

Berbagi Pengetahuan Antar Organisasi Sektor Publik Dalam Rangka Kerjasama Inovatif Internasional

T. Herry Rachmatsyah

Program Pascasarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir I No. 8, Jakarta, Indonesia

*Email Korespondensi: herry.rachmatsyah@dsn.moestopo.ac.id

Abstract - This study aims to provide new and useful insights into international collaboration in the public sector and in particular knowledge sharing mechanisms through international networks. This mechanism is important because it not only explains how and why to engage in international collaboration, but also highlights the importance of knowledge sharing and its mechanisms in an international context in the public sector. A qualitative exploratory case study was used to collect and analyze data from five public organizations through semi-structured interviews conducted with eight participants from five different public organizations in five different countries. The results show that different knowledge sharing mechanisms in the international context in the public sector lead to international innovative collaboration as a new way to collaborate with international partners. This mechanism is considered fundamental for increasing innovation and gaining valuable new knowledge from various countries that can help improve public services.

Keywords: Sharing knowledge; organization; public sector; international innovative collaboration

Abstrak - Studi ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru dan berguna mengenai kerjasama internasional di sektor publik dan khususnya mekanisme berbagi pengetahuan melalui jaringan internasional. Mekanisme ini penting karena tidak hanya menjelaskan bagaimana dan mengapa terlibat dalam kerjasama internasional, namun juga menyoroti pentingnya berbagi pengetahuan dan mekanismenya dalam konteks internasional di sektor publik. Studi kasus eksplorasi kualitatif digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari lima organisasi publik melalui wawancara semi terstruktur dilakukan terhadap delapan partisipan dari lima organisasi publik berbeda di lima negara berbeda. Hasilnya menunjukkan bahwa mekanisme berbagi pengetahuan yang berbeda dalam konteks internasional di sektor publik mengarah pada kerjasama inovatif internasional sebagai cara baru untuk bekerjasama dengan mitra internasional. Mekanisme ini dianggap mendasar untuk meningkatkan inovasi dan memperoleh pengetahuan baru yang berharga dari berbagai negara yang dapat membantu meningkatkan pelayanan publik.

Kata Kunci: Berbagi pengetahuan; organisasi; sektor publik; kerjasama inovatif internasional

Pendahuluan

Meskipun di sektor swasta inovasi dianggap penting agar organisasi dapat bersaing, gagasan inovasi sektor publik menyiratkan bahwa ide-ide baru dapat menciptakan nilai bagi masyarakat. Meskipun sektor publik mempunyai hambatan seperti sistem birokratis dan hierarkis, kurangnya lingkungan kompetitif dan penghindaran risiko yang membatasi dan

mempersulit proses inovasi, hal ini tidak berarti bahwa organisasi publik kurang inovatif dibandingkan organisasi swasta (Hartley dkk., 2013). Memang benar, organisasi sektor publik juga didefinisikan sebagai organisasi sektor publik yang intensif pengetahuan (*knowledge intensive public sector organizations*) karena mereka dicirikan tidak hanya dengan kemampuan memecahkan masalah melalui solusi kreatif

dan inovatif, namun mereka juga mampu memberikan pelayanan intensif pengetahuan yang menciptakan nilai publik (Bos-Nehles dkk., 2016).

Proses inovasi dapat terjadi di dalam suatu organisasi, namun juga dapat dilakukan antar organisasi melalui kerjasama antar organisasi di tingkat nasional dan/atau internasional. Kerjasama ini dapat meningkatkan peluang dan kemampuan inovasi organisasi. Memang benar, aktivitas inovasi tidak hanya mencakup aktivitas internal namun juga kerjasama internasional antar organisasi yang menyiratkan kemungkinan adanya mitra internasional untuk kerjasama (di sektor publik atau swasta). Cankar & Petkovšek (2013) menyatakan bahwa kerjasama “melibatkan aktivitas di mana dua pihak atau lebih bekerjasama dan masing-masing pihak menyumbangkan sumber daya, seperti kekayaan intelektual, pengetahuan, uang, personel, atau peralatan, untuk mencapai tujuan bersama, dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bersama”. Kerjasama internasional antar organisasi dianggap penting untuk meningkatkan pengembangan inovasi yang tidak dapat dicapai atau sulit dicapai oleh pengembangan internal saja. Faktanya, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kerjasama internasional mengarah pada peningkatan kuantitas dan kualitas inovasi karena pertukaran pengetahuan dan informasi baru (Lino dkk., 2020).

Namun, berbagi pengetahuan secara internasional menimbulkan beberapa kesulitan yang perlu dipertimbangkan, seperti transparansi, kodifikasi pengetahuan, kredibilitas pengetahuan dan faktor-faktor seperti biaya karena jarak dan kerahasiaan dianggap mendasar (Moenaert dkk., 2000). Selain itu, hambatan seperti bahasa, peraturan dan budaya yang berbeda dapat menimbulkan masalah. Oleh karena itu, menganalisis elemen-elemen ini di sektor publik dapat menjadi hal yang sangat penting untuk lebih memahami kerjasama dan

bagaimana pengetahuan dibagikan dan diperoleh dalam konteks internasional.

Meskipun beberapa penelitian sebelumnya menekankan peran berbagi pengetahuan dalam inovasi organisasi (misalnya, Wang & Wang, 2012) dan pengaruh positifnya (Yesil dkk., 2013), hanya sedikit yang diketahui tentang kerjasama internasional dalam sektor publik dan bagaimana hal tersebut dapat dilakukan. pengetahuan dibagikan dan digunakan untuk meningkatkan inovasi. Oleh karena itu, melihat berbagai jenis pengetahuan yang dibagikan dan mekanisme pembagiannya dalam konteks internasional di sektor publik masih belum jelas. Jadi, mempelajari bagaimana berbagai jenis pengetahuan dalam organisasi publik dibagikan melalui kerjasama internasional dapat menambah wawasan baru yang bermanfaat mengenai berbagi pengetahuan tidak hanya untuk inovasi tetapi yang paling penting untuk pelayanan dan nilai publik. Oleh karena itu, dan untuk kesenjangan yang disebutkan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut: Apa saja mekanisme berbagi pengetahuan dalam kerjasama inovatif internasional di sektor publik? Dengan memahami mekanisme berbagi pengetahuan, tujuan dari studi ini adalah untuk memberikan dan berkontribusi pada literatur dengan wawasan baru dan berguna mengenai kerjasama internasional dalam sektor publik dan khususnya dalam mengeksplorasi bagaimana pengetahuan dibagikan dan jenis pengetahuan apa yang dibagikan dalam jaringan internasional di sektor publik. Hal ini berguna bagi organisasi publik karena dapat membantu mereka memahami dan mendorong pertukaran pengetahuan dalam kerjasama internasional, namun yang terpenting adalah untuk mengatasi kesulitan dan hambatan terkait arus pengetahuan dari berbagai negara dan budaya dengan tujuan meningkatkan nilai publik. Mereka juga dapat memberikan informasi berguna tentang alasan terlibat dalam kerjasama internasional, cara memilih

mitra kerjasama internasional, dan apa yang ingin dibagikan. Selain itu, dapat juga memberikan alasan mengenai bagaimana mengelola pertukaran pengetahuan dan alasan untuk membaginya dalam konteks internasional.

Kerangka Teori

Inovasi dianggap penting karena dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, meningkatkan kinerja, dan memperoleh keunggulan kompetitif (Bos-Nehles dkk., 2016). Faktanya, hal ini dapat didefinisikan sebagai "adopsi perangkat, sistem, kebijakan, program, proses, produk atau pelayanan yang dihasilkan atau dibeli secara internal yang baru bagi organisasi yang mengadopsinya" (Damanpour, 1991). Ada dua kategori yang dibedakan: inovasi inkremental dan radikal (Malik dkk., 2017). Inovasi tambahan dapat didefinisikan sebagai peningkatan potensi desain dan teknologi produk/jasa saat ini dengan memperbaikinya, sedangkan inovasi radikal adalah tentang desain atau teknologi yang lazim dalam produk dan pelayanan diubah secara radikal sehingga menjadi mubazir (Malik dkk., 2017). Inovasi radikal menyiratkan perubahan mendasar dalam aktivitas organisasi (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008) dan terkait dengan perolehan, pembagian, dan penciptaan pengetahuan baru. Bagi beberapa penulis, inovasi adalah suatu proses di mana pengetahuan diperoleh, dibagikan, dan diasimilasikan untuk menciptakan pengetahuan baru yang diwujudkan dalam produk dan pelayanan, metode dan proses, serta konteks sosial dan lingkungan (Harrington dkk., 2017). Inovasi dianggap penting untuk penciptaan nilai (Castaneda & Cuellar, 2020).

Di sektor publik, konsep inovasi menyiratkan ide-ide baru yang menciptakan nilai bagi masyarakat. Konsep/definisi nilai rumit dan sulit diukur karena hasil yang berbeda seperti berkurangnya kejahatan, kemiskinan, atau kekerasan (Mulgan & Albury, 2003) atau untuk menjamin

keamanan. Organisasi publik merupakan bagian dari sistem yang jauh lebih besar dan kompleks, dan memainkan peran mendasar tidak hanya pada tingkat lokal dan regional, namun juga pada tingkat nasional dan supranasional. Memang benar, mereka memungkinkan dan bertanggung jawab untuk membangun dan memelihara kepercayaan pada pemerintah, membuat peraturan dan undang-undang, memastikan jaminan sosial, menciptakan kerangka kelembagaan yang menguntungkan, menyediakan pelayanan berkualitas dan merespons, "kebutuhan warga negara dan dunia usaha" (Natário & Couto, 2022).

Ada asumsi yang tersebar luas bahwa sektor publik pada dasarnya kurang inovatif dibandingkan sektor swasta dan alasan utama yang terkait dengan hal ini adalah kurangnya persaingan dan insentif, budaya penghindaran risiko dan sistem birokrasi yang tinggi, angkatan kerja yang tidak responsif terhadap, dan tidak mau berubah (Mulgan & Albury, 2003). Sebaliknya, pendorong di sektor publik adalah mencapai perbaikan menyeluruh dalam tata kelola dan kinerja pelayanan, termasuk efisiensi, untuk meningkatkan nilai publik (Moore, 1995). Memang benar, beberapa organisasi sektor publik juga didefinisikan sebagai organisasi sektor publik yang intensif pengetahuan karena mereka dicirikan tidak hanya dengan kemampuan memecahkan masalah melalui solusi kreatif dan inovatif, namun mereka juga mampu memberikan pelayanan intensif pengetahuan yang menciptakan nilai publik (Bos-Nehles dkk., 2016). Tujuan publik tersebut dapat ditingkatkan melalui kerjasama kolaboratif nasional dan internasional untuk "menciptakan, berbagi, mentransfer, mengadaptasi dan menanamkan praktik yang baik" (Hartley, 2005).

Inovasi sangat bergantung pada berbagi pengetahuan dan organisasi yang merangsang berbagi pengetahuan mampu menghasilkan ide-ide baru dan memfasilitasi kemampuan inovatif (Castaneda & Cuellar, 2020). Berbagi pengetahuan dianggap

sebagai salah satu komponen terpenting dari proses manajemen pengetahuan yang dibentuk oleh perolehan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (Li dkk, 2019). Berbagi pengetahuan melibatkan proses pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit secara timbal balik antara karyawan dan/atau organisasi dengan tujuan menciptakan pengetahuan baru (Kamasak & Bulutlar, 2010). Pengetahuan eksplisit didefinisikan sebagai pengetahuan yang dikodifikasi dan diungkapkan dalam bahasa formal (Nonaka, 1991), sedangkan pengetahuan diam-diam atau implisit bersifat intuitif dan lebih sulit untuk dikomunikasikan dan dikodifikasi (Li & Gao, 2003). Keduanya dinilai relevan untuk menumbuhkan inovasi (Kamasak & Bulutlar, 2010). Faktanya, organisasi yang mempromosikan dan melakukan aktivitas untuk terlibat dalam jaringan pengetahuan akan meningkatkan kapasitas inovatif mereka (Castaneda & Cuellar, 2020). Organisasi sektor publik yang intensif pengetahuan dicirikan oleh aktivitas intensif pengetahuan yang membawa nilai publik dan untuk mencapai tujuan ini mereka “bergantung pada pengetahuan, kreativitas, dan upaya inovatif karyawan” (Bos-Nehles dkk, 2017). Memang benar bahwa individu sebagai karyawan membawa seperangkat nilai, perspektif, dan atributnya sendiri ke dalam kehidupan organisasinya (Ahmed dkk., 2018). Ketika pengetahuan individu dibagikan dan dimodifikasi dalam suatu jaringan, hal itu membawa manfaat dalam hal kemampuan inovasi. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan terjadi ketika orang-orang terlibat dalam jaringan berbeda di dalam dan di luar organisasi dan berbagi pengetahuan. Hal ini merupakan nilai mendasar untuk melihat bagaimana dan jenis pengetahuan apa yang dibagikan dalam kerjasama inovatif internasional dan bagaimana stok pengetahuan dapat digunakan untuk meningkatkan pertukaran pengetahuan dan inovasi secara internasional. Hal ini penting,

khususnya di sektor publik karena berbagi pengetahuan secara internasional dapat menghasilkan peningkatan pelayanan publik. Meskipun beberapa penelitian sebelumnya menekankan peran berbagi pengetahuan dalam inovasi organisasi (misalnya, Wang & Wang, 2012) dan pengaruh positifnya (Yesil dkk., 2013). Penelitian Ode dan Ayavoo (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan lebih relevan dengan inovasi ketika dimediasi oleh penerapan pengetahuan dan bertentangan dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh positif langsung dari penerapan pengetahuan. Jadi, mempelajari bagaimana stok pengetahuan dalam organisasi publik dibagikan melalui kerjasama internasional dapat menambah wawasan baru yang bermanfaat mengenai peran berbagi pengetahuan tidak hanya untuk inovasi tetapi yang paling penting untuk pelayanan dan nilai publik. Moenaert dkk. (2000) berfokus pada proses inovasi dalam kerjasama internasional dan khususnya pada alur komunikasi selama proyek-proyek tersebut di sektor swasta. Elemen-elemen kunci seperti transparansi, kodifikasi pengetahuan, kredibilitas pengetahuan dan faktor-faktor seperti biaya karena jarak dan kerahasiaan dianggap mendasar dan harus diperhitungkan dalam kerjasama dan proyek internasional. Namun demikian, sebagaimana disebutkan di atas, studi ini berfokus pada sektor swasta dan oleh karena itu analisis elemen-elemen di sektor publik ini dapat menjadi hal yang sangat penting dalam memahami dengan lebih baik peran berbagi pengetahuan dalam kerjasama internasional di sektor publik.

Inovasi seringkali merupakan hasil interaksi dan kerjasama antara individu dan/atau organisasi yang berbeda. Memang benar, kerjasama dipandang sebagai faktor kunci untuk inovasi tidak hanya di setiap sektor tetapi juga antar sektor yang berbeda, secara nasional tetapi juga internasional. Karena inovasi memerlukan keterlibatan berbagai aktor dan jenis pengetahuan yang berbeda serta kombinasi keduanya, difusi

pengetahuan melalui jaringan individu dan organisasi merupakan pendorong penting inovasi (Lino dkk., 2021). Oleh karena itu, kerjasama antar organisasi menghasilkan jaringan pengetahuan antar perusahaan yang dapat menjadi saluran penting untuk menyebarkan pengetahuan, sehingga meningkatkan proses inovasi (Owen-Smith & Powell, 2004). Penelitian sebelumnya telah meneliti dampak geografis dan teknologi dari mitra kerjasama (Lino dkk., 2020). Jika di satu sisi, jaringan yang dekat secara geografis dan teknologi dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan karena biaya transportasi dan transaksi yang lebih rendah sehingga lebih banyak inovasi, di sisi lain, hubungan yang lebih dekat mungkin tidak efektif untuk inovasi karena pengetahuan yang tumpang tindih dan berlebihan (Lino dkk., 2020). Dengan kata lain, organisasi dapat belajar lebih banyak dari kerjasama internasional dibandingkan dari kerjasama internal, karena pengetahuan dari mitra kerjasama asing mungkin tidak tersedia secara nasional. Namun, di sektor publik, pendekatan inovasi yang lebih terbuka dan kolaboratif mempunyai beberapa implikasi praktis. Pemangku kepentingan yang relevan harus diaktifkan untuk berpartisipasi dalam proses inovasi (Hartley, 2005). Masalah ini sangat terkait dengan gagasan tentang tata kelola jaringan, peran modal sosial dan kepercayaan dalam jaringan, dan peran kepemimpinan, yang diperlukan untuk menghubungkan orang, sumber daya, dan ide.

Jaringan strategis didefinisikan sebagai “kelompok ahli yang dilembagakan yang kegiatannya terfokus pada pembelajaran organisasi” (Verburg & Andriessen, 2011). Kelompok-kelompok ini sangat didukung sumber dayanya, sehingga peserta diharapkan berkomitmen terhadap perusahaan, mengembangkan praktik terbaik atau bahkan solusi inovatif. Pembentukan kelompok-kelompok ini memerlukan pemilihan anggota yang sangat terlatih serta dukungan dan koordinasi agar efektif karena

mereka cenderung tersebar secara organisasional dan geografis. Jaringan ini juga banyak berinteraksi dalam pertemuan tatap muka dibandingkan dengan jaringan strategis online yang mempunyai karakteristik sama dengan jaringan pengetahuan, namun karena hanya berinteraksi secara elektronik maka koordinasi menjadi sulit. Menciptakan jaringan pengetahuan internasional menyiratkan bahwa pengetahuan yang dibagikan lebih banyak karena mitra membawa pengetahuan mereka ke dalam tim dan ini bermanfaat untuk meningkatkan dan mengembangkan inovasi baru (Hartley dkk., 2013). Selain itu, tergantung pada jenis jaringan, yang, sebagaimana telah disebutkan, berbeda dalam hal “tujuan, konektivitas dan penyebaran yang diinginkan”, dukungan yang diperlukan mungkin berbeda (Verburg & Andriessen, 2011). Beberapa jaringan memerlukan fasilitasi yang ekstensif dari atas ke bawah (Vento, 2020), sementara jaringan lainnya harus dibiarkan tumbuh secara spontan dari bawah ke atas tanpa intervensi pengelolaan (Sorensen & Torfing, 2018).

Meskipun inovasi melalui kerjasama internasional memiliki banyak manfaat potensial, ada beberapa situasi atau konteks di mana inovasi tersebut tidak selalu berfungsi atau layak dilakukan. Pertama-tama, jika kerjasama ini berkompromi, berdampak, atau merugikan keselamatan publik, privasi warga negara dan dunia usaha, serta kepentingan organisasi publik, maka hal ini dapat merugikan dan tidak menciptakan nilai publik (Hartley dkk., 2013). Selain itu, mungkin sulit untuk menerapkan kerjasama ini di wilayah geografis tertentu yang terdapat konflik agama atau ideologi agama atau etnis yang kuat (Hartley dkk., 2013) atau dalam kerjasama pemerintah-swasta yang mungkin sulit untuk diselaraskan. atau mencocokkan nilai pribadi dengan nilai publik (Hartley dkk., 2013). Namun, masih sedikit yang mengetahui tentang kerjasama internasional dan bagaimana pengetahuan

dibagikan dan digunakan untuk meningkatkan inovasi. Dengan menganalisis proses-proses ini dan mempertimbangkan keuntungan dan hambatan yang mungkin terjadi, sangat penting untuk memahami bagaimana pengetahuan mengalir. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi baru yang bermanfaat mengenai inovasi kerjasama internasional dalam organisasi publik.

Metode Penelitian

Untuk memahami peran berbagi pengetahuan dalam kerjasama inovatif internasional di sektor publik, studi kasus eksplorasi kualitatif digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari lima organisasi publik. Wawancara semi terstruktur dilakukan terhadap delapan partisipan dari lima organisasi publik berbeda di lima negara berbeda (Indonesia, Australia, Amerika Serikat, Jerman, dan Afrika Selatan). Semua organisasi terlibat dalam kerjasama dan proyek internasional (empat di antaranya juga berada dalam proyek/kerjasama yang sama), dan mereka dapat dianggap sebagai studi kasus yang baik untuk tujuan penelitian ini karena mereka adalah organisasi publik yang terlibat di banyak proyek dan kerjasama internasional yang dapat menghasilkan pemahaman praktis dan teoritis baru yang bermanfaat mengenai aliran pengetahuan dan perannya dalam mendorong inovasi.

Informasi yang dikumpulkan untuk proyek ini melibatkan wawancara yang dilakukan terhadap delapan partisipan dari lima negara berbeda dan enam organisasi. Partisipan pertama dihubungi melalui email dan dipilih karena sesuai dengan ciri-ciri yang menjadi kriteria. Kemudian untuk merekrut partisipan lain digunakan teknik *snowball effect* yang terdiri dari menanyakan rincian kontak masing-masing partisipan untuk diwawancarai (Parker dkk., 2019). Cara ini digunakan karena sulitnya menjangkau partisipan internasional. Wawancara dilakukan di hadapan jika memungkinkan dan oleh Microsoft Teams

(dari 30 hingga 60 menit). Bersamaan dengan wawancara, dokumen seperti rencana bisnis, laporan dan informasi yang diambil dari halaman web resmi organisasi dianalisis untuk mendapatkan pemahaman dan perbandingan data yang lebih baik. Dengan demikian, triangulasi pengumpulan data diwujudkan karena menyangkut penggunaan berbagai sumber data untuk mengkaji suatu fenomena tertentu (Baxter & Jack, 2008).

Setelah pengumpulan data dan transkripsi, diterapkan metode Gioia (Gioia dkk., 2013), yang terdiri dari 4 langkah analisis. Langkah pertama terdiri dari pengkodean wawancara dari transkripsi ke tema tingkat pertama. Seperti dikemukakan Locke dkk. (2020), “pengkodean melibatkan pekerjaan meneliti, merefleksikan, dan mengatur observasi yang dikumpulkan dan menghubungkannya dengan karakteristik abstrak yang relevan secara teoritis, kemungkinan hubungan, dan pertanyaan penelitian”. Kemudian melanjutkan analisis, langkah selanjutnya adalah mencari persamaan dan perbedaan tema-tema orde pertama untuk membangun tema-tema orde kedua. Terakhir, penyelidikan berfokus pada kemungkinan mengembangkan suku orde kedua menjadi dimensi agregat, yang sekali lagi mengurangi jumlahnya dan memberikan dasar untuk membangun struktur data. Pada akhirnya dapat dibangun suatu model untuk menjelaskan hubungan antara dimensi agregat yang diperoleh. Akhirnya, kode induktif dan deduktif dibandingkan sehingga kontribusi teoritis yang mungkin dapat diidentifikasi dengan tujuan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian. Lebih lanjut digunakan triangulasi data yang memungkinkan penggunaan metode penyelidikan yang berbeda, dengan menggabungkan analisis induktif dan deduktif, serta sumber data yang berbeda.

Hasil Dan Pembahasan

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, pertama-tama penting untuk memahami bagaimana kerjasama ini terjadi, alasan

utama berkerjasama secara internasional, apa tantangan utama yang dihadapi organisasi dan bagaimana setiap organisasi/negara dapat berkontribusi selama kerjasama ini. Elemen-elemen ini bersifat mendasar dan dikelompokkan sebagai fase inisiasi yang mewakili kerjasama inovatif internasional.

Wawancara dan analisis dokumen menunjukkan bahwa alasan utama untuk bekerjasama secara internasional lebih dari satu dan merupakan hal mendasar dalam inovasi dan berbagi pengetahuan. Alasan dilakukannya kerjasama adalah agar mempunyai tujuan dan sasaran yang sama sehingga dengan bekerjasama dapat mencapai tujuan lebih cepat. Banyak narasumber menyoroti pentingnya berbagi pengetahuan, inovasi dan penelitian untuk mencapai tujuan yang sama secara internasional. Salah satu dari mereka menjelaskan bahwa: “Sangat penting untuk berbagi pengetahuan dan inovasi serta berbagi penelitian tentang semua jenis topik. Penting karena semua negara memiliki tantangan yang sama untuk masa depan”. Alasan lain untuk bekerjasama adalah uang dan keuangan. Hal ini penting untuk mewujudkan kerjasama dan mengembangkan cara-cara baru dalam menghadapi keadaan darurat. Tidak semua organisasi memiliki dana untuk melakukan investasi pada penelitian dan inovasi. Oleh karena itu, bekerjasama dan menyatukan pengetahuan secara internasional dapat meningkatkan pendanaan dan menghemat uang karena mungkin negara lain sudah melakukan penelitian pada topik tertentu. Narasumber lain yang diwawancarai menjelaskan bahwa ketika mulai bekerjasama secara internasional harus ada kepentingan bersama dari kedua pihak. “Pertama-tama, ini akan menentukan kesamaan pendapat kita. Jadi, bisa dibilang kepentingan bersama harus diperiksa sebelum mulai bergabung”, yang artinya setiap orang perlu mendapatkan sesuatu dari kerjasama dan hal ini perlu dicek sebelum kerjasama dimulai. Artinya melihat

persamaan, kesamaan tujuan, kebutuhan dan kepentingan.

Ketika organisasi bekerjasama secara internasional ada beberapa aspek mendasar yang diperlukan dan dianggap penting. Dari analisis data muncul bahwa dalam kerjasama internasional, elemen-elemen seperti komunikasi, uang dan waktu, berbagi pengetahuan, program pelatihan, penelitian dan kerjasama swasta merupakan hal yang mendasar. Komunikasi merupakan hal yang penting karena merupakan langkah pertama yang perlu dipertimbangkan dalam hal berbagi pengetahuan dan hal ini mengarah pada berbagai cara koneksi dan diskusi yang dapat meningkatkan kerjasama internasional.

Setelah menjelaskan alasan dan beberapa persyaratan, poin penting lainnya adalah keterlibatan perusahaan swasta. Mereka dapat memainkan peran penting dalam kerjasama karena seperti yang dikatakan salah satu narasumber “jika Anda memiliki proyek besar, Anda memiliki banyak perusahaan yang terlibat dan mudah-mudahan Anda dapat mencakup semua bidang keahlian yang diperlukan untuk digunakan dalam proyek tersebut.” Selain perusahaan swasta, perguruan tinggi juga dianggap penting dalam kerjasama karena penelitian dan persetujuan ilmiahnya. Persyaratan penting lainnya adalah anggaran karena beberapa negara tidak mempunyai waktu dan uang untuk terlibat dalam kerjasama internasional.

Kerjasama internasional memang dapat membawa banyak manfaat dalam hal berbagi pengetahuan dan inovasi, namun tentu saja tantangan dan hambatan dapat mempersulit hal tersebut. Misalnya perbedaan nilai, geografi, dan budaya. Setiap negara mempunyai nilai-nilai dan cara pandangnya masing-masing. Ketika bekerjasama secara internasional perlu mempertimbangkan nilai-nilai orang/negara lain.. Salah satu narasumber menjelaskan bahwa “Ada perbedaan dalam nilai-nilai, cara kita memandang sesuatu, dan apa yang penting.”

Perbedaan dan hambatan lainnya adalah keuangan karena dalam kerjasama internasional terdapat berbagai negara yang dapat bergabung namun mereka tidak dapat berkontribusi banyak dalam bentuk uang. Lebih jauh lagi, ketika berbicara tentang kerjasama internasional dalam sektor publik, tentu saja ada keterlibatan dana publik yang menyiratkan bahwa organisasi harus menyediakan pelayanan yang membenarkan uang yang dikeluarkan. Hal ini mengandung arti juga bahwa organisasi publik ketika menginvestasikan uangnya pada inovasi maka inovasi tersebut perlu memberikan nilai publik dengan meningkatkan pelayanan yang mereka berikan. Tantangan lain yang muncul selama wawancara dan juga selama analisis dokumen adalah bahasa. Meskipun dalam kerjasama internasional setiap orang dapat berbicara bahasa Inggris, ada kebutuhan untuk menerjemahkan penelitian, dokumen, dan pengetahuan yang dilakukan setiap negara di negara dan bahasanya masing-masing. Salah satu narasumber mengatakan “masalah yang paling sulit adalah menerjemahkan semuanya dalam bahasa Inggris, karena tidak semua penelitian dilakukan dalam bahasa Inggris. Bahasa Inggris.”

Semua organisasi mempunyai pengetahuannya masing-masing, dan masing-masing organisasi merupakan bagian dari program dan proyek internasional yang berbeda. Mereka memang menciptakan jaringan organisasinya sendiri, dan berkontribusi pada kerjasama internasional dengan membawa pengetahuan, pengalaman, teknologi, penelitian dan beberapa di antaranya mengambil inisiatif. Setiap organisasi mempunyai keahlian masing-masing dalam berbagai topik dan penelitian yang jika dibagikan dapat menjadi nilai fundamental bagi inovasi dan nilai publik. Dan tentunya ini dianggap sebagai bagian terbaik dari negara-negara tersebut karena mereka dapat menunjukkan dan berbagi keahlian, pengetahuan, dan keterampilan terbaiknya. Salah satu narasumber

mengatakan “saya pikir bagian terbaik dari menjadi bagian dari sebuah proyek adalah Anda dapat berkontribusi pada proyek tersebut dengan keahlian yang Anda miliki dalam organisasi Anda”. Aspek penting lainnya adalah ketika bekerjasama secara internasional, organisasi membawa semua pengetahuan yang mereka peroleh dari kerjasama lain, dan mereka dapat menjadi pengaruh dan suara yang kuat bagi organisasi yang tidak memiliki pendanaan atau sumber daya untuk menjadi internasional.

Setelah menentukan aspek-aspek tahap pertama, tahap kedua dapat ditentukan dari hasilnya. Fase ini didefinisikan sebagai pelaksanaan dan mencakup empat elemen/tema tingkat kedua: berbagi pengetahuan, pertukaran orang, modalitas dan perbaikan serta tantangan. Dua kode pertama dapat dikelompokkan berdasarkan jenis berbagi pengetahuan yang hasilnya bersifat eksplisit dan diam-diam. Sedangkan dua elemen terakhir, yaitu modalitas dan perbaikan serta tantangan, dikelompokkan sebagai cara berbagi pengetahuan dengan berfokus tidak hanya pada cara pengetahuan dibagikan namun juga pada tantangan dan perbaikan di masa depan. Pengetahuan yang dibagikan bersifat eksplisit (solusi teknis dan berkelanjutan, data, sumber daya dan informasi) dan pertukaran manusia yang dapat didefinisikan secara diam-diam (pengetahuan dan pakar, ilmuwan, keterampilan dan kompetensi, pendidikan).

Penting untuk memahami tidak hanya jenis pengetahuan yang dibagikan tetapi juga bagaimana organisasi yang terlibat dalam kerjasama internasional berbagi pengetahuan (modalitas) dan apa saja kebutuhan dan tantangan yang mereka hadapi selama fase ini. Dari analisis dokumen dan wawancara jelas bahwa pengetahuan dibagikan dan dilakukan melalui pertemuan tahunan, pertemuan online, dan konferensi. Selanjutnya mereka melakukannya melalui email, pertukaran dokumen, publikasi di website dan media sosial, program pengembangan dan program pertukaran.

Rapat online juga sering digunakan karena teknologi jarak jauh sangat membantu komunikasi lebih sering. Lebih jauh lagi, penggunaan situs web dan media sosial merupakan hal mendasar untuk berbagi pengetahuan dan mengkomunikasikan inovasi.

Namun, ketika ditanya apa yang diperlukan untuk meningkatkan pertukaran pengetahuan selama kerjasama internasional, dari wawancara muncul bahwa diperlukan platform, pendidikan internasional, dan untuk mempersiapkan generasi berikutnya menghadapi tantangan masa depan. Memiliki platform untuk berbagi pengetahuan dapat meningkatkan pertukaran pengetahuan dan pada saat yang sama melakukannya dengan cara yang sederhana dan lebih cepat. Sebuah platform di mana setiap orang tidak hanya dapat berbagi pengetahuan tetapi juga jaringan pribadi mereka di berbagai bidang. Hal penting lainnya yang dapat meningkatkan dan meningkatkan pertukaran pengetahuan dalam menjalin kerjasama, komunikasi dan pemahaman yang lebih baik tentang praktik, nilai-nilai dan negara-negara yang berbeda adalah dengan adanya pendidikan internasional, di mana setiap orang dapat memperoleh pengetahuan dan membaginya secara internasional tetapi yang terpenting membawanya ke negaranya sendiri untuk meningkatkan nilai publik.

Namun tantangan seperti uang, perbedaan peraturan, pendidikan, asuransi, gaji dan pergantian pekerjaan dapat mempersulit proses ini. Memang, salah satu narasumber menjelaskan hal ini dengan jelas, "Masalahnya adalah jika kita memiliki seorang ahli dalam suatu topik dan tinggal di negara lain dan kita meminta untuk datang ke pertemuan para ahli dan kita melakukannya selama 1 atau 2 minggu dan dia meninggalkan pekerjaannya dan pimpinan bilang saya harus menggantikannya, dan siapa yang akan membayar mobil perjalanan, untuk hotel". Oleh karena itu, tidak mudah untuk melakukan pertukaran manusia antar negara karena perbedaan yang dimiliki, dan

hal ini dapat menjadi permasalahan dan keterbatasan dalam berbagi pengetahuan dan inovasi.

Ketika organisasi bekerjasama dan berbagi pengetahuan, hal ini akan menghasilkan pengetahuan baru yang memungkinkan peningkatan sistem/produk, solusi yang lebih baik, dan jaringan orang yang lebih besar dan internasional. Bekerjasama secara internasional adalah hal yang penting karena. seperti yang dikemukakan salah satu narasumber, "Pada akhirnya, jika ada sesuatu yang terjadi, kita memiliki sistem yang lebih baik untuk memberikan informasi kepada masyarakat, untuk menghubungkan orang-orang, atau untuk memberi mereka dan memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan". Bukan hanya tentang memiliki produk baru atau proses baru, namun kerjasama mengarah pada perolehan pengetahuan, pengalaman, dan koneksi baru yang meningkatkan cara kerja dan cara berinteraksi secara internasional dalam kerjasama.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa pengetahuan yang diperoleh dari organisasi dapat diterapkan dalam kerjasama tetapi juga di tingkat nasional selama pertemuan nasional, berbagi pengetahuan di dalam organisasi dan menerjemahkan serta mengkomunikasikan informasi dan dokumen dalam konteks nasional. Beberapa dari mereka membuat kesepakatan dalam kerjasama untuk membahas apa yang diperoleh dalam konteks internasional ke dalam pertemuan nasional. Cara lain untuk menerapkan pengetahuan adalah dengan mereformasi model bisnis organisasi untuk meningkatkan nilai publik di negaranya sendiri. Artinya, pengetahuan yang diperoleh benar-benar diperkenalkan dan digunakan untuk mengubah cara melakukan dan memberikan pelayanan.

Simpulan

Studi ini menegaskan peran langsung berbagi pengetahuan dalam inovasi organisasi dan pengaruh positifnya,

memperluasnya ke konteks internasional di sektor publik. Hal ini karena ketika pengetahuan eksplisit dan tacit dipertukarkan melalui program pertukaran pakar, orang-orang akan mentransfer keahlian dalam organisasi yang bekerjasama, sehingga meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan dan inovasi. Lebih lanjut, penelitian ini memberikan wawasan baru terhadap teori manajemen pengetahuan dalam konteks internasional. Hal ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik mengenai aspek berbagi pengetahuan, tidak hanya dengan mengkaji dampak positifnya, namun juga tantangan yang dapat terjadi dalam konteks khusus kerjasama internasional di sektor publik. Ketika organisasi di sektor publik memutuskan untuk melakukan *go international*, mereka perlu mempertimbangkan perbedaan antar negara seperti nilai, peraturan, geografi, budaya dan bahasa. Menerjemahkan dokumen dan penelitian dapat membantu dan menghasilkan pertukaran pengetahuan dan kerjasama internasional yang lebih efektif. Berkomunikasi dan bersikap transparan dengan mitra kerjasama mengenai tujuan, sumber daya, dan pengetahuan merupakan hal mendasar untuk menghindari kesalahpahaman dan oleh karena itu meningkatkan pertukaran pengetahuan.

Studi ini memberikan informasi berguna mengenai alasan untuk terlibat dalam kerjasama internasional, karena bukan hanya karena organisasi-organisasi tersebut mungkin memiliki tujuan dan/atau tantangan yang sama, namun bekerjasama secara internasional dapat menghemat uang dan waktu. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa setiap negara dan organisasi melakukan penelitian pada topik tertentu dan pertukaran yang menghemat waktu dan uang untuk negara lain. Studi ini memberikan informasi berguna tentang cara berbagi pengetahuan yang dapat dilakukan melalui pertemuan langsung dan online, namun juga melalui berbagi dokumen, data, dan orang. Berbagi pengetahuan dan pakar mengarah pada

perbaikan dan peningkatan pengetahuan dan akibatnya inovasi.

Daftar Pustaka

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. doi: 10.46743/2160-3715/2008.1573.

Bos-Nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2016). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations: The case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398. doi: 10.1080/09585192.2016.1244894

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–53. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>

Cankar, S. & Petkovšek, V. (2013). Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration. *The Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1597–1606. doi: 10.19030/jabr.v29i6.8197

Castaneda, D., I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge Process Management*, 27, 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinant and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590, <https://doi.org/10.2307/256406>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research*

- Methods*, 16(1), 15-31.
<https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Harrington, D., Walsh, M., Owens, E., Joyner, D., McDonald, M., Griffiths, G., Lynch, P. (2017). Green innovation capabilities: Lessons from Irish-Welsh collaborative innovation learning network. *University Partnerships for International Development*, 8, 93–121. doi:10.1108/S2055-364120160000008010
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821–830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25, 27–34.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221. <https://doi.org/10.1080/09585190802109952>
- Locke, K., Feldman, M., & Golden-Biddle, K. (2020). Coding practices and iterativity: Beyond templates for analyzing qualitative data. *Organizational Research Methods*, 25(2), 262-284. <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>
- Malik, A., Boyle, B., & Mitchell, R. (2017). Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: The role of HRM. *Personnel Review*, 46(7), 1358–1380. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194><https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0194>
- Li, M. and Gao, F. (2003). Why Nonaka highlights tacit knowledge: A critical review. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 6-14.
- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Chengwei, L. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the chinese construction industry. *Sustainability*, 11, 2713. doi:10.3390/su11092713
- Moenaert, R., K., Caeldries F., Lievens A., & Wauters E. (2000). Communication flows in international product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 360-377. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1750360>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003). *Innovations in the public sector*. London: Cabinet Office.
- Natário, M., & Couto, J. (2022). Drivers, enablers, and conditions for public sector innovation in European countries. *Innovar*, 32(83). 5-16.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, 69(6), 96-104.
- Ode, E. & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5, 209–217. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. *Organization Science*, 15, 5–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0054>

Vento, I. (2020). Hands-off or hands-on governance for public innovation? A comparative case study in the EU cohesion policy implementation in Finland. *International Journal of Public Administration*, 43(11), 989–999. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1665065>

Verburg, R.M. and Andriessen, E.J.H (2011). A typology of knowledge sharing networks in practice. *Knowledge and Process Management*, 18(1), 34–44. doi: 10.1002/kpm.368

Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>

Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 217-225. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.025>