

## BAB VII PENUTUP

Dalam bab ini disimpulkan hasil analisis data dampak dari perubahan organisasi pada proses pencerapan, penciptaan dan penyebarluasan pengetahuan. Kesimpulan-kesimpulan yang dirumuskan bertujuan untuk menjawab masalah pokok penelitian yang diajukan pada Bab I. Hasil-hasil studi juga memberikan rekomendasi dalam bentuk implikasi praktis, terutama pada level kebijakan dan manajemen organisasi pemerintahan.

### 7.1. Kesimpulan

1. Proses perubahan struktur organisasi, baik pelayanan perizinan dan pembinaan pedagang kaki lima yang dilakukan oleh organisasi pemerintahan daerah berlangsung *evolutive, trial and error* dan *emergent* serta *inkremental*.
2. Dampak perubahan struktur organisasi pada proses pencerapan organisasi (*sense making*) terhadap lingkungan adalah pencerapan organisasi terhadap lingkungan yang dilakukan oleh semua level tingkatan pimpinan organisasi. Semua level pimpinan organisasi mengkonstruksikan identitas organisasi, mengurangi ketidakpastian dan menciptakan makna sosial secara terus menerus.
3. Dampak perubahan struktur organisasi pada penciptaan pengetahuan (*knowledge creating*) adalah pada pemanfaatan dan eksploitasi pengetahuan *tacit* pejabat lapangan berdasarkan pada kemampuan mereka belajar secara individu dan kelompok untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Pengetahuan *tacit* tersebut digunakan untuk memformulasikan masalah, mengakuisisi informasi dan memformulasi klaim atas masalah, yang terakhir ini disebut sebagai keputusan atau kebijakan. Selanjutnya keputusan yang telah diambil diuji kembali dengan menerapkannya di lapangan, bilamana terdapat kesenjangan antara keputusan yang diambil dengan masalah yang dihadapi.
4. Dampak perubahan struktur organisasi pada proses penyebarluasan pengetahuan adalah penggunaan pada sumber dan metode penyebarluasan. Metode distribusi penyebarluasan tidak hanya berbentuk pengetahuan eksplisit terkodifikasi, tetapi juga pengetahuan *tacit*. Sumber pengetahuan menjadi lebih tersebar diberbagai organisasi yang terkait.

## **7.2. Implikasi Kebijakan dan Teoritis**

Implikasi hasil penelitian ini berupa implikasi praktis yang berupa implikasi kebijakan organisasi pemerintahan daerah dan implikasi teoritis. Implikasi teoritis menguraikan implikasi teoritis terutama pada manajemen pengetahuan pada organisasi pemerintah.

### **7.2.1. Implikasi Kebijakan**

- a. Diperlukan pembagian peran dan tanggungjawab kepada semua level pimpinan organisasi untuk melakukan pencerapan.
- b. Penciptaan pengetahuan organisasi dapat dilakukan dengan utilisasi pengetahuan tacit petugas lapangan (street level bureaucrat) melalui forum-forum informal. Forum-forum informal ini didorong oleh desain organisasi yang mendorong komunikasi horizontal.
- c. Diperlukan pembuatan kebijakan pemberian reward yang bersifat khusus sesuai dengan dan memanfaatkan kemampuan pengetahuan tacit pejabat.
- d. Dalam menyebarkan pengetahuan dan memperoleh masukan dari publik, maka organisasi pemerintahan perlu memanfaatkan jaringan dengan organisasi kemasyarakatan. Praktek penyebaran pengetahuan dapat dilakukan dengan proses terstruktur seperti berbagi pengalaman tentang best practices, diskusi kelompok dan refleksi dan review kegiatan dan program.

### **7.2.2. Implikasi Teoritis**

Dari hasil penelitian setidaknya terdapat tiga implikasi teoritis terutama pada kajian-kajian manajemen pengetahuan pada organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintah yang berada pada demokratisasi kehidupan politik yang bertugas memberikan pelayanan publik, pada dasarnya merupakan organisasi yang berbasiskan pada pengetahuan.

- a. Pencerapan pada organisasi pemerintahan tidak hanya dilakukan oleh pimpinan level puncak organisasi, tetapi semua pimpinan dan bahkan pegawai lapangan.
- b. Proses penciptaan pengetahuan pada organisasi pemerintahan lebih banyak menggunakan pengetahuan tacit.
- c. Jaringan pengetahuan lebih berupa jaringan tidak direncanakan (*emegent*) daripada jaringan yang secara sengaja direncanakan.
- d. Proses pengambilan keputusan pada organisasi pemerintahan lebih berbasiskan pada jaringan pengetahuan, baik di lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

### **a. Jaringan Pengetahuan Organisasi Pemerintahan**

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan publik tidak hanya dilakukan oleh satu organisasi saja, melainkan oleh banyak organisasi dan bahkan kumpulan (komunitas) organisasi di luar pemerintah. Dengan kata lain, pelayanan-pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah daerah tidak hanya menjadi tanggungjawab satu satuan organisasi namun juga dilayani oleh beberapa atau lintas organisasi dalam situasi dan kondisi lingkungan organisasi yang dinamis dan kompleks. Oleh karena itu, secara teoritis kajian dan teori pengambilan keputusan pada organisasi pemerintahan yang berbasiskan pada jaringan pengetahuan (*knowledge networks*) dapat lebih dikembangkan pada masa yang akan datang.

### **b. Bentuk dan Proses Penciptaan Pengetahuan**

Siklus dan jaringan penciptaan pengetahuan dalam pelayanan publik berbentuk spiral dari level individu sampai level masyarakat, yang melibatkan banyak organisasi, baik dalam komunitas pemerintah, swasta, lembaga swadaya masyarakat dan masyarakat yang bersifat multi level dan lintas organisasi, dengan memanfaatkan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan kultural dari komunitas-komunitas pengetahuan yang terkait. Pengetahuan *tacit* berada di dalam diri individu-individu yang tersebar di dalam berbagai organisasi. Proses penciptaan berupa *spiral* ini telah dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi, Letiery, dan Deborah Sole. Namun Nonaka dan Takeuchi lebih banyak menjelaskan pengelolaan pengetahuan organisasi bisnis dan tidak menjelaskan secara detail fungsi jaringan pengetahuan.

### **c. Sifat Jaringan Pengetahuan**

Dalam organisasi pemerintahan, jaringan pengetahuan lebih berupa jaringan *emergent* dari pada jaringan yang secara sengaja direncanakan. Namun jaringan yang *emergent* pun memerlukan dukungan kepemimpinan jaringan agar sesuai dengan *goal* yang telah ditentukan. Organisasi atau komunitas organisasi yang menjadi pemimpin atau koordinator adalah yang memiliki otoritas, *goal*, *toll* atau sumber daya lain (seperti keuangan atau informasi). Peneliti lebih menggunakan pemimpin dari pada manajer, dengan makna yang lebih luas dan memiliki visi daripada hanya sebagai pengelola semata, dan tidak dapat mengarahkan jaringan pengetahuan tersebut.

Oleh karena itu, teori Siklus Hidup Pengetahuan dari Mc Elroy yang lebih menyerupai siklus tertutup, tidak cocok diaplikasikan untuk organisasi pemerintahan

dengan jaringan organisasi dan komunitas organisasi yang kompleks. Di dalam jaringan pengetahuan terdapat organisasi inti, komunitas, aliansi pengetahuan, organisasi *independent* dengan hubungan yang *solid* atau renggang. Pada aliansi pengetahuan terdapat hubungan yang solid pada proses penciptaan pengetahuan yang berbentuk spiral, mulai dari proses pembelajaran individu sampai masyarakat.

