

---

**DESAIN KEBIJAKAN PEMBELAJARAN ORGANISASI MELALUI  
PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM* PADA  
KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL****Kurnia Rheza Randy Adinegoro**Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional

---

**Info Artikel**

---

Received:  
20 Februari 2024  
Accepted  
14 Mei 2024  
Published  
19 Juni 2024

---

Kata Kunci:  
Pembelajaran  
Organisasi;  
*Knowledge  
Management System*;  
Kementerian ATR/  
BPN

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat desain kebijakan dalam penerapan *Knowledge Management System* (KMS) terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi di lingkungan sektor publik, dengan fokus pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Studi kasus ini menggambarkan upaya Kementerian ATR/BPN dalam mengadopsi dan mengintegrasikan KMS guna meningkatkan efisiensi operasional, kolaborasi, dan kualitas kebijakan di bidang agraria dan tata ruang. Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk dapat menggambarkan suatu fenomena dan permasalahan di lapangan melalui serangkaian kegiatan pengumpulan data pustaka atau literatur, membaca, dan mencatat, serta mengolah bahan kajian dari berbagai literatur. Sumber data diperoleh dari artikel maupun tulisan lain yang membahas mengenai pembelajaran organisasi dan KMS, data publikasi instansi pemerintah dalam hal ini khususnya Kementerian ATR/BPN baik berupa bahan paparan maupun kebijakan mengenai KMS serta berita dari media terkait dengan pembelajaran organisasi dan KMS. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang dampak positif penerapan KMS terhadap inovasi dan pembelajaran organisasi khususnya di Kementerian ATR/BPN. Dalam penelitian ini berkesimpulan bahwa KMS dapat meningkatkan aksesibilitas informasi, memperkuat kolaborasi antar unit, serta memberikan fondasi untuk pengembangan kebijakan yang lebih efektif. Selain itu, temuan penelitian menyoroti tantangan yang dihadapi, termasuk penerimaan pengguna, serta pentingnya mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pertukaran pengetahuan.

**Abstract**

*This research aims to look at policy design in the application of the Knowledge Management System (KMS) to innovation and organizational learning in the public sector, with a focus on the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN). This case study illustrates the efforts of the Ministry of ATR/BPN to adopt and integrate KMS to improve operational efficiency, collaboration and policy quality in the agrarian and spatial planning fields. This research adopts a qualitative method with a qualitative descriptive approach. The qualitative descriptive method is used to describe phenomena and problems in the field through a series of library or literature data collection activities, reading and taking notes, as well as processing study materials from various literature. Data sources were obtained from articles and other writings that discuss organizational learning and KMS, publication data from government agencies, in this case especially the Ministry of ATR/BPN, in the form of exposure materials and policies regarding KMS as well as news from the media related to organizational learning and KMS. The results of this research provide an overview of the positive impact of implementing KMS on innovation and organizational learning, especially in the Ministry of ATR/BPN. This research concludes that KMS can increase information accessibility, strengthen collaboration between units, and provide a foundation for more effective policy development. Additionally, the research findings highlight the challenges faced, including user acceptance, as well as the importance of developing an organizational culture that supports transfer of knowledge.*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, dinamika yang terjadi semakin kompleks dan selalu ada perubahan yang konstan. Perubahan ini terjadi di berbagai sektor tidak terkecuali sektor organisasi, baik itu organisasi sektor privat maupun organisasi sektor publik. Oleh karena itu maka organisasi menjadi perlu dalam berinovasi dan melakukan pembelajaran yang terus-menerus untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks (Wicaksono, 2019). Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang selanjutnya disebut Kementerian ATR/BPN sebagai salah satu lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan agraria dan tata ruang, namun dalam kenyataannya selalu dihadapkan pada tantangan dalam upaya memberikan pelayanan yang efektif serta merumuskan kebijakan yang responsif terutama dalam bidang pelayanan pertanahan dan tata ruang.

Pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Asmiati et al., 2023). Kementerian ATR/BPN, perlu memastikan bahwa pegawainya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk menghadapi perubahan. Apalagi mengingat Kementerian ATR/BPN ini salah satu kementerian dengan jumlah Sumber Daya Manusia khususnya ASN yang cukup banyak, yaitu berjumlah 21.117 (Data Mei 2024) yang tersebar di seluruh Indonesia. Tidak dapat dipungkiri bahwa Kementerian ATR/BPN sebagai Kementerian yang mempunyai kantor layanan sampai dengan tingkat Kabupaten/Kota dihadapkan pada tuntutan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kapabilitas pegawainya dengan pembelajaran yang terus-menerus. Adanya transformasi teknologi informasi serta dinamika perubahan yang cepat membuat kebutuhan akan manajemen pengetahuan semakin krusial. Dalam konteks ini, penerapan *Knowledge Management System (KMS)* muncul sebagai strategi utama untuk mendukung inovasi dan pembelajaran di dalam organisasi (Alavi & Leidner, 2001).

Kementerian ATR/BPN, sebagai lembaga pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan agraria dan tata ruang, dihadapkan pada kompleksitas tugas dan tantangan yang terus berkembang. Dalam rangka mengoptimalkan pelayanan publik dan merumuskan kebijakan yang responsif, Kementerian ATR/BPN telah mengambil langkah-langkah untuk memanfaatkan teknologi informasi, termasuk penerapan KMS. Seperti diketahui transformasi digital merupakan suatu bentuk strategi yang dilakukan oleh suatu organisasi agar dapat tetap bertahan di tengah ancaman dan tantangan akibat perubahan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi yang semakin berkembang (Adinegoro, 2023). Hal tersebut didorong dengan keberhasilan organisasi semakin tergantung pada kemampuannya untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif dan efisien. KMS muncul sebagai solusi strategis untuk mengatasi tantangan ini. KMS bukan hanya merupakan suatu aplikasi ataupun alat teknologi, tetapi juga merupakan pendekatan

holistik dalam manajemen pengetahuan yang melibatkan orang, proses, dan teknologi (Abdullah et al., 2005). Meskipun manfaat potensial KMS sangat besar, terdapat tantangan yang perlu diatasi, seperti masalah keamanan data, penerimaan pengguna, dan perlunya mendukung budaya organisasi yang dapat meningkatkan pertukaran pengetahuan di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

Tulisan ini memiliki tujuan untuk menganalisis dan memahami bagaimana KMS dapat berperan sebagai katalisator dalam mendorong inovasi dan pembelajaran yang terus menerus di Kementerian ATR/BPN. Penelitian ini menjadi relevan karena dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana penerapan KMS dalam konteks organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik dan tuntutan tentunya berbeda dengan sektor privat. Penerapan KMS diharapkan dapat memberikan *platform* yang efektif untuk mengidentifikasi, menyimpan, mengelola, dan mendistribusikan pengetahuan secara efisien di seluruh organisasi. Hal ini menjadi krusial mengingat kompleksitas dan dinamika dalam aspek agraria dan pertanahan yang melibatkan regulasi, hukum, teknologi, dan kebutuhan masyarakat.

Penelitian ini akan membahas aspek-aspek kunci, seperti kebutuhan akan pembelajaran kontinu, peningkatan kolaborasi antar unit kerja, dan pengelolaan pengetahuan sebagai sumber daya strategis. Analisis akan dilakukan untuk mengevaluasi dampak positif dari penerapan KMS terhadap kebijakan pembelajaran organisasi di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki dampak penerapan KMS pada inovasi dan pembelajaran di Kementerian ATR/BPN. Melalui studi kasus yang cermat, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana KMS memengaruhi kolaborasi, efisiensi operasional, dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat. Dengan memahami secara menyeluruh desain kebijakan dalam penerapan KMS, diharapkan penelitian ini dapat memberikan landasan bagi organisasi sektor publik untuk memanfaatkan teknologi dan pengetahuan dengan cara yang optimal, menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Selain ini melalui pemahaman mendalam tentang penerapan KMS, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam mengoptimalkan manajemen pengetahuan di organisasi sektor publik. Implikasi praktis dan rekomendasi akan diberikan untuk mendukung pengembangan dan peningkatan implementasi KMS di organisasi serupa.

Meskipun telah terjadi kemajuan dalam adopsi teknologi, tentunya masih perlu dilakukan penelitian mendalam untuk memahami dampak sebenarnya dari penerapan KMS terhadap inovasi dan pembelajaran di lingkungan organisasi ini. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana desain kebijakan penerapan KMS dapat memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi, khususnya di Kementerian ATR/BPN. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi berharga bagi pimpinan organisasi, praktisi manajemen, dan peneliti di bidang kebijakan publik dan manajemen pengetahuan.

## METODE

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif kualitatif adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran rinci dan mendalam tentang suatu fenomena atau kejadian. Pendekatan ini fokus pada pemahaman mendalam dan interpretatif terhadap konteks tertentu tanpa mengukur atau menghitung fenomena secara kuantitatif (Sugiyono, 2019).

Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk dapat menggambarkan suatu fenomena dan permasalahan di lapangan dengan data dari pendekatan studi literatur. Pendekatan studi literatur dilakukan melalui serangkaian kegiatan pengumpulan data pustaka atau literatur, membaca, dan mencatat, serta mengolah bahan kajian dari berbagai literatur yang digunakan (Zed, 2008). Sumber data dalam penelitian diperoleh dari artikel yang membahas mengenai pembelajaran organisasi dan KMS, data publikasi instansi pemerintah dalam hal ini khususnya Kementerian ATR/BPN baik berupa bahan paparan maupun kebijakan mengenai KMS serta berita dari media terkait dengan pembelajaran organisasi dan KMS. Dokumen-dokumen tersebut akan dianalisis untuk mendapatkan pemahaman lebih lanjut tentang implementasi KMS di Kementerian ATR/BPN.

Hasil penelitian akan disajikan melalui narasi yang mendalam, mendiskusikan temuan-temuan kunci dan merinci implikasi hasil untuk praktik manajemen pengetahuan dan kebijakan organisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi Kebijakan

Kebijakan jika diartikan sesuai KBBI yakni susunan konsep yang menjadi garis besar dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Ruang lingkup meliputi ekonomi, politik, dsb. (Taufiqurakhman, 2014) Istilah kebijakan (*policy*) sering diartikan tujuan, program, keputusan, undang-undang, dan rancangan besar. Kebijakan atau *policy* diperuntukkan dalam menentukan sikap dalam kehidupan di pemerintahan maupun kehidupan pribadi. Kebijakan ini bebas dari konotasi keberpihakan, suatu kebijakan berlaku secara konsisten dan berulang (Anggara, 2018).

Kebijakan melibatkan perilaku berupa tindakan dan bukan tindakan serta kebijakan mempunyai *outcomes* di masa yang akan datang. Kebijakan dalam rangkaian tindakan, muncul dari proses yang berpengaruh terhadap hubungan organisasional dan memerlukan peran dari para agen kebijakan (Handoyo, 2012). Kebijakan publik, menyatakan bahwa "*Public policy is whatever governments choose to do or not to do*", kebijakan publik ialah keputusan pemerintah dalam mengambil suatu tindakan (Tahir, 2004). Apabila pemerintah melakukan tindakan maka terdapat tujuan dan kebijakan negara dalam penerapannya. Hal tersebut disebabkan oleh pemerintah yang berpengaruh besar dengan tindakan yang akan dilakukan pemerintah.

Pada penelitian ini penulis berfokus pada implementasi kebijakan. Pada proses kebijakan publik, aspek implementasi menjadi tahapan yang substansial. Implementasi kebijakan tidak serta merta tentang penjabaran keputusan politik di administrasi birokrasi. Implementasi kebijakan publik membutuhkan wawasan terkait kebijakan publik (Kadji, 2015). Berdasarkan penjelasan konsep kebijakan publik, implementasi kebijakan merupakan bagian dari tahapan penyusunan kebijakan (Cairney, 2012; Dunn, 2003). Implementasi sebuah kebijakan merupakan tahap yang penting dalam berlangsungnya proses kebijakan publik, karena berkaitan bagaimana kebijakan dilakukan dengan sumber daya yang telah direncanakan (Cairney, 2012), yang dilakukan dengan melihat hubungan antara program kebijakan dengan hasilnya sebagai informasi implementasi kebijakan (Dunn, 2003). Pendapat terkait melihat program kebijakan dengan hasil dapat ditafsirkan juga sebagai evaluasi, namun DeGroff & Cargo (2009) menjelaskan perbedaan mendasar dari implementasi kebijakan dan evaluasi kebijakan adalah pada prosesnya, evaluasi kebijakan melihat pada efek akhir pada masalah kebijakan, sedangkan implementasi kebijakan melihat tindakan dari kebijakan.

Penelitian OECD yang dilakukan oleh Viennet & Pont (2017) menelaah studi literatur implementasi kebijakan kaitan sektor pendidikan. Model yang dikembangkan akan menjelaskan masing-masing dimensi proses yang terdiri dari sejumlah hambatan maupun pendukung yang dipandang sebagai dimensi. Ada 4 (empat) dimensi yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan, dimensi tersebut antara lain [1] dimensi desain kebijakan, [2] dimensi pemangku kepentingan, [3] dimensi institusi/organisasi, dan [4] dimensi strategi implementasi. Dalam Penelitian ini akan berfokus pada desain kebijakan serta aktor pelaksanaannya dalam hal ini Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### 1. Desain Kebijakan

Dimensi proses desain kebijakan berkaitan dengan bagaimana cara kebijakan dilakukan pembahasan, perdebatkan, dibentuk dengan mempertimbangkan masalah serta solusi yang ditawarkan agar suatu kebijakan dapat diimplementasikan (Viennet & Pont, 2017). Proses kebijakan yang baik salah satu cara untuk meningkatkan kepercayaan publik dengan memproduksi yang tepat guna (Rian Andhika, 2018).

Untuk melihat proses desain kebijakan dapat melihat 3 unsur pendekatan, diantaranya adalah [1] justifikasi kebijakan, yaitu merujuk pada penjelasan dan pembenaran mengenai alasan di balik adopsi atau implementasi suatu kebijakan. Justifikasi kebijakan melibatkan pembuktian bahwa kebijakan tersebut diperlukan, rasional, dan dapat memberikan solusi atau manfaat yang sesuai terhadap permasalahan atau tujuan yang dihadapi berbasis bukti yang ada; [2] logika kebijakan, merujuk pada keseluruhan rangkaian pemikiran dan analisis yang digunakan untuk merumuskan, mendukung, dan mempertahankan suatu kebijakan. Hal ini mencakup cara berpikir yang rasional dan

konsisten dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi kebijakan publik. Logika kebijakan membantu memastikan bahwa setiap langkah dalam proses kebijakan didasarkan pada pemahaman yang kuat terhadap permasalahan, tujuan, dan konsekuensi yang mungkin terjadi.; dan [3] kelayakan, merujuk pada penilaian terhadap apakah suatu kebijakan dapat dijalankan dan mencapai tujuan yang diinginkan dengan cara yang efektif, efisien, dan sesuai dengan nilai-nilai serta prinsip-prinsip yang mempertimbangkan kepraktisan implementasi.

## 2. Institusi/Organisasi

Dimensi proses institusi berkaitan dengan bagaimana pengaturan kelembagaan (Viennet & Pont, 2017). Terdapat 3 (tiga) pendekatan dalam melihat dimensi proses institusi, [1] pengaturan kelembagaan, dalam konteks kebijakan merujuk pada struktur organisasi, prosedur, dan tata kelola yang diterapkan untuk mendukung perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Ini mencakup pembentukan dan penyusunan lembaga-lembaga atau organisasi yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pengelolaan kebijakan. Pengaturan kelembagaan menjadi penting untuk memastikan bahwa kebijakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien. Hal utama dalam pengaturan kelembagaan mencakup mekanisme yang menghubungkan berbagai tingkat pemerintahan dalam hal Kementerian ATR/BPN berbagai unit kerja [2] komplementaritas kebijakan, yaitu mengacu pada hubungan saling mendukung atau sinergis antara dua atau lebih kebijakan yang diimplementasikan secara bersamaan. Dalam konteks ini, satu kebijakan dapat memperkuat atau melengkapi efek dari kebijakan lainnya, sehingga keduanya bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang lebih besar atau optimal. Prinsip ini mendukung ide bahwa kombinasi kebijakan yang dirancang dengan baik dapat menghasilkan hasil yang lebih baik daripada jika kebijakan tersebut diimplementasikan secara terpisah. [3] tren masyarakat, yaitu bagaimana Masyarakat dalam hal ini pengguna/user mendefinisikan isu yang muncul dalam kebijakan. Hal ini merujuk pada arah atau perubahan dalam pandangan, preferensi, dan perilaku pengguna terkait dengan isu-isu tertentu. Tren ini dapat mencakup pergeseran nilai-nilai, perubahan pola pikir, dan perubahan dalam dinamika sosial yang dapat mempengaruhi pengguna dan pemangku kebijakan.

Gambar 1. Skema Landasan Desain Kebijakan



Sumber: (Viennet & Pont, 2017) diolah

## Pembelajaran Organisasi melalui Penerapan Knowledge Management System

Organisasi modern dihadapkan pada tekanan yang tidak pernah terduga pada periode sebelumnya (Rahman Hakim, 2023). Perubahan teknologi, pasar global, dan dinamika lingkungan maupun masyarakat luas semakin menuntut organisasi untuk terus belajar dan beradaptasi (Rizal et al., 2023). Di tengah kompleksitas ini, pembelajaran organisasi bukanlah sekadar strategi suplemen atau tambahan, melainkan inti dari kesuksesan dalam jangka panjang. Pembelajaran organisasi bukanlah sekadar kegiatan pelatihan atau pengembangan pegawai namun merupakan sebuah filosofi, budaya, dan strategi yang dapat menjadi nilai tambah pada setiap aspek nilai organisasi. Pembelajaran organisasi menciptakan landasan bagi inovasi, efisiensi operasional, dan kemampuan beradaptasi yang krusial di tengah perubahan yang terus menerus terjadi (Hendrawan et al., 2020).

Pentingnya pembelajaran organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek diantaranya organisasi yang mendorong pembelajaran memiliki pegawai yang lebih terampil, berpengetahuan luas, dan mampu menghadapi tugas-tugas yang kompleks. Budaya pembelajaran *continuous learning* atau dapat diterjemahkan pembelajaran terus-menerus menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa didorong untuk meningkatkan diri mereka sendiri. Selain itu pembelajaran adalah kunci untuk menciptakan budaya inovasi (Sugiono, 2019). Organisasi yang mendorong pembelajaran terus menerus serta memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan akan menciptakan solusi kreatif, dan menjadikan pelayanan mereka dapat mengikuti tuntutan masyarakat. Selain itu pegawai cenderung tinggal lebih lama di organisasi yang memberikan peluang pembelajaran dan pengembangan. Ini menciptakan stabilitas dalam kekuatan kerja dan mengurangi biaya yang terkait dengan kehilangan potensi pegawai. Walaupun mungkin di sektor pemerintahan persentase pegawai yang keluar sangatlah kecil namun hal ini tentu dapat berubah di waktu yang akan datang, dimana generasi saat ini lebih mengutamakan mengenai nilai yang dianutnya.

Meskipun pentingnya pembelajaran organisasi itu dirasa penting namun banyak organisasi masih menghadapi tantangan dalam mengimplementasikannya dengan efektif. Beberapa tantangan penerapan pembelajaran organisasi yang efektif tersebut dapat dirinci dalam poin-poin sebagai berikut:

1. Kurangnya Komitmen Pemimpin Organisasi  
Tanpa dukungan dan komitmen dari pemimpin organisasi, upaya pembelajaran sering kali kurang berhasil. Pemimpin yang mendukung pembelajaran akan membuka pintu bagi budaya pembelajaran yang kuat.
2. Ketidakmampuan untuk Mengelola Perubahan  
Pembelajaran sering kali memerlukan perubahan, dan resistensi terhadap perubahan dapat menjadi penghalang utama. Manajemen perubahan yang efektif adalah kunci untuk mengatasi hambatan ini.

### 3. Ketidakmampuan Mengidentifikasi dan Mengelola Pengetahuan Organisasi

Banyak organisasi memiliki pengetahuan yang tersebar di berbagai bagian tetapi tidak dapat mengintegrasikannya dengan baik. Sistem manajemen pengetahuan yang lemah dapat menghambat proses pembelajaran.

Di era digital, teknologi memainkan peran kunci dalam membantu organisasi mengatasi tantangan pembelajaran. KMS merupakan salah satu solusi yang dapat ditawarkan dan memfasilitasi proses pembelajaran organisasi. Penerapan KMS menjadi solusi strategis untuk meningkatkan pembelajaran organisasi, memungkinkan organisasi untuk mengelola, menyimpan, dan berbagi pengetahuan dengan efektif, KMS dapat menjadi katalisator untuk pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

KMS adalah suatu sistem yang dirancang untuk mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi. Ini mencakup teknologi, proses, dan orang-orang yang bekerja bersama untuk mengidentifikasi, membuat, mereplikasi, dan menggunakan pengetahuan yang terdapat dalam organisasi. Penerapan KMS dapat membantu organisasi dalam mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan informasi secara efisien, meningkatkan kolaborasi, dan mempromosikan budaya pembelajaran.

Pembelajaran organisasi merupakan konsep yang sangat relevan di era saat ini, di mana perubahan teknologi, tuntutan pasar, dan kompleksitas lingkungan menjadikan kondisi semakin menantang. Pembelajaran organisasi bukan hanya tentang akuisisi pengetahuan, tetapi juga tentang kemampuan organisasi untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktik sehari-hari. Organisasi yang mampu belajar secara efektif memiliki keunggulan dalam beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan inovasi. Sebelum adopsi teknologi KMS, pembelajaran organisasi seringkali terbatas oleh kendala fisik dan geografis. Proses pembelajaran cenderung bersifat formal dan terpusat, dengan keterbatasan dalam mendistribusikan pengetahuan secara cepat dan menyeluruh. Inisiatif pembelajaran terkadang terhambat oleh hierarki organisasi dan lambatnya aliran informasi. Penerapan KMS membuka peluang baru untuk pembelajaran organisasi yang efektif dan adaptif. Berikut adalah beberapa peran kunci yang dimainkan oleh KMS:

#### 1. Penciptaan Pengetahuan Bersama

KMS memfasilitasi penciptaan pengetahuan bersama melalui kolaborasi berbasis daring. Tim atau individu yang terpisah geografis dapat berbagi pengalaman, pemahaman, dan pandangan mereka secara langsung.

#### 2. Akses Cepat dan Efisien

KMS memungkinkan akses cepat dan efisien terhadap informasi dan pengetahuan yang disimpan. Anggota organisasi dapat dengan mudah mencari, menemukan, dan menggunakan pengetahuan yang relevan untuk tugas mereka.

### 3. Pembelajaran Terus-menerus

KMS mendukung pembelajaran terus-menerus dengan menyediakan sumber daya yang dapat diakses kapan saja dan dari mana saja. Organisasi dapat mengembangkan kurikulum dan modul pembelajaran daring untuk meningkatkan keterampilan Pegawai.

### 4. Memfasilitasi Kolaborasi Antar Tim

KMS mendorong kolaborasi antar tim dengan memungkinkan berbagi pengetahuan antar departemen dan unit. Ini mempromosikan pemahaman holistik terhadap operasi organisasi.

### 5. Analisis Data dan Pembelajaran dari Data

KMS dapat mengintegrasikan analisis data untuk membantu organisasi memahami tren, memprediksi perubahan pasar, dan membuat keputusan yang lebih baik. Hal ini membantu organisasi untuk belajar dari data yang dihasilkan.

## Desain kebijakan Penerapan *Knowledge Management System* pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional

Dimensi proses desain kebijakan berkaitan dengan bagaimana cara kebijakan dilakukan pembahasan, perdebatkan, dibentuk dengan mempertimbangkan masalah serta solusi yang ditawarkan agar suatu kebijakan dapat diimplementasikan (Viennet & Pont, 2017). Desain kebijakan Penerapan KMS pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional dibagi menjadi 3 dimensi yang dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

#### 1. Justifikasi Kebijakan

Kementerian ATR/BPN memiliki peran vital dalam mengelola sumber daya pertanahan dan menjamin ketertiban ruang serta pemanfaatan lahan yang berkelanjutan di Indonesia. Di tengah dinamika kompleks tugas dan tantangan yang dihadapi oleh Kementerian ATR/BPN, Penerapan KMS menjadi suatu kebutuhan mendesak yang perlu dipertimbangkan. Penerapan KMS akan membantu mengatasi tantangan maupun hambatan yang terjadi di Kementerian ATR/BPN dengan cara menyediakan platform terintegrasi untuk menyimpan, mengelola, dan mengakses pengetahuan secara efisien, baik itu *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.

Gambar 2. Kategori Pengetahuan dalam Organisasi

EXPLICIT KNOWLEDGE	TACIT KNOWLEDGE
Dimiliki oleh organisasi atau publik	Dimiliki oleh seorang individu (pegawai, atau individu lainnya)
Tangible atau berwujud, dalam bentuk dokumen, papers, manual, pedoman, data base, dll	Intangible atau tidak berwujud, dalam bentuk keahlian yang masih menjadi pengetahuan seseorang
Dengan mudah dapat dibagikan, disebar, diajarkan kepada orang lain	Sulit dibagikan, atau dapat dibagikan melalui diskusi, sharing, konsultasi, coaching, dll
Dapat direproduksi	Sulit untuk direproduksi secara identik
Dapat diuji, diverifikasi dan umumnya bersifat kuantitatif	Bersifat kualitatif dan terus berkembang sesuai dengan pengalaman yang diperoleh seseorang

Sumber: Bahan Tayang KMS Pusbang SKATP

Salah satu tantangan utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana cara menyimpan dan mengakses data dengan rapi, cepat dan efisien. Apalagi melihat satuan kerja di Kementerian ATR/BPN yang meliputi seluruh wilayah Indonesia sampai dengan tataran Kabupaten dan Kota. Penerapan KMS di Kementerian ATR/BPN tentunya menawarkan sebuah solusi dimana organisasi dapat memiliki suatu *platform* penyimpanan yang terpusat untuk semua jenis informasi, termasuk dokumen, buku, dan pengetahuan. Ini memungkinkan pegawai dengan mudah mengakses informasi yang mereka butuhkan tanpa harus mencari di berbagai sumber. Diharapkan dengan menyediakan akses yang mudah dan cepat terhadap pengetahuan yang relevan, KMS dapat meningkatkan kinerja operasional organisasi secara keseluruhan. Pegawai tidak lagi harus menghabiskan waktu berjam-jam mencari informasi maupun pengetahuan yang diperlukan, melainkan dapat fokus pada tugas-tugas yang lebih penting dan strategis. Hal ini tentu akan meningkatkan efisiensi waktu dimana akan mengurangi waktu yang terbuang dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Selain itu KMS juga dapat menjadi katalisator untuk inovasi dalam organisasi. Dengan memfasilitasi berbagi pengetahuan dan ide, KMS menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Pegawai didorong untuk berpikir di *out of the box*, mengusulkan solusi masalah praktis, dan menguji konsep-konsep baru, yang pada saatnya nanti dapat mengarah pada inovasi yang dihasilkan.

## 2. Logika Kebijakan

Saat ini teknologi memainkan peran kunci dalam membantu organisasi mengatasi tantangan pembelajaran. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa KMS adalah salah satu solusi yang dapat memfasilitasi proses pembelajaran organisasi. Beberapa manfaat KMS meliputi:

### a. Akses Cepat ke Pengetahuan

KMS memungkinkan Pegawai dengan cepat mengakses informasi dan pengetahuan yang mereka butuhkan. Ini mengurangi waktu yang dihabiskan

untuk mencari informasi dan meningkatkan efisiensi.

### b. Kolaborasi yang Ditingkatkan

Melalui *platform* KMS, Pegawai dapat berkolaborasi secara daring, berbagi ide, dan memecahkan masalah bersama. Hal ini tentunya menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran kolaboratif.

### c. Pengembangan Keterampilan Mandiri

KMS dapat menyediakan sumber daya pembelajaran berbasis daring, modul pelatihan, dan *tutorial* yang memungkinkan Pegawai untuk mengembangkan keterampilan secara mandiri. Hal ini tentunya memberikan fleksibilitas dan kemerdekaan dalam proses pembelajaran.

Sebelum menerapkan KMS, pertukaran informasi dan pengetahuan di Kementerian ATR/BPN seringkali lambat dan terhambat oleh kendala fisik dan administratif. Hal itu bisa menjadi faktor proses pengambilan keputusan yang membutuhkan waktu relatif yang lama, serta memungkinkan terjadinya koordinasi antar unit kerja yang banyak sekat. Dengan penerapan KMS, Kementerian ATR/BPN diharapkan menghilangkan sekat-sekat antar unit kerja dan dapat mengubah hal yang signifikan dalam pembelajaran organisasi, yang dapat dirincikan dalam beberapa faktor sebagai berikut:

#### a. Pembelajaran Kolaboratif

Pegawai di berbagai unit dapat berkolaborasi secara efektif melalui platform KMS. Mereka dapat berbagi informasi, menyelesaikan masalah bersama, dan meningkatkan pemahaman mereka terhadap tugas masing-masing.

#### b. Peningkatan Kecepatan Respon

KMS memungkinkan Kementerian ATR/BPN untuk merespons perubahan perundang-undangan dan kondisi pasar dengan lebih cepat. Informasi terbaru dapat dengan mudah diakses dan diterapkan dalam pengambilan keputusan.

#### c. Penyebaran *Best Practices*

Melalui KMS, praktik terbaik dalam pengelolaan agraria dan tata ruang dapat dengan cepat diidentifikasi dan disebar ke seluruh organisasi. Hal ini membantu menciptakan konsistensi dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

#### d. Peningkatan Keterampilan Pegawai

KMS digunakan sebagai *platform* media pembelajaran. Pegawai dapat mengembangkan keterampilan mereka secara mandiri, mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional mereka.

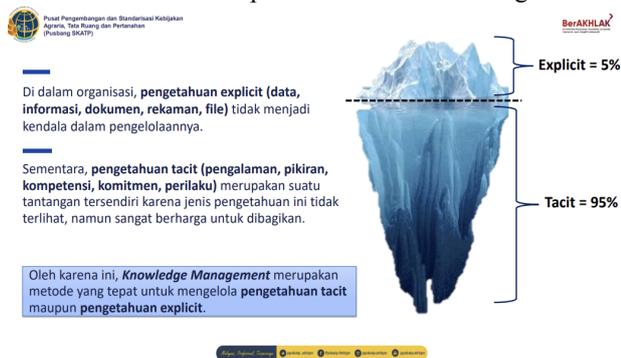
#### e. Analisis Kinerja dan Evaluasi Kebijakan

KMS memungkinkan Kementerian ATR/BPN untuk melakukan analisis kinerja dan evaluasi kebijakan dengan lebih efisien. Data yang terkumpul membantu dalam mengukur dampak kebijakan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

### 3. Kelayakan Kebijakan

Kebijakan penerapan KMS ini salah satu manfaat utamanya adalah peningkatan efisiensi operasional. Dengan memiliki platform terintegrasi untuk menyimpan, mengelola, dan berbagi pengetahuan. KMS harapannya membawa manfaat yang signifikan bagi organisasi tidak terkecuali di sektor publik, termasuk peningkatan efisiensi operasional, memfasilitasi kolaborasi antar unit, dan mendorong inovasi.

Gambar 3. Explicit and Tacit Knowledge



Sumber: Bahan Tayang KMS Pusbang SKATP

Pengetahuan seperti fenomena gunung es, dimana di permukaan yang terlihat adalah *explicit knowledge* yang dalam pengelolaannya tidak terlalu menjadi masalah dan kendala. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diungkapkan dengan jelas dan dengan mudah ditransfer dalam bentuk kata-kata, gambar, angka, atau format yang terdokumentasi (Adinegoro, 2022). Contoh dari *explicit knowledge* adalah Buku, dokumen, panduan, manual, basis data, kode sumber, dan catatan adalah contoh pengetahuan eksplisit. Informasi ini dapat dengan mudah dipahami oleh orang lain dan mudah ditransfer antar individu atau kelompok. *Tacit knowledge* mempunyai karakteristik Dapat diartikulasikan dengan jelas dan dipahami secara luas, Mudah ditransfer melalui media tertulis, audio, atau visual.

Seperti gunung es, *tacit knowledge* memang tidak terlihat di permukaan yang sering kali merupakan aset tak terlihat namun bernilai dalam organisasi. Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang sulit diartikulasikan secara jelas dan seringkali terletak di dalam pikiran individu atau kelompok. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang lebih terikat dengan pengalaman individu, intuisi, keterampilan, dan pemahaman yang lebih dalam tentang suatu konsep atau keterampilan (Adinegoro, 2022). Contoh pengetahuan *tacit* termasuk keterampilan praktis seperti dalam Kementerian ATR/BPN adalah mengatasi alat ukur yang sedang galat, mencetak sertifikat hak atas tanah secara cepat dan praktis dll. Meskipun sulit untuk dijelaskan secara verbal, pengetahuan *tacit* ini penting dalam memberikan kontribusi pada kinerja dalam berbagai konteks kehidupan di Kementerian ATR/BPN. Karakteristik *tacit knowledge* adalah sebagai berikut (Safitri et al., 2022):

#### a. Subyektif

Pengetahuan *tacit* sering kali bersifat subjektif dan terkait dengan pengalaman pribadi dan persepsi individu terhadap dunia di sekitarnya. Ini berarti bahwa pengetahuan *tacit* dapat bervariasi antar individu, tergantung pada latar belakang, pengalaman, dan pemahaman masing-masing.

#### b. Tidak Dapat Diungkapkan Secara Langsung

Salah satu ciri khas pengetahuan *tacit* adalah sulitnya diungkapkan secara langsung dalam bentuk kata-kata atau dokumen. Ini bisa berupa keterampilan, intuisi, atau pemahaman yang terbentuk dari pengalaman langsung dan tidak dapat dengan mudah dijelaskan atau diartikulasikan.

#### c. Terletak dalam Tindakan

Pengetahuan *tacit* sering kali terkait dengan tindakan dan praktik sehari-hari. Misalnya, keterampilan mengemudi mobil atau berkomunikasi secara efektif dengan orang lain adalah contoh pengetahuan *tacit* yang terbentuk melalui praktik dan pengalaman langsung.

#### d. Penting untuk Kinerja

Meskipun sulit diungkapkan, pengetahuan *tacit* memiliki peran yang penting dalam kinerja individu dan organisasi. Ini dapat memengaruhi cara seseorang menyelesaikan tugas, membuat keputusan, atau berinteraksi dengan orang lain.

#### e. Diperoleh melalui Pengalaman

Pengetahuan *tacit* biasanya diperoleh melalui pengalaman langsung dan interaksi dengan lingkungan sekitar. Ini dapat berkembang dari pengalaman kerja, interaksi sosial, atau refleksi atas pengalaman pribadi.

### Dimensi Institusi/Organisasi dalam Penerapan Knowledge Management System pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional

Dimensi proses institusi berkaitan dengan bagaimana pengaturan kelembagaan (Viennet & Pont, 2017). Terdapat 3 (tiga) pendekatan dalam melihat dimensi proses institusi/organisasi diantaranya adalah:

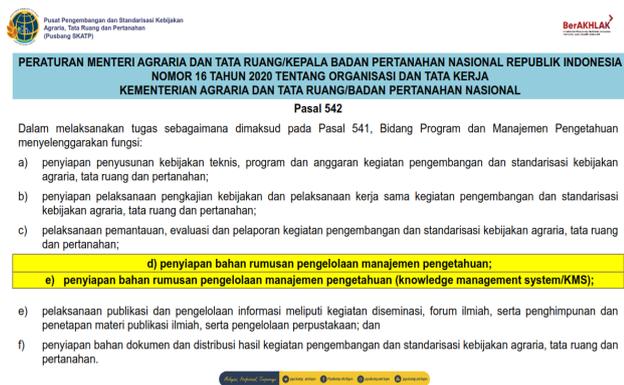
#### 1. Pengaturan Kelembagaan

Sebuah institusi maupun organisasi khususnya di sektor publik atau pemerintahan tentunya mempunyai Struktur organisasi dan tata Kelola. Struktur organisasi merujuk pada kerangka atau kerangka kerja formal yang mengatur hubungan, tanggung jawab, dan wewenang di antara berbagai bagian, unit, dan individu dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari struktur organisasi adalah untuk memberikan kerangka kerja yang jelas untuk koordinasi, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dalam organisasi. Struktur organisasi ini menjadi sebuah pengaturan kelembagaan dalam sebuah institusi. Struktur organisasi terdiri dari beberapa elemen penting, termasuk pembagian kerja (*division of labor*), otoritas dan tanggung jawab,

hierarki, saluran komunikasi, dan koordinasi antar unit.

Kementerian ATR/BPN sebagai salah satu instansi pemerintahan juga mempunyai peraturan mengenai pengaturan kelembagaan yang tertuang dalam Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/ Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Pengembangan KMS dalam Kementerian ATR/BPN menjadi tanggung jawab

Gambar 4. Struktur, Organisasi dan Tata Kerja



Sumber: Bahan Tayang KMS Pusbang SKATP

## 2. Komplementaritas Kebijakan

Kebijakan KMS harus sejalan dengan rencana strategis Kementerian ATR/BPN. Dengan demikian, penerapan KMS dapat menjadi bagian integral dari upaya organisasi dalam mencapai visi dan misi jangka panjangnya. Komplementaritas kebijakan mencakup dukungan kuat dari kepemimpinan untuk inovasi dan penerapan teknologi baru. Pemangku kepentingan di tingkat kepemimpinan perlu memberikan dukungan moral, finansial, dan sumber daya lainnya untuk keberhasilan penerapan KMS. Pentingnya memastikan bahwa kebijakan penerapan KMS terintegrasi dengan kebijakan teknologi informasi yang sudah ada di Kementerian ATR/BPN. Hal ini mencakup integrasi pengetahuan yang telah dihimpun oleh Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kementerian ATR/BPN sampai dengan kebijakan keamanan informasi, standar teknologi, dan infrastruktur IT.

Kebijakan penerapan KMS di Kementerian ATR/BPN ini mempunyai keterhubungan dengan kebijakan lain di bidang pengetahuan. KMS di Kementerian ATR/BPN mengintegrasikan Sentra Pembelajaran dari laman *learning management system* yang dikelola oleh PPSDM dan Sentra Perundangan di laman Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) yang dikelola oleh Biro Hukum Kementerian ATR/BPN.

Gambar 4. Tampilan Halaman KMS Kementerian ATR/ BPN



Sumber: Tangkapan Layar

## 3. Tren Pengguna

Penggunaan KMS telah menjadi bagian integral dari banyak organisasi, termasuk Kementerian ATR/BPN. Tren pengguna menunjukkan peningkatan dalam kolaborasi dan interaksi antar pengguna KMS. Fitur-fitur seperti forum diskusi, dan fitur berbagi pengetahuan lain menjadi semakin penting. Organisasi perlu merancang KMS dengan mempertimbangkan kebutuhan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman antar pengguna.

Membangun budaya pembelajaran bagi pengguna KMS merupakan langkah penting untuk memastikan adopsi yang sukses dan pemanfaatan optimal dari sistem tersebut. Langkah untuk Membangun Budaya Pembelajaran yang Kuat

### a. Komunikasi dan Dukungan Pemimpin

Pemimpin organisasi harus secara jelas mengkomunikasikan komitmen mereka terhadap pembelajaran. Mereka juga perlu mendukung inisiatif pembelajaran dengan memberikan sumber daya dan membentuk budaya yang mendukung pengembangan SDM.

### b. Pendekatan Terstruktur untuk Pelatihan dan Pengembangan

Pendekatan terstruktur untuk pelatihan dan pengembangan adalah elemen penting dari budaya pembelajaran. Program pelatihan harus diarahkan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tujuan organisasi.

### c. Pemberdayaan Pegawai untuk Pembelajaran Mandiri

Memberdayakan Pegawai untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan keterampilan mereka sendiri adalah elemen kunci dalam budaya pembelajaran. Ini dapat dilakukan melalui pemberian akses ke sumber daya pembelajaran mandiri di KMS.

### d. Evaluasi dan Peningkatan Berkelanjutan

Organisasi perlu terus-menerus mengevaluasi efektivitas program pembelajaran mereka dan melakukan perbaikan berkelanjutan. Ini memastikan bahwa pembelajaran organisasi tetap relevan dan efisien

Meskipun keberhasilan yang dicapai oleh Keme

nterian ATR/BPN melalui penerapan KMS, ada sejumlah tantangan yang dihadapi. Beberapa di

antaranya termasuk penerimaan pengguna, dan perlunya pemeliharaan dan pengembangan terus-menerus pada platform KMS. Pentingnya untuk mencatat bahwa implementasi KMS bukanlah akhir dari perjalanan, melainkan awal dari proses pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Organisasi perlu terus beradaptasi agar KMS sesuai dengan kebutuhan dan dinamika lingkungan organisasi.

## PENUTUP

### Simpulan

Penerapan KMS diharapkan membawa dampak signifikan pada pembelajaran organisasi. Melalui kemampuannya untuk mendukung kolaborasi, akses cepat dan efisien terhadap pengetahuan, serta analisis data yang canggih, KMS menjadi kunci untuk menciptakan organisasi yang dapat terus belajar dan beradaptasi. Penerapan KMS pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional baru diterapkan pada tahun 2023 sehingga belum terdapat dampak yang signifikan. Namun diharapkan KMS dapat menjadi kekuatan pendorong untuk inovasi dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Pentingnya pembelajaran organisasi yang efektif semakin terasa dalam konteks perubahan yang cepat dan kompleksitas lingkungan organisasi. Organisasi yang dapat memanfaatkan pengetahuan dengan baik melalui penerapan KMS memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan dan menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, investasi dan komitmen pada pembelajaran organisasi melalui KMS merupakan langkah yang strategis bagi organisasi masa depan.

### Saran

Diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai dampak penerapan KMS pada kolaborasi antar unit di Kementerian ATR/BPN hal tersebut akan meneliti apakah KMS telah meningkatkan pertukaran informasi dan koordinasi di antara unit kerja. Desain Kebijakan ini dapat memberikan umpan balik gambaran tentang efeknya pada efisiensi dan koordinasi organisasi. Selain itu pengelolaan KMS harus menjaga agar KMS ini tetap relevan terhadap isu yang seui dengan organisasi. Sosialisasi mengenai penggunaan KMS ini juga perlu dilakukan secara masif dan rutin, agar rasio pengguna KMS semakin besar. Libatkan Pegawai dalam proses perubahan dapat meningkatkan penerimaan pengguna dalam keberlanjutan implementasi KMS di Kementerian ATR/BPN.

### Daftar Pustaka

Abdullah, R., Selamat, M., Sahibudin, S., & Alias, R. (2005). *A framework for knowledge management system implementation in collaborative environment for higher learning institution. Journal of Knowledge Management Practice*, 6(1), 1–10.

Adinegoro, K. R. R. (2022). *Knowledge Management System : Solusi Alternatif berbagi Tacit Knowledge*

Antar Aparatur Sipil Negara KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM : SOLUSI ALTERNATIF BERBAGI TACIT KNOWLEDGE ANTAR APARATUR SIPIL NEGARA KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM : ALTERNATIVE SOLUTIONS TO . *Civil Service*, 16(2).

Adinegoro, K. R. R. (2023). Analisis Transformasi Digital Layanan Publik Pertanahan : Hak Tanggungan Elektronik pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang. *Jurnal Administrasi Publik*, XIX(1), 26–49.

Alavi, & Leidner. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues* By Maryam Alavi Orkand Professor of Information Systems Robert H . Smith School of Business University of Maryland College Park , MD 20742 and Boulevard de. *MIS Quarterly*, 107–136.

Anggara, S. (2018). *Pengantar Kebijakan Publik* (2nd ed.). CV. Pustaka Setia.

Asmiati, A., Sulastriani, S., & Citta, A. B. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mendukung Transformasi Transportasi Laut Dalam Era Revolusi Industri 4 . 0. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(4), 6184–6197.

Cairney, P. (2012). *Understanding Public Policy : Theories and Issues*. Palgrave Macmillan.

DeGroff, A., & Cargo, M. (2009). *Policy Implementation: Implications for Evaluation. New Directions for Evaluation*, 2009(124), 47–60. <https://doi.org/10.1002/ev.313>

Dunn, Wi. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (Edisi Kedu). Gadjah Mada University Press.

Handoyo, E. (2012). *Kebijakan Publik* (Mustrose (ed.); 1st ed.). Widya Karya.

Hendrawan, A., Suchyowati, H., Rayendra, A., & Indriyani. (2020). Berbagi Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Bisnis*, 5(2), 172–186. <http://www.jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JIK/article/view/350/pdf#>

Kadji, Y. (2015). *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik: Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi dalam Fakta Realitas*. Universitas Negeri Gorontalo Press.

Rahman Hakim, A. (2023). Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Rakyat di Era Tantangan Digital. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(4), 2672–2682. <https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.467>

Rian Andhika, L. (2018). Meningkatkan Kepercayaan Publik Terhadap Pemerintah Melalui Redesain Proses Kebijakan. *JIP (Jurnal Ilmu Pemerintahan) : Kajian Ilmu Pemerintahan Dan Politik Daerah*, 3(1), 24–42. <https://doi.org/10.24905/jip.3.1.2018.24-42>

- Rizal, A., Kahfi, S. N., Abdurrahman, Wulandono, & Tono. (2023). Manajemen Perubahan Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Bagi Adaptasi Organisasi. *BULLET : Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 933–941.
- Safitri, N., Rahmani, M. A., & Ahmar, N. (2022). Tacit Knowledge and Kualitas Audit : A Literatur Review and Future Reseach. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Developmen*, 04(01), 49–56. <http://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/demand/article/view/245>
- Sugiono, E. (2019). Strategi peningkatan kinerja perguruan tinggi swasta : peranan budaya inovasi , pembelajaran dan komitmen organisasi The private university performance improvement strategies : the role of innovation culture , organizational learning and commitment. 21(1), 53–66.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Reseach and Development. Alfabeta.
- Tahir, A. (2004). Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (1st ed.). CV. Alfabeta.
- Taufiqurakhman. (2014). Kebijakan Publik: Pendelegasian Tanggungjawab NegaraKepada Presiden Selaku Penyelenggara Pemerintahan. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama (Pers).
- Viennet, R., & Pont, B. (2017). Education Policy Implementation: A Literature Review and Proposed Framework. *OECD Education Working Papers*, 162(December), 63.
- Wicaksono, K. W. (2019). TIPOLOGI INOVASI SEKTOR PUBLIK PADA TIGA PROGRAM INOVATIF PEMERINTAH DAERAH KOTA SURABAYA (Tinjauan Reflektif terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1(2), 196. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v1i2.19895>
- Zed, M. (2008). Metode Penelitian Kepustakaan. Yayasan Obor Indonesia.