

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 594/Illmu Administrasi

LAPORAN AKHIR
PENELITIAN HIBAH BERSAING LANJUTAN



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

TIM PENGUSUL

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

Dr. Fajar Supanto, MSi. (0724046901)

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

NOVEMBER 2015

Kode>Nama Rumpun Ilmu : 594/Illmu Administrasi

LAPORAN AKHIR

PENELITIAN HIBAH BERSAING LANJUTAN



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

TIM PENGUSUL

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

Dr. Fajar Supanto, MSi. (0724046901)

UNIVERSITAS MERDEKA MALANG

NOVEMBER 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : 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
Perguruan Tinggi : Universitas Merdeka Malang
NIDN : 0724037201
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Nomor HP : 081231831777
Alamat surel (e-mail) : yuntawati@yahoo.co.id; myfajar@gmail.com

Anggota (1)

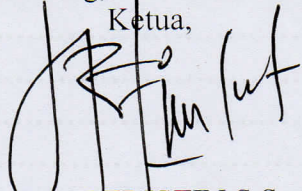
Nama Lengkap : DR FAJAR SUPANTO M.SI
NIDN : 0724046901
Perguruan Tinggi : Universitas Merdeka Malang
Institusi Mitra (jika ada) :
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 2 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 50.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 50.000.000,00

Mengetahui,
Dekan EISHP Unmer Malang



(DR. Kridawati Sudhana, MS)
NIP/NIK 267/FS

Malang, 10 - 11 - 2015
Ketua,



(YUNTAWATI FRISTIN S.Sos, M.AB)
NIP/NIK 775/FS

Menyetujui,
Ka LPPM Unmer Malang



(Prof. Ir. Agus Suprpto, MSc., Ph.D.)
NIP/NIK 312/FT

DAFTAR ISI

Hal

HALAMAN PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI	ii
RINGKASAN	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Urgensi atau keutamaan dalam penelitian	2
1.3. Temuan yang ditargetkan.....	3
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.....	10
2.5 Kontribusi Balance Scorecard dalam Mengembangkan Strategi Knowledge Management.....	11
2.6 Hasil yang Sudah Dicapai.....	12
2.7 Peta Jalan Penelitian.....	14
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN.....	15
3.1 Tujuan penelitian.....	15
3.2 Manfaat penelitian.....	15
BAB VI METODE PENELITIAN.....	16
4.1 Rancangan penelitian.....	16
4.2 Variable Penelitian.....	16
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 Gambaran Umum BKAD.....	23
5.3 Kinerja BKAD dan UPKu Program pengembangan Sumber Daya local Berbasis Kawasan Di provinsi jawa timur.....	61
5.4 Dampak Program pengembangan sumber Daya Lokal Berbasis kawasan Pada 5 Kabupaten di Provinsi Jawa Timur.....	69
5.5 Keterlibatan Pemerintah daerah Tingkat kabupaten dan tingkat Desa Pada Program pengembangan sumberDaya Lokal Berbasis kawasan Pada 5 kabupaten di Provinsi Jawa Timur.....	72
BAB VI 6.1 Kesimpulan.....	76
6.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	78
LAMPIRAN	80

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 asset 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, pengembangan model yang dihasilkan dalam kegiatan penelitian tahun pertama diimplementasikan dalam penilaian kinerja BKAD untuk membuat rumusan strategi yang tepat bagi pengembangan BKAD berbasis *KM Scorecard*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa 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

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 faktor sumber daya yang sangat signifikan perannya 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) *knowledge 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 apa yang 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/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.

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 dibasiskan 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 bilian 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/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.

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

dijadikan sebagai acuan untuk pengembangan organisasi terutama pada lembaga yang masa depannya sangat bergantung pada SDM yang ada.