

Kode/Nama Rumpun Ilmu : 594/Ilmu Administrasi

LAPORAN TAHUNAN
PENELITIAN HIBAH BERSAING



MODEL PENGEMBANGAN KINERJA BERBASIS *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT (KM) SCORECARD GUNA MENINGKATKAN KUALITAS
DAN KEMANDIRIAN BADAN KERJASAMA ANTAR DESA (BKAD) PASCA
EXIT STRATEGY DI JAWA TIMUR

Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

TIM PENELITI

Yuntawati Fristin, S.Sos., M.AB (0724037201)

Dr. Fajar Supanto, MSi. (0724046901)

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG
NOVEMBER 2014

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 594/Ilmu Administrasi

**LAPORAN TAHUNAN
PENELITIAN HIBAH BERSAING**



**MODEL PENGEMBANGAN KINERJA BERBASIS *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT (KM) SCORECARD GUNA MENINGKATKAN KUALITAS
DAN KEMANDIRIAN BADAN KERJASAMA ANTAR DESA (BKAD) PASCA
EXIT STRATEGY DI JAWA TIMUR**

Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

TIM PENELITI

Yuntawati Fristin, S.Sos., M.AB (0724037201)

Dr. Fajar Supanto, MSi. (0724046901)

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

NOVEMBER 2014

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Kegiatan : MODEL PENGEMBANGAN KINERJA BERBASIS KNOWLEDGE MANAGEMENT (KM) SCORECARD GUNA MENINGKATKAN KUALITAS DAN KEMANDIRIAN BADAN KERJASAMA ANTAR DESA (BKAD) PASCA EXIT STRATEGY DI JAWA TIMUR

Peneliti / Pelaksana

Nama Lengkap : YUNTAWATI FRISTIN S.Sos, M.AB

NIDN : 0724037201

Jabatan Fungsional :

Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga

Nomor HP : 081231831777

Surel (e-mail) : yuntawati@yahoo.co.id; myfajar@gmail.com

Anggota Peneliti (1)

Nama Lengkap : DR FAJAR SUPANTO M.SI

NIDN : 0724046901

Perguruan Tinggi : Universitas Merdeka Malang

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra :

Alamat :

Penanggung Jawab :

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

Biaya Tahun Berjalan : Rp. 50.000.000,00

Biaya Keseluruhan : Rp. 147.650.000,00

Mengetahui
DEKAN FISIP



(DR. KRIDAWATI SADHANA, MS)
NIP/NIK 267/FS

MALANG, 4 - 11 - 2014,
Ketua Peneliti,



(YUNTAWATI FRISTIN S.Sos, M.AB)
NIP/NIK

Menyetujui,
KETUA LPPM



(PROF. IR. AGUS SUPRAPTO, M.Sc., Ph.D)
NIP/NIK 312/PT

RINGKASAN

Knowledge merupakan salah satu bentuk intangible asset yang sangat berperan dalam persaingan yang dialami oleh organisasi. Kesadaran akan pentingnya pengelolaan knowledge yang ada menjadi hal yang terkadang dilupakan oleh organisasi. *Knowledge management* sebagai proses dimana organisasi mengumpulkan modal intelektual dan menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ketika organisasi melakukan investasi yang besar terhadap aset intelektual maka organisasi harus dapat mengukur dampak *knowledge management* (KM) terhadap organisasi (tangible outcomes) dan yakin bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi misi organisasi

Tujuan jangka panjang penelitian adalah menghasilkan model pengembangan kinerja berbasis *Knowledge Management (KM) Scorecard* sekaligus merumuskan program untuk pengembangan BKAD berdasarkan modal intelektual yang dimiliki. Target khusus yang ingin dicapai dalam keseluruhan tahapan kegiatan adalah : *pertama*, tersusunnya profil *Knowledge Management* yang dilakukan BKAD. *Kedua*, desain model pengembangan kinerja berbasis *Knowledge Management Scorecard* sekaligus rumusan program pengembangan BKAD yang didasarkan atas modal intelektual yang dimiliki pengurus BKAD. Untuk mencapai tujuan penelitian, kegiatan ini meliputi dua komponen, yaitu penelitian dan kebijakan yang terangkum dalam pendekatan *participant observation*. Dalam skala terbatas, rumusan sementara yang dihasilkan dalam kegiatan lapangan dan penelitian akan diseminasikan guna memperoleh model baku dan rumusan strategi yang tepat bagi pengembangan BKAD. Hasil penelitian menunjukkan penilaian Knowledge Management (KM) Scorecard secara umum memberikan hasil yang cukup baik ditinjau dari empat perspektif yaitu intelektual, sosial, struktural dan humanitas. Kegiatan Pengembangan Sumberdaya Manusia (PSDM), Pengembangan Sumberdaya Alam (PSDA) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDE) telah menghasilkan peningkatan ekonomi, peningkatan pengetahuan dan ketrampilan, membuka lapangan kerja dan menumbuhkan kesempatan berwirausaha. Ditinjau dari pengembangan usaha sektor riil, BKAD juga telah berhasil mengembangkan usaha sektor riil berbasis sumberdaya kawasan yang sesuai dengan potensi wilayah masing-masing.

Keywords : Kinerja, Knowledge Management (KM) Scorecard, BKAD

PRAKATA

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas petunjuk dan hidayah-Nya kami, telah dapat menyelesaikan Laporan Akhir Penelitian Hibah Bersaing tahun Pertama : “**Model Pengembangan Kinerja Berbasis *Knowledge Management (KM) Scorecard* Guna Meningkatkan Kualitas Dan Kemandirian Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) Pasca *Exit Strategy* Di Jawa Timur**”. Laporan Akhir ini memberikan gambaran tentang profil implementasi *Knowledge Management* pada organisasi BKAD di Jawa Timur, rancangan model penilaian kinerja BKAD yang didasarkan pada konsep *KM Scorecard* dan rumusan program pengembangan BKAD yang didasarkan atas modal intelektual yang dimiliki pengurus BKAD.

Laporan Akhir tahun pertama ini dapat menjadi arahan kegiatan tahun berikutnya khususnya pada implementasi *KM Scorecard* sebagai salah satu dasar dalam penilaian kinerja BKAD yang rutin dilakukan setiap tahun oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat Provinsi Jawa Timur sebagai pelaksana Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK).

Kami menyadari bahwa Laporan Akhir penelitian ini belum sepenuhnya sempurna dan mampu mengupas permasalahan penilaian kinerja yang komprehensif. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaannya selalu dinantikan.

Malang, November 2014

Hormat Kami,

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Urgensi atau Keutamaan Penelitian	2
1.3 Temuan yang Ditargetkan	5
BAB II STUDI PUSTAKA	6
2.1 Modal Intelektual	6
2.2 Komponen Modal Intelektual	7
2.3 Masalah Pengukuran Modal Intelektual	8
2.4 Pengertian Knowledge Management	11
2.5 Kontribusi Balance Scorecard dalam Mengembangkan Strategi Knowledge Management	12
2.6 Peta Jalan Penelitian	14
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	15
3.1 Tujuan Penelitian	15
3.2 Manfaat Penelitian	15
BAB IV METODE PENELITIAN	16
4.1 Rancangan Penelitian	16
4.2 Variabel Penelitian	17
4.3 Teknik Pengumpulan dan Analisis Data	17
4.4 Tahapan Penelitian	18
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	19
5.1 Gambaran Program	19
5.2 Profil Obyek Penelitian	23
5.3 Hasil Penelitian	44
5.4 Analisis Kondisi BKAD Berdasarkan Perspektif KM Scorecard	48
5.5 Keberlanjutan dan Konsistensi Kegiatan Pasca Pelaksanaan Program	66
5.6 Analisis SWOT	72
5.7 Pengembangan Model Penilaian Kinerja Berbasis KM Scorecard	75
BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	79
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	80
DAFTAR PUSTAKA	81

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Knowledge yang terdapat pada SDM maupun organisasi, merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain bahkan merupakan elemen *intangible asset* yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai faktor penentu (*driver*) *intangible asset* yang lain. Hal inilah yang menyebabkan manusia menjadi salah satu factor sumber daya yang sangat signifikan peranannya dalam organisasi, terutama bagi organisasi yang sangat bergantung pada SDM. Peristiwa perpindahan SDM dari sebuah organisasi menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi tersebut, karena perpindahan SDM tersebut sebenarnya bukan hanya perpindahan secara fisik SDM, namun juga perpindahan *skill* dan *knowledge* yang semula menjadi bagian organisasi asalnya dimana SDM tersebut berada, terlebih jika SDM tersebut merupakan orang kunci dalam organisasi tersebut.

Survei yang dilakukan EPRI (*Strategic Human Performance Program*) menunjukkan bahwa 92% organisasi yakin bahwa kehilangan SDM ahli akan berdampak serius bahkan hingga jangka panjang dan menariknya dari 92% tersebut, hanya 30% yang melakukan langkah transfer ilmu dari staf ahli kepada staf junior. Oleh karena itu *Knowledge* merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi, dimana konsep ini disebut sebagai KM (*knowledge management*). Konsep KM diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam rangka meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba.

Menurut Laudon (2002) *know!edge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut. Sementara menurut pakar internet Dr. Onno W. Purbo filosofi mendasar *knowledge management* adalah *knowledge is power, share it and it will multiply*. Dalam lingkup yang lebih luas *knowledge management* dalam organisasi akan menjadi dasar bagi timbulnya masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*). Hal yang perlu diingat dalam KM ketika organisasi melakukan investasi terhadap usaha mengumpulkan *knowledge asset* tersebut maka organisasi harus dapat mengukur Dampak *knowledge management* (KM) terhadap organisasi (*tangible outcomes*) dan yakin bahwa

apayang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi misi organisasi.

Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK) Provinsi Jawa Timur merupakan salah program pengentasan kemiskinan telah meninggalkan jejak berdirinya sebuah institusi usaha yang bergerak dalam bidang/sector jasa pelayanan keuangan mikro serta kegiatan sektor riil baik dalam bentuk swakelola ataupun kemitraan yang bernama Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD). BKAD dibentuk dengan tujuan mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat melalui pengembangan potensi wilayah yang berorientasi pada percepatan pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. BKAD menggantungkan kelangsungan hidup lembaganya kepada kemampuan SDM pengelola.

Sebagai lembaga yang lebih banyak melakukan fungsi social tanpa mengabaikan fungsi ekonominya, seringkali BKAD dihadapkan pada turn over SDM yang tinggi sehingga keluarnya SDM yang berkualitas menghambat keberlangsungan lembaga. Oleh karena itu, BKAD sudah selayaknya melakukan perubahan pada pengelolaan institusinya terutama dalam memaksimalkan asset intelektual. Melalui penciptaan *knowledge (knowledge creation)*, pengalihan *knowledge (knowledge transfer)* dan penyebaran *knowledge (knowledge dissemination)* diharapkan kendala turn over SDM yang tinggi dapat teratasi karena *knowledge* sudah menjadi bagian dalam organisasi (*organization ulture*).

1.2 Urgensi atau keutamaan dalam penelitian

Konsep baru dalam ekonomi yaitu “ekonomi berbasis *knowledge*” atau “*knowledge based economy*” menyatakan bahwa asset yang tampak (*tangible asset*) seperti sumberdaya tidak lagi menjadi faktor dominan dalam meningkatkan daya saing, melainkan *knowledge*. *Knowledge* yang dihubungkan dengan suatu kapasitas intelektual dapat mendorong kreativitas dalam meningkatkan produktivitas, mendorong lahirnya dunia usaha yang kompetitif, serta cara-cara produksi yang lebih efisien dan mutakhir (McElroy, 2003). Oleh karena itu, Modal intelektual kini dirujuk sebagai faktor penyebab sukses yang penting dan karenanya akan semakin menjadi suatu tumpuan perhatian dalam kajian strategi organisasi dan strategi pembangunan.

Penyimpulan seperti ini didasarkan di atas temuan-temuan tentang kinerja organisasi-organisasi, khususnya organisasi-organisasi yang padat pengetahuan (*knowledge-intensive organizations*) (e.g. lihat Bounfour and Edvinsson 2005; Lonnqvist dan Mettanen). Menyikapi mengapa modal intelektual didudukkan di tempat strategis dalam konteks kinerja atau kemajuan suatu organisasi, pertama dapat dirujuk dari fenomena pergeseran tipe

masyarakat dari masyarakat industrialis dan jasa ke masyarakat pengetahuan. Drucker (2001) misalnya meramalkan datangnya dan sekaligus mendeskripsikan pergeseran ke arah era masyarakat pengetahuan (*knowledge society*) ini dalam bukunya Manajemen di Tengah Perubahan Besar. Dalam masyarakat tipe ini, pengetahuan, juga kapabilitas untuk belajar (*learning capability*), dan tindakan berinvestasi untuk maksud membangun basis-basis intelektual merupakan penggerak perubahan yang cepat dalam masyarakat dan karenanya manusia sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) menjadi aktor utamanya.

Vitalnya kedudukan pengetahuan dalam masyarakat baru ini telah disuarakan juga oleh Alfred Marshall dengan mengatakan bahwa pengetahuan adalah mesin produksi yang paling powerful (dalam Bontis 2005). Juga, konteks 'revolusi pengetahuan' (Auber 2005) seperti itu, terjadi juga pergeseran model perekonomian ke arah ekonomi pengetahuan (*knowledge economy*) (Bounfour dan Edvinsson 2005, Aubert 2005) atau ekonomi pembelajaran (*learning economy*) (Lundvall 1996). Perekonomian yang ber- atau dicirikan pengetahuan memiliki tiga plus satu karakteristik kunci, yakni 1) riset dan pendidikan, 2) relasi ke pertumbuhan, dan 3) pembelajaran dan kapabilitas, serta 4) pentingnya perubahan, dominasi struktur yang (lebih) datar, dan modal sosial. Bank Dunia juga telah memulai program yang disebut sebagai Knowledge for Development untuk mendorong perkembangan negara-negara ke arah *knowledge economy*.

Kedua, pada tataran mikro perusahaan, tampaknya agak sulit untuk tidak menyertakan atau mengaitkan perkembangan ini di dalam konteks persaingan dan pencarian basis keunggulan kompetitif. Wacana kompetisi dan keunggulan bersaing mengalami pergeseran yang sangat signifikan dalam perkembangan kajian strategi bisnis dan pembangunan ekonomi. Mulanya dikenal teori keunggulan absolut dan keunggulan komparatif dalam konteks interaksi perdagangan atau perekonomian antar wilayah atau internasional. Kemudian muncul pemikiran brilian dari Michael Porter tentang keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di era 1980an.

Namun, pandangan Porter kemudian dianggap tidak mampu menjelaskan secara komprehensif fenomena keunggulan sebuah organisasi atau negara dari lainnya. Belakangan muncul aliran baru dalam analisis keunggulan bersaing yang dikenal dengan pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view of the firm/RBV*). Pandangan terakhir ini dinilai sebagai yang relevan dalam konteks perekonomian yang kuat dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak berwujud (*intangible assets*). Fenomena kedua ini (konteks persaingan dan keunggulan bersaing) dapat dimengerti ketika setiap organisasi berupaya mencari strategi

bersaing dan basis daya saing yang tepat untuk unggul. Konsep strategi itu sendiri, seperti didefinisikan Barney (2007), adalah berkaitan dengan teori sebuah organisasi tentang bagaimana ia berkinerja tinggi dan unggul di dalam bidang bisnisnya.

Dalam wacana pencarian cara untuk unggul, maka terjadi pergeseran pandangan dalam memahami strategi. Jika pada model yang dikembangkan Porter atau disebut pendekatan organisasi industry OI, strategi adalah semata soal pemosisian di pasar. maka kelompok RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya organisasi yang mampu menambah nilai (*valuable*), bersifat jarang dimiliki (*rare/scarce/unique*), sulit untuk ditiru (*imperfectly immitable/hard to copy*), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (*non-substitutable*) (2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams 1992). Oleh karena itu, strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya-sumber daya strategis. Dua sumber daya strategis yang dimaksud adalah manusia (modal manusia) dan organisasi (*organizational capital*). Dalam istilah yang berbeda, dapat disandingkan dengan konsep modal intelektual.

Program Pengembangan Sumberdaya Lokal Berbasis Kawasan (P2SLBK) Provinsi Jawa Timur merupakan salah program pengentasan kemiskinan telah meninggalkan jejak berdirinya sebuah institusi usaha yang bergerak dalam bidang/sektor jasa pelayanan keuangan mikro serta kegiatan sektor riil baik dalam bentuk swakelola ataupun kemitraan yang bernama Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD). BKAD dibentuk dengan tujuan mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat melalui pengembangan potensi wilayah yang berorientasi pada percepatan pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja. BKAD menggantungkan kelangsungan hidup lembaganya kepada kemampuan SDM pengelola.

Salah satu upaya untuk meningkatkan nilai tambah BKAD adalah dengan meningkatkan modal intelektual yang akhirnya akan memberi keuntungan bagi BKAD. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa BKAD dibentuk sebagai lembaga yang akan membantu masyarakat untuk mengembangkan usaha ekonomi produktifnya yang pada tataran yang lebih luas sebagai salah satu lembaga yang bertugas untuk mengentaskan kemiskinan, sehingga keberhasilan program yang telah digagas oleh Provinsi Jawa Timur ini sangat bergantung pada SDM pengelola BKAD. Oleh karena itu elemen-elemen dalam pengelolaan *knowledge* seperti penciptaan *knowledge (knowledge creation)*, pengalihan *knowledge (knowledge transfer)* dan penyebaran *knowledge (knowledge dissemination)* akan menjadi tolok ukur berkembang tidaknya organisasi.

1.3 Temuan yang ditargetkan

Penelitian ini menargetkan dapat menemukan model pengembangan kinerja yang berbasis *Knowledge Management Scorecard* bagi Badan Kerjasama Antar Desa (BKAD) sebagai lembaga yang tidak hanya memberikan pelayanan kredit mikro bagi masyarakat dalam upaya pengentasan kemiskinan di Jawa Timur tetapi juga melakukan usaha ekonomi produktif dan melakukan kegiatan pendampingan dalam pengembangan usaha masyarakat. Model ini dikembangkan dengan mengadaptasi konsep *Balance Scorecard*. Melalui model ini diharapkan pengembangan kinerja yang berfokus pada *capital intellectual* BKAD dan lembaga atau organisasi lainnya dapat diajukan sebagai acuan untuk pengembangan organisasi terutama pada lembaga yang masa depannya sangat bergantung pada SDM yang ada.