



TAHAP SOSIALISASI PADA PELAKSANAAN MAJELIS PERTIMBANGAN TUNTUTAN GANTI RUGI (MP-TGR) KABUPATEN GORONTALO DALAM PERSPEKTIF *SECI CREATE KNOWLEDGE* OLEH NONAKA DAN TAKEUCHI

Yolanda Oktavia M.

BPSDM Provinsi Gorontalo

e-mail: yolaoktavia.widyaiswara@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Article History:

Dikirim Tgl.: 20 April 2020

Revisi Pertama Tgl.: 25 April 2020

Diterima Tgl.: 11 Mei 2020

Kata Kunci :

Sosialisasi; Model SECI Create;
Manajemen Pengetahuan

Keywords :

*Socialization, SECI create model,
Knowledge Management*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana proses Sosialisasi dari empat tahapan konversi *SECI create knowledge* (Nonaka and Takeuchi) pada pelaksanaan Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi (MP-TGR) kabupaten Gorontalo, dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian dan analisis menerangkan bahwa tahap Sosialisasi pada pelaksanaan MP-TGR berjalan seperti apa yang digambarkan oleh Nonaka dan Takuchi pada *SECI create model*. Namun jika dilihat dari aspek actor yang berperan sebagai sumber pengetahuan utama, pada MP-TGR berbeda dengan yang dijelaskan oleh Nonaka dan Takeuchi.

Abstract

The purpose of this study is to find out and describe how the socialization process of the four stages of the conversion of SECI create knowledge (Nonaka and Takeuchi) in the implementation of the Compensation Claims Claims Assembly (MP-TGR) Gorontalo district, using a descriptive qualitative approach. From the results of research and analysis explained that the socialization stage in the implementation of MP-TGR proceeded as described by Nonaka and Takuchi in the SECI create model. However, when viewed from the aspect of the actor who acts as the main source of knowledge, MP-TGR is different from the one described by Nonaka and Takeuchi.

A. PENDAHULUAN

Salah satu produk dari implementasi knowledge management pada suatu organisasi adalah peningkatan terhadap kemampuan untuk menghasilkan inovasi. Terlebih lagi dalam menghadapi arus globalisasi yang berkembang sangat pesat saat ini dituntut untuk semua organisasi baik swasta maupun organisasi publik agar menjadikan inovasi sebagai landasan berpijak.

Hal ini mutlak karena inovasi merupakan kebutuhan bagi organisasi untuk terus bertahan dalam persaingan global dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Dan untuk menghasilkan inovasi organisasi yang berkesinambungan, organisasi perlu untuk mengembangkan pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management*. *knowledge management* ini akan membantu dan

menuntun organisasi untuk mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan mentransfer pengetahuan yang berguna untuk menunjang kinerja anggota dalam organisasi.

Demikian halnya dengan MP-TGR, yang berdiri atas dasar transfer pengetahuan yang melibatkan tacit dan eksplisit knowledge. Sebagai Lembaga formal yang dibentuk oleh pemerintah daerah Kabupaten Gorontalo, MP-TGR bertujuan untuk membantu pemerintah dalam menyelesaikan kasus temuan tuntutan ganti rugi terhadap pegawai negeri non-bendahara. Dengan demikian diharapkan MP-TGR mampu untuk menyelesaikan persoalan tuntutan ganti rugi keuangan daerah dengan implementasi pengelolaan pengetahuan yang baik.

Salah satu model *knowledge management* yang paling

banyak diterapkan pada organisasi swasta namun mulai diterapkan pula dalam pengelolaan pengetahuan di organisasi publik yaitu *knowledge creating* model atau SECI create model yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995).

Model ini lahir ketika perusahaan-perusahaan raksasa Jepang yang tetap tumbuh pesat namun sangat kuat pengaruh budaya yang kental. Sehingga dengan pengelolaan SECI create model ini, maka bagaimanapun terpuruknya perusahaan tersebut akan tetap bertahan dan bangkit kembali. SECI create model yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi memiliki 4 tahapan konversi pengetahuan, yaitu : Socialization (Sosialisasi), Externalization (Eksternalisasi), Combination (Kombinasi), dan Internalization (Internalisasi). Kesadaran untuk menerapkan *knowledge management* dan menempatkan pengetahuan sebagai asset penting dari organisasi maka diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi organisasi tersebut, terlebih dengan lahirnya inovasi.

Oleh sebab itu atas dasar inilah maka penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Karena terdapat banyak asumsi yang bisa diambil untuk mendeskripsikan persoalan-persoalan tersebut terkait dengan tahapan Sosialisasi pada pelaksanaan MP-TGR. Untuk mendapatkan gambaran dari hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan dalam penelitian ini, yaitu : Bagaimana proses Sosialisasi pada pelaksanaan Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi (MP-TGR) Kabupaten Gorontalo?

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana *tahapan sosialisasi* pada pelaksanaan Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi (MP-TGR) di Kabupaten Gorontalo dalam perspektif SECI create *knowledge* oleh Nonaka dan Takeuchi.

B. LANDASAN TEORITIS

Menurut Dalkir (2011:4), *Knowledge Management* atau disingkat KM adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil sebuah organisasi demi kelangsungan organisasi dalam proses pembelajaran. Patel and Harty (1998) dalam Dalkir (2011:6) menyatakan bahwa *knowledge management* adalah sebuah konsep dimana sebuah informasi berubah menjadi tindakan

yang dapat ditindaklanjuti berdasarkan pengetahuan dan informasi yang tersedia dan dapat digunakan dengan mudah oleh siapa saja *stakeholder* baik internal maupun eksternal dalam organisasi. Berarti, KM sangat penting dalam membantu organisasi dalam menerapkan budaya *sharing knowledge*.

Menurut Widayana (2005:14-15), ada dua jenis *knowledge* yang terdapat pada sebuah organisasi, yaitu :

1. **Tacit knowledge** merupakan pengetahuan yang sebagian besar berada dalam individu anggota organisasi atau perusahaan. Tacit knowledge adalah sesuatu yang diketahui dan dialami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut terimpan dalam perusahaan sesuai dengan kompetensinya. Dapat dijelaskan bahwa *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat dalam diri kita yang belum didokumentasikan. Dalam hal ini *tacit knowledge* berisi pengetahuan dari pengalaman sehari-hari, yang jika dibagikan akan sangat membantu seluruh *stakeholder* dalam perusahaan untuk mengatasi masalah atau menambah pengetahuan. Contoh *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh oleh seorang karyawan melalui *sharing* dengan karyawan lain dalam sebuah pertemuan.

2. **Explicit knowledge** adalah pengetahuan dan pengalaman tentang "bagaimana untuk", yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan. *Explicit knowledge* sifatnya tersirat atau sudah didokumentasikan, sehingga mudah bagi karyawan untuk mempelajarinya. *Explicit knowledge* dapat berupa buku atau modul yang berisikan informasi-informasi dan pengetahuan yang dapat dipelajari terutama dalam pengembangan diri.

Model Nonaka dan Takeuchi

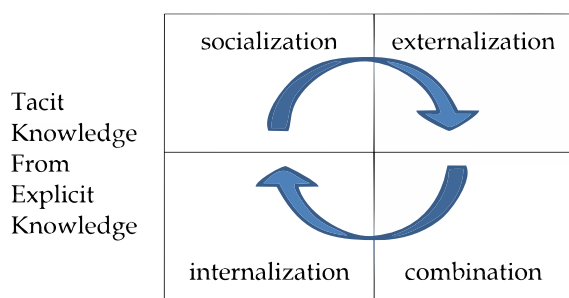
Model Nonaka dan Takeuchi ini merupakan model konseptual KM yang sederhana dengan berakar pada model holistik penciptaan pengetahuan dan pengelolaan terhadap pengetahuan berharga yang diperoleh secara tiba-tiba (*serendipity*). Spektrum bentuk tacit dan explicit pengetahuan (dimensi epistemologi) dan 3 model *sharing* dan difusi yaitu individu, kelompok dan organisasi (dimensi ontologis) diperlukan untuk menciptakan pengetahuan dan menghasilkan inovasi. Nonaka dan Takeuchi berpendapat bahwa faktor kunci dibalik kesuksesan inovasi perusahaan-perusahaan di Jepang berasal dari pendekatan pengelolaan pengetahuan tacit atau *tacit knowledge*. Menurut mereka, anggapan budaya



barat tentang *knower* dan *known* adalah entitas yang berbeda (mengacu pada pendekatan kognitif yang menekankan bahwa pentingnya mengkomunikasikan dan menyimpan *explicit knowledge*. Sebaliknya, karakteristik struktur bahasa Jepang dan pengaruh Budhisme membuat orang Jepang selalu mempertimbangkan bahwa manusia dan alam, tubuh dan pikiran serta diri sendiri dan diri orang lain merupakan satu kesatuan. Oleh karena itu, lebih mudah bagi seorang manajer di Jepang untuk terlibat dalam proses “*indwelling*” atau berdiam diri (istilah yang digunakan Polanyi (1966) untuk menyatakan keterlibatan individu dengan objek melalui komitmen untuk menciptakan pengetahuan). Dalam lingkungan dengan budaya seperti ini, pengetahuan kelompok pada dasarnya mudah dikonversi dan dimobilisasi (dari tacit ke explicit, dalam dimensi epistemologis) dan dengan mudah di transfer dan dibagi (dari individu ke kelompok dan ke organisasi, dalam dimensi ontologis).

Model ini dikembangkan di Jepang, dengan mengacu pada kehidupan masyarakat Jepang yang cukup dipengaruhi oleh kebudayaan yang tinggi dan kental. Dibalik karakteristik budaya Jepang yang dipengaruhi oleh Buddhisme Zen, orang Jepang meyakini bahwa adanya kesatuan yang mengikat antara manusia dengan alam, tubuh dengan pikiran, dan diri sendiri dengan orang lain. Inilah salah satu yang mendasari Nonaka dan Takeuchi dalam menggali kedalaman *tacit knowledge* dalam individu dengan mengolahnya menjadi *explicit knowledge* dalam memaksimalkan pengetahuan yang dimiliki melalui interaksi penciptaan pengetahuan. Meskipun model terbentuk atas dasar kebudayaan negara Jepang dengan kultur organisasi yang besar tidak berarti model ini tidak dapat diterapkan di negara lain terutama pada sector yang berbeda seperti sektor publik. Karena pada dasarnya masing-masing organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing.

Interaksi penciptaan pengetahuan yang melahirkan model knowledge management menurut Takeuchi dan Nonaka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. The Nonaka and Takeuchi Model of Knowledge Conversion (Dalkir,2011)

Model Nonaka dan Takeuchi juga dikenal dengan model penciptaan pengetahuan. Pada model ini, proses penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu dan berlangsung secara terus menerus dalam level organisasi. Ada 4 (empat) proses konversi yang berlangsung dalam penciptaan pengetahuan menurut Nonaka dan Takeuchi.

Penciptaan pengetahuan ini terdiri dari proses sosial yang terjadi antara individu-individu dalam organisasi dimana transformasi pengetahuan bukan hanya sebuah proses satu arah tapi bersifat spiral dan interaktif. Dijelaskan oleh Nonaka dan Takeuchi lebih jelas mengenai keempat proses konversi tersebut, yaitu :

- 1) **Sosialisasi (tacit ke tacit)** : terdiri dari sharing pengetahuan secara tatap muka, alami dan biasa terjadi dalam interaksi sosial. Dan biasanya melalui proses brainstorming untuk menghasilkan gagasan baru, magang atau interaksi pendampingan dan lainnya. Sosialisasi adalah bentuk pertukaran pengetahuan yang paling mudah dan sederhana, oleh karena itu proses ini banyak terjadi secara spontan.
- 2) **Eksternalisasi (tacit ke eksplisit)** : adalah proses yang memberi bentuk pada pengetahuan tacit dan mengubahnya menjadi eksplisit. Hal ini dapat disebut sebagai proses penciptaan pengetahuan klasik dimana individu mampu mengartikulasikan pengetahuan dalam beberapa kasus melalui proses pencatatan atau perekaman sehingga bentuknya menjadi konkrit atau nyata (Nonaka and Takeuchi : 1995).
- 3) **Kombinasi (eksplisit ke eksplisit)** : atau penggabungan potongan-potongan pengetahuan yang sudah diubah dalam bentuk eksplisit tadi menjadi sebuah model baru. Misalnya dalam bentuk review, laporan analisis, ringkasan eksekutif, atau database baru yang lebih memberikan bentuk kepada pengetahuan eksplisit. Misalnya, bentuk kurikulum atau tutorial yang dikembangkan menjadi bentuk pelatihan, dimana terjadi proses penggabungan antara eksplisit dan eksplisit.
- 4) **Internalisasi (eksplisit ke tacit)** : pada proses ini terjadi difusi dan pembentukan perilaku yang baru setelah seorang individu melalui proses eksplisit dan kemudian pengetahuan yang diterima kembali menjadi tacit. Setelah pengetahuan baru diinternalisasi, kemudian digunakan oleh karyawan dalam konteks individu sebagai modal pengetahuannya sendiri. Secara individual karyawan menerima dan menggunakan pengetahuan atas interpretasinya sendiri-sendiri dalam melakukan pekerjaan dan tugas mereka secara berbeda-beda.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk mengetahui bagaimana *knowledge creating* model yang digunakan pada program Majelis Pertimbangan Ganti rugi (MP-TGR) di Kabupaten Gorontalo dengan pendekatan SECI Create Model maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan Kualitatif. Sementara level penelitian yang digunakan yakni analisis eksplanatif, yang menganalisis latar belakang, proses dan interaksi yang terjadi antara individu maupun kelompok pada suatu program, dalam hal ini adalah MP-TGR.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tujuan akhir atau produk akhir dari penciptaan pengetahuan atau *create knowledge* pada pembentukan MP-TGR adalah regulasi yang mengatur pelaksanaan MP-TGR di Kabupaten Gorontalo. Proses inilah yang menjadi tujuan dari *create knowledge* pada pembentukan MP-TGR. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa MP-TGR dibentuk atas amanat Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Undang-undang ini juga mengatur bagaimana tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi bagi Pemerintah Daerah. Hal tersebut ada pada Pasal 63 ayat (1) dijelaskan bahwa : Pengenaan ganti rugi daerah/negara terhadap pegawai non-bendahara ditetapkan oleh Pimpinan lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota.

Regulasi ini yang memberikan mandat kepada Pemerintah daerah untuk menindaklanjuti penyelesaian tuntutan ganti rugi keuangan negara/daerah terhadap pegawai negeri bukan bendahara untuk membentuk sebuah Lembaga yang diatur melalui peraturan daerah dalam menyelesaikan tuntutan ganti rugi daerah terhadap pegawai negeri bukan bendahara. Dalam aturan ini dikatakan bahwa pemerintah daerah (provinsi/kabupaten/kota) diwajibkan untuk membentuk Peraturan Daerah/Peraturan Kepala Daerah untuk menetapkan apakah pegawai negeri bukan bendahara telah melanggar hukum atau lalai ataupun dibebaskan dari TGR. Inilah yang menjadi pengetahuan dasar pada pembentukan MP-TGR.

Pembentukan MP-TGR diawali melalui gagasan Kepala Badan Keuangan pada saat itu dijabat oleh Bapak Yusran Lapananda, diputuskan untuk membentuk Majelis Pertimbangan Tuntutan Ganti Rugi (MP-TGR) yang kemudian didukung oleh Peraturan Bupati nomor 54 tahun 2009 tentang Tata Cara Tuntutan Ganti Kerugian Daerah terhadap Pegawai Negeri Bukan Bendahara.

Sebagai Pejabat yang bertanggung jawab terhadap

pengelolaan keuangan daerah, Yusran Lapananda sangat menguasai dan memahami bagaimana kondisi terkait dengan keuangan daerah termasuk temuan-temuan yang sulit untuk diselesaikan dan semakin meningkat setiap bulan. Meskipun bukan sebagai pejabat tinggi yang memegang kekuasaan tertinggi dalam pengambilan keputusan di Kabupaten Gorontalo, namun Yusran Lapananda sangat menguasai dan mengetahui bagaimana regulasi-regulasi yang mengatur penyelesaian temuan ganti rugi terhadap keuangan negara/daerah karena memiliki latar belakang Pendidikan formal bidang hukum, sehingga dapat memberikan informasi dan pengetahuan yang baik dan jelas ketika menyampaikan ide untuk membentuk MP-TGR. Meskipun demikian, Yusran Lapananda bertindak sebagai sumber utama informasi dan pengetahuan mengenai MP-TGR. Atas dasar pemahaman Yusran Lapananda sebagai Kepala Badan Keuangan pada tahun 2009 dengan informasi, pemahaman dan pengetahuan yang dimiliki, maka gagasan untuk membentuk MP-TGR ini disampaikan kepada Kepala Daerah yang pada saat itu dijabat oleh Bapak David Bobihoe.

Dari aspek kemudahan dalam proses pembentukan, MP-TGR relatif sangat mudah, karena tingkat kebutuhan pemerintah Kabupaten Gorontalo terhadap lembaga ini sangat besar. Seperti yang telah diuraikan pada Bab Pendahuluan, semua berangkat dari jumlah tagihan yang semakin meningkat setiap tahun dan proses penyelesaian temuan yang belum optimal. Sehingga, tanpa membutuhkan waktu dan proses yang Panjang MP-TGR ini segera terbentuk. Tentunya pada tahap ini peran seorang Kepala Badan Keuangan sangat besar selaku penggagas dan sumber ide. Mulai dari mempersiapkan konsep dan bentuk MP-TGR, mengumpulkan semua regulasi-regulasi yang terkait, serta bagaimana MP-TGR nanti akan melaksanakan tugasnya.

Proses penciptaan pengetahuan atau *create knowledge* MP-TGR adalah merupakan upaya pemerintah Kabupaten Gorontalo dalam mengembangkan pengetahuan baru. Dapat disimpulkan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan MP-TGR Kabupaten Gorontalo dilihat dari aspek *create knowledge* adalah :

1. **Tahap Prepare Concept.** Tahap ini sebagai langkah awal yang dilakukan oleh penggagas dan sebagai sumber pengetahuan utama, yaitu Kepala Badan Keuangan. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mempersiapkan konsep yang diperlukan pada proses pembentukan MP-TGR. KOPnsep ini akan yang disampaikan Kepada Kepala Daerah sebagai landasan dan referensi dalam pembentukan MP-TGR.



2. **Tahap *Collecting data and information***. Tahap ini meliputi kegiatan pengumpulan data, kemudian data diolah menjadi informasi dan pada akhirnya menjadi sebuah pengetahuan baru, baik bagi individu dan bagi organisasi dalam hal lingkup pemerintah Kabupaten Gorontalo. Data tersebut berupa regulasi-regulasi mengenai pengelolaan keuangan daerah dan informasi pendukung lainnya.

3. **Tahap *create knowledge* atau penciptaan pengetahuan**. Tahap ini lebih pada penciptaan konsep. Selain menciptakan pengetahuan, sebelumnya proses ini juga. Pada tahap ini dominasi sumber pengetahuan adalah Bapak Yusran Lapananda selaku penggagas dan creator dalam pembentukan MP-TGR. Jadi, sebagian besar pengetahuan bersumber pada satu orang atau pengetahuan tacit. Meskipun tahap ini tidak melalui uji coba, namun MP-TGR melakukan *system action learning*. Yaitu bagaimana orang-orang yang terlibat didalamnya melakukan kegiatan belajar dan bekerja secara bersamaan. Proses belajar bagi MP-TGR langsung pada saat penyelesaian kasus temuan.

4. **Tahap *keep knowledge* atau penyimpanan pengetahuan**. Proses ini adalah tahap seleksi terhadap informasi dan pengetahuan yang dibagikan. Sebagai penggagas dan sumber pengetahuan utama, Yusran lapananda tidak membagikan semua pengetahuan yang dia miliki tetapi menyimpannya untuk kepentingan anggota MP-TGR ketika terbentuk. Karena tidak semua pengetahuan yang dimilikinya berguna dalam pengambilan keputusan pembentukan MP-TGR.

5. **Tahap *transfer knowledge* atau distribusi pengetahuan**. Tahap ini sangat berperan besar terutama pada tahap pembentukan MP-TGR. Yaitu pada proses bagaimana Bapak Yusran Lapananda mentransfer semua pengetahuan yang dimiliki untuk meyakinkan semua pihak khususnya Bupati David Bobihoe dan pejabat lainnya hingga mampu mempengaruhi keputusan yang diambil untuk membentuk MP-TGR. *Transfer knowledge* juga paling berperan pada kegiatan studi banding. Proses *transfer knowledge* ini masih terus berlanjut dalam setiap kegiatan MP-TGR.

6. **Tahap *decision making* atau pengambilan keputusan**. Sebagai sumber utama pengetahuan dalam pembentukan MP-TGR, Yusran Lapananda mampu melakukan transfer pengetahuan dengan baik sehingga Kepala Daerah dan pihak lainnya yang terkait memahami bagaimana pentingnya MP-TGR bagi penyelesaian masalah keuangan daerah khususnya temuan ganti rugi dan pada akhirnya mempengaruhi pengambilan keputusan Kepala Daerah. Terlepas dari kebutuhan

organisasi bahwa Kabupaten Gorontalo membutuhkan MP-TGR dalam menyelesaikan temuan, informasi dan pengetahuan yang di sampaikan oleh bapak Yusran Lapanda membuat Kabupaten Gorontalo akhirnya memutuskan untuk membentuk MP-TGR.

Sementara dalam *knowledge creating* sebuah organisasi, ada tahap ideal yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yaitu:

a. ***Sharing tacit knowledge*** ; proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus dimulai dari pengetahuan tacit, yang berhubungan dengan sosialisasi, karena pengetahuan yang terbaik dan belum dimanfaatkan ada pada diri individu dan harus diperkuat dulu secara internal dalam organisasi.

b. ***Creating concept*** ; pada fase ini adalah proses bagaimana pengetahuan diam-diam yang telah di *sharing* sebelumnya di konversi menjadi pengetahuan eksplisit dan dalam konsep baru kemudian dibagikan.

c. ***Justifying concept*** ; tahap ini merupakan pembenaran dari tahap sebelumnya, dimana organisasi berhak untuk menerima atau menolak pengetahuan yang diterima sebelumnya, dan apakah pengetahuan itu benar-benar layak untuk diterapkan.

d. ***Building an achetype*** ; pada fase ini organisasi membuat pola dasar pengetahuan yang menjadi kebutuhan organisasi. Pengetahuan yang telah diterima akan diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau di modifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi menjadi inovasi sehingga menjadi pengetahuan baru.

e. ***Cross leveling knowledge*** ; fase terakhir adalah memperluas pengetahuan dengan cara di bagikan ke divisi lain dalam organisasi ataupun ke stakeholder untuk mendapatkan masukan dari pihak luar mana yang perlu di dipertahankan atau sebaliknya.

Masih terkait dengan proses transfer pengetahuan dalam MP-TGR, proses ini ditunjukkan pada kegiatan *benchmark* atau studi banding dari daerah-daerah di seluruh Indonesia untuk mengetahui bagaimana proses dan penerapan MP-TGR di Kabupaten Gorontalo. Namun, hal yang paling penting dalam proses transfer pengetahuan pada MP-TGR adalah mengenai sumber utama pengetahuan pada MP-TGR. Pada bagian awal pembahasan ini telah diuraikan mengenai siapa yang paling berperan dalam proses transfer pengetahuan atau sebagai sumber pengetahuan utama dalam MP-TGR. Yusran Lapananda sebagai penggagas sekaligus pencetus atas terbentuknya MP-TGR ini, telah mengerahkan semua pengetahuan tacit yang dimiliki mengenai MP-TGR

kepada semua pihak yang berhak mendapatkan informasi dan pengetahuan sehingga MP-TGR ini bisa berjalan dan menjadi role model dalam penyelesaian tuntutan ganti rugi. Dan sampai saat ini MP-TGR Kabupaten Gorontalo masih menjadi lokus *benchmark* atau studi banding bagi daerah-daerah lain.

Sejak tahun 2011 MP-TGR mulai menerima permintaan studi banding pemerintah daerah. Sebagian besar dari daerah-daerah ini memahami mengenai MP-TGR sebagai amanat dari Undang-undang tentang pengelolaan keuangan daerah. Namun, daerah-daerah ini terkendala bagaimana melaksanakannya di level daerah, bagaimana pelaksanaan sidang dan terutama adalah bagaimana mengenai regulasi yang mengaturnya. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Gorontalo melalui MP-TGR telah berhasil menjadi daerah tujuan untuk belajar tentang MP-TGR. Tercatat sejak tahun 2011 hingga tahun 2018 MP-TGR Kabupaten Gorontalo telah menerima 100 kunjungan studi banding dari berbagai daerah di Indonesia, baik secara institusi maupun perorangan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Knowledge management pada pelaksanaan MP-TGR di Kabupaten Gorontalo dengan perspektif SECI *create model* oleh Nonaka dan Takeuchi, memiliki banyak relevansi meskipun ada beberapa tahapan yang tidak memenuhi ketentuan pada teori ini. Namun, MP-TGR sebagai sebuah kegiatan yang memiliki banyak fleksibilitas terutama pada kebijakan, maka proses *knowledge management* pada MP-TGR ini dapat dilihat dengan berbagai perspektif lainnya.

Dari keempat proses dalam SECI *create model* oleh Nonaka dan Takeuchi yang diimplementasikan oleh MP-TGR masing-masing memiliki tinjauan dan hasil yang berbeda-beda, baik pada proses maupun hasil yang dicapai. Pada tahap Sosialisasi, Ekternalisasi dan Kombinasi hampir semua yang uraikan oleh teori Nonaka dan Takeuchi mengenai proses ini telah dilalui oleh MP-TGR. Meskipun dari sekian kegiatan yang menggambarkan teori itu kini tidak dilaksanakan lagi oleh MP-TGR. Seperti kegiatan evaluasi dan *brainstorming* untuk menggali ide-ide baru terkait pelaksanaan MP-TGR.

Pada tahap Internalisasi, kegiatan yang menggambarkan internalisasi pada MP-TGR belum terlihat. Namun, yang tergambar pada proses ini adalah Iterasi (pengulangan informasi atau pengetahuan yang

sifatnya satu arah). Sehingga secara otomatis mempengaruhi tahapan selanjutnya yaitu pengulangan proses Sosialisasi.

Rekomendasi

Untuk mengoptimalkan kinerja MP-TGR terkait dengan transfer pengetahuan sebaiknya tidak memberlakukan keanggotaan yang bersifat *ex-officio*, tetapi secara personal atau individu yang dinilai memiliki kemampuan dan keterampilan dalam MP-TGR. dengan demikian proses pertukaran informasi dan pengetahuan tidak akan berulang, dan merangsang anggotanya untuk terus mencari informasi dan pengetahuan baru. Jika keanggotaan MP-TGR bersifat tetap minimal 2 atau 3 tahun, maka akan mudah untuk merancang program pengembangan kapasitas anggota, meskipun dengan format yang sederhana.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dalkir, Kimiz. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington, United State: Elsevier Butterworth-Heinemann USA.
- Lapananda, Yusran. 2015. *Penyelesaian Ganti Kerugian Negara/Daerah melalui Tuntutan Perbendaharaan dan Tuntutan Ganti Rugi*. Jakarta: RMBBooks.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, November-Desember, pp 96-104.
- Nonaka, I. And Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management : Suatu pengantar memahami bagaimana organisasi mengelola pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang unggul*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sangkala. 2016. *Dimensi-dimensi Manajemen Publik. (edisi kedua)*. Yogyakarta: Capiya Publishing.
- Stankosky, Michael. 2005. *Creating The Dicipline of Knowledge Management. The Latest in University Research*. USA: Elivier Butterworth-Heinemann.
- Yang, Kaifeng. 2007. *Handbook Of Research Methods in Public Administration*. Pennsylvania: CRC Press.