Management* Organisasi Sektor Publik

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak baik dari kalangan pemerintah daerah kabupaten Badung, maka peneliti dapat merancang model *knowledge management* SKPD di Pemerintahan Kabupaten Badung. Dengan berdasarkan pada dimensi *knowledge management* yang saling terintegrasi satu dengan yang lainnya diantaranya *knowledge*

acquisition, knowledge creation, knowledge documentation, knowledge transfer dan knowledge application seperti tampak pada gambar di bawah.



Gambar Model *Knowledge Management* Sektor Publik di Kabupaten Badung

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

6.1 Rencana Tahapan Penelitian Berikutnya

Secara tradisional organisasi berusaha untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan kepekaan merespon perubahan pola konsumsi dan aktivitas permintaan pelanggan. Namun, saat ini aktivitas organisasi tersebut dilakukan dengan basis pengetahuan pada media *online*, sehingga organisasi membutuhkan pengelolaan *knowledge* sebagai pendorong organisasi dalam merancang pengembangan model bisnis berbasis pengetahuan untuk memenuhi permintaan pelanggan di masa depan dan menghasilkan profit yang diinginkan. Pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses *e-business* organisasi.

Pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi. Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar. Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi. Model bisnis yang dikembangkan Porter lebih terfokus pada kemampuan organisasi menganalisis kekuatan lingkungan eksternal organisasi yang dapat memunculkan kesempatan dan peluang. Padahal sumberdaya yang sangat potensial untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan organisasi dewasa ini adalah dari sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Oleh karena, perlu dikembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

Knowledge management merupakan proses menciptakan nilai organisasi dan menghasilkan keunggulan bersaing melalui penciptaan, komunikasi dan aplikasi pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk meningkatkan hubungan dengan stakeholder dan meningkatkan aktivitas dan proses kerja organisasi. Aktivitas organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing. *Knowledge management* merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan. Meskipun proses *knowledge management* tidak mudah, namun jika organisasi tidak menyebarkan, mengimplementasikan dan mengembangkan, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Terdapat 5 (lima) dimensi proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge documentation*, (3) *knowledge sharing*, (4) *knowledge creation*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge sharing* yang terintegrasi dengan *knowledge management* mencakup: 1. Dimensi *Relational (Organizational Distance, Physical Distance, Institutional Distance, Knowledge Distance, Relationship Distance)*; 2. Dimensi *Knowledge (Knowledge Explicitness, Knowledge Embeddedness)*; 3. Dimensi *Recipient*. 4. Dimensi *Source*. 5. Dimensi *Environment*.

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.

LAMPIRAN

