

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) Lembaga Administrasi Negara (LAN). Hal ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di latar belakang penelitian dan tujuan dari penulis ketika memutuskan untuk melakukan penelitian ini. Berikut adalah gambaran singkat mengenai objek penelitian.

1.1.1 Sejarah Singkat Lembaga Administrasi Negara (LAN)

Lembaga Administrasi Negara (LAN) didirikan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957 tertanggal 6 Agustus 1957 dan selanjutnya susunan organisasi serta lapangan tugasnya diatur dalam Surat Keputusan Perdana Menteri Nomor 283/P.M/1957. Pendirian dan kedudukan LAN secara formal telah ditetapkan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957, namun lembaga ini baru benar-benar direalisasikan dan mulai melakukan kegiatannya sejak tanggal 5 Mei 1958 dengan diangkatnya Prof. Dr. Prajudi Atmosudirdjo, SH. sebagai direktur pertama LAN.

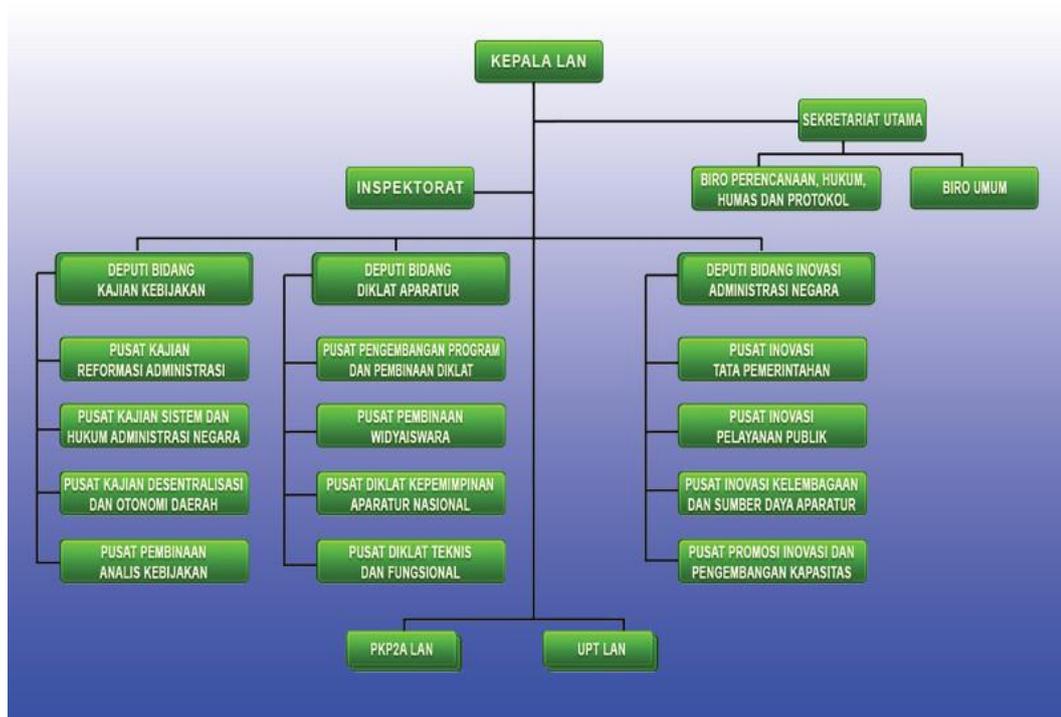
Kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi LAN mengalami beberapa kali perubahan sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi bangsa Indonesia. Saat ini LAN diatur oleh Keppres Nomor 103 tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 145 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedelapan atas Keppres Nomor 103 Tahun 2001.

Organisasi dan Tata Kerja LAN diatur oleh Perpres No. 57 Tahun 2013 tentang Lembaga Administrasi Negara dan dijabarkan lebih lanjut dengan terbitnya Peraturan Kepala LAN Nomor 14 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara. LAN memiliki

visi menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan Administrasi Negara, sementara misi LAN yaitu memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui :

1. Pengembangan Inovasi Administrasi Negara
2. Pengkajian Kebijakan
3. Pembinaan dan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Negara
4. Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Administrasi

Struktur organisasi LAN digambarkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.1 Susunan Organisasi Lembaga Administrasi Negara

Sumber : www.lan.go.id

Dari gambar susunan organisasi tersebut, LAN memiliki beberapa unit kerja yang memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) LAN yang tersebar di seluruh Indonesia.

1.1.2 Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN)

Penggunaan Nomenklatur Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) LAN dimulai sejak tanggal 10 Maret 2004, yaitu berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN. PKP2A dibentuk sebagai unsur pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala LAN melalui Sekretaris Utama dan secara substantif dikoordinasikan oleh Deputi terkait. PKP2A LAN dipimpin oleh Kepala Pusat yang meliputi :

1. PKP2A I LAN yang berkedudukan di Jatinangor
2. PKP2A II LAN yang berkedudukan di Makassar
3. PKP2A III LAN yang berkedudukan di Samarinda
4. PKP2A IV LAN yang berkedudukan di Banda Aceh

PKP2A LAN mempunyai tugas menyelenggarakan kajian dan inovasi di bidang administrasi negara, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan aparatur, serta melaksanakan pengembangan sistem informasi di bidang tugasnya, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala. Dalam melaksanakan tugasnya, PKP2A LAN menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Penyusunan rencana kerja, program, kegiatan dan anggaran di bidang kajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur;
2. Pelaksanaan koordinasi kegiatan di lingkungan Pusat;
3. Pengendalian pelaksanaan kegiatan di lingkungan Pusat;
4. Penyelenggaraan pengkajian kebijakan dan inovasi administrasi negara;
5. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan prajabatan, kepemimpinan, teknis dan fungsional;
6. Penyelenggaraan administrasi pembinaan diklat, widyaiswara dan analisis kebijakan;
7. Pengembangan sistem informasi di bidang tugasnya;

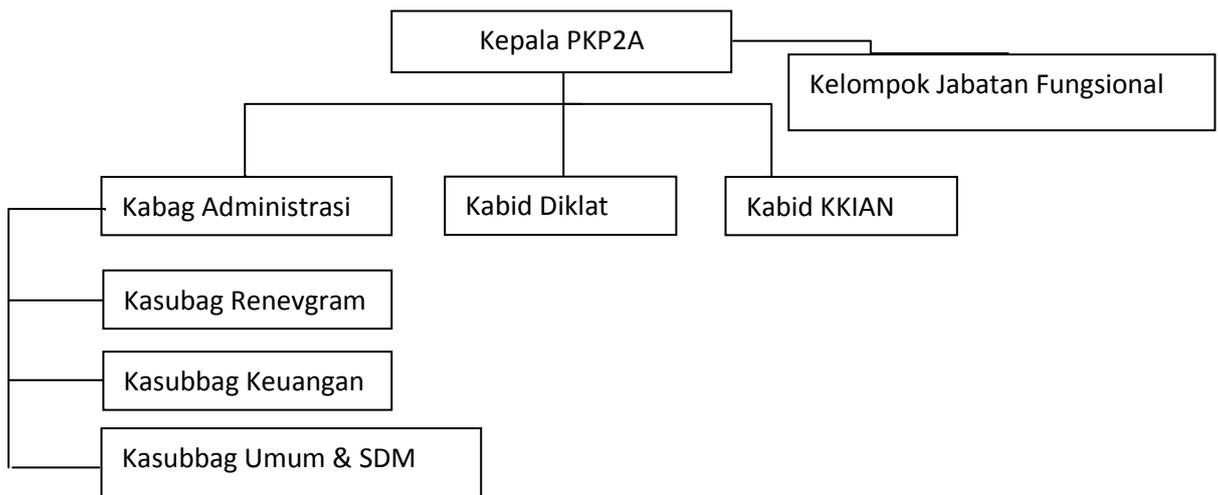
8. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, kehumasan, keuangan, kerumahtanggaan, kerasipan, perpustakaan dan dokumentasi di lingkungannya;
9. Pembinaan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya; dan
10. Pelaksanaan tugas lain terkait yang diberikan oleh Kepala.

1.1.3 Susunan Organisasi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN)

Pada umumnya, susunan organisasi PKP2A LAN terdiri dari :

1. Bagian Administrasi.
2. Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara (KKIAN).
3. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (Diklat).
4. Kelompok Jabatan Fungsional.

PKP2A I LAN Jatinangor memiliki bidang yang belum terdapat di PKP2A lain yakni Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA) yang bertugas untuk melaksanakan pemetaan kompetensi dan kapasitas aparatur dan berfungsi dalam pengembangan instrumen, pelaksanaan, pengendalian dan evaluasi penilaian kompetensi dan kapasitas aparatur. Susunan organisasi PKP2A LAN secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.2 Susunan Organisasi PKP2A LAN

Sumber : Olahan peneliti (“data yang telah diolah”)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), maka pemerintah Indonesia telah melakukan suatu terobosan berupa program reformasi birokrasi sejak tahun 2008 yang implementasinya dimulai sejak tahun 2010. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan. Perubahan tersebut menyangkut tiga aspek, yaitu kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur.

Sasaran reformasi birokrasi adalah “birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, dan memiliki pelayanan publik yang berkualitas”(Permenpan No. 11/2015). Pelayanan publik merupakan suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi perhatian khusus dalam program percepatan reformasi birokrasi. Kualitas pelayanan publik di semua instansi pemerintah merupakan suatu hal mendasar yang harus segera ditingkatkan. Standar pelayanan yang diharapkan adalah “pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur” (UU No. 25/2009 : Pasal 1).

Menurut laporan *World Bank* (2016), kualitas pelayanan publik di Indonesia saat ini masih menunjukkan level capaian yang masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan data *governance effectiveness index* yang menggambarkan persepsi masyarakat atas kualitas pelayanan publik. Rentang indeks ini berada di antara -2,5 sampai dengan 2,5. Nilai -2,5 adalah yang paling lemah dan 2,5 adalah yang paling kuat. Indonesia memiliki nilai *governance effectiveness index* yang bervariasi pada lima tahun terakhir seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1 *Governance Effectiveness Index* Indonesia Tahun 2010 - 2014

No	Tahun	Governance Effectiveness Index
1	2010	-0.20
2	2011	-0.25
3	2012	-0.27
4	2013	-0.19
5	2014	-0.01

Sumber : World Bank (2016)

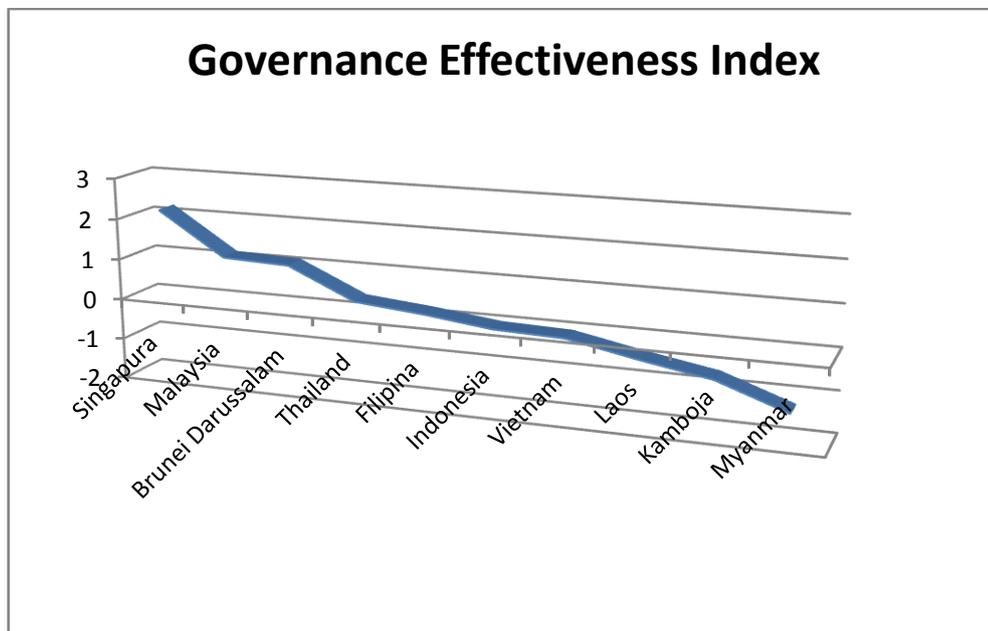
Nilai *governance effectiveness index* Indonesia rata-rata mengalami peningkatan selama lima tahun terakhir. Nilai terbesar ditunjukkan pada tahun 2014 dengan nilai indeks efektivitas pemerintah Indonesia sebesar -0.01. Di antara negara-negara ASEAN, Indonesia menempati urutan ke-enam setelah Filipina. Singapura memiliki nilai indeks efektif pemerintah terbesar dengan nilai 2,19. Berikut data lengkap *governance effectiveness index* negara-negara ASEAN pada tahun 2014 :

Tabel 1.2 *Governance Effectiveness Index* Negara ASEAN Tahun 2014

No	Negara	Governance Effectiveness Index
1	Singapura	2.19
2	Malaysia	1.14
3	Brunei Darussalam	1.08
4	Thailand	0.34
5	Filipina	0.19
6	Indonesia	-0.01
7	Vietnam	-0.06
8	Laos	-0.39
9	Kamboja	-0.68
10	Myanmar	-1.28

Sumber : World Bank (2016)

Grafik 1 *Governance Effectiveness Index* Negara Asean Tahun 2014



Sumber : Kaufmann dan Kray (2016) (data yang telah diolah)

Presiden Republik Indonesia menyebutkan bahwa masih terdapat keluhan masyarakat mengenai pelayanan publik. “Dioper sana-sini, berbelit-belit, tidak jelas waktu dan biayanya, , kemudian praktik-praktik percaloan dan pungli juga harus hilang” (Joko Widodo (2016) dalam national.kompas.com). Demikian pula menurut Deputy Inovasi LAN, Tri Widodo Wahyu Utomo dalam Laporan Pelaksanaan Kampanye Inovasi Administrasi Negara (2014), yang menyebutkan bahwa saat ini pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah belum sesuai dengan konsep ideal dan keinginan masyarakat. Hal ini terlihat di berbagai daerah dimana pelayanan yang diberikan masih terkesan lambat, rumit, memakan waktu yang lama, serta mahal. Dengan memperhatikan dinamika dan tuntutan masyarakat untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik, maka menjadi kewajiban Pemerintah untuk memenuhi harapan tersebut. Oleh karena itu, inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi kebutuhan yang harus diwujudkan.

Dalam rangka peningkatan kualitas aparatur yang akan menyelenggarakan pelayanan publik, LAN bertugas untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat) aparatur negara. PKP2A LAN merupakan perwakilan LAN di daerah. Salah satu tugas dan fungsi PKP2A LAN yaitu menyelenggarakan diklat prajabatan, diklat kepemimpinan dan diklat teknis dan fungsional. Diklat prajabatan yang diselenggarakan oleh PKP2A LAN terdiri dari diklat prajabatan gol. II dan gol. III. Diklat kepemimpinan (Diklatpim) yang diselenggarakan oleh PKP2A LAN terdiri dari Diklatpim Tk. II, Diklatpim Tk. III dan Diklatpim Tk. IV.

Sejak awal tahun 2014, sistem penyelenggaraan diklat mulai menggunakan kurikulum baru. Sistem ini lebih dikenal dengan istilah “Diklat Pola Baru”. Program “diklat pola baru” ini diharapkan dapat menghasilkan aparatur yang tidak hanya memiliki kompetensi, tetapi juga mampu menunjukkan kinerjanya dalam memimpin perubahan di instansinya. Jika sebelumnya peserta diklat menghasilkan sebuah dokumen kertas kerja maka dalam “diklat pola baru” ini peserta diklat diminta mampu membuat suatu perubahan nyata. Setiap peserta diklat prajabatan dan diklat kepemimpinan harus mampu menghasilkan inovasi berupa Rancangan Proyek Perubahan (RPP) yang nantinya akan diimplementasikan di instansi asalnya masing-masing. Oleh karena itu, PKP2A LAN sebagai penyelenggara diklat harus menunjukkan dirinya sebagai lembaga yang inovatif agar sejalan dengan program diklat tersebut dan mampu membentuk sosok pemimpin birokrasi yang kompeten dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam melayani publik.

Berdasarkan laporan evaluasi penyelenggaraan diklat tahun 2010 - 2015, masih banyak keluhan yang disampaikan oleh para peserta diklat terutama berkaitan dengan sarana dan prasarana diklat. Pada program “diklat pola baru” yang dimulai sejak tahun 2014, keluhan yang disampaikan terutama berkaitan dengan proses *coaching* dan *mentoring* serta pemilihan lokasi *benchmark* Diklatpim.

Inovasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Dengan keluhan yang hampir sama dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa PKP2A LAN belum melakukan inovasi yang berarti dalam penyelenggaraan kegiatannya. Hal ini menjadi salah satu alasan bagi PKP2A LAN untuk terus berinovasi agar kualitas layanan dapat meningkat, dalam hal ini khususnya terkait dengan penyelenggaraan diklat. Dengan inovasi, diharapkan seluruh pelayanan yang diberikan PKP2A LAN menjadi lebih berkualitas, efektif dan efisien.

Gloet dan Terziovski (2004 : 402) menyebutkan bahwa dalam bentuk idealnya, inovasi memiliki kapasitas untuk meningkatkan kinerja, memecahkan masalah, menambah nilai dan meningkatkan keunggulan bersaing bagi organisasi. Demikian halnya dengan Palm et al., (2015: 34) yang menyebutkan bahwa inovasi harus dilihat sebagai aktivitas inti di organisasi publik karena inovasi merupakan salah satu alat untuk mencapai peningkatan kualitas melalui perubahan dalam efisiensi, efektifitas dan tingkat responsif pemerintah/organisasi publik. Oleh karena itu, pemerintah dan organisasi publik harus mengamankan dan mengembangkan kemampuannya untuk berinovasi. Lebih lanjut Palm et al., (2015 : 38) juga menyebutkan bahwa pendekatan yang lebih sistematis dan sadar untuk menciptakan solusi yang inovatif dapat berkontribusi secara efektif dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih baik. O'Connor et al., (2007 : 533) juga menyatakan bahwa kapasitas inovasi organisasi publik menjadi salah satu hal yang berpengaruh dan harus ditingkatkan karena dalam sektor publik seringkali dibutuhkan penyediaan solusi baru bagi berbagai jajaran stakeholder. Selain itu, inovasi dibutuhkan untuk praktek pemerintahan yang kreatif dan solusi menjanjikan yang berkaitan dengan kepentingan publik.

Yigit dan Aksay (2015 : 107) mengemukakan bahwa perbedaan generasi pegawai dalam suatu organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi inovasi, terutama berkaitan dengan perilaku inovatif. Pada umumnya, para pegawai terdiri dari generasi *Baby boomers*, Generasi X dan

Generasi Y. Masing-masing generasi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga dapat mempengaruhi inovasi organisasi.

De Sousa (2006 : 399) menyebutkan bahwa suatu organisasi dapat terus memiliki inovasi yang berkelanjutan jika dapat menerapkan konsep “mesin inovasi berkelanjutan” berdasarkan *learning* dan *knowledge*. Demikian juga dengan yang diungkapkan oleh Xu et al., (2010 : 587) yang menyebutkan bahwa inovasi berkelanjutan dapat diperoleh dengan cara mengungkit aktivitas Knowledge Management (KM) melalui “*networking process*” yang melibatkan perspektif *physical*, manusia dan teknologi.

Gloet dan Terziovski (2004 : 402) menyebutkan bahwa proses inovasi banyak bergantung pada pengetahuan (*knowledge*) karena merepresentasikan ranah yang jauh lebih dalam dari sekadar data, informasi dan logika konvensional. Andreeva dan Kianto (2011 : 1016) juga menyebutkan bahwa *knowledge management* dapat meningkatkan inovasi dalam organisasi. Lebih lanjut lagi, Andreeva dan Kianto (2011 : 1017) menyebutkan bahwa proses dan praktek *knowledge management* akan mendorong dan meningkatkan inovasi organisasi, namun masih belum terlihat faktor *knowledge management* mana yang harus menjadi prioritas dalam usaha meningkatkan kinerja inovasi dalam organisasi.

Inkinen et al., (2015 : 437) menyebutkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain proses umum pengetahuan (*generic knowledge processes*) seperti penciptaan, pembagian, pengaplikasian, penyimpanan, pendokumentasian dan akuisisi pengetahuan. Variabel yang telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja inovasi adalah aset berdasarkan pengetahuan (*knowledge-based assets*) seperti *organizational capital*, *social capital*, *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*. Budaya organisasi juga berperan penting dalam menciptakan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*) di tempat kerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Joni Dawud sebagai Kepala PKP2A I LAN pada bulan September 2016, di PKP2A I LAN khususnya belum tumbuh budaya untuk berinovasi secara merata. Hal tersebut terlihat

dengan tidak terlibatnya PKP2A I LAN dalam kegiatan inovasi yang diselenggarakan oleh Deputi Inovasi LAN pada tahun 2014. Kegiatan inovasi ini berupa lomba inovasi internal LAN yang diharapkan dapat diikuti oleh seluruh unit kerja di LAN sebagai upaya untuk menumbuhkan budaya inovasi organisasi.

Lebih lanjut Joni Dawud (2016) menyebutkan bahwa praktek *knowledge management* di PKP2A I LAN belum dilaksanakan secara sadar oleh para pegawai. Hal ini terlihat dari belum adanya pihak yang bertanggung jawab secara jelas dalam hal *knowledge sharing* dan *knowledge documentation*. Proses berbagi pengetahuan dan pendokumentasian pengetahuan di PKP2A I LAN masih berlangsung secara parsial di masing-masing unit kerja.

Menurut Inkinen et al., (2015 : 433) telah banyak penelitian yang meneliti tentang hubungan antara proses pengetahuan (*knowledge processes*) dan aset pengetahuan (*knowledge assets*) terhadap kinerja inovasi. Namun yang dirasa kurang adalah bukti empiris mengenai hubungan antara aktivitas manajerial secara sadar dan sistematis yang disebut *knowledge management practices* dan kinerja inovasi organisasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk meneliti hubungan antara aktivitas manajerial berdasarkan *knowledge management (knowledge management practices)* dengan kinerja inovasi, khususnya pada organisasi sektor publik dan melakukan penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Knowledge Management Practices terhadap Kinerja Inovasi.”** Studi Pada Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara di Indonesia”

1.3 Perumusan Masalah

Inovasi menjadi salah satu hal yang penting untuk selalu ditumbuhkembangkan oleh setiap instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan bangsa yang berdaya-saing dan mewujudkan tata kelola

pemerintah yang baik (*good governance*). Jika hal ini tidak terwujud, dikhawatirkan instansi pemerintah tidak dapat memenuhi tuntutan publik yang semakin dinamis sehingga tidak dapat mewujudkan program reformasi birokrasi yang telah dicanangkan sebelumnya.

Inovasi di bidang pelayanan publik menjadi hal yang krusial mengingat citra pelayanan publik yang lambat, berbelit-belit, memakan waktu lama, mahal dan masih diwarnai dengan pungutan liar. Dengan adanya inovasi, penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah dalam melayani publik diharapkan akan lebih berkualitas, lebih efektif dan lebih efisien. Sebagai salah satu instansi pemerintah, PKP2A LAN juga dituntut untuk selalu berinovasi. Terkait dengan penyelenggaraan diklat aparatur, PKP2A LAN diharapkan mampu menghasilkan sosok aparatur yang memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai aparat pelayan publik untuk menghasilkan pelayanan publik terbaik.

Knowledge management (KM) memainkan peran yang signifikan dan menjadi pendorong utama dalam proses inovasi. Faktor kunci keberhasilan dalam *knowledge management* yaitu berorientasi pada manusia, berorientasi pada organisasi, berorientasi pada teknologi dan berorientasi pada proses manajemen (Heisg dalam Inkinen et al.,2015 : 433). Keempat faktor tersebut terlacak dalam sembilan variabel *knowledge management practices* yang akan diteliti dalam penelitian ini. Salah satu hal yang menjadi fokus dalam *knowledge management practices* adalah *leadership*. *Leadership* berperan dalam menginspirasi pegawai untuk berbagi pengetahuan yang pada akhirnya memicu terjadinya inovasi. Faktor *leadership* juga dapat membentuk budaya inovasi organisasi, membentuk sistem pendidikan dan pelatihan, sistem penilaian kinerja dan sistem *reward* terkait dengan kinerja inovasi.

Penelitian ini diharapkan akan menemukan tentang *knowledge management practices* yang dilakukan oleh organisasi, khususnya PKP2A LAN, sehingga dapat meningkatkan kinerja inovasi organisasi.

Sesuai dengan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan responden tentang *knowledge management practices* yang meliputi : (1) *leadership*; (2) *strategic management of knowledge and competence (strategic KM)*; (3) *knowledge-based recruitment*; (4) *knowledge-based training and development*; (5) *knowledge-based performance appraisal*; (6) *knowledge-based compensation*; (7) *learning mechanisms*; (8) *IT practices*; dan (9) *work organizations* di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia?
2. Bagaimana tanggapan responden terhadap kinerja inovasi di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia?
3. Apakah *knowledge management practices* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebelumnya, yaitu :

1. Mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap *knowledge management practices* yang meliputi : (1) *leadership*; (2) *strategic management of knowledge and competence (strategic KM)*; (3) *knowledge-based recruitment*; (4) *knowledge-based training and development*; (5) *knowledge-based performance appraisal*; (6) *knowledge-based compensation*; (7) *learning mechanisms*; (8) *IT practices*; dan (9) *work organizations* di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia.
2. Mengetahui bagaimana tanggapan responden terhadap kinerja inovasi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia.

3. Mengetahui apakah *knowledge management practices* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Lembaga Administrasi Negara (PKP2A LAN) di Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama;
- b. memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di kehidupan nyata;
- c. memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait *knowledge management*; dan
- d. menjadi bahan referensi dan rujukan bagi penelitian selanjutnya terkait *knowledge management practices* dalam mendorong kinerjainovasi di organisasi.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. memberikan masukan terkait *knowledge management practices* bagi institusi LAN pada umumnya dan PKP2A LAN pada khususnya maupun instansi pemerintah lain dalam upaya meningkatkan kinerja inovasi dalam rangka mendukung program percepatan Reformasi Birokrasi di Indonesia;
- b. memberikan masukan untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kinerja inovasi di organisasi pemerintah; dan
- c. meningkatkan kesadaran organisasi akan pentingnya *knowledge management practices* terhadap kinerja inovasi organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Pusat Kajian dan Pelatihan dan Pendidikan Aparatur (PKP2A) LAN. Bab ini juga mencakup latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teoriterkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian. Bab ini menguraikan tentang inovasi, *knowledge* dan *knowledge management*, pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi dan pengaruh perbedaan generasi (kelompok usia) terhadap inovasi. Bab ini juga mencakup kerangka pemikiran, model penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan. Dalam bab ini dijabarkan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini meliputi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan dan memberikan saran kepada manajemen terkait hasil penelitian maupun saran untuk penelitian selanjutnya.