



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
DIREKTORAT JENDERAL PENGUATAN RISET DAN PENGEMBANGAN

Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat
Lt.4 Gedung D Jalan Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta 10270
Telepon: (021) 57946042 Fax: (021) 57946085
Laman: www.dikti.go.id

Nomor : 0312/E3.1/LT/2016
Lampiran: satu
Hal : Undangan Peserta Seminar Hasil
Program Riset Dasar

27 Januari 2016

Yth. Ketua LP/LPPM

Sebagaimana dimaklumi bersama bahwa para pelaksana Riset Dasar (Fundamental) yang telah selesai melaksanakan Risetnya tahun 2015 wajib mempresentasikan hasil akhir Riset sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban ilmiah. Sehubungan dengan hal tersebut kami mengundang para peneliti dimaksud pada "Seminar Hasil Riset Dasar (Fundamental)" yang akan dilaksanakan pada:

hari/tanggal : Kamis, 18 Februari 2016 (*chek-in* mulai pukul 12.00 WIB) s.d.
Jum'at, 19 Februari 2016 (*check out* pukul 12.00 WIB)

tempat : Hotel Garden Palace
Jl. Yos Sudarso 11 Surabaya
Telpon 031 - 5321001

pembukaan : Kamis, 18 Februari 2016 , mulai pukul 13.00

Kami mohon bantuan Saudara untuk menyampaikan informasi kepada nama-nama terlampir sebagai peserta seminar dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1. Ketua Peneliti wajib hadir.
2. Bersedia sepenuhnya mengikuti kegiatan seminar.
3. Bagi Peneliti yang belum mengunggah berkas Seminar Hasil Penelitian (artikel, borang, capaian, poster dan profil) agar segera mengunggah ke SIMLITABMAS.
4. Membawa bahan presentasi 4 – 5 Slides yang berisi Judul Riset, *Roadmap*, Metodologi, Hasil Capaian dan Keluaran dalam bentuk *Softcopy* (dalam bentuk *flash disk* atau cd).
5. Membawa produk bila memungkinkan (ukuran tidak terlalu besar) dan bukti-bukti luaran serta poster hasil Riset dengan ukuran 70 cm x tinggi 70 cm.

Perlu kami informasikan bahwa Panitia tidak menanggung biaya perjalanan pulang-pergi peserta, konsumsi disediakan bagi 1 (satu) orang peserta selama kegiatan berlangsung, sedangkan akomodasi hanya disediakan bagi peserta di luar wilayah Surabaya.

Peserta Seminar yang tidak hadir akan mendapat sanksi berupa tidak diberikan pendanaan hibah Riset kepada yang bersangkutan pada masa yang akan datang.

Atas perhatian dan bantuannya, kami ucapkan terima kasih.

Direktur Riset dan Pengabdian
Masyarakat,

Ttd.

Ocky Karna Radjasa
NIP 196510291990031001

Tembusan:
1. Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan
2. Rektor Perguruan Tinggi Ybs
3. Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Ybs.
4. PPK DRPM – Ditjen Risbang

No	Institusi	NIDN	Nama	Judul
1	IKIP Saraswati	0005116509	DEWA NYOMAN WIJA ASTAWA	PENGEMBANGAN ONTOLOGI, EPISTEMOLOGI, DAN AKSILOGI PENDIDIKAN IPS DALAM KONSTRUKSI KURIKULUM SEKOLAH DASAR
2	IKIP Saraswati	0004016111	NYOMAN SURYAWAN	KOMODIFIKASI RUANG PUBLIK PESISIR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KETERPINGGIRAN NELAYAN DALAM PEMBANGUNAN PARIWISATA DI DAERAH BALI SELATAN
3	Institut Seni Indonesia Denpasar	0016125907	COK GDE RAI PADMANABA	Ungkapan Estetis Sistem Konstruksi Pada Interior Bangunan Tradisional Bali
4	Institut Seni Indonesia Denpasar	0019045702	I KETUT BUDA	Dinamika Seni Patung Abiansema Badung Utara Sebagai Obyek Wisata
5	Institut Teknologi Adhi Tama Surabaya	0704056702	MINTO BASUKI	Peningkatan Produktifitas Industri Galangan Kapal di Indonesia Menggunakan Produksi Berbasis Risiko
6	Politeknik Elektronik Negeri Surabaya	0009117107	NANA RAMADIJANTI	Penerapan Metode Finite State Machine dan Algoritma A* pada Game 3D Perjuangan Jenderal Sudirman Berbasis Android
7	Politeknik Elektronik Negeri Surabaya	0005017007	TRI BUDI SANTOSO	Model Pengukuran Respon Impulse Kanal Akustik Bawah Air dengan Amplitude Modulated Exponential Sine Sweep
8	Politeknik Negeri Bali	0015096410	DEWA MADE SURIA ANTARA	Ramah Lingkungan dari Kamar Hotel: Menggunakan Pesan dengan Presumed Consent untuk Mendorong Pemakaian Linen Lebih dari Sehari
9	Politeknik Negeri Bali	0031126170	I KETUT DARMA	Pengaruh Model Pembelajaran Berbasis Masalah dan Metakognitif Terhadap Peningkatan Pemahaman Konsep dan Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Bagi Mahasiswa Politeknik
10	Politeknik Negeri Bali	0021066608	I MADE SUARTA	Pengujian Arak Bali Sebagai Aditif Bahan Bakar
11	Politeknik Negeri Banjarmasin	0024116602	AHSANUL HAQ	ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LOYALITAS NASABAH TABUNGAN PERBANKAN SYARIAH YANG ADA DI KOTA BANJARMASIN
12	Politeknik Negeri Banjarmasin	0030097801	LEA EMILIA FARIDA	Analisis Pengaruh Kontribusi Pajak Daerah Terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Banjarmasin
13	Politeknik Negeri Banjarmasin	0017127305	MANIK MUTIARA SADEWA	Penyusunan Indeks Pembangunan Holistik dan Aplikasinya pada Masyarakat Muslim di Indonesia
14	Politeknik Negeri Banjarmasin	0017127307	MONIKA HANDAYANI	Perencanaan Bahan Baku dan Hasil Produksi Untuk Peningkatan Keuntungan (Maximum Profit) Menggunakan Metode Linier Programming Simplek (Studi Kasus Pada CV. Baja Utama Landasan Ulin)
15	Politeknik Negeri Banjarmasin	0005036302	PRIYOGIE	SISTEM PENUNJANG KEPUTUSAN PENENTUAN PREDIKSI JUMLAH JENIS PRODUKSI KAIN SASIRANGAN BERDASARKAN KUANTITAS TRANSAKSI PENJUALAN MENGGUNAKAN METODE ASSOCIATION RULE APRIORI
16	Politeknik Negeri Banjarmasin	0002096704	ROFII	Model Pengambilan Keputusan Mahasiswa Memilih jurusan Administrasi Bisnis akibat Lingkungan Sosial dan Aspek Psikologis individu (Studi pada Perguruan Tinggi se Kalimantan Selatan)
17	Politeknik Negeri Banjarmasin	0011066402	TRISNA	SISTEM PENENTUAN PERAMALAN PENJUALAN BARANG MENGGUNAKAN METODE PEMULUSAN EKSPONENSIAL SEBAGAI PREDIKSI JUMLAH PENJUALAN BARANG (STUDI KASUS PT.SARI MEKAR CAHAYA PERSADA BANJARMASIN)
18	Politeknik Negeri Kupang	0031107501	TUTI SETYORINI	Logika Fuzzy sebagai Suatu Metode Analisis data Kuantitatif (Studi kasus: Analisis Variabel kemiskinan dan Faktor yang mempengaruhinya di Kecamatan Fatumnasi Kabupaten Timor Tengah Selatan)

No	Institusi	NIDN	Nama	Judul
19	Politeknik Negeri Pontianak	0007046306	NURHAIDAH	Purifikasi dan Karakterisasi Antosianin dari Ekstrak Kelopak Rosela (<i>Hibiscus sabdariffa</i> L.) serta Pengujian Efektifitas Antioksidannya Dalam Sistem Emulsi
20	Politeknik Negeri Pontianak	0023077305	PURNAMAWATI	KELAYAKAN BUDIDAYA IKAN GABUS (<i>Channa striata</i>) PADA BERBAGAI MEDIA PEMELIHARAAN
21	Politeknik Pertanian Negeri Samarinda	0031127908	SAIPUL HAMDY	DEMAZHABISASI ISLAM, IDENTITAS POLITIK, EKONOMI KETUHANAN DAN KONFLIK SOSIAL DALAM JAMA'AH TABLIGH DI KALIMANTAN TIMUR
22	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya	0706106601	ABDUL MONGID	TESTING THE APPLICABILITY OF RISK TAKING AND PROFITABILITY RELATIONSHIP IN THE BANKING INDUSTRY
23	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya	0731087601	NANANG SHONHADJI	Model Peningkatan Kualitas Laba yang Diperkuat oleh Penerapan International Financial Reporting Standard (IFRS)
24	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya	0719017101	NURMALA AHMAR	Model Deteksi Praktik Monopoli Berbasis Interlocking Directorate pada Perusahaan Publik di Indonesia
25	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya	0026116502	SONI HARSONO	DJ MODEL: MODEL PEMULIHAN LAYANAN TERHADAP KEPUASAN MAHASISWA DENGAN PENDEKATAN DISTRIBUTIF, INTERAKSIONAL DAN PROSEDURAL (STUDI PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA TERAKREDITASI A, B DAN C)
26	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triatma Mulya	0810047001	IDA KETUT KUSUMA WIJAYA	Model Knowledge Management Sektor Publik
27	STIBA Bumi Gora Mataram	0917086301	LALU ABDUL KHALIK	STRATEGI KESANTUNAN DALAM BAHASA IKLAN SEBAGAI ALAT PERSUASIF DI DAERAH WISATA LOMBOK
28	STKIP PGRI Jombang	0715026501	HENY SULISTYOWATI	Struktur Atributif Bahasa Indonesia dalam Wacana Naratif
29	Universitas Ciputra Surabaya	0707055601	JE SUTANTO	Pengaruh Kualitas Layanan, Pemasaran Internal dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan (Studi pada Ritel Modern di Jawa Timur)
30	Universitas Ciputra Surabaya	0703067303	TRIANGGORO WIRADINATA	Klasifikasi Lalu Lintas Data Penggunaan Bandwidth Internet Menggunakan K-NN Melalui Klasterisasi Fuzzy C-Mean dan Ekstraksi Fitur Data
31	Universitas Dr Soetomo	0723116601	RINA SULISTIYANI	Knowledge Sharing Behaviour Sebagai Pondasi Membangun Kapabilitas Inovasi UMKM: Studi Fenomenologi
32	Universitas Hindu Indonesia	0017076606	EUIS DEWI YULIANA	SISTEM PENGAIRAN TERBARUKAN DI LAHAN SAWAH SUBAK DI BALI
33	Universitas Hindu Indonesia	0031126045	WAYAN PARAMARTHA	Mengungkap Model Pendidikan Hindu Bali Tradisional Aguron-Guron
34	Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	0716047002	MARGARETHA ARDHANARI	PERILAKU KONSUMEN JAWA MATARAMAN DALAM PERSPEKTIF THEORY OF PLANNED BEHAVIOR
35	Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	0702027301	WENNY IRAWATY	KARAKTERISASI SENYAWA BIOAKTIF DALAM LIMBAH KULIT JERUK PURUT (<i>Citrus hystrix</i>) SEBAGAI SUMBER ANTIOKSIDAN ALAMI UNTUK TERAPI DIABETES MELITUS (DM)
36	Universitas Negeri Surabaya	0002046702	MARTINI	Model Pembelajaran Berbasis Pendidikan Karakter dan Kewirausahaan dalam Perkuliahan Salingtemas
37	Universitas Negeri Surabaya	0021046405	NIKEN PURWIDIANI	Etnografi Pangan Pokok Masyarakat Jawa Timur sebagai Upaya Diversifikasi Pangan Pokok Nasional
38	Universitas Negeri Surabaya	0015116402	PRIMA RETNO WIKANDARI	Uji Aktivitas Bekasam Sebagai Antihipertensi (in vivo)
39	Universitas Negeri Surabaya	0016106703	SRI SULISTIANI	MAKANAN TRADISIONAL JAWA TIMUR: TINJAUAN TIPE, MAKNA DAN FUNGSI
40	Universitas Negeri Surabaya	0027126101	TRI RIJANTO	Rendemen daya pada beban resistif menggunakan metode switching digital

No	Institusi	NIDN	Nama	Judul
41	Universitas Negeri Surabaya	0011076107	YULISTIANA	KONSTRUKSI POLA KEBAYA SUNDA ABAD XX
42	Universitas Nusa Cendana	0010076906	HERRY ZADRAK KOTTA	Pengembangan Sistem Pemetaan dan Peringatan Dini Bencana Longsor Berbasis Geographical Information Systems (GIS) dan Jaringan Sensor Nirkabel (JSN)
43	Universitas Nusa Cendana	0009046107	HIKMAH	Perilaku Masyarakat Pesisir Kota Kupang dalam Pengelolaan Sanitasi Lingkungan Perumahan
44	Universitas Nusa Cendana	0017067104	KALVEIN RANTELOBO	Combined Scalable Video Coding (CSVC) Adaptif pada Jaringan Pita Lebar Nirkabel
45	Universitas Nusa Cendana	0022015904	MARCELIN DJ RATOE OEDJOE	Studi Beberapa Aspek Biologi dan Ekologi Tripang (<i>Holothuria</i> sp) Beserta Pola Protein di Perairan Hawu Mehara, Kabupaten Sabu Raijua
46	Universitas Nusa Cendana	0004026006	MATHEOS FILIPUS LALUS	ALOKASI PENGGUNAAN SUMBERDAYA DALAM USAHA TERNAK SAPI PADA PETERNAKAN RAKYAT DI KABUPATEN KUPANG NUSA TENGGARA TIMUR
47	Universitas Nusa Cendana	0022036506	SIMON SABON OLA	HUBUNGAN KEKERABATAN ANTARA BAHASA SABU, HELONG, ROTE, NDAO, TETUN, DAN DAWAN
48	Universitas Nusantara PGRI Kediri	0010056501	SURYANTO	ANALISIS TEORITIK PENINGKATAN KOMPETENSI KEWARGANEGARAAN MELALUI MODEL PEMBELAJARAN BERLATAR ISU-ISU KONTROVERSIAL DI PERGURUAN TINGGI
49	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur	0029106506	FELICITAS DERU DEWANTI	Fenofisiologi Proses Translokasi Asimilat pada <i>Stadia Flushing</i> dan Dormansi Tanaman Porang (<i>Amorphophallus onchophyllus</i>)
50	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur	0011106112	HERO PRIONO	ELABORASI TEORI KONTIGENSI DAN TEORI AGENSI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH MELALUI PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH BERBASIS KOMPETENSI
51	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur	0026056008	PENTA SURYAMINARS IH	Pengendalian Hama Lalat Buah (<i>Drosophilla melanogaster</i>) Menggunakan <i>Actinomycetes</i> Tanah Penghasil Sitolitik
52	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur	0004086017	PRASETYO HADI	Strategi Relationship Marketing terhadap Retensi Pelanggan (Studi Restoran di Surabaya)
53	Universitas Pendidikan Ganesha	0016067903	GEDE ADI YUNIARTA	Efek Fundamental Implementasi Corporate Social Responsibility Dan Value Based Management Pada Nilai Ekuitas Hotel Berbintang Di Bali
54	Universitas Pendidikan Ganesha	0014047007	GEDE ARI YUDASMARA	Analisis Efisiensi dan Efektifitas Berbagai Jenis Perekat Dalam Proses Transplantasi Karang
55	Universitas Pendidikan Ganesha	0017127704	I GUSTI NGURAH AGUNG SURYAPUTRA	Analisis absorbance spectral slope (S) dan dissolved organic carbon (DOC) sebagai fungsi kondisi perairan
56	Universitas Pendidikan Ganesha	0017025103	NENGAH BAWA ATMADJA	INDUSTRI BANTEN JARINGAN BISNIS DAN IMPLIKASINYA TERHADAP MASYARAKAT HINDU DI BALI
57	Universitas Surabaya	0715047703	AKBARNINGRUM FATMAWATI	MODEL KINETIKA REAKSI HIDROLISA ENZIMATIK SABUT KELAPA
58	Universitas Surabaya	0726087901	ANINDITO ADITOMO	Pengembangan Model Konseptual Kemampuan Berpikir (Higher Order Thinking) pada Pendidikan Tinggi
59	Universitas Surabaya	0725026201	LIEKE RIADI	MEKANISME REAKSI PROSES OZONASI PADA SINTESA BIODIESEL DARI MINYAK GORENG BEKAS
60	Universitas Surabaya	0728067304	OEKE YUNITA	Karakterisasi Molekuler Urutan Daerah Internal Transcribed Spacer (ITS) pada DNA <i>Sauropus androgynus</i> katuk
61	Universitas Wijaya Kusuma Surabaya	0723056301	DWI BHAKTI IRIANTINI	PEMETAAN PROGRAM PEMERINTAH DAN PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERUSAHAAN DALAM UPAYA PEMBERDAYAAN MASYARAKAT (STUDI PADA MASYARAKAT DI WILAYAH SURABAYA, SIDOARJO DAN GRESIK)

No	Institusi	NIDN	Nama	Judul
62	Universitas Wijaya Kusuma Surabaya	0716086401	ENDANG RETNOWATI	URGENSI PENGELOLAAN PARTAI POLITIK BERDASAR PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA PARTAI YANG BAIK
63	Universitas Wijaya Kusuma Surabaya	0730096601	NOOR TRI HASTUTI	Konsep Pengelolaan Barang Milik Daerah Berdasarkan Sistem Akrual dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi; Studi Di Kabupaten/Kota Jawa Timur.
64	Universitas Wijaya Kusuma Surabaya	0708116201	UMI ENGGARSASI	MODEL PERBAIKAN INTERAKSI HUMANIS PETUGAS DENGAN NARAPIDANA SEBAGAI PARADIGMA BARU DALAM UPAYA PENCEGAHAN TINDAK PIDANA DALAM LEMBAGA PEMASYARAKATAN DI JAWA TIMUR

HIBAH FUNDAMENTAL



PENGEMBANGAN MODEL *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEKTOR PUBLIK

Tim Peneliti :

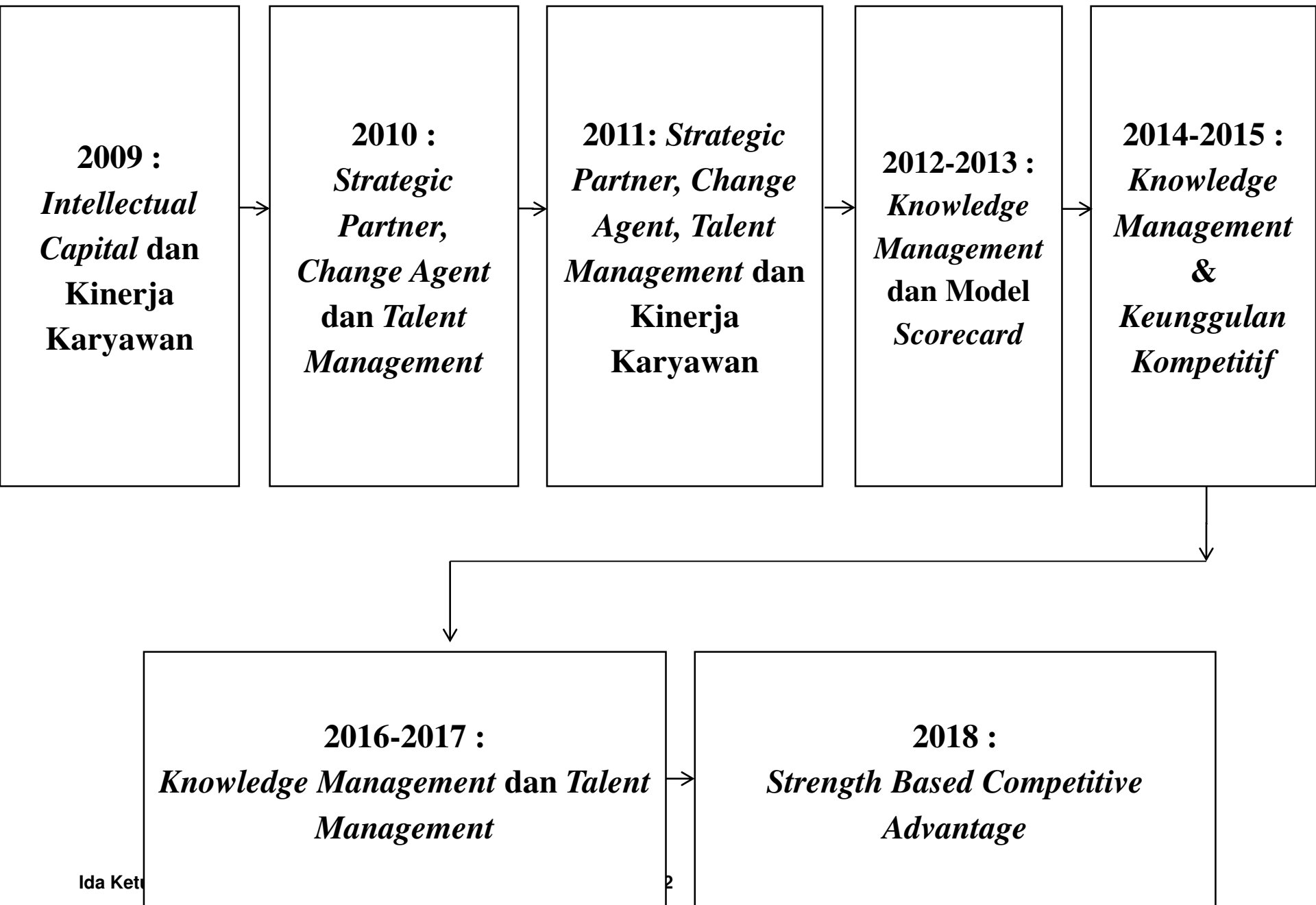
DR. Ida Ketut Kusumawijaya, SE, MM (Ketua)

I Nyoman Sunarta, SE, M.Si., Ak.,CA (Anggota)

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA

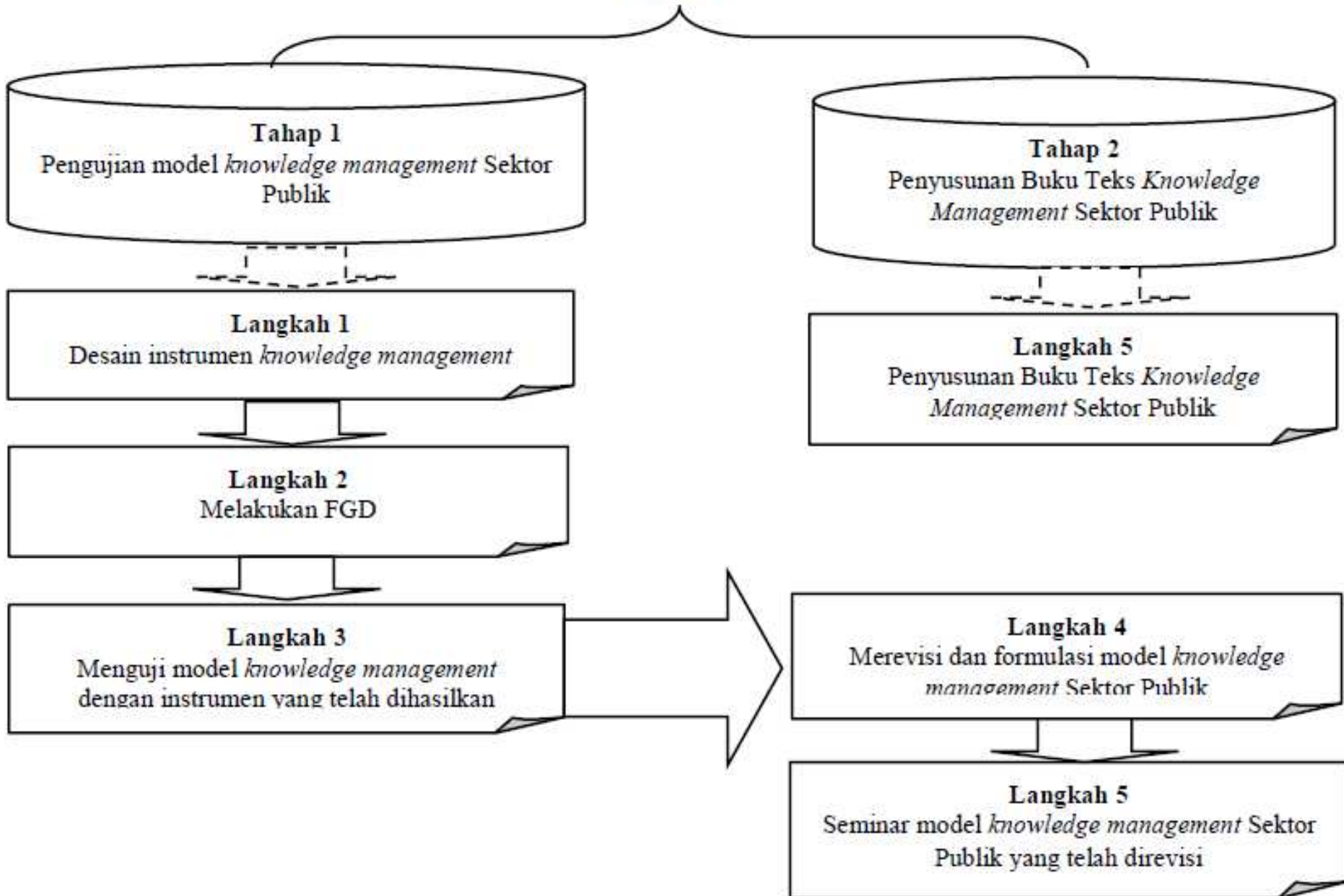
Februari 2016

Roadmap Penelitian



Metodelogi

Tahun 2



Hasil dan Keluaran Penelitian

1. Form Evaluasi Capaian Luaran Kegiatan

2. Publikasi Ilmiah : Prosiding

3. Artikel Pemakalah Seminar Nasional
FEB UNTAG Semarang

4. Sertifikat Pemakalah

5. Buku

6. Model

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Ida Ketut Kusumawijaya
Jurusan Manajemen, STIE Triatma Mulya-Bali
ik_kusumawijaya@yahoo.com

Abstrak

Semakin penting peran pelayanan organisasi sektor publik dan isu mengenai kinerja organisasi sektor publik menjadi masalah penting dalam reformasi organisasi sektor publik. Kondisi perkembangan kinerja organisasi sektor publik yang memprihatinkan tersebut menjadi latar belakang dikedepankannya perubahan paradigma pengelolaan organisasi sektor publik dalam melakukan perbaikan kinerja dengan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal ini disebabkan untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memberikan pelayanan unggul. Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing organisasi sektor publik. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *personal knowledge* yang harus dikelola menjadi *knowledge* organisasi sektor publik dan akhirnya akan menjadi aset organisasi sektor publik. Penelitian ini menggunakan *library research*, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memahami bagaimana *knowledge* diterapkan dalam organisasi sektor publik. Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada organisasi bisnis. Namun, belum banyak organisasi sektor publik yang menerapkannya. Padahal pada organisasi sektor publik manfaat yang diberikan kepada masyarakat kebanyakan dibangun oleh aset tidak berwujudnya, sehingga aset tidak berwujud, seperti *knowledge* akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif organisasi sektor publik. Pengelolaan *knowledge* organisasi sektor publik dengan baik pada akhirnya akan menghasilkan kesejahteraan publik, kualitas hidup, maupun perlindungan bagi lingkungan dan reputasi suatu wilayah.

Kata kunci: kinerja, organisasi, sektor publik, *knowledge, management*

Abstract

Increasingly the role of public sector organization service and issue about public sector organization performance becomes important problem in reform of public sector organization. Development condition of sector public organization performance becomes the background to place forward change paradigm of public sector organization management in repair of performance with knowledge management implementation. This thing caused that understanding knowledge is key success factor to give service quality advantage. Management effectiveness of knowledge and technology is important sources to increase public sector organization competitiveness. Knowledge and technological created from personal knowledge which must be managed to become public sector organization knowledge and finally become public sector organization asset. This research used library research. The purpose is to identify and understand how knowledge applied in organization of public sector. Knowledge management has successfully applied at organization of business. But, many public sector organizations has not applying it. Although the benefit of public sector organization that given to community most built by its intangible asset, so that intangible asset like knowledge will become competitive advantage primary source of public sector

organization. Management of public sector organization knowledge carefully in the end will create public prosperity, quality of life, and also protection reputation a region.

Key words: *performance, organization, public sector, knowledge, management*

PENDAHULUAN

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. 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., Senses, D.I., 2010). Oleh karenanya, maka penting adanya pemahaman dan penerapan *knowledge management* yang dapat

digunakan sektor publik untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dari sudut pandang sektor publik, *knowledge 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.

TELAAH PUSTAKA

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.

Menurut Tiwana, Amrit, (2000) bahwa tacit dan eksternal *knowledge* berinteraksi pada beberapa jenis *knowledge*, yaitu:

1. *Externalized knowledge*.

Knowledge berawal dari tacit *knowledge*, sifatnya kompleks yang dapat diwujudkan, berada pada proses dan produk organisasi. Salah satu dimensi tacit *knowledge* adalah dimensi kognitif yang terdiri dari kepercayaan, nilai, skema dan model mental yang berada pada pikiran individu. Dimensi kognitif *knowledge* ini sangat sulit untuk diartikulasikan dan mampu mempertajam persepsi individu organisasi. Komponen kognitif *knowledge* seharusnya

dijabarkan agar menjadi eksplisit *knowledge*.

2. *Multilocational knowledge*.

Knowledge berada di dalam dan di luar organisasi. Pengelolaan *knowledge* meliputi kegiatan mengintegrasikan sumber *knowledge* berbeda dari dalam dan luar organisasi. *Knowledge management* menciptakan nilai yang dapat meningkatkan pengetahuan, pengalaman dan pengambilan keputusan individu baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses awal dalam menciptakan pengetahuan adalah dengan mengkonversi tacit *knowledge* menjadi eksplisit *knowledge*.

3. *Migration knowledge*.

Migration knowledge adalah pengetahuan independen yang dimiliki oleh individu atau penciptanya. Sebagai pengetahuan, *migration knowledge* menjadi lebih tersusun dan kapasitasnya meningkat. Penyusunannya menunjukkan beberapa bentuk seperti dokumen, database, gambar-gambar, ilustrasi, email, halaman web. Konversi kodifikasi ke dalam bentuk elektronik akan memudahkan proses transfer pengetahuan. Proses perpindahan *knowledge* tergantung dari kemampuan memindahkan *knowledge* dari satu individu atau organisasi kepada

individu atau organisasi tanpa menghilangkan makna dan nilai dari *knowledge*.

Menurut Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) (dalam Kusumawijaya, IK., Partiw., DA., 2013), penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibakukan dalam sebuah organisasi 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.

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, et al, 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, et al, 2000 dalam Bambang, 2006). *Knowledge management* dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing organisasi dengan menerapkan *IRSA* (*identity, reflect, share, and apply*) (Bambang, 2006).

Pemahaman akan *knowledge management* muncul sejak pengetahuan diketahui memberikan kontribusi bagi nilai organisasi. Kegagalan organisasi untuk memahami apa yang mereka sudah ketahui membutuhkan perbaikan proses organisasi dengan meningkatkan distribusi *knowledge*, membutuhkan penanganan kendala penyebaran pengetahuan (Tiwana, Amrit, 2000). Beberapa kendala budaya organisasi yang berkaitan dengan *knowledge* organisasi:

1. Kegagalan mengetahui apa yang sudah diketahui.

Organisasi seringkali tidak mengetahui apa yang telah diketahui yang selalu menjadi akar penyebab organisasi beroperasi dengan metode lama. Dengan *knowledge management*, organisasi dapat mengetahui apa yang sebenarnya mereka harus ketahui.

2. Muncul kebutuhan akan pendistribusian *knowledge* organisasi.

Setiap hari organisasi dan individu menghadapi masalah karena kurangnya distribusi *knowledge* organisasi, yang disebabkan diantaranya: a) Individu tidak dapat menemukan pengetahuan pada saat dibutuhkan. b) Pengetahuan organisasi dipelajari tetapi tidak di distribusikan. c) Organisasi tidak dapat mempertahankan pengetahuan dari persaingan.

3. Tidak berkembangnya *knowledge*.

Jangan pernah menganggap remeh pengetahuan yang dihasilkan dari kegagalan-kegagalan. *Knowledge management* mendukung transfer pengetahuan yang didapat dari keberhasilan organisasi akan mampu mengurangi pengulangan kesalahan borosnya pengeluaran sumberdaya. Seringkali pendekatan dan keputusan gagal memberikan manfaat sehingga tidak bisa dilaksanakan. Tanpa pernah belajar dari kegagalan-kegagalan, individu akan selalu tidak pernah

mengetahui telah mengulang kesalahan yang pernah terjadi di masa lalu.

4. Kecepatan *knowledge*.

Keberhasilan organisasi mengembangkan percepatan pengetahuan, akan membantu organisasi mengatasi tidak berkembangnya pengetahuan dengan mengaplikasikan apa yang mereka telah pelajari ke dalam proses organisasi pada tingkat lebih cepat dibandingkan pesaingnya. Integrasi proses pengetahuan dengan proses organisasi dapat meningkatkan proses kinerja organisasi. Sistem *knowledge management* yang efektif menyarankan individu untuk belajar dari keputusan masa lalu dan mengaplikasikan pelajaran tersebut pada keputusan yang kompleks di masa depan.

5. *Tacit knowledge*.

Banyak fakta organisasi di simpan dan didokumentasikan dan banyak pula *knowledge* yang ada dalam pikiran individu organisasi. Seringkali sebagian besar dari aset intelektual organisasi tidak berada pada organisasi tetapi ada pada intelektual individunya. Sehingga apabila ada individu organisasi yang keluar dari organisasi, *knowledge* yang dimilikinya juga ikut keluar organisasi.

6. *Knowledge* berkembang bebas.

Para praktisi pengelola *knowledge* memainkan peran penting dalam era ekonomi berbasis pengetahuan. Mereka menginginkan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik, kebebasan bekerja dan peningkatan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pengelola pengetahuan tidak dapat dibatasi untuk bekerja hanya pada satu organisasi. *Knowledge management* bukanlah menjadi solusi menyeluruh atas masalah organisasi, tetapi merupakan bagian dari usaha mengatasi masalah organisasi.

7. Pengetahuan identik dengan kekuatan.

Pemikiran lama tidak sesuai dengan era ekonomi berbasis pengetahuan dan dapat mengurangi kemampuan untuk lebih cepat memasuki pasar baru dalam bersaing dengan efektif. Pembatasan pengetahuan dapat ditangani dengan memberikan insentif bagi individu untuk berusaha berbagi pengetahuan. Pengukuran kinerja dan insentif yang diberikan untuk mempertahankan usaha berbagi pengetahuan di seluruh organisasi.

Program *knowledge management* terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi *collecting* dan dimensi *connecting* (De Brún, Caroline, 2005). Dimensi *collecting* dilihat dari keterlibatan antara sumberdaya manusia dengan informasi. Berhubungan dengan pengumpulan dan penyebaran

pengetahuan eksplisit melalui informasi dan teknologi komunikasi bertujuan mengkodifikasi, menyimpan dan mendapatkan kembali dan mengupdate pengetahuan melalui jaringan computer sehingga mudah diakses oleh pengguna dikemudian hari. Dimensi *connecting* mencakup keterkaitan sumberdaya manusia dengan yang lainnya, khususnya sumberdaya manusia yang membutuhkan pengetahuan yang dapat meningkatkan tacit *knowledge* melalui interaksi yang lebih baik, sehingga pengetahuan disebarkan ke seluruh organisasi. *Knowledge management* merupakan pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola pengetahuan dengan mengkombinasikan dan menyeimbangkan kedua pendekatan antara dimensi *collecting* dan *connecting*.

Pendekatan yang seringkali digunakan dalam memahami *knowledge management* terdiri dari tiga komponen, yaitu:

a. Sumberdaya manusia.

Merupakan komponen penting dalam *knowledge management*, berkaitan dengan budaya organisasi termasuk perilaku individu dan nilai, sehingga seringkali menjadi tantangan yang sulit untuk diatasi dalam *knowledge management* organisasi. Apakah budaya organisasi mendukung proses pembelajaran dan aktivitas berbagi

pengetahuan. Apakah sumberdaya manusia termotivasi untuk menciptakan, berbagi dan menggunakan pengetahuan. Apakah terdapat budaya terbuka dan saling menghargai dan mendukung. Apakah sumberdaya manusia terinspirasi untuk berinovasi dan belajar dari kesalahan. Apakah struktur organisasi sangat hirarki sehingga sumberdaya manusia merasa tertekan dan segan untuk berbagi pengetahuan.

b. Proses.

Dalam meningkatkan penyebaran pengetahuan, organisasi seringkali melakukan perubahan dalam proses internal melalui struktur organisasi. Perubahan proses internal dilakukan dengan adaptasi untuk mengatasi kendala usaha berbagi pengetahuan dan pengenalan proses baru untuk mendukung sumberdaya manusia dalam menciptakan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan.

c. Teknologi.

Seringkali terjadi kesalahan pemahaman bahwa *knowledge management* adalah semata-mata tentang teknologi yang berkaitan dengan internet yang menghubungkan individu dengan individu lainnya dalam organisasi. Teknologi memang penting bagi

sumberdaya manusia. Teknologi sifatnya membantu menghubungkan informasi antara individu dengan individu lainnya, tetapi teknologi bukanlah solusi yang selalu sesuai dalam proses dan individu organisasi.

Ketiga komponen tersebut diatas merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, dan apabila salah satu tidak ada, maka pengelolaan pengetahuan organisasi akan tidak bisa berjalan dengan baik. Komponen sumberdaya manusia yang merupakan komponen yang lebih penting diantara ketiga komponen *knowledge management* lainnya. Sehingga organisasi seharusnya focus pada budaya *knowledge-friendly* dan perilaku *knowledge-friendly* diantara sumberdaya manusia yang dimilikinya agar mendukung proses dengan teknologi organisasi.

METODE PENULISAN

Penelitian ini menggunakan *library research*, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memahami bagaimana *knowledge* diterapkan dalam organisasi sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Knowledge Management* Dalam Organisasi Sektor Publik**

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. Kemampuan organisasi secara konsisten dalam mengeksploitasi dan menciptakan pengetahuan jauh lebih menentukan keberhasilan organisasi dibandingkan kemampuan investasi dan mengelola aset fisik (Tiwana, Amrit, 2000). Hal ini dilandasi oleh beberapa alasan, yaitu:

1. Organisasi merupakan padat pengetahuan (*knowledge intensive*), bukan padat modal (*capital intensive*). Pengetahuan dengan cepat menggantikan sumberdaya modal, sumberdaya fisik, dan sumberdaya manusia sebagai sumberdaya ekonomi penting organisasi. Pengetahuan merupakan satu-satunya sumberdaya yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan dan menjawab permasalahan yang muncul di saat organisasi berusaha memenangkan persaingan.

2. Ketidakstabilan pasar mengharuskan organisasi untuk mengelola ketertinggalan.
Perubahan pasar dalam persaingan global menyebabkan organisasi berada pada posisi terancam. Untuk mengatasi hal tersebut organisasi seharusnya merekayasa ulang proses produksi untuk memaksimalkan potensi pertumbuhan melalui *knowledge management*.
3. *Knowledge management* dipergunakan pada perubahan organisasi.
Aktivitas organisasi berbasis pengetahuan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Dengan pengetahuan organisasi dapat melihat dan memanfaatkan peluang pada lingkungan persaingan, sebelum pesaing melakukannya.
4. Hanya organisasi berbasis pengetahuan bisa bertahan.
Kemampuan bertahan organisasi merupakan model pemikiran ekonomi berbasis pengetahuan dari kemampuan organisasi menciptakan, mendapatkan, memproses, memelihara dan mempertahankan pengetahuan dalam ketidakpastian perubahan lingkungan persaingan yang cepat dan kompleks. Melalui *knowledge management* hal tersebut bisa diwujudkan sehingga dapat meningkatkan daya tahan jangka panjang organisasi.
5. Interaksi dan keterkaitan antar organisasi menciptakan kompleksitas. *Knowledge management* berperan dalam mengelola kompleksitas organisasi menjadi keunggulan yang bisa dipergunakan dalam meraih keberhasilan.
6. Pengetahuan dapat mengendalikan pengambilan keputusan.
Menurut Peter Drucker, terdapat empat alat mendiagnosis dalam proses pengambilan keputusan yaitu: *foundation, productivity, competence* dan alokasi sumberdaya pengetahuan. *Knowledge management* mampu dengan efektif mendukung kolaborasi dan pembagian pengetahuan kepada individu, tim dan organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang lebih bernilai bagi organisasi.
7. Pengetahuan hendaknya dibagi, dan teknologi informasi tidak mendukung proses berbagi pengetahuan.
Knowledge management membutuhkan budaya kuat untuk berbagi pengetahuan melalui sosialisasi dan interaksi informal antar individu organisasi.
8. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang dinamis.
Seringkali terjadi apabila individu meninggalkan organisasi akan meninggalkan pengalaman kerjanya juga. Pengetahuan, keahlian,

kompetensi dan pemahaman juga akan pindah ke organisasi tempat individu bekerja. *Knowledge management* dapat menyimpan kemampuan penting tersebut apabila ada individu yang keluar, sehingga organisasi tidak kehilangan pengetahuan.

9. Pesaing organisasi selalu berusaha untuk memenangkan persaingan.

Organisasi harus selalu mengikuti perkembangan, memanfaatkan peluang dan menyelesaikan ancaman lingkungan usaha melalui *knowledge management*.

Penerapan *knowledge management* pada organisasi sektor publik terdiri dari 4 (empat) tahap, yang terdiri dari secara keseluruhan 10 (sepuluh) langkah. Keempat tahap *knowledge management* tersebut adalah (Tiwana, Amrit, 2000):

Tahap I: Evaluasi Infrastruktur

Langkah 1. Analisis infrastruktur organisasi

Pada langkah awal diperlukan pemahaman atas berbagai komponen yang ada pada strategi dan kerangka teknologi yang dipergunakan, dengan menganalisis dan menghitung komponen yang telah siap di organisasi. Mengidentifikasi kesenjangan pada infrastruktur yang ada, sehingga dapat ditetapkan dan dikembangkan secara akurat sistem manajemen pengetahuan lebih lanjut.

Langkah 2. Menyesuaikan manajemen pengetahuan dan strategi bisnis.

Pengetahuan menjadi pedoman untuk merancang strategi, dan strategi memandu implementasi manajemen pengetahuan. Tanpa ada kejelasan dalam menterjemahkan keterkaitan antara manajemen pengetahuan dan strategi bisnis, tidak akan tercipta hubungan antara rancangan sistem manajemen pengetahuan dengan strategi organisasi untuk membangun keunggulan bersaing jangka panjang.

Tahap II: Analisis Sistem Manajemen Pengetahuan, Perancangan dan Pengembangan

Langkah 3. Merancang manajemen pengetahuan dan mengintegrasikan infrastruktur yang ada.

Langkah untuk penyebaran manajemen pengetahuan, seharusnya dipilih komponen infrastruktur terintegrasi pada rancang bangun sistem manajemen pengetahuan. Pemilihan komponen infrastruktur sistem manajemen pengetahuan sangat ditentukan oleh budaya dan norma kerja organisasi.

Langkah 4. Mengaudit dan menganalisis pengetahuan yang ada.

Aktivitas manajemen pengetahuan dimulai dengan pengetahuan yang dimiliki organisasi. Analisis dan audit

pengetahuan diawali oleh pemahaman mengapa audit pengetahuan dibutuhkan, selanjutnya mempekerjakan tim audit yang merepresentasikan berbagai bagian di organisasi. Tim audit pengetahuan menilai aset pengetahuan yang ada dalam organisasi untuk mengidentifikasi pengetahuan organisasi.

Langkah 5. Merancang tim manajemen pengetahuan.

Pada langkah ini yaitu merancang tim manajemen pengetahuan yang akan merancang, membangun, mengimplementasikan dan menyebarkan sistem manajemen pengetahuan organisasi. Merancang tim manajemen pengetahuan yang efektif dengan mengidentifikasi stakeholder kunci baik dalam maupun di luar organisasi, dan mengidentifikasi sumberdaya individu yang kompeten untuk menyeimbangkan kebutuhan manajerial.

Langkah 6. Menciptakan cetak biru manajemen pengetahuan.

Cetak biru sistem manajemen pengetahuan terdiri dari sebuah rencana pembangunan dan peningkatan sistem manajemen pengetahuan guna mengoptimalkan kinerja organisasi melalui pengintegrasian kolaborasi platform internet organisasi.

Langkah 7. Mengembangkan sistem manajemen pengetahuan.

Mengembangkan sistem manajemen pengetahuan dengan membangun kolaborasi sistem dokumen yang digunakan pada organisasi berbasis web yang mudah digunakan yang dilandasi oleh rancang bangun komputer organisasi.

Tahap III: Penyebaran Sistem

Langkah 8. Penyebaran sistem dengan penelitian dan pengembangan

Sistem manajemen pengetahuan dengan skala besar harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna di organisasi. Walaupun tim manajemen pengetahuan lintas fungsional organisasi membantu menangani beberapa kebutuhan pengguna.

Langkah 9. Manajemen perubahan, budaya, rancangan struktur reward dan pemilihan CKO

Ada banyak asumsi salah bahwa nilai intrinsik inovasi seperti sistem manajemen pengetahuan akan menciptakan adopsi yang dilakukan oleh individu organisasi. Meningkatkan dukungan individu membutuhkan integrasi proses bisnis organisasi dengan penggunaan sistem manajemen pengetahuan dan struktur

kompensasi yang dapat memotivasi individu organisasi.

Tahap IV: Evaluasi

Langkah 10. Mengukur hasil manajemen pengetahuan, merencanakan pengukuran ROI dan mengevaluasi sistem kinerja.

Pengukuran Return on Knowledge Investment (RoKI) seharusnya dihitung untuk dampak persaingan dan keuangan dari manajemen pengetahuan organisasi, dengan melakukan pemilihan pengukuran yang bisa dipercaya.

Malhotra, (2002) mengembangkan 7 (tujuh) rangkaian penentu keberhasilan sistem *knowledge management* pada sektor publik:

1. Tantangan strategi bisnis dan teknologi dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Banyak organisasi akan membutuhkan pengembangan kapasitas beradaptasi untuk menentukan kembali nilai bisnis, untuk mengakomodasikan kebutuhan dan penyesuaian perubahan model bisnis organisasi serta rancangan informasi dalam meningkatkan pengetahuan organisasi.
2. Tantangan pengawasan organisasi dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Pengawasan organisasi sangat mendesak pada banyak sistem

manajemen pengetahuan untuk menjamin pencapaian tujuan. Konsistensi juga menjadi sesuatu yang mendesak untuk dipertimbangkan untuk menjamin proses yang sama dengan pola informasi yang sama untuk menjamin luaran yang sama.

3. Tantangan budaya berbagi informasi dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Keberhasilan dari sistem manajemen pengetahuan masa yang akan datang akan tergantung dari konfigurasi nilai integrasi informasi pada organisasi dan integrasi aktivitas pembuatan keputusan organisasi. Efektivitas integrasi aliran informasi tergantung dari akurasi informasi yang dibagikan oleh stakeholder ke dalam organisasi.
4. Tantangan representasi pengetahuan dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Penyampaian pengetahuan yang sudah diketahui dan yang sifatnya tidak berubah adalah sesuai untuk pengetahuan yang dapat digunakan kembali dan berlawanan dengan penyampaian kebutuhan pengetahuan yang dinamis, afeksi dan aktif untuk menciptakan pengetahuan.
5. Tantangan struktur organisasi dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Mengembangkan infrastruktur teknologi berbagi informasi merupakan sebuah latihan

untuk merancang infrastruktur berbagi informasi dan menghasilkan pengetahuan baru.

6. Tantangan pengawasan dan pekerjaan manajemen dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Pengawasan organisasi cenderung untuk mencari pemenuhan dengan tujuan yang sudah ditetapkan untuk dicapai melalui *standard operating procedure* (SOP) dan *best practices*. Tantangan utama pimpinan organisasi dalam dinamika lingkungan yang akan datang adalah meningkatkan komitmen dan rasa percaya diri individu dengan proses pencapaian visi organisasi.
7. Tantangan keuntungan ekonomi dari sistem manajemen pengetahuan yang akan datang. Insentif dan reward seringkali digunakan untuk menjustifikasi pertimbangan ekonomi untuk berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh individu termasuk bagi pelanggan dan pemasok sehingga dapat meningkatkan nilai kepercayaan, kesetiaan diantara mereka.

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.

DAFTAR PUSTAKA

- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management 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.
- De Brún, Caroline, 2005, ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library
- 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.
- Egbu, CO. 2000. *The Role of IT in Strategic Knowledge 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.
- 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
- Guthrie, J. and English, L., 1997, Performance information and programme evaluation in the
- 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.
- 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.
- 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,
- Jones, L.R., Guthrie, J. and Steane, P. (Eds), 2001, *New Public Management: Learning from International Public Management Reform*, Vol. 1, Elsevier, Greenwich, CT.
- Jones, R., and Pendlebury, M., 2000, *Public Sector Accounting*, Fifth ed., Prentice Hall.

- 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, I.K., Partiwidjaja, D. 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.
- Malhotra, Y., 2002. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. In C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management 1: Knowledge Matters* (pp. 577-599). Heidelberg, Germany: Springer Verlag
- Mardiasmo, 2006, Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance, *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, Vol. 2, No. 1, Mei 2006
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Pollitt, C., 2001, *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s*, 2nd ed., Basil Blackwell, Oxford. pp. 15-31.
- 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. Menckhoff, H.-D. Evers, & Y. W. Chay, *Managing and Governing Knowledge in Asia*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- 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.
- Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.

- Setiarso. B. 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.
- Stanbury, W.T., 2003, *Accountability to Citizens in the Westminster Model of Government: More Myth Than Reality*, Fraser Institute Digital Publication, Canada.
- Tiwana, Amrit, 2000, *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- 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.