

**KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM KERANGKA PENGEMBANGAN
KOMPETENSI STAF SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

NAMA : SARIFAH MUHDIYATI
NOMOR POKOK : 22044021047
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



MAGISTER ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2024

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Sarifah Muhdiyati
NPM : 22044021047
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : *Knowledge Management Dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia*
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Knowledge Management Within The Framework Of Competency Development For Human Resources Of Indonesian National Police.*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing 1



Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Pembimbing 2



Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : SARIFAH MUHDIYATI
NPM : 22044021047
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MAGISTER SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DALAM KERANGKA
PENGEMBANGAN KOMPETENSI STAF SUMBER DAYA
MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 6 Mei 2024
Pukul : 13.00 s.d. 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Asropi, S.I.P., M.Si.:
Sekretaris : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A.:
Anggota : Dr. Hamka, M.A.:
Pembimbing 1 : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.:
Pembimbing 2 : Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc.:



SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Sarifah Muhdiyati
NPM : 22044021047
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Magister Sumber Daya Aparatur

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul "*Knowledge Management* Dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia" adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penulisan tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Mei 2024

Pembuat Pernyataan,



Sarifah Muhdiyati

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahahirabbil alamin, Peneliti memanjatkan syukur kepada Allah SWT yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta nikmat yang sangat luas dan tak terhingga termasuk salah satunya adalah bahwa peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis dengan judul “*Knowledge Management* Dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi Staf Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia” dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Jurusan Administrasi Publik, Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Menejemen Sumber Daya Aparatur Politeknik STIA LAN, Jakarta. Penulisan tesis ini sebagai wujud kontribusi nyata dari peneliti terhadap Polri sebagai institusi tempat peneliti mengabdikan. Peneliti menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.Si., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan masukan dan mengarahkan peneliti sekaligus sebagai penguji tesis ini;
2. Dr. Ridwan Rajab, M.Si, selaku Kepala Jurusan Administrasi Publik Politeknik STIA LAN Jakarta, sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing satu peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini;
3. Dr. Rochmad Nur Afsdy Saksono, M.Sc. selaku Kepala Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik STIA LAN Jakarta, sekaligus dosen pengajar dan dosen pembimbing kedua peneliti yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini

4. Seluruh Dewan Penguji mulai dari sidang proposal tesis, seminar hasil penelitian tesis dan sidang akhir tesis, yakni: Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos, M.Si., Dr. Asropi, S.I.P., M.Si., Dr. Hamka, M.Si., dan Dr. Neneng Sr Rahayu, M.Si. yang telah banyak memberikan saran, pendapat dan pemikirannya dalam penyusunan tesis peneliti;
5. Institusi Polri yang telah memberikan beasiswa kepada peneliti, sehingga peneliti bisa meraih pendidikan pascasarjana pada Politeknik STIA LAN Jakarta;
6. Kabagjakdiklat Rojianstra SSDM Polri Kombes Pol Defrian Donimandi, S.I.K., M.H. yang telah memberikan dukungan dan arahan dalam penyusunan tesis ini di tengah kesibukan menjalankan tugas;
7. Seluruh narasumber dan responden yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti dalam penyusunan tesis;
8. Ananda Faried Yanwar tercinta dan keluarga besar Muhdi Ashidiqi yang selalu mendoakan, memberikan semangat, dukungan untuk kelancaran proses perkuliahan dan dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik;
9. Seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan namanya satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dukungan moril sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu peneliti. Peneliti menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif dari semua pihak sangat diharapkan.

Jakarta, Mei 2024

Sarifah Mudiwati

ABSTRAK

KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM KERANGKA PENGEMBANGAN KOMPETENSI STAF SUMBER DAYA MANUSIA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Sarifah Muhdiyati, Ridwan Rajab dan RN. Afsdy Saksono
sarifah22044021047@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan manajemen pengetahuan dalam rangka pengembangan kompetensi staf sumber daya manusia Polri dengan menganalisis faktor-faktor yang relevan yaitu *people*, *leadership*, *technology* dan *organizational culture*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terhadap golongan pengampu kebijakan dan golongan staf, telaah dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* dinilai belum maksimal. Dari faktor *people* diketahui bahwa motivasi berbagi pengalaman dan pengetahuan masih rendah karena tidak adanya reward dan insentif. Dari faktor *leadership* ditemukan bahwa rendahnya komitmen pimpinan ditunjukkan dengan belum jelasnya peraturan yang memayungi praktek *knowledge management* di SSDM Polri. Dari faktor *technology* ditemukan berbagai aplikasi yang dibangun namun belum ada konten materi atau pengetahuan yang mendukung kompetensi dan kemampuan kerja sehari-hari, misalnya SOP. Dari faktor *organizational culture* ditemukan bahwa praktek-praktek *knowledge management* belum membudaya di lingkungan SSDM Polri. Penelitian ini menawarkan model penerapan manajemen pengetahuan dalam kerangka pengembangan kompetensi, yaitu dengan mengoptimalkan proses *knowledge management* pada proses *eksternalistion*, memperkuat database baik itu data base tentang profil personel sebagai bahan kebijakan menentukan rencana pengembangan dan kebutuhan kompetensi yang diperlukan serta ketersediaan database tentang produk produk pengetahuan yang dapat diakses oleh personel. Pada proses *socialization* dan *internalization* yaitu memprioritaskan pelaksanaan pengembangan kompetensi secara non klasikal seperti cara belajar mandiri, downloading maupun searching berbagai knowledge yang tersedia. Pada proses *combination* yakni evaluasi pengembangan kompetensi dengan melakukan evaluasi kesesuaian kebutuhan kompetensi dengan ketersediaan materi, modul dan konten-konten sehingga personel dapat mengakses knowledge dengan mudah.

Kata kunci: *knowledge management*, pengembangan kompetensi, sumber daya manusia Polri

ABSTRACT
KNOWLEDGE MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF COMPETENCY
DEVELOPMENT FOR HUMAN RESOURCES OF INDONESIAN NATIONAL
POLICE

Sarifah Muhdiyati, Ridwan Rajab dan RN. Afsdy Saksono
sarifah22044021047@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

This research aims to determine the application of knowledge management in the context of developing the competence of human resources of the Indonesian national police by analyzing relevant factors, namely people, leadership, technology, and organizational culture. This research was conducted using the case study method. Data collection techniques were carried out through interviews with leadership groups and staff groups, document review, and observation. The research results show that the implementation of knowledge management is considered not optimal. From the people factor, it is known that motivation to share experiences and knowledge is still low because there are no rewards or incentives. From the leadership factor, it was found that the low level of leadership commitment was indicated by the unclear regulations covering knowledge management practices in the National Police SSDM. From technological factors, it was found that various applications had been built but no material content or knowledge supports daily work competencies and abilities, for example, SOPs. From organizational culture factors, it was found that knowledge management practices have not become a culture in the SSDM of INP. This research offers a model for implementing knowledge management within a competency development framework, namely by optimizing the knowledge management process, namely in the externalization process, strengthening databases, including databases about personnel profiles as policy material for determining development plans and required competency needs, as well as the availability of databases about knowledge products. that can be accessed by personnel. In the socialization and internalization process, namely prioritizing the implementation of non-classical competency development, such as independent learning, downloading, and searching for various available knowledge. In the combination process, namely evaluating competency development by evaluating the suitability of competency requirements with the availability of materials, modules, and content so that personnel can access knowledge easily.

Keywords: knowledge management, competency development, human resources of INP

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Judul	
Lembar persetujuan	ii
Lembar pengesahan	iii
Surat Pernyataan	iv
Kata pengantar	v
Abstrak	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. IDENTIFIKASI MASALAH	9
C. RUMUSAN PERMASALAHAN	9
D. TUJUAN PENELITIAN	10
E. MANFAAT PENELITIAN	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. PENELITIAN TERDAHULU	11
B. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORITIS	22
1. Tinjauan Kebijakan	22
2. Tinjauan Teori	24
a. Administrasi Publik	24
b. Manajemen Sumber Daya Manusia	25
c. Pengembangan Kompetensi	27
d. Knowledge Management	29
e. Knowledge Management dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi	40
1) Pentingnya pengetahuan dalam pengembangan kompetensi individu atau organisasi	40
2) Manajemen pengetahuan dalam pengembangan kompetensi	41
3) Faktor-faktor penerapan <i>knowledge management</i> dalam kerangka pengembangan kompetensi	44

	C. OPERASIONALISASI KONSEP	49
	D. MODEL BERFIKIR	51
BAB III	METODE PENELITIAN	53
	A. METODE PENELITIAN	53
	B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	53
	1. Telaah Dokumen	53
	2. Observasi	54
	3. Wawancara	54
	C. PROSEDUR PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA	56
	1. Pengolahan Data	56
	2. Analisis Data	56
	D. INSTRUMEN PENELITIAN	57
	E. VALIDASI DATA	62
BAB IV	HASIL PENELITIAN	63
	A. GAMBARAN UMUM	63
	1. Gambaran Lokasi Penelitian	63
	2. Tupoksi Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia (SSDM) Polri	65
	3. Visi dan Misi SSDM Polri	66
	B. PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN	68
	1. MENGOPTIMALKAN PENERAPAN <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> DALAM KERANGKA PENGEMBANGAN KOMPETENSI SSDM POLRI	69
	a. PROSES <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> YANG TELAH DILAKUKAN DI SSDM POLRI	69
	b. ANALISIS FAKTOR-FAKTOR	88
	1) Faktor-Faktor Yang Memungkinkan Diterapkannya <i>Knowledge Management</i> Di Dalam Organisasi (<i>Enabler Conditions</i>)	88
	2) Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	96

2. MODEL PENERAPAN <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i> DALAM KERANGKA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA SSDM POLRI	111
a. PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI	121
b. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI	123
c. EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	124
BAB V PENUTUP	
A. KESIMPULAN	129
B. SARAN.....	132
REFERENSI	134
LAMPIRAN-LAMPIRAN	



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Komposisi Personel Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Umum	5
Tabel 1.2. Nama Jabatan di SSDM Polri dilihat dari Lama Menjabat dan Kapasitas Keilmuan	7
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	18
Tabel 2.2. Konsep Penerapan <i>Knowledge Management</i> Sveiby	39
Tabel 4.1. Kegiatan Pengembangan Kompetensi Bidang Teknis di SSDM Polri Tahun 2023	70
Tabel 4.2. Kegiatan dan Tujuan Transfer Knowledge yang Telah Dilaksanakan .	112

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Grafik Data Tenaga Pendidik Polri	3
Gambar 1.2. Grafik Komposisi Personel SSDM Polri Berdasarkan Dikbangspes	6
Gambar 2.1. Proses Penyebaran Pengetahuan	33
Gambar 2.2. Siklus Manajemen Pengetahuan	36
Gambar 2.3. Proses Transfer Pengetahuan	38
Gambar 2.4. Model Faktor yang Mempengaruhi Knowledge Management ..	45
Gambar 2.4. Kerangka Berfikir	52
Gambar 4.1. Struktur Organisasi SSDM Polri	64
Gambar 4.2. Tampilan Web Polri Belajar	73
Gambar 4.3. Bentuk Sharing Knowledge Secara Tidak Terstruktur	75
Gambar 4.4. Penyimpanan Arsip Buku	78
Gambar 4.5. Tampilan Halaman Depan SIPP	80
Gambar 4.6. Tampilan Halaman SISDM	84
Gambar 4.7. Diagram Komposisi Personel SSDM Polri	97
Gambar 4.8. Membangun Kompetensi dengan Melihat Kesenjangan Pengetahuan	113
Gambar 4.9. Model <i>existing</i> pengembangan kompetensi melalui transfer pengetahuan	118
Gambar 4.10. Model Knowledge Management dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi SSDM Polri	125
Gambar 4.11. Konsultasi Model Penelitian <i>Knowledge Management</i> dalam Kerangka Pengembangan Kompetensi	128

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Perkembangan lingkungan global saat ini tengah mengarah kepada karakteristik VUCA yaitu perubahan yang cepat (*Volatility*), tidak menentu (*Uncertainty*), sangat beragam (*Complexity*), dan tidak jelas (*Ambiguity*). Oleh karenanya setiap negara dituntut untuk fleksibel mengikuti dinamika perubahan lingkungan agar dapat mencapai keunggulan kompetitif seiring dengan tuntutan masyarakat yang semakin beragam. Masyarakat dunia saat ini saling berlomba-lomba untuk memenangkan pengaruhnya satu sama lain dalam berbagai bidang sebagai dampak dari globalisasi. Seiring berjalannya waktu, perkembangan global telah mengarah kepada Megatrend Global yang ditandai dengan peningkatan demografi, peningkatan urbanisasi peningkatan transparansi yang menyebabkan privasi semakin berkurang, krisis lingkungan, tekanan sumber daya yang mengarah kepada kelangkaan sumber daya, transformasi perkembangan teknologi, peningkatan ekspektasi terhadap kebijakan global, dan populisme yang meningkatkan potensi kebangkitan nasionalisme dan radikalisme, Bapenas (2016) <https://www.bapenas.go.id/id/berita/enam-megatrend-global-yang-penting-dicermati>

Salah satu hal yang sangat nyata terasa dari perkembangan Megatrend Global adalah pemanfaatan teknologi dalam berbagai aspek menyebabkan perubahan tatanan kehidupan, termasuk mengubah cara interaksi negara dan masyarakat misalnya dalam rangka pemenuhan layanan publik yang dilakukan secara daring. Disamping membawa perubahan ke arah positif, munculnya Megatrend Global dapat menjadi malapetaka jika negara tidak siap menghadapinya, khususnya berkaitan dengan teknologi, karena dapat memberikan efek negatif yang menghambat pencapaian pembangunan. Dampak dari perkembangan teknologi yang sangat pesat membawa negara untuk meningkatkan kewaspadaan dari sisi keamanan baik ancaman keamanan dari luar dan keamanan dari dalam negeri, dengan meningkatkan kapasitas lembaga-lembaga negara serta

mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia agar menjadi lebih kreatif.

Perubahan tatanan kehidupan sudah disadari oleh pemerintah Indonesia sejak dulu dan sudah diantisipasi dengan menyusun grand strategi reformasi birokrasi 2010-2025 yaitu mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Reformasi birokrasi yang dijabarkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 didukung dengan 3 aspek antara lain

- a. penerapan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. penerapan *knowledge management* agar terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi K/L dan Pemda dalam melaksanakan reformasi birokrasi;
- c. penegakan hukum agar terwujud batasan dan hubungan yang jelas antara hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan masing-masing pihak.

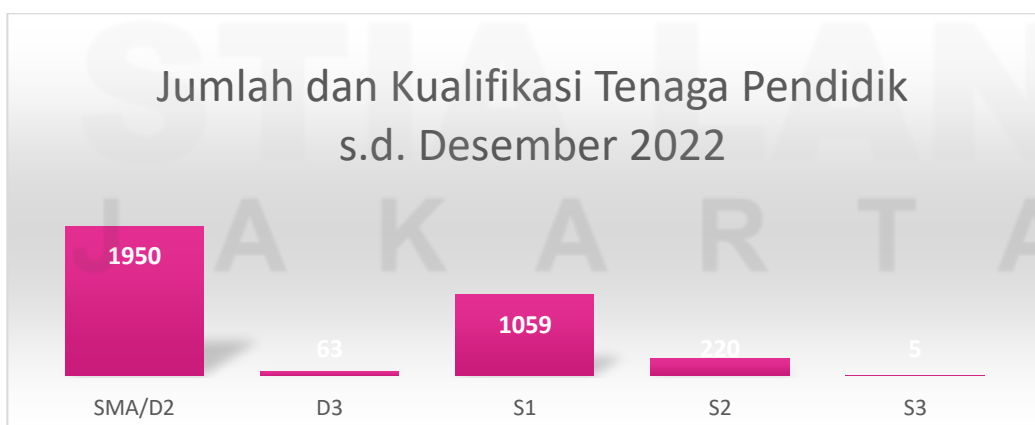
Polri merupakan lembaga birokrasi yang berperan dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban dalam masyarakat tentunya perlu merespon terhadap berbagai dampak dari perubahan tatanan kehidupan akibat dari perkembangan revolusi industri 4.0, terutama terhadap profesionalitas dan kesiapan personel Polri dalam menghadapi berbagai perkembangan kejahatan yang makin modern dan canggih. Hal tersebut memicu adanya kebutuhan kompetensi baru. Untuk itu diperlukan pelaksanaan program peningkatan kemampuan dan pembaharuan keterampilan bagi personel berdasarkan kebutuhan dunia kerja saat ini. Peningkatan dan pengembangan kompetensi bertujuan agar dapat memberikan kontribusi pada produktifitas, efektif dan efisiensi organisasi.

Upaya Polri untuk meningkatkan kompetensi personel dilaksanakan melalui berbagai program Pendidikan antara lain program Pendidikan umum (Dikbangum), program Pendidikan spesialisasi (Dikbangspes), program pelatihan Polri (Prolat) dan program Pendidikan akademis kerjasama dengan pihak ke dua yang dibiayai

oleh DIPA Polri. Program-program dimaksud telah dituangkan setiap tahun ke dalam Program Pendidikan (Prodik) Polri dengan besaran anggaran yang digunakan rata-rata pertahun sebanyak 2,3 Triliun rupiah. Walaupun upaya pengembangan kompetensi Polri sudah dilakukan dengan berbagai program, namun faktanya masih terdapat masalah terkait kemampuan anggota Polri. Hal ini diungkapkan pada Rencana Strategis Polri Tahun 2020 – 2024, bahwa salah satu kelemahan internal yang dimiliki adalah masih rendahnya keterampilan dan kemampuan personel Polri di lapangan.

Selain itu, faktor lain masih rendahnya kemampuan personel Polri juga dapat dinilai dari kualitas dan kuantitas tenaga pendidik di lembaga pendidikan Polri yang masih belum memadai, sehingga belum dapat menghasilkan hasil didik yang optimal (Prasojo et al., 2021). Terdata sampai dengan Desember 2022 jumlah tenaga pendidik di Sekolah Polisi seluruh Indonesia sejumlah 3.291 personel dengan kualifikasi antara lain sejumlah 1.950 orang gadik pendidikan terakhir hanya tingkat SMA/D2, sejumlah 63 orang gadik pendidikan terakhir setingkat D3, sejumlah 1.059 orang gadik Pendidikan terakhir setingkat S1, sejumlah 220 orang gadik pendidikan terakhir setingkat S2 dan sejumlah 5 orang gadik pendidikan terakhir setingkat S3. Adapun dari jumlah tenaga pendidik tersebut yang ada di Polri sebagaimana data tersebut, terdapat 1.596 orang tidak memiliki sertifikat pendidik dan sebanyak 1.788 orang memiliki sertifikat pendidik. Kondisi kualitas dan kuantitas tenaga pendidik Polri tersebut dapat digambarkan dalam grafik dibawah ini

Grafik 1.1.
Data Tenaga Pendidik Polri



Sumber: database Gadik Lemdiklat Polri 2022

Permasalahan dalam program peningkatan kompetensi personel yang dilaksanakan di Pusdik Polri yang sifatnya pembelajaran di kelas/tatap muka antara lain yaitu terbatasnya kuota peserta didik yang disebabkan karena terbatasnya daya tampung Pusdik Polri sehingga mengakibatkan sampai dengan bulan Agustus 2022 terdapat dari jumlah anggota Polri di Indonesia sebanyak 425.306 personel yang telah mengikuti Dikbangspes hanya sebanyak 147.165 personel atau hanya 35% dan terdapat personel sebanyak 278.141 personel atau 65% belum mengikuti Dikbangspes.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi dan kemampuan secara berkelanjutan bagi personel Polri sangat penting, pernyataan ini dikemukakan dalam penelitian La Ode Inga, 2019 bahwa personel Polri yang tidak mendapatkan pendidikan dan pelatihan secara rutin atau jarang mengikuti pendidikan dan latihan, mengakibatkan keakraban anggota Polri dengan kejahatan dan akan berdampak negatif. Dampak negatif tersebut sering tidak disadari telah membawa pada lintasan kritis, yang seakan berdiri pada sebuah perbatasan antara tugasnya sebagai penegak hukum dan dengan kejahatan yang tengah ditanganinya (Inga, 2016).

Pengembangan kompetensi Polri pada masa revolusi industri 4.0 ini diutarakan oleh Irjen Pol Eko Indra Heri, S. dalam tulisannya bahwa terdapat kendala klasik yang dihadapi yaitu adanya gap kompetensi yang disebabkan karena keterbatasan penyelenggaraan peningkatan kemampuan bagi anggota Polri maka Polri perlu mendesain program peningkatan kapabilitas, belajar yang inovatif dan mampu menawarkan berbagai jenis peningkatan kemampuan lainnya sehingga anggota polisi mempunyai “multitasking”(Heri, 2019).

Penerapan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) sebagai bagian dalam pengembangan kompetensi diperlukan sebab pada dasarnya di dalam organisasi memiliki banyak sekali pengetahuan namun pengetahuan tersebut tidak dapat digunakan 100% dan masih tersimpan dalam bentuk pemikiran dan gagasan. Sebagaimana di SSDM Polri belum ada pengelolaan pengetahuan dengan baik. Sehingga pengetahuan tersebut sedianya harus dikelola menjadi pengetahuan bersama dan dapat dimanfaatkan bersama untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien sebagai contoh ketika personel telah selesai mengikuti program peningkatan kompetensi tentunya pengetahuan dan keterampilannya

meningkat namun apabila tidak didukung oleh lingkungan tempat bertugas maka pengetahuan lama-kelamaan akan hilang.

Untuk memperoleh gambaran tentang pentingnya penerapan *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi, digambarkan kondisi personel pada SSDM Polri dan digali terkait potensi penerapan *knowledge management* di SSDM Polri yang akan menjadi lokus penelitian. Satuan kerja SSDM Polri merupakan rujukan bagi Satuan Kerja lain karena SSDM Polri adalah pembuat kebijakan manajemen SDM Polri secara umum, termasuk dalam hal pengembangan kompetensi personel Polri.

SSDM Polri merupakan satuan kerja yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kapolri untuk melakukan pengelolaan SDM keseluruhan pada Polri yang meliputi perencanaan SDM, pengendalian, pengembangan, dan pengakhiran dinas seluruh personel Polri dari pusat sampai dengan kewilayahan dengan mempertimbangkan perkembangan lingkungan strategis saat ini dan masa depan, oleh karena itu SSDM Polri sedianya diisi oleh personel yang memiliki kompetensi pengelolaan bidang SDM. Kompetensi tersebut dapat diperoleh dengan Pendidikan akademis misalnya manajemen administrasi sektor public dan manajemen kebijakan publik. Adapun Sebagian besar personel SSDM Polri berlatar belakang ilmu hukum dan ilmu kepolisian.

Staf sumber daya manusia (SSDM) terdiri dari 574 orang dengan komposisi kompetensi yang dimiliki oleh personel SSDM Polri berdasarkan latar belakang pendidikan, dapat dikelompokkan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 1.1.
Komposisi Personel
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan Umum

No	Pendidikan	Jumlah
1.	S3	7
	S3 Manajemen	0
	S3 lainnya	7
2.	S2	156
	S2 Manajemen SDM/A	30
	S2 Lainnya	126
3.	S1	285
	S1 Manajemen SDM/A	13
	S1 Lainnya	272
4.	Non Sarjana	127

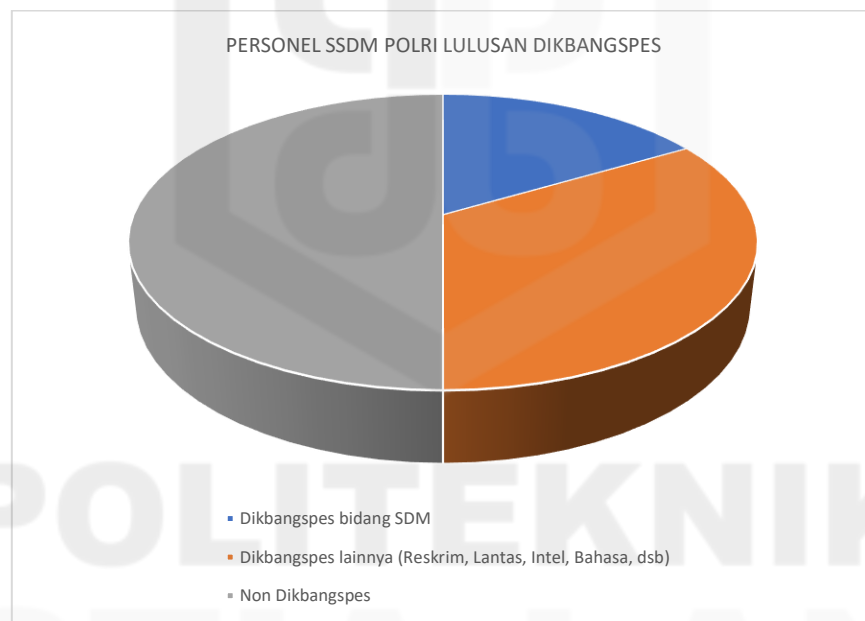
Sumber: diolah dari data SIPP 2022

Melihat latar belakang pendidikan pada tabel di atas, terlihat bahwa terdapat gap atau kesenjangan kompetensi yaitu kompetensi dalam hal pengelolaan bidang SDM Polri yang saat ini dibutuhkan namun hanya sebesar 7% personel pada SSDM Polri memiliki latar belakang keilmuan Manajemen SDM atau Manajemen Administrasi dan sebagian besar yaitu 70% merupakan sarjana/magister hukum serta lainnya, dan sebesar 22% lainnya adalah Non Sarjana.

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan kompetensi pengelolaan bidang SDM Polri melakukan peningkatan kompetensi melalui Pendidikan spesialisasi bidang SDM yaitu jenis pelatihan yang dilaksanakan selama 30 hari di Pusdik Polri. Adapun komposisi personel SSDM Polri saat ini yang telah mengikuti Pendidikan Spesialisasi bidang SDM dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini:

Grafik 1.2.

Komposisi Personel SSDM Polri Berdasarkan Dikbangspes



Sumber: diolah dari SIPP 2022

Melihat Diagram di atas dapat diketahui bahwa jumlah personel SSDM Polri yang telah mengikuti Dikbangspes bidang SSDM sampai pada bulan Desember 2022 masih relatif sedikit yaitu 17%, Dikbangspes lainnya 33% dan Non Dikbangspes 50%.

Sementara itu komposisi personel SSDM Polri dilihat dari pengetahuan akademis atau kapasitas keilmuan yang dimiliki sangat beragam, sebagai gambaran bahwa jabatan-jabatan pada pengelolaan bidang SDM Polri antara lain Kepala Subbagian Kebijakan Pendidikan dan Latihan, Kepala Sub bagian perencanaan Personel, Kepala Sub Bagian Analisa dan Evaluasi Pembinaan Karir, Kepala Sub Bagian Sistem pengendalian Personel, Kepala Urusan Administrasi Bagian pengendalian personel, Kepala Urusan Administrasi Bagian Kebijakan Pendidikan dan latihan beberapa personel di SSDM Polri, dari waktu ke waktu diisi oleh personel yang memiliki latar belakang pengetahuan/kompetensi yang bukan manajemen SDM atau manajemen Administrasi dan kebanyakan adalah ilmu kepolisian dan hukum. Sebagai gambaran pada tabel sebagai berikut:

TABEL 1.2.
Nama Jabatan di SSDM Polri dilihat dari Lama Menjabat
Dan Kapasitas Keilmuan

NO	NAMA JABATAN	TAHUN PERIODE MENJABAT	LAMA JABATAN	PENDIDIKAN
1.	Kepala Sub Bagian Kebijakan Pendidikan dan latihan	2014-2016	2 Th	Magister Ilmu Hukum
		2016-2017	1 Th	Magister sains
		2017-2020	3 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2020-2022	2 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
2.	Kepala Sub Bagian Analisa dan Evaluasi Pembinaan Karir	2016-2017	1 Th	Magister Ilmu Hukum
		2017-2018	1 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2018-2021	3 Th	Magister Ilmu Hukum
		2021-2022	1 Th	Magister Hukum
3.	Kepala Sub Bagian Sistem pengendalian Personel	2015-2017	2 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2017-2019	2 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2019-2022	3 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2022- September 2022	6 Bln	Magister of Art
4.	Kepala Sub Bagian Perencanaan Personel	2015-2018	3 Th	Magister Sosiologi
		2018-2018	3 bulan	Sarjana Ilmu Kepolisian
		2018-2020	2 Th	Magister Hukum
		2020-2021	1 Th	Magister Hukum
		2021 - sekarang	2 Th	Magister Ilmu Kepolisian
5.	Kepala Urusan Administrasi Bagian pengendalian personel	2013-2017	4 Th	Magister Kebijakan Publik
		2017-2018	1 Th	Magister Hukum
		2018-2020	2 Th	Magister Kepolisian

NO	NAMA JABATAN	TAHUN PERIODE MENJABAT	LAMA JABATAN	PENDIDIKAN
		2020-2022	2 Th	Magister Ilmu Kepolisian
		2022-sekarang	1 Th	Sarjana Ilmu Kepolisian
6.	Kepala Urusan Administrasi Bagian Kebijakan Pendidikan dan latihan	2011-2014	3 Th	Magister Hukum
		2014-2020	6 Th	Sarjana Sosial
		2020-2020	6 Bln	Magister Ilmu Kepolisian
		2020-2020	6 Bln	Magister Hukum
		2020-2022	2 Th	Magister Ilmu Kepolisian
		2022-sekarang	1 Th	Magister Ilmu Administrasi

Sumber: diolah dari SIPP 2022

Melihat dari tabel di atas, bahwa beberapa personel di SSDM Polri tidak sesuai dengan kapasitas keilmuan yang menunjang tupoksi tugas jabatannya. kapasitas keilmuan merupakan sumber dari adanya pengetahuan (*knowledge*) dalam organisasi sehingga penting untuk melakukan pengelolaan yang baik sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan pengetahuan (*knowledge*) merupakan upaya untuk tetap mempertahankan pengetahuan dengan cara menciptakan, menyimpan dan juga *sharing* pengetahuan khususnya pengetahuan dalam melaksanakan tugas-tugas dalam jabatannya agar berkesinambungan dan tidak hilang meskipun seseorang pindah atau mutasi.

Digambarkan juga dalam tabel di atas, bahwa frekuensi mutasi atau pergeseran personel relatif cepat yaitu rata-rata pejabat berada pada jabatan selama 1 atau 2 tahun bahkan ada yang kurang dari 1 tahun. Seseorang yang menduduki Jabatan baru pasti memerlukan pengetahuan dan kompetensi untuk melaksanakan tugas yang diembannya sedangkan pada situasi saat ini personel Polri di level dan jabatan apapun dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab tersebut dengan baik. Apalagi bagi pejabat baru yang mendapatkan mutasi di SSDM Polri harus belajar sendiri untuk memahami tupoksinya dan langsung kerja, tidak ada program orientasi secara khusus. Selain itu adanya data-data yang tidak terintegrasi dan juga *filling and recording* yang tidak optimal secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh

pada capaian/penilaian kinerja dan menimbulkan tingkat kesalahan yang tinggi dalam bekerja sehingga proses kerja menjadi tidak efektif dan efisien.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, SSDM Polri perlu untuk melakukan optimalisasi *knowledge management*, sebab *knowledge management* telah menjadi agenda nasional sebagaimana dijelaskan pada arahan Asisten Kapolri bidang Perencanaan Umum dan Anggaran pada kegiatan Rakernis SSDM Polri Tahun Anggaran 2023. Dalam arahannya bahwa Reformasi pendidikan dan pelatihan bagi aparatur pemerintah agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*, sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi melalui transformasi ke *knowledge management* yang berkelanjutan. Berdasarkan pernyataan tersebut sediaan *knowledge management* sudah menjadi agenda kerja pada SSDM Polri dalam rangka peningkatan kompetensi dan kemampuan personel secara berkelanjutan.

Penerapan *knowledge management* dimaksudkan untuk memperkuat kompetensi yang diperlukan di organisasi (Poór & Bencsik, 2018), pembelajaran informal di departemen SDM dan pelatihan dan pengembangan SDM tampaknya merupakan praktik yang baik. Dan transfer pengetahuan memainkan peran yang penting untuk keberlanjutan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini akan berfokus tentang *knowledge management* dengan melihat kondisi organisasi yang dapat mendukung (*enabling condition*) dalam kerangka pengembangan kompetensi pada staf sumber daya manusia Polri.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan pada latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi personel SSDM Polri melalui pendidikan dan pelatihan belum memadai.
2. Jumlah personel yang memiliki kompetensi bidang SDM masih sangat minim.
3. Mutasi personel yang relatif cepat dan tidak adanya program orientasi khusus bagi personel baru.

4. Masih ada data-data yang tidak terintegrasi dan juga *filling and recording* yang tidak optimal sehingga personel yang baru sulit menemukan pengetahuan yang menunjang peningkatan kompetensi dalam pelaksanaan tugas jabatan.
5. Belum diterapkan *knowledge management* sebagai upaya mengembangkan kompetensi personel Polri dengan mengelola pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan organisasi.

C. Rumusan permasalahan

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, rumusan permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian yaitu:

1. Mengapa *knowledge management* belum diterapkan secara optimal untuk kepentingan pengembangan kompetensi di SSDM Polri?
2. Bagaimana model penerapan *knowledge management* dalam pengembangan kompetensi personel di SSDM Polri?

D. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis tentang permasalahan yaitu:

1. Untuk mengoptimalkan pemanfaatan *knowledge management* guna kepentingan pengembangan kompetensi di SSDM Polri.
2. Merumuskan model penerapan *knowledge management* dalam pengembangan kompetensi di SSDM Polri.

E. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kepolisian Negara Republik Indonesia khususnya Satuan Kerja Staf Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan *knowledge management* guna kepentingan pengembangan kompetensi.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan guna menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Setelah dilakukan analisis terhadap tiga aspek yaitu proses *knowledge management*, aspek *enabler* faktor atau faktor yang memungkinkan diterapkannya *knowledge management* dan aspek *key sukses factor* faktor penentu keberhasilan penerapan *knowledge management* didapatkan kesimpulan bahwa:
 - a. proses *knowledge management* yaitu:
 - 1) *sozialization*, di SSDM Polri praktek pertukaran pengetahuan telah terlaksana dengan baik, terdapat banyak bentuk dan jenis transfer *knowledge* meskipun belum dapat menjangkau seluruh personel dan setiap personel tidak seluruhnya mendapat kesempatan yang sama untuk mengakses *knowledge* tersebut.
 - 2) *eksternalization*, hasil pertukaran *knowledge* yang terjadi saat *sozialization* tidak seluruhnya diartikulasikan menjadi bentuk atau produk yang terdokumentasi misalnya notulensi, laporan, buku dan belum diarsipkan dengan baik dan masih dianggap lemah dalam hal pendokumentasian produk-produk *knowledge*.
 - 3) *combination*, proses pendokumentasian *knowledge* masih lemah dan tidak ada personel yang secara khusus mengawasi dalam pengarsipan serta belum dilakukan *coding* yang baik. Penyimpanan dokumen masih banyak ditemukan disimpan secara manual sehingga menyulitkan personel untuk menemukan dokumen ketika akan digunakan kembali
 - 4) *internalization*, masih ada personel yang kesulitan mengakses dokumen yang akan dijadikan rujukan pada saat membuat keputusan dalam menyelesaikan tugas, disebabkan karena dokumen tidak tersimpan dan tidak dikelola dengan baik.

- b. faktor yang memungkinkan diterapkannya *knowledge management* yaitu:
- 1) *intention*, berdasarkan indikator bahwa di SSDM Polri telah menyusun konsep secara jelas tentang pengetahuan dan dicanangkan dalam visi-misi yang kemudian telah disosialisasikan kepada seluruh staf.
 - 2) *authonomy*, personel di SSDM Polri telah diberikan keleluasaan dalam bekerja sepanjang tidak melanggar ketentuan. Personel juga diberikan kesempatan untuk memberikan input saran dan ide dan melakukan uji coba beberapa inovasi dalam membuat produk layanan di bidang SDM.
 - 3) *fluctuation and creative chaos*, SSDM Polri sering membuat target-target yang menantang untuk memacu seluruh personel dapat keluar dari rutinitas sehingga dapat menemukan hal-hal baru yang bermanfaat untuk menjawab dan memprediksi tantangan tugas di SSDM Polri yang kian berat.
 - 4) *redundancy*, di SSDM Polri sering dilakukan kegiatan-kegiatan untuk menggali informasi dari berbagai sumber baik itu internal SSDM melibatkan seluruh Satuan fungsi Polri maupun Polda, sehingga terdapat informasi yang berlebihan dari berbagai sumber yang mempercepat penciptaan pengetahuan baru bagi personel SSDM Polri.
 - 5) *requisite variety*, keberagaman yang diperlukan dan adanya arus informasi yang beragam, SSDM Polri selalu melakukan perbaruan sumber informasi, personel juga selalu update pengetahuan dengan adanya program-program pendidikan dan latihan.
- c. faktor penentu keberhasilan yaitu:
- 1) *people*, personel SSDM Polri memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan sebagian besar ilmu hukum dan ilmu kepolisian, sehingga kompetensi di bidang pengelolaan SDM masih sedikit, Dikbangspes bidang SDM yang dimaksudkan untuk memenuhi kompetensi bidang SDM namun pada kenyataannya hanya 17% personel yang telah mengikuti Dikbangspes bidang SDM. Pelatihan dan *sharing knowledge* diperlukan untuk memenuhi gap kompetensi yang ada, namun masih sedikit personel yang terlibat dalam kegiatan-

kegiatan *sharing knowledge* dan masih ada personel yang enggan berbagi atau *sharing* pengetahuan.

- 2) *leadership*, dukungan pemimpin dan komitmen pimpinan dalam pelaksanaan *knowledge management*, pimpinan mendukung adanya *sharing knowledge* namun komitmen pimpinan sering berubah-ubah sejalan dengan pergantian pimpinan. Sehingga diperlukan regulasi atau ketentuan agar kegiatan *sharing knowledge* dan *knowledge management* dapat berkesinambungan.
- 3) *Technology*, SSDM Polri telah memiliki infrastruktur teknologi yang cukup baik, seluruh personel memiliki perangkat computer yang memadai, sudah ada platform SISDM yaitu aplikasi untuk berbagi informasi namun belum dimanfaatkan untuk pengelolaan pengetahuan dan peningkatan kompetensi yang menunjang penyelesaian tugas-tugas sehari-hari.
- 4) *organizational culture*, dalam hal *knowledge sharing* dan pengelolaan pengetahuan belum membudaya di SSDM Polri, personel berbeda-beda dalam menyikapi pendokumentasian pengetahuan.

2. Berdasarkan hasil penelitian maka telah disusun model penerapan *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi pada SSDM Polri yang didalamnya mencakup proses *knowledge management* dan faktor yang memungkinkan diterapkannya *knowledge management* didalam organisasi dan faktor penentu keberhasilan penerapan *knowledge management* yang dikombinasikan kedalam pengembangan kompetensi meliputi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pengembangan kompetensi, serta pihak-pihak yang berperan dalam proses *knowledge management* dalam kerangka pengembangan kompetensi sehingga dapat mudah untuk diaplikasikan dan dimanfaatkan untuk keberlanjutan *knowledge* SSDM Polri dan yang dapat peningkatan kompetensi personel dan lebih jauh dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi.

B. SARAN

1. Agar *knowledge management* dapat diterapkan secara maksimal untuk kepentingan pengembangan kompetensi diajukan saran antara lain:
 - a. terhadap seluruh personel (*people*) disarankan lebih meningkatkan *knowledge* khususnya bisang SDM melalui *socialization* baik itu pendidikan dan pelatihan termasuk transfer *knowledge* atau *sharing knowledge* lainnya. Personel juga disarankan untuk memiliki kesadaran dalam mengelola pengetahuan melalui penyimpanan dengan mengarsipkan dokumentasi dengan lebih baik.
 - b. terhadap pimpinan (*leadership*) agar menyusun regulasi atau ketentuan sebagai bentuk komitmen pimpinan dalam pengelolaan pengetahuan demi untuk pengembangan kompetensi personel yang berkesinambungan sehingga bentuk-bentuk praktek baik yang sudah pernah dilakukan dapat terus dilakukan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Ketentuan tersebut dapat berupa Keputusan Kapolri yang memuat antara lain kegiatan *sharing knowledge* bagi personel yang telah selesai mengikuti pendidikan baik dalam dan luar negeri, personel yang telah selesai mengikti Dikbangspes serta personel yang memiliki prestasi dalam penyelesaian tugas secara luar biasa, regulasi diharapkan juga memuat insentif atau reward yang memotivasi personel untuk bersedia berkontribusi dalam praktek *knowledge management*.
 - c. terhadap kepada Baginfopers Robinkar SSDM Polri agar melakukan pengkajian untuk memasukkan materi seperti SOP atau materi serupa yang memuat pengetahuan terkait peningkatan kompetensi dalam pelaksanaan kerja yang memudahkan penyelesaian tugas sehari-hari.
 - d. terhadap Bagrenmin SSDM Polri disarankan agar membuat atau memberikan ruang atau panggung untuk kegiatan *sharing* dan transfer pengetahuan secara rutin kepada personel yang memiliki pengetahuan dan pengalaman agar personel memiliki keleluasaan untuk mengembangkan diri sehingga terbentuk budaya *knowledge management*.

2. untuk menjalankan model penerapan *knowledge management* yang telah disusun disarankan kepada Birojiansra SSDM Polri sebagai mengemban tugas menyusun kebijakan dan system di SSDM Polri dapat mengkondisikan agar faktor yang memungkinkan penerapan *knowledge management (enabler condition)* tetap dijaga dan meningkatkan faktor-faktor yang menjadi penentu keberhasilan penerapan *knowledge management* antara lain dengan menyusun ketentuan atau regulasi.
3. disarankan kepada para pembaca, bahwa tulisan ini untuk kepentingan lebih lanjut, penelitian ini dapat dikembangkan dengan memperdalam kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan di SSDM Polri dengan melakukan survei secara kuantitatif kepada seluruh personel kemudian dengan mengembangkan kompetensi yang sangat dibutuhkan dan dinilai masih kurang dengan penerapan *knowledge management*

REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. In P. Rapanna (Ed.), *Jurnal Penelitian Pendidikan Guru Sekolah Dasar* (I, Vol. 6, Issue August). CV. Syakir Media Press.
- Abualoush, S., Masa'deh, R., Batineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Proses and Intellectual Capital as Intermediary variables between knowledge management infrastructure and Organization Performance. *Knowledge Management*, 13, 3–6.
- Adnyana, I. M., & Bahri, P. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization Di Bpjs Ketenagakerjaan Pusat Jakarta. *Ilmu Dan Budaya*, 8299–8340. <http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/928>
- Andhara, B. A., Umara R, F., & Lubis H T, C. (2018). *Knowledge Management Strategi Mengelola Pengetahuan agar Unggul di Era Disrupsi*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Apriandi, A. (2019). Pengaruh Knowledge Management Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Multi Fungsi Pratama Lubuk Pakam. *Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Kebijakan Publik*, 1(2), 85–91.
- Armstrong, M. (2010). The Handbook of Human Resource Management Practice - By Michael Armstrong. In *International Journal of Training and Development* (11Th ed., Vol. 14, Issue 1). Kogan Page London and Philadelphia.
- Aufar, E., Adman, A., & Suwatno, S. (2016). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kompetensi Manajerial Para Pengusaha Industri Kecil Di Kabupaten Cirebon. *Jurnal Managerial*, 15(1), 58–69. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v15i1.9472>
- Brelade, S., & Harman, C. (2003). *A practical guide to knowledge management : a special commissioned report*. 1 online resource (98 leaves) :
- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice (2nd ed.). In *Journal of the American Society for Information Science and Technology* (Vol. 62, Issue 10). Elsevier. <https://doi.org/10.1002/asi.21613>
- Dalkir, K. (2013). Knowledge Management in Theory and Practice. In *Knowledge Management in Theory and Practice* (pp. 1–356). <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). Competency-Based Human Resource Management. In *Published by Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc., 1055 Joaquin Road, 2nd Floor, Mountain View, CA 94043; 800-624-1765* (first prin, Vol. 13, Issue 1). Published by Davies-Black Publishing a division of CPP, Inc.,

1055 Joaquin Road, 2nd Floor, Mountain View, CA 94043; 800-624-1765.

Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). *Knowledge management modeling in public sector organizations : a case study*. 71–77.

Hendrawan, M. R. (2020). *Manajemen Pengetahuan: Konsep dan Praktik Berpengetahuan Pada Organisasi Pembelajar* (Edisi 1). UB Press, Malang.

Hendri, M. I. (2022). *Knowledge Management Dalam Meningkatkan Perusahaan*. 2010, 193–204.
<https://books.google.co.id/books?id=yVJLDwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=id#v=onepage&q&f=false>

Heri, E. I. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4 . 0. *Jurnal Ilmu Kepolisian | Volume 13 | Nomor 2 | Agustus 2019*, 13.

Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2002). *Competency Management in the publik sector-what Competency Management in the French Civil Service? Competency*, 123–134. Amsterdam • Berlin • Oxford • Tokyo • Washington, DC

Horton, S., Hondeghem, A., & Farnham, D. (2013). Competency Management In The Pblc Sector. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.

Inga, L. O. (2016). Pengembangan Kapasitas Kemampuan Anggota di Kepolisian Resor (Polres) Palu Sulawesi Tengah. *Jurnal Katalogis, Volume 4 N*, 82–94.

Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management* (First Edit). Elsevier.

Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2013). *Resource Management Twelfth Edition*. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.

Jennex, M. E. (2010). Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 1, 150–162.
<https://doi.org/10.4018/978-1-59904-931-1.ch015>

Jumeilah, F. S., & Sensuse, D. I. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Manajemen Pengetahuan: Studi Kasus STMIK XYZ. *JUSIFO (Jurnal Sistem Informasi)*, 4(2), 133–142.

Kang, X. (B), Lihong, D., & Hong, Z. (2022). *Konsepsi Pelatihan Staf di Manufaktur Perusahaan Berdasarkan Manajemen Pengetahuan 2 Teori Manajemen Pengetahuan*. 3150–3156.

Khairawati, S., Arganingtyas, N., Sasono, H., & Wijiharta, W. (2021). Dampak Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Pendekatan Manajemen Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 612–620.
<https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2481>

Kholis, A. M., & Ferdian, A. (2019). Pengaruh Dimensi Manajemen Pengetahuan

- Terhadap Kompetensi Karyawan Di Pt Pln (Persero) Area Pelayanan Jaringan Yogyakarta. *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)* (2019), 2015, 1–10.
- Kidd, J. (2004). Beyond Knowledge Management. In *Knowledge Management Research & Practice* (Vol. 2, Issue 2). <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500028>
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37–40. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199903\)6:1<37::aid-kpm40>3.0.co;2-m](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199903)6:1<37::aid-kpm40>3.0.co;2-m)
- Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations an International Perspective* (L. of C. C. N. 2018940781 & © (eds.)). Springer Texts in Business and Economics Ashish.
- Nasikhin, M. A., & Danila, N. (2018). The Impact of Knowledge Management on Work Performance through the Employees' Competence: A Case Study of "MP" Bank. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(3). <https://doi.org/10.14414/jebav.v20i3.1135>
- Nawawi, I. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *Nonaka, Ikujiro _ Takeuchi, Hirotaka - The knowledge-creating company _ how Japanese companies create the dynamics of innovation (1995, Oxford University Press) - libgen.lc.pdf*.
- Panggabean, E. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Mediator. *JURISMA : Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 11(2), 194–206. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v11i2.3214>
- Poór, J., & Bencsik, A. (2018). *Knowledge management in human resource management : Foreign-owned subsidiaries ' practices in four CEE countries*. 11, 295–308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>
- Pranogyo, A. B. (2017). Penerapan Knowledge Management Untuk Pencapaian Visi Dan Misi Pada PT Pertamina. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 13(01), 1–20.
- Prasojo, E., Zulkarnain, Z. P., Yunairi, R., Mulyadi, A., & Hariyati, D. (2021). Training Needs Analysis Anggota Polri. *Universitas Indonesia – Center for Study of Governance and Administrative Reform (UI-CSGAR)*, April 2021, 1–5.
- Pujadi, T., & Tumar, T. (2016). Knowledge Management Di Instansi Pemerintah. *Ethos (Jurnal Penelitian Dan Pengabdian)*, 57. <https://doi.org/10.29313/ethos.v0i0.1686>
- Ridho, U. (2023). *Metode Penelitian Studi Kasus: Teori dan Praktik* (Edisi 1). Publica Indonesia Utama, Jakarta.
- Smuts, H., & Van der Merwe, A. (2022). Knowledge Management in Society 5.0: A

- Sustainability Perspective. *Sustainability* (Switzerland), 14(11).
<https://doi.org/10.3390/su14116878>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*.
- Suryani, N. K., & Foeh, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Issue 2019). Nilacakra. [http://mfile.narotama.ac.id/files/Umum/JURNAL_UGM/Manajemen Sumber Daya Manusia.pdf](http://mfile.narotama.ac.id/files/Umum/JURNAL_UGM/Manajemen_Sumber_Daya_Manusia.pdf).
- Susanto, S., Hartoyo, H., & Syarief, R. (2021). Model Peningkatan Kompetensi Dosen; Peran Knowledge Sharing, Motivasi, Dan Need for Cognition Dosen Universitas Teuku Umar. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 55–65.
<https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.55>
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344–358.
<https://doi.org/10.1108/14691930110409651>
- Taylor, F. F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper and Brothers Newyork and London.
- Thomas, W., & Nataliani, Y. (2021). Analisis dan Penerapan Knowledge Management System (KMS) Berbasis Web (Studi Kasus Proses Bisnis PT. Bintang Selatan Agung). *Journal of Information Systems and Informatics*, 3(2), 253–267.
<https://doi.org/10.33557/journalisi.v3i2.120>
- Torres-coronas, T., & Arias-oliva, M. (2005). *E-Human Resources Management: MANaging Knowledge People*. Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc.).
- Vasantan, P. (2022). *Knowledge Management cara mengelola pengetahuan sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi* (cetakan 1). Deepublish, CV Budi Utama, Yogyakarta.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
<https://doi.org/10.1108/13673279710800682>