

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**MODEL PENGURUSAN PENGETAHUAN  
UNTUK PEMERKASAAN KOMUNITI: KAJIAN KES  
DI PROVINSI GORONTALO, INDONESIA**



**IJAZAH DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2018**



Awang Had Salleh  
Graduate School  
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI**  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

**MOHAMMAD RIFAI KATILI**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of)

**PhD**

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**"MODEL PENGURUSAN PENGETAHUAN UNTUK PEMERKASAAN KOMUNITI: KAJIAN KES DI  
PROVINSI GORONTALO-INDONESIA"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **11 Mei 2017.**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:  
May 11, 2017.*

Pengerusi Viva:  
(Chairman for VIVA)

Assoc. Prof. Dr. Wan Rozaini Sheik Osman

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar:  
(External Examiner)

Prof. Dr. Sohaimi Zakaria

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam:  
(Internal Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Huda Hj Ibrahim

Tandatangan  
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:  
(Name of Supervisor/Supervisors)

Prof. Dr. Shahizan Hassan

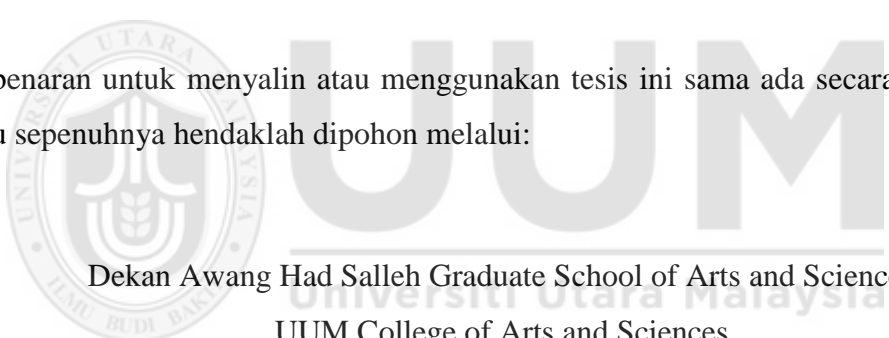
Tandatangan  
(Signature)

Tarikh:  
(Date) **May 11, 2017**

## **Kebenaran Merujuk**

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Art and Sciences terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:



Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences  
UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

## Abstrak

Pada masa ini, Pengurusan Pengetahuan (KM) telah menjadi satu penyelesaian untuk meningkatkan prestasi organisasi. Dalam masa yang sama, pemerksaan komuniti adalah paradigma baharu dalam pembangunan manusia untuk mencipta, memperkuat, dan melindungi potensi yang dimiliki oleh masyarakat. Di Indonesia, dengan mengambil kira isu kemiskinan yang dialami oleh golongan miskin di kawasan bandar, pemerksaan komuniti dijalankan sebagai sebuah program nasional. Ia bertujuan untuk menyedarkan masyarakat khususnya para pemimpin organisasi untuk merealisasikan nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip kemasyarakatan dan pembangunan mampan dalam kehidupan bermasyarakat. Walau bagaimanapun, kajian empirikal yang berkaitan dengan hal itu menunjukkan bahawa pelaksanaannya adalah terhad kerana dinilai berorientasikan hasil dan bukannya kepada proses pemerksaan. Malahan, kajian empirikal berkaitan KM dalam konteks pemerksaan komuniti di Indonesia adalah terhad. Objektif utama penyelidikan ini adalah untuk membangunkan sebuah model KM untuk menyelaraskan pelaksanaan program pemerksaan komuniti di wilayah Gorontalo, Indonesia. Penyelidikan ini menggunakan kaedah kualitatif dengan pendekatan kajian kes. Temubual separa berstruktur, pemerhatian, dan analisis dokumentasi telah dijalankan untuk mendapatkan data tentang pelaksanaan program pemerksaan komuniti di wilayah Gorontalo, Indonesia. Model Analisis Interaktif dan kaedah Penjodohan Pola telah digunakan untuk menganalisis data dan membangunkan model KM. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa manusia, proses, organisasi, dan teknologi maklumat adalah komponen utama KM dalam konteks pemerksaan komuniti. Hal ini menunjukkan bahawa pembangunan model KM perlu melibatkan seluruh komponen secara seimbang untuk membantu memantapkan pelaksanaan pemerksaan komuniti. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penyelidikan ini turut menyumbang kepada pembentukan model KM untuk pemerksaan komuniti. Selain itu, hasil penyelidikan ini dapat diaplikasikan oleh kerajaan tempatan di peringkat daerah berkenaan pelaksanaan tadbir urus yang baik dan keberkesanan penggunaan teknologi maklumat.

**Kata Kunci:** Model KM, Sistem pengurusan pengetahuan, Pemerksaan komuniti, Tadbir urus baik, Infrastruktur teknologi maklumat.

## Abstract

Currently, Knowledge Management (KM) has become a solution to improve performance of organization. In the meantime, community empowerment is a new paradigm of human development to create, strengthen, and protect potential owned by community. In Indonesia, with regards to the issue of poverty experienced by the poor in urban areas, community empowerment has been regarded as a national programme. The aim is to sensitize the community especially leaders of organizations for the realization of humanitarian values, the principles of sustainable development in the community and community living. However, empirical studies related to it have shown that its implementation is limited because it has been perceived as result based orientation rather than the process of empowerment. In fact, empirical studies related to KM in the context of community empowerment in Indonesia are very limited. The main objective of this research is to develop a KM model to streamline the implementation of community empowerment in the Province of Gorontalo, Indonesia. This research uses qualitative method through case studies. Semi structured interviews, observations, and analysis of documentation was carried out to obtain data on the implementation of community empowerment in the Province of Gorontalo, Indonesia. Interactive Analyze model and Pattern Matching method were used to analyze the data and to develop a KM model. Research results show that people, processes, organization, and Information Technology (IT) are main components of KM in the context of community empowerment. This shows that the development of KM model must involve the entire component in balance to help strengthen the implementation of community empowerment. This research contributes to the establishment of KM model to community empowerment. In addition, the research results can be applied by the local government district with respect to the implementation of good governance and effective use of IT.

**Keywords:** KM model, Knowledge management system, Community empowerment, Good governance, IT infrastructure.

## Penghargaan

Terlebih dahulu saya panjatkan setinggi-tinggi kesyukuran dan pujian kepada Allah SWT atas limpah kudrat dan kurnia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam kepada baginda Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat hingga akhir zaman.

Pertamanya penghargaan tidak terhingga penyelidik sampaikan kepada Penyelia, iaitu: Yang Berbahagia Profesor Dr. Shahizan Hassan. Setulus penghargaan dan jutaan terima kasih kepada beliau di atas curahan ilmu akademiknya dan kesabaran di atas bimbingan, semangat, nasihat, dan inspirasi yang diberikan kepada saya. Beliau adalah figur utama yang membantu penyelidik untuk menyiapkan tesis ini. Kesediaan beliau meluangkan masa sejak proses pembuatan cadangan, penyelidikan sehingga berakhirnya penulisan tesis ini. Terima kasih diucapkan dan hanya Allah yang dapat membalasnya.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak UUM khususnya pegawai dan staf SOC di CAS, pegawai dan staf lain dalam persekitaran UUM yang turut membantu saya menyelesaikan tesis ini.

Dorongan, sokongan dan pengorbanan seisi keluarga, isteri Dra. Lailany Yahya, M.Si, dan anakda Rifany Humairah Purnama Katili sangatlah bererti dan boleh dibanggakan. Kepada Allahyarham ibu bapa saya, Ani Dunga dan Saleh G. Katili, terima kasih yang tidak terhingga di atas restu, sokongan, dan galakan di sepanjang perjalanan hidup saya. Terima kasih juga kepada ibu Sartin Abdul Latief, kakak-kakak, adik-adik, dan anak saudara saya di atas sokongan mereka yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Selain itu, saya juga amat berterima kasih kepada Rektor Universitas Negeri Gorontalo yang telah memberi izin kepada saya untuk menyambung pelajaran di Universiti Utara Malaysia dan juga kepada pihak kerajaan daerah Gorontalo, khususnya Gabenor Gorontalo, Bupati Kabupaten Gorontalo, Datuk Bandar Gorontalo, di atas keizinan pengumpulan data di wilayah negeri berkenaan. Kepada seluruh peserta temubual, khususnya perunding, di atas kebaikan hati dalam menyediakan pelbagai data dan maklumat semasa pengumpulan data. Tak lupa juga para pakar yang telah memberikan penilaian kepada model hasil penyelidikan ini.

Akhir sekali, penghargaan dan terima kasih saya rakamkan kepada kawan-kawan yang sentiasa membantu semasa belajar di UUM. Semoga Allah SWT memberikan keberkatanNya kepada kita semua. Aamiin.

# Isi Kandungan

Kebenaran Merujuk.....	i
Abstrak .....	iii
Abstract .....	iv
Penghargaan .....	v
Isi Kandungan .....	vi
Senarai Jadual.....	x
Senarai Rajah .....	xi
Senarai Lampiran .....	xiii
Senarai Singkatan.....	xiv
<b>BAB SATU PENGENALAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pernyataan Masalah .....	6
1.3 Persoalan Penyelidikan .....	9
1.4 Objektif Penyelidikan .....	9
1.5 Skop Penyelidikan .....	10
1.6 Kepentingan Penyelidikan .....	10
1.7 Struktur Tesis Penyelidikan .....	11
1.8 Definisi Terma Utama.....	12
<b>BAB DUA KAJIAN LITERATUR.....</b>	<b>14</b>
2.1 Pengenalan .....	14
2.2 Konsep Pengetahuan .....	14
2.2.1 Data, Maklumat dan Pengetahuan.....	15
2.2.2 Jenis Pengetahuan: Tasit dan Eksplisit.....	17
2.2.3 Kitar Hayat Pengetahuan.....	18
2.3 Konsep Pengurusan Pengetahuan .....	20
2.3.1 Definisi KM.....	21
2.3.2 Aktiviti Manipulasi Pengetahuan .....	23
2.3.3 Faktor-faktor Pemboleh KM .....	27
2.3.4 Pemodelan KM.....	30
2.4 Konsep Pemeraksanaan Komuniti .....	33
2.4.1 Definisi Pemeraksanaan .....	33



2.4.2	Konsep Pemerksaan Komuniti .....	36
2.5	Pemerksaan Komuniti di Indonesia .....	39
2.5.1	Kemiskinan dan Pemerksaan Komuniti di Indonesia.....	39
2.5.2	PNPM Bandar .....	41
2.5.3	Isu-isu Pelaksanaan Program Pemerksaan Komuniti .....	49
2.6	Kajian Terdahulu dalam KM .....	52
2.6.1	KM dalam Syarikat di China.....	52
2.6.2	Faktor-faktor Kritikal Dalam KM Bagi Projek Perniagaan .....	54
2.6.3	Model KM Organisasi Sektor Awam: Satu Kajian Kes.....	55
2.6.4	Satu Kajian Faktor Pemboleh KM di Pelbagai Negara.....	56
2.6.5	Model KM Untuk Menghubungkan Strategi, Faktor Kritikal Kejayaan, Amalan dan Prestasi Organisasi: Kes Universiti di Iran .....	57
2.6.6	Peranan KM dalam Pemerksaan Kakitangan Universiti di Iran.....	58
2.6.7	Peranan KM dalam Pemerksaan Kakitangan Bank di Iran .....	59
2.6.8	Pembangunan Model KM Untuk Menguruskan Masalah Diabetes di Thailand.....	59
2.6.9	Model KM untuk Inovasi .....	60
2.6.10	Model KM untuk Pembelajaran Komuniti di Thailand .....	61
2.6.11	Model Hubungan KM dan Pemerksaan Pekerja .....	63
2.6.12	Implikasi Kajian Lepas Terdahulu Terhadap Penyelidikan .....	64
2.7	Rumusan .....	65
	<b>BAB TIGA METODOLOGI PENYELIDIKAN .....</b>	<b>67</b>
3.1	Pengenalan .....	67
3.2	Pendekatan Penyelidikan .....	67
3.3	Reka Bentuk Penyelidikan .....	68
3.3.1	Reka Bentuk Kajian Kes .....	68
3.3.2	Rangka Kerja Penyelidikan .....	71
3.3.3	Kaedah Penentuan Peserta .....	73
3.3.4	Kaedah Pengumpulan Data .....	75
3.3.5	Kesahan Data.....	80
3.3.6	Analisis Data .....	82
3.4	Rumusan .....	86

<b>BAB EMPAT KEADAAN SEMASA PEMERKASAAN KOMUNITI .....</b>	<b>87</b>
4.1 Pengenalan .....	87
4.2 Deskripsi Provinsi Gorontalo .....	87
4.2.1 Kedudukan Geografi .....	87
4.2.2 Sistem Kerajaan.....	88
4.2.3 Kepadatan Penduduk.....	90
4.3 Isu-isu Kemiskinan di Provinsi Gorontalo.....	92
4.4 Pelaksanaan PNPM Bandar .....	94
4.4.1 Pendekatan Pemerksaan .....	95
4.4.2 Strategi Pemerksaan .....	95
4.4.3 Struktur Pelaksana Program .....	99
4.4.4 Fakta-fakta Pelaksanaan PNPM Bandar .....	102
4.5 Justifikasi Kajian.....	106
4.6 Rumusan .....	107
<b>BAB LIMA DAPATAN KAJIAN.....</b>	<b>108</b>
5.1 Pengenalan .....	108
5.2 Sumber Pengetahuan.....	108
5.2.1 Manusia .....	109
5.2.2 Proses Pemerksaan .....	119
5.2.3 Teknologi.....	121
5.3 Aktiviti Manipulasi Pengetahuan.....	123
5.3.1 Pemerolehan Pengetahuan.....	124
5.3.2 Pengagihan Pengetahuan.....	126
5.3.3 Penggunaan Pengetahuan.....	129
5.3.4 Penyimpanan Pengetahuan.....	132
5.4 Faktor-faktor Penyokong KM.....	136
5.4.1 Keadaan Sumber Manusia.....	137
5.4.2 Keadaan Organisasi.....	140
5.4.3 Keadaan Infrastruktur IT.....	144
5.5 Model KM Untuk Pemerksaan Komuniti .....	147
5.5.1 Pembangunan Model.....	147
5.5.2 Analisis Penjelasan Pembangunan Model.....	153
5.6 Rumusan .....	162

<b>BAB ENAM PERBINCANGAN DAN RUMUSAN.....</b>	<b>165</b>
6.1 Pengenalan .....	165
6.2 KM dan Pemerksaan Komuniti .....	165
6.3 Model KM Untuk Pemerksaan Komuniti .....	174
6.4 Implikasi Penyelidikan.....	192
6.4.1 Implikasi Teori .....	192
6.4.2 Implikasi Praktikal .....	193
6.5 Batasan Penyelidikan .....	194
6.6 Cadangan Penyelidikan Lanjutan.....	195
6.7 Kesimpulan dan Saranan.....	196
6.7.1 Kesimpulan.....	196
6.7.2 Saranan .....	197
<b>RUJUKAN .....</b>	<b>199</b>



**UUM**  
 Universiti Utara Malaysia

## Senarai Jadual

Jadual 1.1 Definisi terma utama.....	12
Jadual 2.1 Data, maklumat, dan pengetahuan .....	16
Jadual 2.2 Perbandingan ciri daripada pengetahuan tasit dan eksplisit .....	18
Jadual 2.3 Ringkasan aktiviti manipulasi pengetahuan.....	24
Jadual 2.4 Ringkasan perbandingan model KM .....	31
Jadual 3.1 Perkaitan persoalan penyelidikan .....	69
Jadual 4.1 Jumlah penduduk provinsi Gorontalo.....	91
Jadual 4.2 Komposisi pasukan fasilitator.....	101
Jadual 6.1 Persamaan KM dan Pemerdayaan Komuniti.....	171
Jadual 6.2 Cadangan pelarasan infrastruktur IT dan aktiviti manipulasi pengetahuan .....	190



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Senarai Rajah

Rajah 2.1: Hirarki pengetahuan.....	15
Rajah 2.2: Kitar hayat pengetahuan .....	19
Rajah 2.3: Proses-proses utama KM .....	25
Rajah 2.4: Model manusia, proses, dan teknologi dalam KM .....	28
Rajah 2.5: Faktor-faktor pemboleh KM.....	29
Rajah 2.6: Polisi mengurangkan kemiskinan di Indonesia .....	40
Rajah 2.7: Struktur organisasi pengurusan program .....	48
Rajah 2.8: Tren HDI Indonesia .....	50
Rajah 2.9: Model dinamik KM .....	53
Rajah 2.10: Model konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi inisiatif KM.....	54
Rajah 2.11: Model KM organisasi di sektor awam.....	55
Rajah 2.12: Model faktor pemboleh KM .....	56
Rajah 2.13: Model konseptual KM .....	58
Rajah 2.14: Model KM untuk inovasi.....	61
Rajah 2.15: Model KM untuk Pusat Pembelajaran Komuniti.....	62
Rajah 2.16: Model hubungan antara KM dan pemeraksanaan pekerja .....	63
Rajah 3.1: Komponen-komponen penyelidikan.....	70
Rajah 3.2: Jenis reka bentuk kajian.....	71
Rajah 3.3: Rangka kerja penyelidikan .....	72
Rajah 3.4: Kategori peserta.....	74
Rajah 3.5: Kaedah pengumpulan data.....	76
Rajah 3.6: Model Analisis Interaktif.....	83
Rajah 4.1: Peta wilayah Gorontalo .....	88
Rajah 4.2: Hubungan struktural organisasi kerajaan daerah.....	89
Rajah 4.3: Bilangan kemiskinan mengikut provinsi di Indonesia .....	93
Rajah 4.4: HDI mengikut provinsi di Indonesia .....	94
Rajah 5.1: Kitaran masyarakat .....	119
Rajah 5.2: Hubungan sumber pengetahuan dan faktor pemboleh KM .....	148
Rajah 5.3: Hubungan proses pemeraksanaan dan proses KM .....	150
Rajah 5.4: Faktor-faktor pemboleh KM dalam pemeraksanaan komuniti.....	153
Rajah 5.5: Hubungan unsur-unsur subjek pemeraksanaan .....	156
Rajah 5.6: Hubungan faktor pemboleh KM dan aktiviti KM .....	158



## Senarai Lampiran

Lampiran A Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo.....	213
Lampiran B Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Kabupaten Gorontalo .....	214
Lampiran C Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Provinsi Gorontalo .....	215
Lampiran D Protokol Temubual .....	217
Lampiran E Senarai Soalan Temubual.....	220
Lampiran F Senarai Sumber Data .....	222



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## Senarai Singkatan

Askot	Asisten Koordinator
BKM	Badan Keswadayaan Masyarakat
BLM	Bantuan Langsung Masyarakat
HDI	Human Development Index
IFKD	Indeks Fiskal dan Kemiskinan Daerah
IT	Information Technology
KM	Knowledge Management
KMW	Konsultan Manajemen Wilayah
KMS	Knowledge Management System
Korkot	Koordinator Kota
KSM	Kelompok Swadaya Masyarakat
Musrenbang	Musyawaharah Perencanaan Pembangunan
OSP	Oversight Service Provider
P2KP	Proyek Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan
PJM	Perencanaan Jangka Menengah
PJOK	Penanggung Jawab Operasional Kegiatan
PNPM	Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat
Pronangkis	Program Penanggulangan Kemiskinan
Satker	Satuan Kerja
SKPD	Satuan Kerja Perangkat Daerah
TKPKD	Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan Daerah
TNP2K	Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan



# **BAB SATU**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam konteks pembangunan manusia, pemerksaan komuniti adalah satu strategi untuk mengatasi jurang antara kemampuan dan peluang bagi individu untuk mengambil bahagian dalam proses pembangunan masyarakat. Ini dapat dilihat dalam pelaksanaan program pembangunan manusia di pelbagai negara. Di United Kingdom, contohnya, pemerksaan komuniti telah menjadi komponen utama tadbir urus kerajaan tempatan (Adamson & Bromiley, 2008; Mayo, Blake, Diamond, Foot, Gidley, Shukra, & Yarnit, 2009) manakala di Thailand, Sri Langka, Lao PDR, dan Uzbekistan pula telah menjalankan pendidikan tidak formal menggunakan teknologi maklumat (*IT*) (UNESCO, 2005), Sompong dan Rampai (2015).

Konsep pembangunan manusia, di mana pemerksaan komuniti adalah sebahagian daripadanya, diutamakan dan disokong oleh UNDP (Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu bagi Program Pembangunan) yang membangunkan Indeks Pembangunan Manusia (*HDI/Human Development Index*) untuk mengukurnya (UNDP, 2010a). HDI adalah jumlah yang diproses daripada penunjuk kesihatan (ukuran *longevity*), pendidikan (ukuran *knowledge*), dan ekonomi (ukuran *living standard*). Konsep pembangunan manusia ini berkait rapat sama ada Pencapaian Matlamat Pembangunan Milenium (*Millenium Development Goals-MDGs*) (Bappenas, 2010) dan Pencapaian Matlamat Pembangunan Berterusan (*Sustainable Development Goals-SDGs*) (UNDP, 2015), di mana kedua-duanya meletakkan manusia sebagai matlamat daripada pembangunan negara.

Di Indonesia, usaha-usaha pemerksaan komuniti telah dibuat oleh kerajaan untuk mengatasi masalah kemiskinan, pendidikan, kesihatan, pemakanan tidak seimbang, dan isu-isu sosial yang lain. Usaha pemerksaan komuniti tersebut dapat dilihat daripada pelbagai jenis pelaburan seperti wang, kemudahan, dan infrastruktur yang disediakan oleh pihak kerajaan dalam Anggaran Pendapatan Perbelanjaan Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan Perbelanjaan Daerah (APBD) kepada pelbagai program pembangunan untuk mempercepatkan aktiviti sosial dan ekonomi masyarakat. Sebagai contoh adalah Program Nasional Pemerksaan Komuniti Mandiri (PNPM Mandiri), di mana ianya telah dilaksanakan sejak dirasmikan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono di Palu, Sulawesi Tengah, pada 30 April 2007.

PNPM Mandiri adalah sebuah program pengurangan kemiskinan terbesar yang dilakukan dan memainkan peranan penting dalam konteks pembangunan manusia di Indonesia. Ia merupakan program yang strategik kerana selaras dan bertindak bagi mengurangkan kemiskinan. Menurut TNP2K (2011) program ini bertujuan membantu golongan miskin dalam usaha untuk memperkukuhkan modal, intensif buruh, perkhidmatan kesihatan, pendidikan, dan akses kepada teknologi yang boleh meningkatkan kebajikan golongan miskin. Di samping itu, ia dilaksanakan untuk memperbaiki keberkesanan pengurangan kemiskinan dan mencipta peluang pekerjaan dengan penglibatan komuniti, bermula dengan fasa perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian. Konsep utama program ini adalah “daripada, oleh, dan untuk masyarakat”, di mana kerajaan tempatan tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program ini kecuali hanya sebagai penyelia. Keutamaan (*flagship*) program ini adalah untuk mencapai pengurangan sebanyak 50 peratus penduduk miskin di Indonesia pada tahun 2015 (Ditjen Cipta Karya, 2012).

Berdasarkan keterangan di atas, difahami bahawa program pemerksaan komuniti PNPM Mandiri dijalankan sebagai strategi pengurangan kemiskinan melalui usaha memperkukuhkan keseluruhan potensi dari sumber-sumber tempatan (alam sekitar, teknologi, sosial, kebudayaan, dan ekonomi) berasaskan pada sumber manusia. Selain itu, ianya dilaksanakan untuk menyokong peningkatan HDI dan pencapaian sasaran MDGs (Ditjen Cipta Karya, 2012).

Akan tetapi kajian daripada pelbagai pihak, iaitu: UNDP dan Kementerian Perancangan Pembangunan Nasional/Badan Perancangan Pembangunan Nasional Indonesia (Bappenas) menunjukkan bahawa pembangunan manusia di Indonesia walaupun telah menunjukkan kejayaan, tetapi masih menghadapi masalah dan cabaran. Laporan UNDP pada tahun 2010 menunjukkan tahap HDI Indonesia adalah masih di peringkat 108 dari 193 negara-negara di dunia atau peringkat 6 di negara-negara ASEAN (UNDP, 2010a). Manakala pada tahun 2015, nilai HDI ialah 0.689, sehingga Indonesia masih di peringkat 113 daripada 188 negara di dunia atau tergolong dalam kategori pembangunan manusia peringkat sederhana (UNDP, 2016).

Merujuk kepada laporan pencapaian MDGs di Indonesia yang dikeluarkan oleh Bappenas (2010) mencatatkan kes yang sama. Sebagai contoh, daripada segi mengatasi kemiskinan dan kelaparan. Pada tahun 2009, tahap kemiskinan menurun 14.5 peratus daripada tahun 2010 kepada 13.33 peratus, tetapi jurang antara kadar kemiskinan di kalangan negeri-negeri yang masih ketara. Ia juga sesuai data daripada 33 negeri di Indonesia, iaitu: 17 negeri mempunyai tahap kemiskinan di bawah purata negara, dan 16 negeri-negeri lain mempunyai tahap kemiskinan yang melebihi purata kebangsaan. Di sisi lain, tahap kemiskinan di kawasan luar bandar masih lebih tinggi daripada di kawasan bandar. Manakala tahap kemiskinan di kawasan luar

bandar di Indonesia adalah 16.56 peratus pada tahun 2010 berbanding hanya 9.87 peratus di kawasan bandar.

Adapun pada tahun 2016, mengikut BPS (2016) tentang profil kemiskinan di Indonesia, kadar penduduk miskin di kawasan bandar pada Mac 2016 berkurangan 7.79 peratus daripada September 2016 kepada 7.73 peratus. Begitu juga kadar penduduk miskin di luar bandar menurun daripada 14.11 peratus pada Mac 2016 menjadi 13.96 peratus pada September 2016. Walaupun dalam tempoh Mac 2016–September 2016 kadar kemiskinan menurun, tetapi bilangan orang miskin di kawasan bandar meningkat sebanyak 0.15 juta orang (10.34 juta orang menjelang Mac 2016 menjadi 10.49 juta orang menjelang September 2016). Manakala di luar bandar menurun sebanyak 0.39 juta orang (17.67 juta orang menjelang Mac 2016 menjadi 17.28 juta orang pada September 2016).

Fakta-fakta yang lain datang daripada pelbagai kajian yang menunjukkan bahawa program pemeraksanaan komuniti untuk menyelesaikan masalah kemiskinan adalah kurang berjaya dalam mencapai matlamat yang ditetapkan, apatah lagi ianya dinilai gagal. Pada tahun 2010, Laporan Tahunan PNPM Mandiri menunjukkan bahawa masalah utama program ini berkait rapat dengan operasi dan kawalan yang lemah, pelan kerja tidak dikawal ketat dan berdisiplin (Ditjen PMD Kemdagri, 2010). Manakala daripada kajian yang dijalankan oleh kumpulan penyelidik INFID (2010) di tiga negeri di Indonesia, iaitu: Nusa Tenggara Barat (NTB), Nusa Tenggara Timur (NTT), dan Sumatera Utara, bahawa amalan daripada program pemeraksanaan komuniti lebih berorientasikan hasil dan bukan proses memperkasakan. Kumpulan penyelidik itupun secara tegas mencadangkan menghentikan program tersebut

kerana ia tidak mempunyai kesan positif untuk meningkatkan kuasa dan kemampuan berdikari komuniti miskin.

Perkara yang sama berlaku dalam pelaksanaan program PNPM Bandar di empat provinsi di Indonesia, iaitu: Jawa Barat, Jawa Tengah, Kepulauan Bangka Belitung, dan Sulawesi Selatan (Kementerian Pekerjaan Umum, 2011). PNPM Bandar adalah bahagian daripada PNPM Mandiri (lihat muka surat 41). Daripada model pengurusan program PNPM Bandar yang sedang dijalankan di kawasan tersebut, aspek-aspek yang dinilai belum baik, iaitu: penggunaan teknologi, prinsip kesetaraan, kewangan, prinsip pengagihan, ketelusan dan akauntabiliti, prinsip pembangunan sumber manusia, prioriti, kerjasama, autonomi, penyertaan, tenaga, dan motivasi. Manakala kajian Setiyanik (2015) di Provinsi Jawa Tengah pula menunjukkan bahawa ianya berkaitan dengan masalah pendampingan (*facilitation*) program di peringkat komuniti, latihan dan bimbingan komuniti melalui perkongsian. Ia pula mencadangkan perlunya penyederhanaan pelaksanaan program di peringkat komuniti. Di samping itu, perlu dilaksanakan latihan dan pembinaan kepada masyarakat dengan melibatkan pihak berkepentingan yang lain (pekongsi). Tambahan pula, fasilitator perlu untuk memahami ciri-ciri masyarakat setempat.

Daripada huraian di atas, jelas menunjukkan bahawa usaha-usaha pihak kerajaan untuk menjalankan program pemerksaan komuniti melalui program PNPM Mandiri, khususnya PNPM Bandar di pelbagai di kawasan di Indonesia masih mengalami masalah dan halangan dalam pelaksanaannya. Merujuk kepada Chambers (1995), perkara itu boleh disebabkan oleh kelemahan kefahaman asas, reka bentuk, dan proses pelaksanaan, di mana ianya hanya dilihat sebagai platform untuk memberi bantuan kewangan kepada masyarakat, terutamanya golongan miskin.

Walau bagaimanapun, mengikut World Bank (2002), untuk mencapai kejayaan program pemerksaan komuniti, ianya boleh merujuk kepada unsur-unsur, iaitu: akses kepada maklumat, perangkuman dan penyertaan, akauntabiliti, dan kapasiti organisasi tempatan. Malah, arahan-arahan World Bank itu boleh menjadi rujukan bahawa masalah dalam program pemerksaan komuniti terletak kepada reka bentuk program, pengurusan program, dan teknologi yang digunakan.

Sementara itu, menurut Parpart *et al.*, (2003), pemerksaan adalah sebuah proses sosial yang hasilnya boleh diperbaiki dan dinilai. Selain itu, pemerksaan tidak mengambil berat tentang keputusan/hasil sahaja, tetapi juga adalah dalam proses. Kajian yang dijalankan oleh Hur (2006) juga menyatakan bahawa penyelidikan ke atas pemerksaan lebih tertumpu kepada hasil daripada proses. Oleh itu, usaha-usaha untuk mengatasi kemiskinan dan isu-isu untuk meningkatkan kapasiti sumber manusia adalah perlu untuk menyokong pencapaian maklumat program pemerksaan komuniti, memandangkan ia adalah satu proses yang memberi tumpuan kepada sumber manusia.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Dalam konteks pembangunan daerah, di provinsi Gorontalo telah dijalankan program pemerksaan komuniti untuk pengurangan kemiskinan bahkan pada tahun 2004 ianya telah menjadi sebuah kawasan perintis bagi projek memperkasakan komuniti di Indonesia (rujuk [www.gorontalo.gov.id](http://www.gorontalo.gov.id)). Pada tahun 2004 itu pula, program pemerksaan komuniti bermula dijalankan yang semasa itu dipanggil sebagai Program Pengurangan Kemiskinan Bandar (P2KP). Kemudian diteruskan dengan program PNPM Bandar pada tahun 2007 sehingga saat ini (tahun 2017) ianya dikenali sebagai program Kotaku (rujuk <http://kotaku.pu.go.id/>).

Berdasarkan huraian di atas, program pemerksaan komuniti telah lama dijalankan sebagai pilihan utama pengurangan kemiskinan di Provinsi Gorontalo. Walaupun strategi dan polisi telah ada dan jelas, akan tetapi untuk saat ini pelaksanaan program pengurangan kemiskinan tersebut belum optimum, manakala sumber manusia yang dimiliki juga belum memadai, yang juga menjadi masalah dan cabaran yang besar dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti di Gorontalo (Ismail, 2010; Muhammad, 2009; UNDP, 2010b; BPS Provinsi Gorontalo, 2016). Hasil kajian Kadji (2011) pula menunjukkan bahawa pelaksanaan program pemerksaan komuniti (PNPM Bandar) di Bandar Gorontalo masih belum mencapai matlamat yang diharapkan. Terutamanya dalam proses komunikasi, kewujudan sumber-sumber, dan penyertaan komuniti dalam pelaksanaan program tersebut.

Merujuk kepada pendekatan yang digunapakai untuk pengurangan kemiskinan dalam program PNPM Bandar, hakikatnya ia dijalankan untuk membangunkan kesedaran kritikal kepada masyarakat dan kerajaan tempatan tentang nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip kemasyarakatan, dan prinsip-prinsip pembangunan mampan sebagai asas yang kukuh untuk membina sebuah masyarakat yang berdikari (Ditjen Cipta Karya, 2012). Walaupun asas pendekatan yang digunakan adalah sama, namun pelaksanaan program di setiap daerah perlu strategi tersendiri dalam penubuhan dan mengurus kepentingan masyarakat dan kerajaan yang selaras dengan ciri-ciri dan keadaan sumber-sumber tempatan sehingga menjadi berkesan dan konsisten.

Dalam literatur KM, penyelidik mendapati bahawa KM dalam organisasi mempunyai peranan strategik dan telah menjadi satu penyelesaian yang berkesan untuk meningkatkan prestasi organisasi. Ini termasuklah organisasi di sektor awam (Acheampong & Kandadi, 2008; Arpaci, 2009; Cong & Pandya, 2003; Girard &

McIntyre, 2010; Jain, 2009; de Lusignan, Pritchard, & Chan, 2002; McAdam & Reid, 2000; McNabb, 2007; Misra, Hariharan, & Khaneja, 2003; Nair, 2005; Osborne & Gaebler, 1995; Pee & Kankanhalli, 2008; Riege & Lindsay, 2006; Zhang, 2010), organisasi di sektor swasta (Azyantie & Shahizan, 2006; Mvungi & Jay, 2005) dan organisasi bukan kerajaan (*NGO*) (Hurley & Green, 2005).

Akan tetapi daripada kajian awal penyelidikan, masih sedikit kajian empirikal mengenai inisiatif KM untuk pemeraksanaan komuniti, terutamanya di Indonesia. Walau bagaimanapun, terdapat pelbagai kajian yang mengaitkan antara KM dan pemeraksanaan di luar negara, iaitu: peranan KM dalam pemeraksanaan staf universiti di Iran (Azizollah, Elahe, Zhara & Shirvan, 2013), pembangunan model KM untuk mengukuhkan pembelajaran komuniti di Thailand (Sompong & Rampai, 2015), peranan KM dalam pemeraksanaan staf bank di Iran (Ahmadi, Hoseinipour & Ghahramani, 2014), penerapan KM untuk pemeraksanaan komuniti di Thailand (Viriyavipart, Dangharn & Bualakun (2014), dan KM untuk memperkasakan pekerja (Hasani & Sheikhesmaeili, 2016).

Dalam literatur, inisiatif KM untuk mencipta nilai dan kelebihan daya saing adalah untuk mengoptimumkan proses mencipta, berkomunikasi, dan menggunakan semua pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi (Tiwana, 2001). Manakala KM yang berkesan boleh meningkatkan keupayaan individu dan daya saing organisasi (Cong & Pandya, 2003; Schulz & Jobe, 2001). Perkara itu pada peringkat individu ditakrifkan untuk meningkatkan kemahiran dan pengalaman melalui kerjasama dan perkongsian pengetahuan, sementara di peringkat organisasi dapat meningkatkan prestasi organisasi dari segi kecekapan, produktiviti, kualiti, dan inovasi.



Berdasarkan penerangan di atas, pendekatan KM yang berkaitan dengan program pengurangan kemiskinan masih berkurangan. Khususnya inisiatif KM untuk memperkasakan komuniti di kawasan bandar provinsi Gorontalo di Indonesia. Oleh itu, penyelidik mencadangkan sebuah inisiatif KM bagi memperkembangkan program pemerksaan komuniti di kawasan bandar. Cadangan penyelidikan ini sebagai satu strategi untuk mengukuhkan keupayaan komuniti dan kerajaan tempatan untuk mempertingkatkan kebolehcapaian matlamat program pemerksaan komuniti di provinsi Gorontalo.

Penyelidikan ini berkaitan dengan isu-isu peningkatan kerjasama (*collaboration*) dan kemampanan (*sustainability*) dalam program pengurangan kemiskinan. Ini adalah penting bagi menambah nilai kepada usaha memperkukuhkan nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip kemasyarakatan (tadbir urus baik) serta prinsip-prinsip pembangunan mampan yang menjadi asas kepada pembinaan masyarakat berdikari sesuai matlamat program pemerksaan komuniti.

### **1.3 Persoalan Penyelidikan**

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsep KM dalam proses pemerksaan komuniti. Dua persoalan penyelidikan telah dikenalpasti iaitu:

- (i) Bagaimanakah KM boleh diintegrasikan dalam proses pemerksaan komuniti?
- (ii) Bagaimanakah KM boleh digunakan dengan cara yang sesuai untuk memantapkan pelaksanaan pemerksaan komuniti?

### **1.4 Objektif Penyelidikan**

Objektif utama penyelidikan ini adalah untuk membangunkan sebuah model KM untuk pemerksaan komuniti. Objektif khusus penyelidikan ini adalah:

- (i) Untuk mengenal pasti sumber pengetahuan yang wujud dalam proses pemeraksanaan komuniti.
- (ii) Untuk menganalisis konsep KM dalam proses pemeraksanaan komuniti menggunakan sumber pengetahuan yang dikenalpasti.
- (iii) Untuk membina satu model KM untuk pemeraksanaan komuniti.

### **1.5 Skop Penyelidikan**

Dalam penyelidikan ini, penyelidik telah menetapkan fokus penyelidikan kepada aktiviti KM dan faktor pemboleh KM dalam konteks proses pemeraksanaan komuniti bagi meningkatkan keberkesanan objektif program PNPM Bandar. Selain itu, penyelidik menggunakan pendekatan kualitatif dan strategi kajian kes.

Satu lagi batasan adalah wilayah Kabupaten Gorontalo dan Bandar Gorontalo, di Provinsi Gorontalo, Indonesia sebagai lokasi penyelidikan. Kedua wilayah tersebut telah dipilih sebagai lokasi penyelidikan kerana pada masa ini ia telah mengambil bahagian dalam program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar). Selain itu, provinsi Gorontalo pula dipilih berdasar kepada kapasitinya sebagai satu kawasan perintis bagi projek pemeraksanaan komuniti di Indonesia. Walau bagaimanapun, pada masa ini, Gorontalo masih termasuk wilayah dengan kadar kemiskinan tertinggi, iaitu peringkat lima (5) di Indonesia (Bappenas, 2013; BPS, 2016).

### **1.6 Kepentingan Penyelidikan**

Terdapat dua sebab utama yang menjadi teras penyelidikan ini, iaitu:

- (i) Penyelidikan KM yang dikaitkan dengan pemeraksanaan komuniti setakat pengetahuan penyelidik belum pernah dilakukan di Indonesia khususnya di Provinsi Gorontalo. Oleh itu, hasil penyelidikan boleh membantu memberikan

nasihat dan input kepada kerajaan daerah untuk memperbaiki rekabentuk program, pengurusan program dan penggunaan IT yang diterima pakai, sekaligus meningkatkan kualiti pelaksanaan program pemerksaan komuniti yang dicadangkan berasaskan pengetahuan. Selain itu, ia boleh menjadi satu strategi yang lebih berkesan bagi pelaksanaan program pembangunan manusia di Indonesia dan negara-negara sekitar.

- (ii) Kajian ini menyelidiki konsep KM dalam konteks pemerksaan komuniti menggunakan strategi kajian kes. Ini boleh menjadi sebahagian daripada penyelidikan dalam bidang KM dan pemerksaan komuniti. Terutamanya ia akan memperkaya konsep/teori KM dan model pemerksaan komuniti. Tambahan pula, penyelidikan ini untuk mengisi kekosongan dalam penyelidikan bidang KM yang berkaitan dengan konsep pemerksaan komuniti.

### **1.7 Struktur Tesis Penyelidikan**

Tesis penyelidikan ini terdiri daripada enam bab, iaitu:

- (i) Bab Satu, membincangkan latar belakang masalah, pernyataan masalah, persoalan penyelidikan, objektif penyelidikan, skop penyelidikan, kepentingan penyelidikan, struktur tesis penyelidikan, dan definisi terma utama.
- (ii) Bab Dua, membincangkan konsep pengetahuan, KM, pemerksaan komuniti, amalan dan isu-isu pemerksaan komuniti di Indonesia, dan kajian terdahulu dalam bidang KM.
- (iii) Bab Tiga, membincangkan metodologi penyelidikan yang dijalankan, iaitu: pendekatan penyelidikan, reka bentuk penyelidikan termasuklah reka bentuk kajian kes, rangka kerja penyelidikan, kaedah penentuan peserta, kaedah pengumpulan data, kesahan data, analisis data, dan proses analisis data.

- (iv) Bab Empat, membincangkan keadaan semasa pemerksaan komuniti. Bab ini menghuraikan mengenai deskripsi daerah Provinsi Gorontalo, isu kemiskinan, pelaksanaan program PNPM Bandar, termasuklah pendekatan, strategi, struktur pelaksana, dan fakta-fakta pelaksanaan program. Selanjutnya diterangkan justifikasi kajian tentang keadaan semasa pemerksaan komuniti di Provinsi Gorontalo, khususnya pelaksanaan PNPM Bandar.
- (v) Bab Lima membincangkan Dapatan Kajian. Pada bab ini dihuraikan tema dapatan kajian tentang sumber pengetahuan, aktiviti manipulasi pengetahuan, faktor-faktor penyokong KM, dan model KM untuk pemerksaan komuniti.
- (vi) Bab Enam, memuatkan Perbincangan dan Rumusan. Pada bab ini dibincangkan tentang KM dan Pemerksaan Komuniti serta model KM untuk pemerksaan komuniti, implikasi penyelidikan sama ada teori dan praktikal, batasan penyelidikan, dan cadangan penyelidikan lanjutan, termasuklah kesimpulan dan saranan.

## 1.8 Definisi Terma Utama

Jadual 1.1

*Definisi terma utama*

Terma	Definisi
Aktiviti manipulasi pengetahuan ( <i>knowledge manipulation activity/knowledge activity</i> )	Transaksi atau manipulasi pengetahuan, di mana pengetahuan adalah objek, tidak hasilnya (Kraaijenbrink <i>et al.</i> , (2006) dalam Heavin & Adam, 2012).
Faktor pemboleh KM ( <i>KM enablers</i> )	Faktor-faktor organisasi yang membantu pembangunan pengetahuan melalui proses KM (Anderson, 1997 dalam Khianmeesuk, 2013).
Infrastruktur IT ( <i>IT infrastructure</i> )	Pelbagai perkakasan, perisian, komunikasi, data, aplikasi, kemahiran, kebolehan, dan faktor pekerja (Wei & Yeganeh, 2013).

Jadual 1.1 sambungan ..

Inisiatif ( <i>initiative</i> )	Kebolehan untuk melihat apa-apa yang perlu dilakukan dan berusaha pula untuk menjayakannya. (Kamus Bahasa Melayu dalam <a href="http://prpm.dbp.gov.my/">http://prpm.dbp.gov.my/</a> )
Komuniti ( <i>community</i> )	Sekumpulan manusia yang mendiami kawasan di mana semua ahli berinteraksi antara satu sama lain, mempunyai pembahagian peranan dan status yang jelas, mempunyai keupayaan untuk menyediakan tetapan bagi ahli-ahli (Warren dalam Ndraha, 1990)
Pembelajaran ( <i>learning</i> )	Proses mendapatkan pengetahuan dan dilanjutkan dengan penghakikian pengetahuan yang dimiliki sebelum ini (Kim, 1993)
Pemeriksaan komuniti ( <i>community empowerment</i> )	Pembangunan aset dan keupayaan golongan miskin untuk menyertai, berunding, pengaruh, kawalan, dan tanggungjawab dalam institusi yang memberi kesan kepada kehidupan mereka (World Bank, 2002).
Pengurusan pengetahuan ( <i>knowledge management/KM</i> )	Proses yang sistematik dan integratif dalam menyelaraskan aktiviti-aktiviti organisasi untuk memperoleh, mencipta, menyimpan, perkongsian, membangun, dan menyebarkan pengetahuan oleh individu-individu dan kumpulan untuk mencapai matlamat organisasi (Rastogi, 2000).
Sistem pengurusan pengetahuan ( <i>knowledge management system/KMS</i> )	Sistem yang digunakan untuk membuat repositori pengetahuan, meningkatkan akses dan berkongsi pengetahuan, serta berkomunikasi melalui kerjasama dan menguruskan pengetahuan sebagai aset dalam organisasi pembelajaran (Abdullah <i>et al.</i> , 2005).
Sumber pengetahuan ( <i>knowledge source</i> )	Tempat punca pengetahuan dijanakan atau dikeluarkan. Pemilik pengetahuan (Munir, 2008).
Tadbir urus baik ( <i>good governance</i> )	Suatu perjanjian berkenaan peraturan negara yang dibentuk bersama oleh kerajaan, masyarakat dan sektor swasta (UNDP, 1997).

## **BAB DUA**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini menerangkan konsep dan teori Pengurusan Pengetahuan (KM), yang menjadi asas penyelidikan. Bermula dari perbincangan mengenai konsep Pengetahuan dan KM. Kemudian membincangkan konsep Pemerksaan Komuniti dan amalan pemerksaan komuniti di Indonesia, termasuklah isu-isu pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Seterusnya pada akhir bab ini membincangkan pelbagai kajian mengenai model KM dan inisiatif KM yang berkaitan dengan pemerksaan daripada kajian lepas terdahulu.

#### **2.2 Konsep Pengetahuan**

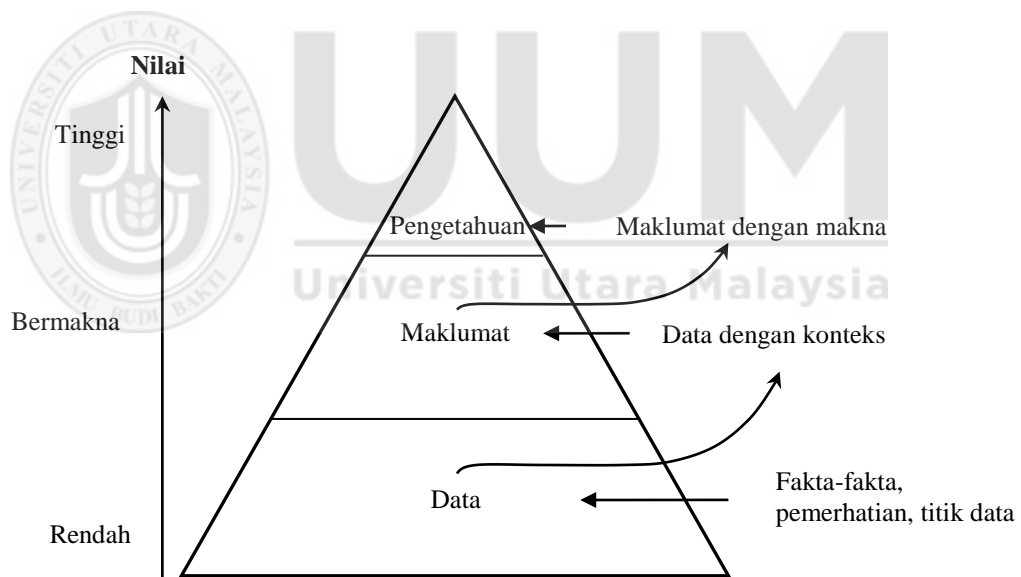
Hari ini pengetahuan telah menjadi satu faktor produksi yang sangat strategik bagi individu dan organisasi. Ini ditunjukkan oleh mengecutnya pelaburan yang diperuntukkan bagi barangan fizikal (*physical goods*), manakala bagi faktor tak wujud mempunyai pelaburan yang lebih besar (Tojo, 2008). Untuk mengekalkan daya saing, cabaran yang dihadapi oleh organisasi dalam hal ini, adalah: kerjasama, inovasi, adaptasi, penguasaan teknologi dan pasaran dan penguasaan aset intelek bagi organisasi. Cabaran-cabaran ini perlu menggalakkan kemunculan pelaksanaan KM dalam organisasi.

Di peringkat yang paling asas, pengetahuan benar-benar dicipta oleh individu-individu yang wujud dalam organisasi. Menurut Garcia (2006) aset-aset pengetahuan organisasi terbahagi kepada dua lokus, iaitu: 80 peratus dimiliki oleh individu dalam ingatan mereka, manakala 20 peratus lagi adalah pengetahuan yang tertulis

(dokumentasi). Sehubungan dengan itu, Davenport dan Prusak (1988) menyatakan bahawa di dalam organisasi, pengetahuan boleh wujud dalam artifak-artifak seperti dokumen, video, audio, atau repositori dan rutin organisasi, proses, amalan dan norma-norma.

### 2.2.1 Data, Maklumat dan Pengetahuan

Dalam organisasi, pengetahuan mempunyai kedudukan yang berbeza berbanding dengan data dan maklumat. Data berada di dalam dunia, pengetahuan di dalam diri manusia, manakala maklumat mengambil kedudukan sebagai perantara antara data dan manusia. Kedudukan tiga elemen ini adalah seperti bentuk piramid (Rajah 2.1).



Rajah 2.1: Hirarki pengetahuan

Sumber: Kompilasi daripada Burton-Jones (1999); Knigth dan Howes (2003)

Walaupun hirarki ketiga-tiga elemen tersebut mempunyai nilai-nilai yang berbeza, tetapi ia bukanlah mudah untuk memisahkan antara satu sama lain. Berdasarkan nilainya, maklumat adalah data yang ditapis dan ditafsirkan, demikian halnya dengan

pengetahuan adalah maklumat yang ditapis dan ditafsirkan. Dalam konteks ini, data dan maklumat bukan pengetahuan sehingga diketahui cara untuk mengorek makna atau nilai kedua-duanya.

Oleh itu, pengetahuan bukanlah data atau maklumat (Alavi & Leidner, 2001). Pengetahuan ialah kefahaman, yang diperoleh melalui pengalaman, penaakulan, intuisi, dan pembelajaran (Cong & Pandya, 2003). Di samping itu, perbezaan di antara data, maklumat, dan pengetahuan ditunjukkan dalam Jadual 2.1.

Jadual 2.1

*Data, maklumat, dan pengetahuan*

<b>Pengarang</b>	<b>Data</b>	<b>Maklumat</b>	<b>Pengetahuan</b>
Ackof (1989)	Simbol-simbol	Data yang diproses menjadi berguna; menyediakan jawapan soalan "siapa", "apa", "di mana", dan "apabila"	Aplikasi data dan maklumat; jawapan soalan "Bagaimana".
Nonaka dan Takeuchi (1995)	-	Aliran mesej bermakna	Komitmen dan kepercayaan yang dicipta dari mesej-mesej ini.
Wiig (1997)	-	Fakta organisasi untuk menggambarkan keadaan atau syarat	Kebenaran dan kepercayaan, perspektif dan konsep, penilaian dan jangkaan, kaedah dan tahu bagaimana
Spek dan Spijkervet (1997)	Simbol belum ditafsirkan	Data dengan makna	Kemampuan untuk membezakan makna
Davenport (1997)	Pemerhatian mudah	Data dengan kaitan dan tujuan	Maklumat yang berharga dari minda manusia
Quigley dan Debbons (1997)	Teks yang tidak menjawab soalan-soalan kepada masalah tertentu	Teks yang menjawab soalan-soalan siapa, apabila, apa atau di mana	Teks yang menjawab soalan-soalan mengapa dan bagaimana
Choo et.al (1998)	Fakta dan mesej	Data yang terletak hak dengan makna	Wajar, kepercayaan yang benar
Davidson dan Voss (2002)	Fakta dan simbol-simbol	Fakta yang ditafsirkan daripada data	Idea-idea, pemikiran dan kepercayaan

Sumber: Stenmark (2002)



### **2.2.2 Jenis Pengetahuan: Tasit dan Eksplisit**

Telah difahami bahawa individu merupakan pemacu utama bagi sesebuah organisasi. Dalam kes ini, keupayaan organisasi untuk mencipta inovasi produk dan perkhidmatan mempunyai kebergantungan kepada pengetahuan individu di dalamnya. Seperti menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) bahawa keupayaan inovatif organisasi berakar dalam keupayaan untuk menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh individu yang wujud dalam organisasi. De Geus (1997) pun telah menyatakan bahawa terdapat hubung kait antara syarikat-syarikat yang berhayat panjang dengan keupayaan individu untuk menguruskan pengetahuan. Dalam hal ini, difahami bahawa penciptaan pengetahuan merupakan satu proses, di mana pengetahuan pada asasnya berasal daripada individu dan fungsi organisasi hanya memberi sokongan atau menyediakan konteks bagi individu untuk mencipta pengetahuan.

Polanyi seperti yang dicatat dalam Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahawa pengetahuan terdiri daripada dua jenis, iaitu: tasit dan eksplisit. Pengetahuan tasit adalah pengetahuan peribadi, yang tertanam dalam minda individu dan ia wujud sebagai kepercayaan peribadi, perspektif, naluri, dan nilai-nilai. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang didokumentasikan dalam bahasa rasmi dan mudah dihantar antara individu. Cong dan Pandya (2003) membahagikan pengetahuan eksplisit kepada dua kategori: (1) berstruktur, dan (2) yang tidak berstruktur. Pengetahuan berstruktur adalah maklumat yang disusun dengan cara yang khusus untuk pencarian seterusnya, antara lain dokumen, pangkalan data, dan lain-lain. E-mel, gambar, bahan latihan, audio dan video adalah contoh pengetahuan yang tidak berstruktur.

Sifat-sifat utama pengetahuan tasit dan eksplisit ditunjukkan pada Jadual 2.2.

## Jadual 2.2

*Perbandingan ciri daripada pengetahuan tasit dan eksplisit*

<b>Ciri daripada Pengetahuan Tasit</b>	<b>Ciri daripada Pengetahuan Eksplisit</b>
Kemampuan menyesuaikan diri, untuk berhadapan dengan situasi yang baharu dan luar biasa	Kemampuan untuk menyebarkan, menghasilkan semula, mengakses dan membuat permohonan semula di seluruh organisasi
Kepakaran, pengetahuan, tahu - mengapa dan menjaga-mengapa	Kemampuan untuk mengajar, untuk melatih
Kemampuan untuk bekerjasama, berkongsi wawasan untuk menghantar budaya	Kemampuan untuk mengatur, sistematik; untuk menterjemahkan wawasan ke dalam pernyataan misi, ke dalam garis panduan operasi
Latihan dan bimbingan untuk memindahkan pengalaman berasas pada satu ke satu, muka ke muka	Pemindahan pengetahuan melalui produk dan perkhidmatan, dan proses yang didokumentasikan.

Sumber: Dalkir (2005)

### **2.2.3 Kitar Hayat Pengetahuan**

Dalam tahap individu dan organisasi, perubahan maklumat kepada pengetahuan dirumuskan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam empat mod penukaran pengetahuan. Aliran dalam penukaran di atas dirujuk sebagai "Kitar Hayat Pengetahuan".

Empat mod tersebut iaitu:

(i) Pengetahuan tasit – pengetahuan tasit

Mod yang pertama, iaitu penukaran pengetahuan daripada pengetahuan tasit ke pengetahuan tasit dipanggil Sosialisasi. Dalam hal ini, pengetahuan tasit diubah melalui interaksi antara individu manakala ia berkait rapat dengan unsur-unsur emosi dan konteks nuansa individu.

(ii) Pengetahuan tasit – pengetahuan eksplisit

Mod kedua adalah penukaran pengetahuan tasit ke pengetahuan eksplisit yang dipanggil Pensuratan.

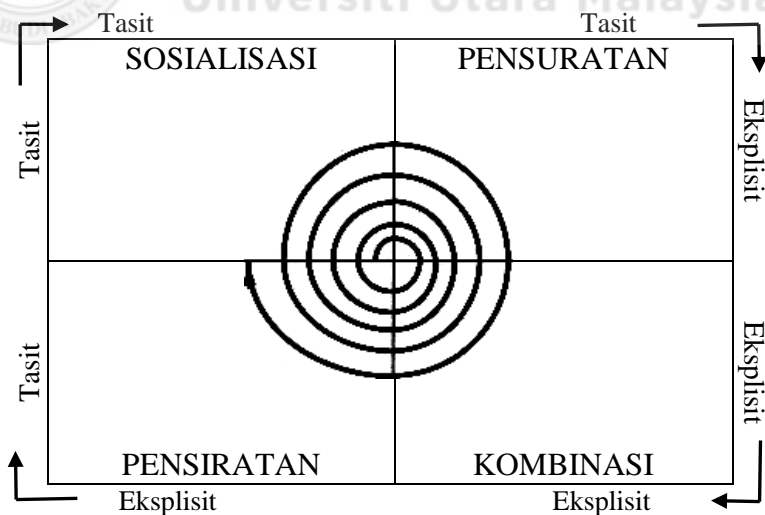
(iii) Pengetahuan eksplisit – pengetahuan eksplisit

Mod ketiga, iaitu penukaran pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit. Proses ini berlaku melalui proses yang menggabungkan pelbagai pengetahuan eksplisit yang dipunyai individu, yang dikenali sebagai Kombinasi.

(iv) Pengetahuan eksplisit – pengetahuan tasit

Mod keempat melalui aktiviti menukar pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tasit yang mana aktiviti itu serupa dengan aktiviti yang telah sering dilakukan untuk menimba pengetahuan, melalui aktiviti-aktiviti pembelajaran. Aktiviti ini dikenali sebagai Pensiratan.

Kitar hayat pengetahuan ini dikenali sebagai proses penciptaan pengetahuan (Rajah 2.2.).



Rajah 2.2: Kitar hayat pengetahuan

Sumber: Nonaka dan Takeuchi (1995)

Kitar hayat pengetahuan berlaku melalui aktiviti menangkap idea-idea pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit. Kedua-duanya adalah saling melengkapi dan berkembang melalui proses interaksi bersama. Mod penukaran pengetahuan ini dikenali sebagai model *SECI*. Model *SECI* ini menunjukkan kitar hayat pengetahuan sebagai proses penciptaan pengetahuan yang terdiri daripada empat aktiviti berdasarkan kepada pengetahuan tasit dan eksplisit.

### **2.3 Konsep Pengurusan Pengetahuan**

Kedudukan strategik pengetahuan dalam membina daya saing organisasi, telah meningkatkan kesedaran pelbagai pihak untuk melaksanakan KM ke dalam strategi perniagaan organisasi. Ini disokong oleh kajian para penyelidik dan pengamal yang menunjukkan bahawa organisasi yang menganggap sumber-sumber pengetahuan sebagai aset utama, sentiasa mampu untuk mendorong organisasi lebih inovatif daripada pesaingnya. Walau bagaimanapun timbul soalan, iaitu bagaimanakah untuk menguruskan pengetahuan? Menurut Cong dan Pandya (2003) KM adalah berkait rapat dengan keputusan untuk menentukan siapa yang akan berkongsi pengetahuan, bagaimanakah untuk menyebarkan pengetahuan kepada yang patut menerimanya, dan bagaimanakah untuk menggunakannya. Oleh yang demikian, pada dasarnya KM berkaitan dengan proses untuk mendapatkan pengetahuan yang betul, diagihkan kepada orang yang sesuai, dan pada masa yang tepat.

Bersama-sama dengan meningkatnya persaingan di antara organisasi pada era pengetahuan pada masa ini, cabaran yang semakin meningkat adalah bagaimanakah untuk menangani keperluan peningkatan keberkesanan penggunaan pengetahuan untuk mencapai matlamat organisasi. Di samping itu, aktiviti-aktiviti perniagaan

organisasi yang dicetuskan oleh perkembangan ICT juga menyumbang kepada semakin pentingnya peranan KM.

Sebagai sumber kekuatan organisasi, fokus KM adalah kepada tiga soalan teras (Carnes, 2002), iaitu: (1) apakah pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai objektif organisasi? (2) bagaimana untuk mendapatkan pengetahuan yang diperlukan? (3) bagaimana untuk mempraktikkan pengetahuan yang diperlukan? Jawapan kepada soalan-soalan ini menunjukkan bahawa pelaksanaan KM bertujuan untuk mewujudkan nilai aset pengetahuan dan kecekapan dalam organisasi.

### **2.3.1 Definisi KM**

Pada peringkat saintifik, KM adalah subjek yang luas dan merangkumi pelbagai aspek dan bidang ilmu seperti ICT, Sains Maklumat, Sistem Sains dan Kejuruteraan, Kejuruteraan Pengetahuan, Kerjasama Kejuruteraan, Pembangunan Organisasi, Pengurusan Perubahan, Pengurusan Prestasi, dan lain-lain (Bahra, 2001; Carnes, 2002; Dalkir, 2005; Kuriakose, Raj, Satya, & Swaminathan, 2010). Oleh yang demikian, takrifan KM adalah pelbagai, manakala Earl (1999) menyatakan bahawa tiada persetujuan umum mengenai definisi dan konsep KM.

Menurut Bali (2005) KM adalah penciptaan dan pengurusan alam sekitar yang menggalakkan pengetahuan yang diwujudkan, perkongsian, belajar, meningkatkan, teratur, dan digunakan untuk kepentingan organisasi dan pelanggan. Idea ini menunjukkan bahawa KM sebagai satu strategi yang bermula dari penciptaan pengetahuan hingga tahap aplikasi. Sebagai suatu proses, KM ditakrifkan oleh beberapa orang pakar, seperti berikut:

- (i) Kinney (1998): KM sebagai satu proses mencipta, menguasai, memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk menyokong dan meningkatkan prestasi organisasi.
- (ii) Rastogi (2000): KM adalah satu proses yang sistematik dan integratif dalam menyelaraskan aktiviti-aktiviti organisasi untuk memperolehi, mencipta, menyimpan, berkongsi, memajukan, dan menyebarkan pengetahuan oleh individu dan kumpulan untuk mencapai matlamat organisasi.
- (iii) Harman dan Brelade (2000): KM adalah pemerolehan dan penggunaan sumber-sumber untuk mewujudkan suasana di mana maklumat boleh dicapai oleh individu; dan individu yang memperolehinya boleh berkongsi dan menggunakan maklumat tersebut untuk membina pengetahuan mereka sendiri dan adalah digalakkan untuk menggunakan pengetahuan mereka untuk kepentingan organisasi.
- (iv) Cong dan Pandya (2003): KM merupakan keupayaan sesebuah organisasi untuk menggunakan pengetahuan secara kolektif melalui proses penjaan, perkongsian pengetahuan dan eksploitasi yang dibolehkan oleh teknologi untuk mencapai objektifnya.
- (v) Jennex (2005): KM merupakan amalan selektif yang mampu mengaplikasikan pengetahuan dari hasil pengalaman terdahulu bagi aktiviti-aktiviti semasa dan akan datang dengan maksud untuk meningkatkan keberkesanan organisasi.

Pelbagai definisi yang diberikan oleh para pakar di atas mempunyai pandangan yang berbeza. Tetapi aktiviti-aktiviti utama dalam konteks proses KM itu sendiri, secara umumnya terbahagi kepada dua perkara asas iaitu: (a) aktiviti penciptaan pengetahuan, dan (b) aktiviti pemindahan pengetahuan. Hal ini berlaku kerana ia dipercayai bahawa penciptaan dan pemindahan pengetahuan adalah penting untuk

keberkesanan organisasi jangka panjang (Hurley & Green, 2005) dan bertujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui penggunaan kolektif pengetahuan (Kuriakose *et al.*, 2010).

Dalam konteks proses KM, peranan manusia merupakan unsur penting kejayaan organisasi. Ini selaras dengan takrifan KM yang diberikan oleh Buckman (2004) bahawa KM merupakan pendekatan sistemik untuk membantu maklumat dan pengetahuan muncul dan mengalir kepada orang yang betul pada masa yang tepat untuk mewujudkan nilai. Manakala menurut Cong dan Pandya (2003) manfaat KM berlaku dalam: (i) individu, (ii) organisasi. Di peringkat individu, KM menyediakan peluang bagi individu untuk meningkatkan kemahiran dan pengalaman dengan bekerja bersama-sama dan berkongsi pengetahuan dengan orang lain, belajar daripada satu sama lain, memperbaiki prestasi peribadi yang akhirnya membawa kepada pembangunan kerjaya yang lebih baik. Di peringkat organisasi, KM menyediakan faedah Cong dan Pandya (2003), iaitu: (a) meningkatkan prestasi organisasi melalui peningkatan kecekapan, produktiviti, kualiti dan inovasi, (b) membuat keputusan yang lebih baik, memperkembangkan proses-proses, meningkatkan inovasi, integriti data dan kerjasama yang lebih rapat.

### **2.3.2 Aktiviti Manipulasi Pengetahuan**

Teori KM pada asasnya muncul untuk menjawab soalan: bagaimanakah menguruskan pengetahuan? Jika ia merujuk kepada proses, jawapan kepada soalan ini adalah berkaitan dengan aktiviti manipulasi pengetahuan dari proses penciptaan sehingga pemakaiannya. Secara umum, ini merangkumi aktiviti mengenal pasti keadaan dalam organisasi, penentuan keperluan, dan meningkatkan pengaruh pelbagai proses dalam usaha untuk menangani keperluan organisasi. Dalam konteks

ini, aktiviti manipulasi pengetahuan yang dicadangkan oleh para pakar adalah sangat berbeza (Jadual 2.3).

Jadual 2.3

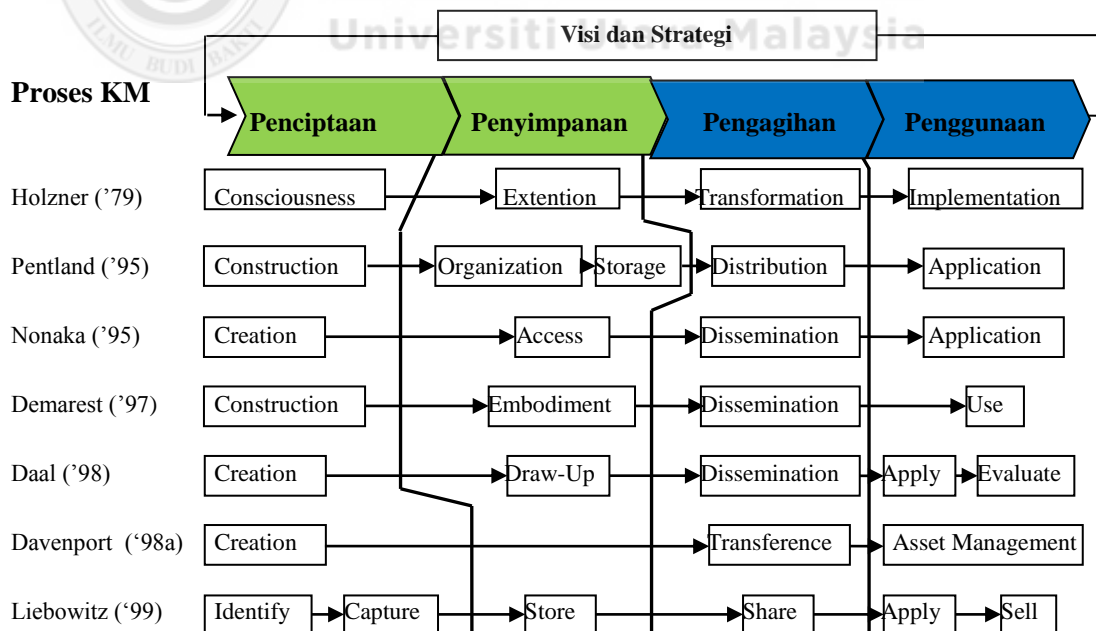
*Ringkasan aktiviti manipulasi pengetahuan*

<b>Pengarang</b>	<b>Aktiviti Manipulasi Pengetahuan</b>
Leonard-Barton, 1995	1. Penyelesaian masalah dikongsi dan kreatif 2. Mengimport dan menyerap pengetahuan teknologi dari luar firma 3. Bereksperimen dan prototaip 4. Melaksanakan dan menggabungkan metodologi dan alat baru.
Arthur Andersen and APQC, 1996	1. Kongsi 2. Cipta 3. Kenal pasti 4. Kumpul 5. Suai 6. Mengurus 7. Terapkan
Wiig, 1993	1. Penciptaan 2. Manifestasi 3. Gunakan 4. Pemindahan
Choo, 1996	1. <i>Sensemaking</i> (termasuk tafsiran maklumat) 2. Penciptaan pengetahuan (termasuk transformasi maklumat) 3. Membuat keputusan (termasuk pemprosesan maklumat)
van der Spek and Spijkervet, 1997	Dalam proses akta 1. Membangunkan 2. Mengedar 3. Menggabungkan 4. Memegang
Nonaka, 1996	1. Sosialisasi (penukaran pengetahuan tasit ke tasit) 2. Internalisasi (penukaran pengetahuan eksplisit ke tasit) 3. Combination (penukaran pengetahuan eksplisit ke eksplisit) 4. Externalisasi (penukaran pengetahuan tasit ke eksplisit )
Alavi, 1997	1. Pemerolehan (penciptaan pengetahuan dan pembangunan kandungan), 2. Pengindeksan, 3. Penapisan, 4. Menghubungkan (aktiviti 2, 3, dan 4 melibatkan pemeriksaan, pengkelasan, pengkatalogan, mengintegrasikan, dan bersambung sumber-sumber dalaman dan luaran), 5. Mengedarkan (pembungkusan dan penghantaran pengetahuan dalam bentuk laman web), 6. Aplikasi (menggunakan pengetahuan)
Szulanski, 1996	1. Permulaan (mengiktirafkan keperluan pengetahuan dan memenuhi keperluan itu) 2. Pelaksanaan (berlaku pemindahan pengetahuan) 3. Tajakan ( <i>ramp-up</i> ) (menggunakan pemindahan pengetahuan) 4. Integrasi (mendalami pengetahuan)

Sumber: Holsapple dan Joshi (2008)



Perbezaan ini muncul kerana di dalam organisasi, pengetahuan bukan sahaja dimasukkan ke dalam dokumen-dokumen atau repositori, tetapi terdapat juga dalam aktiviti-aktiviti rutin organisasi, serta pelbagai proses dalam organisasi. Ia adalah seperti yang telah dinyatakan oleh Davenport dan Prusak (1988) bahawa pengetahuan adalah campuran pengalaman berbingkai, nilai, konteks maklumat, pandangan para pakar, gerak hati yang mendalam, dan rangka kerja untuk menilai dan menggabungkan pengalaman dan maklumat baru. Walaupun terdapat pelbagai aktiviti dalam proses KM, tetapi aktiviti-aktiviti tersebut dalam konteks sistem pengurusan pengetahuan (*knowledge management system/KMS*) boleh dirumuskan dalam empat tahap utama (Alavi & Leidner, 2001) iaitu: penciptaan (*creation/capture*), penyimpanan (*storage/archival*), penyebaran (*retrival/transfer*) dan penggunaan (*application/reuse*). Dalam Rajah 2.3, ditunjukkan bahawa proses-proses utama dalam KM adalah sangat berbeza.



Rajah 2.3: Proses-proses utama KM

Sumber: diadaptasi daripada Abdullah (2008)

Sebagai satu konsep, perbezaan boleh berlaku disebabkan oleh ciri-ciri dan sudah tentu perniagaan daripada setiap organisasi adalah berlainan (Bhatt, 2000; Hurley & Green, 2005; Zhang, 2010). Mengikut Weidner seperti yang dicatat Tobing (2007), pelbagai proses KM boleh diringkaskan dalam dua fungsi utama, iaitu: (1) mengumpulkan (*collecting*), dan (2) menyambungkan (*connecting*). Mengumpulkan berkaitan dengan aktiviti mengumpul, menyimpan, dan mengekalkan pelbagai pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan individu. Manakala menyambungkan berkaitan dengan aktiviti-aktiviti bagi memastikan bahawa semua pengetahuan organisasi boleh dicapai oleh pengguna dan pihak berkuasa.

Dalam penyelidikan ini, penyelidik memandang bahawa kedua-dua fungsi adalah penting, kerana kepada kedua-dua fungsi pelbagai proses-proses utama KM bertumpu. Dalam erti kata lain, proses KM yang berkesan tertumpu kepada fungsi mengumpulkan dan menyambungkan. Untuk menjalankan fungsi mengumpulkan, organisasi boleh melakukan kodifikasi pengetahuan dengan mencipta peta pengetahuan sebagai panduan yang boleh membawa bersama-sama individu-individu yang memerlukan sama ada maya atau bersemuka. Di sisi lain untuk melaksanakan fungsi menyambungkan, organisasi boleh memindahkan pengetahuan melalui forum serta media tertentu, dan edar kepada pengguna.

Konsep kedua-dua fungsi di atas, ditunjukkan oleh penyelidik (lihat Rajah 2.3) kepada warna hijau (mengumpulkan) dan biru (menyambungkan). Perkara yang utama dalam hal ini adalah bagaimanakah proses-proses itu berjalan manakala apa yang dilakukan dalam menjalankan proses-proses ini menjadi penting untuk difahami. Ini adalah sebahagian daripada dasar persoalan dalam penyelidikan ini.

### 2.3.3 Faktor-faktor Pemboleh KM

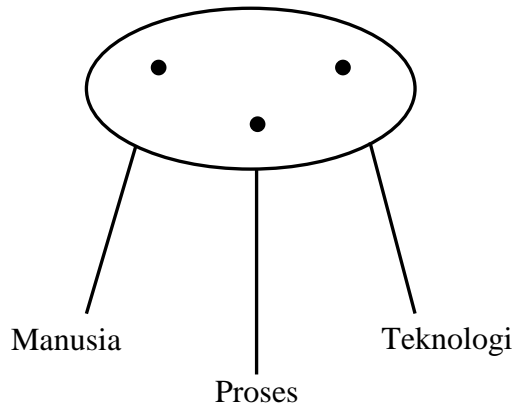
Dari keterangan aktiviti dan proses KM di atas, satu soalan yang penting untuk difahami ialah apakah faktor-faktor yang memainkan peranan dalam pelaksanaan KM? Jawapan kepada soalan ini, secara teori boleh belajar daripada kewujudan faktor pemboleh KM. Daripada pelbagai model KM yang dibangunkan oleh para pakar, menunjukkan kewujudan elemen-elemen yang berfungsi sebagai faktor pemboleh dalam pelaksanaan KM, pada dasarnya terdiri daripada: manusia, proses, dan teknologi (Bhatt, 2000); Cong dan Pandya (2003); Misra (2007); Nair (2005).

Elemen Manusia memberi tumpuan kepada keadaan sosial organisasi untuk merangsang, memelihara, berkongsi dan menggunakan pengetahuan; elemen Proses memberi tumpuan kepada keadaan organisasi untuk mencipta, menguasai dan berkongsi pengetahuan; dan elemen Teknologi adalah bagaimanakah untuk menyimpan dan membuat pengetahuan boleh dicapai dan membolehkan pengguna untuk bekerja bersama-sama walaupun pada jarak yang jauh.

Misra (2007) berpendapat bahawa: (1) manusia adalah berkait rapat dengan nilai-nilai dan tingkah laku, (2) proses adalah mengenai struktur dalaman, dan (3) teknologi sebagai fasilitator. Menurut Cong dan Pandya (2003) tiga elemen ini menjadi sesuatu yang sentiasa akan bertindak sebagai pemangkin/faktor pemboleh atau sebaliknya sebagai penghalang kepada amalan KM dalam organisasi. Rangka kerja tiga elemen ini secara kreatif digambarkan oleh Misra (2007) dalam bentuk kerusi tanpa sandaran dengan tiga kaki seperti ditunjukkan dalam Rajah 2.4.

Menurut Edwards (2009) fokus kepada faktor pemboleh KM adalah cara biasa untuk melihat KM dalam organisasi dan perspektif perubahan organisasi. Tetapi, menurut

Leavitt seperti yang dicatat Hurley dan Green (2005), KM yang berkesan hanya boleh dicapai melalui keseimbangan elemen-elemen ini. Oleh itu konsep keseimbangan faktor-faktor pemboleh KM ini telah menarik perhatian para pakar.



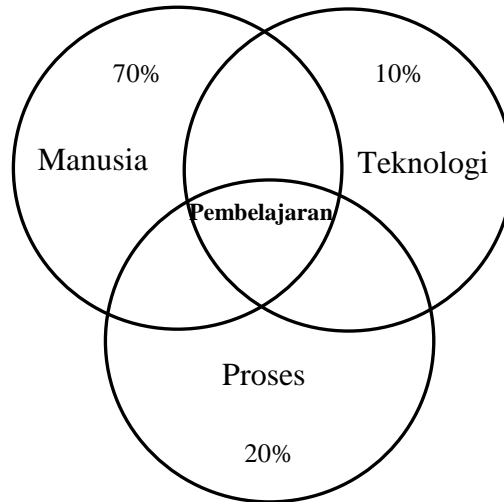
Rajah 2.4: Model manusia, proses, dan teknologi dalam KM

Sumber: Misra (2007)

Dengan konsep bahawa pengetahuan boleh wujud sebagai pengetahuan tasit (termasuk pengetahuan eksplisit), setiap organisasi mestilah mengetahui dan mengkaji potensi pengetahuan yang dimiliki, sama ada tersembunyi (tasit) dalam diri individu dan eksplisit.

Sebagai hasil kajian Delphi Group, Inc, Uriarte (2008) menunjukkan bahawa pengetahuan dalam sesebuah organisasi disimpan dengan struktur sebagai berikut: 42 peratus dalam otak pekerja, 26 peratus daripada dokumentasi kertas, 20 peratus dokumentasi elektronik, dan 12 peratus daripada pengetahuan elektronik. Dapatan ini menunjukkan bahawa usaha untuk menguruskan pengetahuan yang sedia ada kepada individu atau organisasi memerlukan imbalan berkadar daripada setiap faktor pemboleh.

Walau bagaimanapun, dalam konteks pembelajaran, menurut Bhatt (2000) komposisi tiga faktor pemboleh KM adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.5.



Rajah 2.5: Faktor-faktor pemboleh KM

Sumber: Bhatt (2000)

Bhatt (2000) menghuraikan ketiga-tiga faktor, seperti berikut:

- (i) Manusia: sikap, berkongsi, inovasi, kemahiran, kerja berpasukan, motivasi, organisasi, visi/objektif, standard masyarakat.
- (ii) Proses: Peta KM, alir kerja, integrasi, amalan terbaik, standard perniagaan.
- (iii) Teknologi: storan data dan format, rangkaian, internet, pengkalan data dan analisis, alat keputusan, standard automasi.

Walau bagaimanapun, kepelbagaian faktor-faktor pemboleh KM di atas adalah selari dengan kajian Akhavan *et al.*, (2011), Chen (2006), Girard dan McIntyre (2010), Tjakraatmadja *et al.*, 2015) yang menunjukkan bahawa untuk merealisasikan keuntungan dan manfaat KM, diperlukan deskripsi yang jelas mengenai keadaan faktor pemboleh KM serta perkaitan antara unsur-unsur penyokong KM tersebut. Ini

dinyatakan pula dengan jelas oleh Rubenstein, Liebowitz, Buchwalter, McCaw, Newman, dan Rebeck (2001) di mana ia mestilah menjadi bahagian dalam suatu model KM.

Dari konsep KM di atas, jelas bahawa faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi adalah elemen-elemen KM yang harus dipertimbangkan dalam konteks pembangunan KM. Di mana dalam penyelidikan ini, keempat elemen digunakan sebagai dasar bagi pembentukan model KM. Manakala keadaan sosial, keadaan organisasi, dan keadaan teknologi di persekitaran pemeraksanaan komuniti juga menjadi dasar kerana ia sebagai unsur-unsur penyokong KM (Sangkala, 2007). Unsur-unsur ini juga adalah selari dengan kajian Girard dan McIntyre (2010), Magnier-Watanabe *et al.*, (2011), Tjakraatmadja *et al.*, (2015).

#### 2.3.4 Pemodelan KM

Model ialah suatu bentuk intelek dalam artifak daripada yang menyediakan abstrak, rasmi, visual, interaksi dan fenomena perwakilan yang dipermudahkan (Coffey & Atkinson, 1996). Model dalam konteks KM adalah untuk menyediakan peta jalan dan panduan bagaimana untuk menciptakan, memindahkan, menterjemah, atau menggunakan pengetahuan, atau menurut Kuriakose *et al.*, (2010) sebagai mewakili amalan terbaik. Manakala menurut Abdullah (2008) model KM boleh dilihat sebagai pendekatan pemikiran bersistem.

Dalam mengurus pengetahuan, model KM merupakan rangka kerja daripada aktiviti manipulasi pengetahuan dan asas dalam melaksanakan KM. Dalam konteks ini, Rubenstein *et al.*, (2001) menyatakan bahawa rangka kerja KM boleh diklasifikasikan sebagai preskriptif, deskriptif, atau gabungan kedua-duanya. Jenis

preskriptif memberi bimbingan kepada prosedur KM tanpa memberi huraian khusus bagaimana ia harus dicapai. Jenis ini kebanyakan dilakukan oleh penyelidik. Jelas sekali ini adalah lebih kepada metodologi dalam aktiviti pelaksanaan KM. Berbeza dengan ciri-ciri jenis deskriptif yang mengenal pasti sifat penting KM yang boleh mempengaruhi kejayaan atau kegagalan inisiatif KM.

Pelbagai kajian ke atas model KM telah dijalankan oleh para penyelidik dan pakar. Ringkasan pelbagai model KM itu ditunjukkan pada Jadual 2.4. Daripada pelbagai model KM tersebut, dapat difahami bahawa dalam penyelidikan KM ada spesifikasi yang membezakan satu penyelidikan dengan penyelidikan lain, sama ada klasifikasi atau dimensi-dimensi yang menjadi substansi kajian. Ini adalah penting kerana ia menunjukkan kepelbagaian aspek penyelidikan dalam pemodelan KM yang pernah dilakukan.

Jadual 2.4

*Ringkasan perbandingan model KM*

<b>Dimensi Pengarang</b>	<b>Tumpuan</b>	<b>Asal usul</b>	<b>Sumber Pengetahuan</b>	<b>Aktiviti Manipulasi Pengetahuan</b>
Wiig,1993	Pengurusan identiti mempengaruhi kelakuan KM.	Tidak ditunjukkan		Lihat jadual 2.3
Leonard-Barton, 1995	Menguruskan interaksi antara kemampuan teknologi organisasi dan aktiviti pembangunan pengetahuan	Bidang penyelidikan	1.Pengetahuan pekerja 2.Pengetahuan dalam sistem fizikal	Lihat jadual 2.3
Arthur Andersen dan APQC, 1996	Menyediakan asas untuk penanda aras kelakuan dalam KM dan di antara organisasi	Konsultasi pengalaman		Lihat jadual 2.3
Choo,1996	Menjelaskan bekerja dari organisasi “mengetahui”.	Sintesis daripada penyelidikan yang lalu		Lihat jadual 2.3

Jadual 2.4 sambungan ..

van der Spek Spijkervet, 1997	Mencirikan konseptual yang mencerminkan tinjauan kitaran untuk mengawal kelakuan KM	Tidak dinyatakan		Lihat jadual 2.3
Sveiby, 1997	Ciri-ciri dan mengukur aset tidak ketara (terutama pengetahuan)	Konsultasi pengalaman	1. Struktur luaran 2. Struktur dalaman 3. Kecekapan pekerja	
Petrash, 1996	Ciri-ciri dan mengukur modal intelek.	Pengalaman praktikal organisasi	1.Modal insan 2.Modal organisasi 3.Modal pelanggan	
Nonaka, 1996	Mencirikan penciptaan pengetahuan melalui interaksi pengetahuan tasit dan eksplisit di kalangan individu, kumpulan, dan organisasi	Tidak ditunjukkan		
Szulanski, 1996	Mengenal pasti halangan kepada amalan terbaik memindahkan dalam sesebuah organisasi	Sintesis penyelidikan yang lalu dan satu kajian empirikal		Lihat jadual 2.3
Alavi, 1997	Menggunakan teknologi untuk mencapai KM di KPMG Peat Marwick	Kajian kes		Lihat jadual 2.3
Misra <i>et al.</i> , 2003	Menggunakan empat tunggak iaitu: manusia, proses, teknologi dan pengurusan	Sintesis penyelidikan lepas dan satu kajian empirikal		

Sumber: Holsapple dan Joshi (1999)

Berdasarkan konsep pemodelan KM di atas, penyelidikan ini termasuk dalam klasifikasi deskripsi yang mengambil kira elemen manusia, proses, dan teknologi sebagai dimensi tumpuan penyelidikan. Manakala dimensi yang lain adalah berkaitan dengan sumber pengetahuan dan aktiviti manipulasi pengetahuan dalam konteks proses pemeraksanaan komuniti.



## 2.4 Konsep Pemerksaan Komuniti

### 2.4.1 Definisi Pemerksaan

Istilah Pemerksaan telah digunakan secara meluas dalam banyak bidang, iaitu: politik, psikologi, pendidikan, kajian perempuan, pengurusan, ekonomi, sosiologi, dan lain-lain. Walau bagaimanapun, pemerksaan adalah satu konsep yang berkait rapat dengan pendekatan alternatif untuk pembangunan gerakan sosial, dan inisiatif berasaskan masyarakat akar umbi. Menurut Hur (2006) terdapat tiga asas untuk memahami pemerksaan, iaitu: (1) ianya adalah multidimensi, (2) berlaku di peringkat individu dan kumpulan, dan (3) ianya adalah satu proses sosial yang hasilnya boleh diperbaiki dan dinilai. Manakala menurut Parpart *et al.*, (2003) hasil pemerksaan boleh diukur, diperbaiki dan dinilai terhadap prestasi yang diharapkan.

Dalam kamus *Merriam-Webster*, istilah pemerksaan mempunyai dua makna, iaitu: (1) untuk memberi kuasa kepada seseorang, dan (2) untuk memberi kuasa rasmi atau kuasa undang-undang kepada seseorang. Menurut Stewart (1998) pemerksaan akan muncul apabila seorang atau beberapa orang mempunyai kuasa (*power*) dan autoriti daripada pihak berkuasa. Makna itu menerangkan konsep pemerksaan adalah idea kuasa kerana pemerksaan mempunyai kaitan dengan perubahan kuasa. Perubahan kuasa itu sendiri ditakrifkan oleh Page dan Czuba (1999) sebagai memperoleh, mengeluarkan, mengurangkan, dan kehilangan kuasa.

Pada dasarnya, kuasa difahami sebagai dikongsi kerana ia benar-benar boleh mengukuhkan semasa dikongsi dengan orang lain (Kreisburg, 1992). Mengikut Deegan seperti yang dicatat Linhorst (2006) pemerksaan melibatkan perkongsian kuasa yang lebih bermakna dan kuasa itu adalah generatif dan boleh diwujudkan dalam kalangan manusia. Definisi perkongsian kuasa itu sendiri adalah sebagai satu

proses yang berlaku dalam hubungan manusia, yang memberikan kemungkinan pemberian kuasa (Hur, 2006). Ini memberikan erti yang lebih jelas bahawa pemerkasaan adalah bermakna berkongsi kuasa.

Kuasa mempunyai pelbagai definisi. Rapar (2001) mengatakan bahawa kuasa adalah keupayaan untuk menetapkan sesuatu sehingga orang lain mematuhi apa yang ditetapkan itu. Lebih jelas Plato dalam Rapar (2001) menyatakan bahawa kuasa adalah kesanggupan untuk meyakinkan orang lain (pujukan) untuk melakukan apa yang dipercayai supaya selaras dengan keperluan orang yang berbuat demikian. Selain itu, menurut Weber seperti dicatat Berry (2003), kuasa sebagai kemungkinan bagi seseorang dalam hubungan sosial berada dalam kedudukan untuk melaksanakan keinginan sendiri walaupun ada perlawanan. Beberapa definisi kuasa itu memberi kejelasan bahawa kuasa adalah sinonim dengan keupayaan untuk mempengaruhi orang lain.

Dalam konteks struktur kuasa, Rapar (2001) memetik Plato menyatakan bahawa sumber kuasa bukanlah pangkat, kedudukan atau jabatan, mahupun harta milik dan kekayaan tetapi datang dari ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh manusia. Oleh yang demikian hanya pengetahuan yang boleh membimbing dan membawa manusia kepada kebenaran. Berdasarkan hujah di atas, pemerkasaan dan kuasa seharusnya tidak dilihat sebagai perkara yang berbeza. Pemerkasaan adalah untuk menggunakan kuasa manakala kuasa itu sendiri adalah berkait rapat dengan imej.

Menurut Clutterbuck (2003) pemerkasaan adalah satu usaha untuk menggalakkan dan membolehkan individu untuk mengambil tanggungjawab bagi usaha-usaha untuk memperbaiki cara mereka bekerja dan menyumbang kepada pencapaian

matlamat organisasi. Dalam takrif di atas, Clutterbuck (2003) pula menegaskan bahawa pemerksaan mempunyai lima dimensi, iaitu: (1) menggalakkan, (2) tanggungjawab, (3) pembaikan, (4) menyumbang, dan (5) pencapaian matlamat. Manakala menurut Stewart (1994) pemerksaan merupakan proses dan usaha untuk mendapatkan atau memberi kuasa, kekuatan atau keupayaan kepada individu atau masyarakat yang lemah untuk mengenalpasti, menganalisa, menentukan keperluan dan potensi serta masalah yang dihadapi dan untuk memilih satu alternatif penyelesaian dengan mengoptimumkan sumber dan potensi secara bebas.

Pembinaan pemikiran yang terkandung dalam penjelasan di atas menunjukkan bahawa pemerksaan menekankan proses memberi atau bertukar sedikit kuasa atau keupayaan seseorang bagi menentukan pilihan hidupnya untuk lebih berdikari. Meskipun demikian, kebanyakan kajian tentang pemerksaan lebih tertumpu kepada hasil. Manakala beberapa penyelidikan (Conger & Kanungo, 1988; Darlington & Michele, 2004) memberi tumpuan kepada proses, tetapi rumusan mereka lebih relevan kepada hasil daripada proses yang sebenarnya. Dalam konteks amalan KM, pemerksaan adalah satu pendekatan untuk mengiktiraf potensi individu untuk aktiviti penciptaan (knowledge creation) dan perkongsian pengetahuan (knowledge sharing) (Armistead & Meakins, 2002). Manakala Chen, Liang, dan Lin (2008) mengatakan bahawa isu menjaga keseimbangan dalam penciptaan dan perkongsian pengetahuan dalam organisasi adalah sangat penting, memandangkan dalam proses KM terdapat pelbagai aktiviti manipulasi pengetahuan (lihat Holsapple & Joshi, 2008). Tambahan pula, KM itu sendiri adalah satu konsep mewakili organisasi untuk membuat, menggunakan, dan melindungi pengetahuan (Armistead & Meakins, 2002)

Daripada pelbagai konsep di atas, pemerksaan boleh ditakrifkan sebagai sebuah proses perkongsian kuasa. Selain itu, terdapat pengiktirafan kepada daya yang dimiliki objek. Dalam proses itu pula, terkandung konsep transformasi kuasa, iaitu mengalirkan kuasa dari subjek kepada objek sehingga berlaku peralihan fungsi dari objek menjadi subjek. Tambahan pula, pemerksaan bukan sahaja ditafsirkan dari segi ekonomi di mana individu boleh memenuhi keperluan mereka, tetapi juga mengandungi prinsip-prinsip untuk membangun, menggalakkan, dan meningkatkan kesedaran mengenai potensi/daya yang dimiliki.

#### **2.4.2 Konsep Pemerksaan Komuniti**

Dalam konteks masyarakat, istilah pemerksaan mengandungi erti demokrasi ekonomi manakala menurut Kartasasmita (1997) demokrasi ekonomi mengandungi erti kedaulatan rakyat dalam bidang ekonomi, di mana aktiviti ekonomi yang berlaku adalah dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat. Konsep ini berkaitan dengan kawalan teknologi, pemilikan modal, akses pasaran, sumber maklumat, dan kemahiran pengurusan. Oleh itu, pemerksaan komuniti adalah usaha komuniti untuk meningkatkan status dan darjat keadaan tidak mampu, untuk melepaskan diri daripada perangkap kemiskinan dan ketinggalan. Selain itu, ia merupakan satu faktor yang membolehkan bagi masyarakat untuk terus hidup Kartasasmita (1996). Perkara yang sama diterangkan oleh *The Department for Communities and Local Government* seperti dicatat dalam CDX (2010) bahawa pemerksaan komuniti membolehkan lebih ramai orang untuk memainkan peranan aktif dalam membuat keputusan yang memberi kesan kepada komuniti mereka.

Konsep yang lebih relevan dibentangkan oleh World Bank (2002) yang menyatakan bahawa pemerksaan komuniti merupakan pengembangan aset dan keupayaan

golongan miskin untuk menyertai, berunding, pengaruh, kawalan, dan tanggungjawab dalam institusi yang memberi kesan kepada kehidupan mereka. Definisi World Bank itu menunjukkan bahawa orang-orang (terutama mereka yang tidak mampu) memerlukan pelbagai jenis aset dan keupayaan untuk meningkatkan kesejahteraan hidupnya. Dalam hal ini aset termasuk aset fizikal dan kewangan. Manakala keupayaan ditakrifkan sebagai kapasiti individu untuk menggunakan aset, dan dalam kes ini termasuk kesihatan, pendidikan, kemahiran, dan kebolehan untuk mengambil bahagian dalam kehidupan sosial.

Selain itu, menurut Chambers (1995) pemerksaan komuniti adalah satu konsep yang berpusat pada manusia, penyertaan, memperkasakan, dan mampan, manakala menurut Ife (1995) pemerksaan komuniti adalah untuk menyediakan orang ramai sumber, peluang, pengetahuan, dan kemahiran untuk meningkatkan kapasiti mereka bagi menentukan masa depan mereka sendiri; untuk mengambil bahagian dan menjejaskan kehidupan mereka. Oleh itu dapat difahami bahawa maksud konsep pemerksaan komuniti mengandungi erti untuk meningkatkan taraf hidup dan kebajikan individu selaras dengan kapasiti sumber tempatan yang wujud dalam masyarakat.

Walaupun tiada model institusi tunggal untuk pemerksaan komuniti, tetapi berdasarkan pengalaman World Bank (2002) terdapat unsur-unsur penting yang menyokong kepada kejayaan dalam pemerksaan komuniti, iaitu:

- a) Akses kepada maklumat. Maklumat menjadi satu kuasa yang penting dalam komunikasi dua hala antara kerajaan dan masyarakat. Termasuk peranan teknologi maklumat dan komunikasi dalam memperluaskan akses kepada maklumat.

- b) Perangkuman/penyertaan. Perangkuman memberi tumpuan kepada soalan, iaitu: siapakah yang dimasukkan manakala penyertaan berurusan dengan soalan bagaimanakah mereka dimasukkan dan apa peranan mereka. Ini adalah satu usaha pihak berkuasa untuk mengawal keputusan dan sumber untuk memastikan bahawa keterbatasan pengetahuan tempatan dan sumber orang ramai boleh membawa komitmen kepada perubahan.
- c) Akauntabiliti. Unsur ini berkait rapat dengan tanggungjawab pihak yang berkepentingan seperti pegawai-pegawai kerajaan, kakitangan awam dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.
- d) Kapasiti organisasi tempatan. Unsur ini merujuk kepada kemampuan individu dan kumpulan untuk bekerjasama, menyusun, dan menggerakkan sumber untuk menangani masalah kepentingan awam.

Huraian di atas, jelas menunjukkan bahawa pemeraksanaan komuniti adalah perniagaan utama kerajaan manakala ianya mengandungi makna perlu bermula dari kehendak politik pihak kerajaan (White dalam Suhendra, 1998). Walau bagaimanapun, dengan memahami bahawa keadaan sosial, budaya, politik dan ekonomi masyarakat yang berbeza-beza (termasuk institusi yang berkaitan), maka strategi pemeraksanaan oleh kerajaan mesti juga berbeza. Tambahan pula, keadaan di atas menunjukkan kemunculan pelbagai strategi kerajaan dalam konteks usaha untuk pemeraksanaan komuniti. Oleh itu, boleh difahami bahawa kejayaan pemeraksanaan komuniti adalah bergantung kepada penglibatan pelbagai unsur-unsur, terutamanya perpaduan keupayaan manusia, pengurusan maklumat, dan proses pelaksanaannya. Dalam penyelidikan ini, unsur-unsur itu merupakan bahagian daripada konsep pemeraksanaan komuniti yang diselidiki.

## **2.5 Pemerksaan Komuniti di Indonesia**

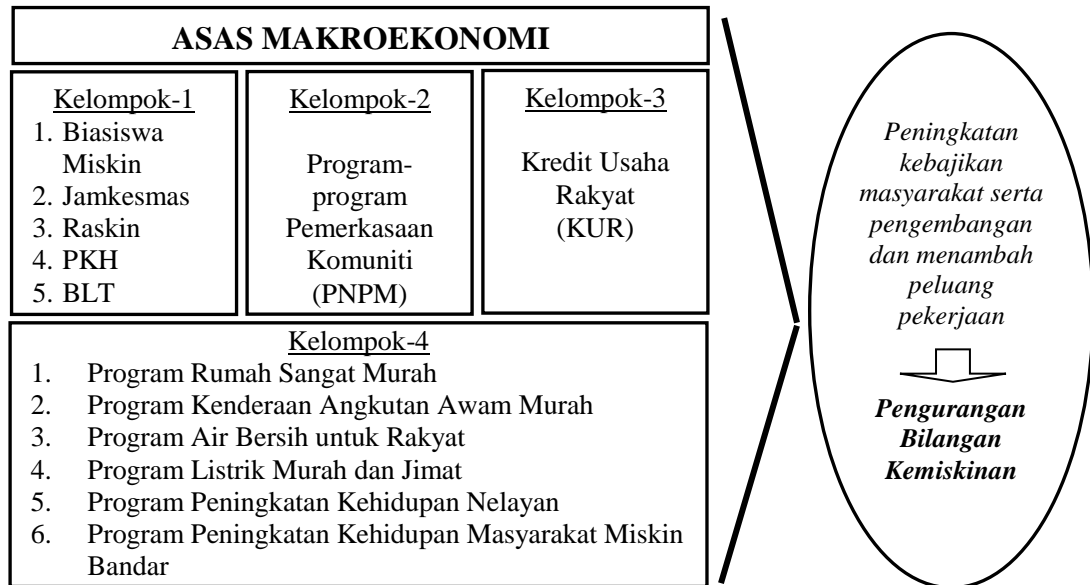
### **2.5.1 Kemiskinan dan Pemerksaan Komuniti di Indonesia**

Hari ini, kemiskinan masih dialami oleh kebanyakan penduduk dunia, tidak terkecuali di Indonesia. Sebagai contoh, keadaan kemiskinan itu adalah tidak punya akses kepada pendidikan, kesihatan, perumahan, pekerjaan, dan sebagainya. Kemiskinan juga difahami sebagai keadaan kekurangan barangan dan perkhidmatan dasar, pengasingan sosial, pergantungan, dan ketidakupayaan masyarakat untuk mengambil bahagian dalam aktiviti kemasyarakatan.

Untuk menekankan keprihatinan terhadap masalah kemiskinan, kerajaan Republik Indonesia telah mengambil bahagian dalam program Matlamat Pembangunan Milenium (*MDGs-Millennium Development Goals*). *MDGs* adalah peta jalan Deklarasi Milenium, dipersetujui oleh 189 ketua-ketua negara pada September 2000 di persidangan Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu di New York, Amerika Syarikat. Kesepakatan global yang ingin dicapai melalui *MDGs* adalah mencapai target pembangunan bersama iaitu mengatasi kemiskinan dan kelaparan, pendidikan dasar untuk semua, kesaksamaan gender dan memperkasakan perempuan, mengurangkan kematian kanak-kanak, memperbaiki kesihatan ibu bersalin, perjuangan menentang penyakit-penyakit berjangkit dan penyakit-penyakit lain, memastikan kemampuan alam sekitar, dan mewujudkan perkongsian global untuk pembangunan. Tujuan *MDGs* adalah untuk menjadikan manusia sebagai fokus utama pembangunan yang meliputi ke semua komponen untuk membawa kebajikan kepada masyarakat (Bappenas, 2010).

Dalam konteks mengurangkan kemiskinan, kerajaan Indonesia mempunyai pelbagai program pembangunan manusia yang memfokuskan kepada aspek ekonomi,

pendidikan, dan kesihatan, seperti ditunjukkan pada Rajah 2.6.



Rajah 2.6: Polisi mengurangkan kemiskinan di Indonesia

Sumber: Bappenas (2010)

Dalam Kelompok 2, iaitu kumpulan program berasaskan komuniti atau PNPM Mandiri, ia adalah yang terbesar dan tumpuan untuk mengurangkan golongan miskin di Indonesia. Matlamat program pemerkasaan ini adalah: "Untuk meningkatkan kemakmuran dan peluang pekerjaan kepada masyarakat miskin secara berdikari". Pelaksanaan program PNPM Mandiri adalah berdasarkan kepada Kepmenkokesra No.025/Kep/Menko/Kesra/VII pada tahun 2007 mengenai Panduan Umum Program Nasional Pemerkasaan Komuniti Mandiri (PNPM Mandiri) (rujuk [www.tnp2k.go.id/](http://www.tnp2k.go.id/)). Melalui PNPM Mandiri dirumuskan mengenai mekanisme usaha-usaha pengurangan kemiskinan yang melibatkan unsur-unsur masyarakat. Bermula dari tahap perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian. PNPM Mandiri itu sendiri adalah platform bagi pelbagai program pengurangan kemiskinan yang berasaskan pemerkasaan komuniti yang terdapat dipelbagai institusi kerajaan



dalam satu gerakan bersepadu dan berfokus.

PNPM Mandiri dikategorikan ke dalam dua bahagian (rujuk [www.tnp2k.go.id/](http://www.tnp2k.go.id/)):

- (i) PNPM-Inti: terdiri daripada program pemerksaan komuniti wilayah seperti PNPM Luar Bandar, **PNPM Bandar**, PNPM Infrastruktur Sosio-Ekonomi Wilayah (PISEW), PNPM Infrastruktur Luar Bandar (PIIP) dan PNPM Wilayah Tertinggal dan Khusus (P2DTK) (telah selesai tahun 2012).
- (ii) PNPM Penguatan: terdiri daripada program-program pemerksaan komuniti berdasarkan sektor, wilayah, dan khas untuk menyokong pelaksanaan pengurangan kadar kemiskinan yang berkaiian dengan akses tertentu. Termasuk di dalam PNPM penguatan ialah PNPM Peningkatan Usaha Perniagaan Tani (PUAP), PNPM Kelautan dan Perikanan (KP), PNPM Pelancongan, PNPM Generasi, PNPM *Green Kecamatan Development Program* (G-KDP), PNPM *Neighborhood Development* (ND), PNPM Perumahan dan Penempatan.

### **2.5.2 PNPM Bandar**

Satu program pemerksaan komuniti yang dimasukkan ke dalam PNPM Inti, ialah PNPM Bandar. Program ini bermula daripada Program Pengurangan Kemiskinan Bandar (P2KP) yang dilaksanakan pada tahun 1999 oleh kerajaan pusat melalui Kementerian Kerja Raya (PU) dalam usaha untuk membina masyarakat berdikari dan kerajaan tempatan untuk mengurangkan kemiskinan secara berterusan. Program ini merupakan satu platform yang strategik dan lengkap kerana menyiapkan landasan masyarakat berdikari melalui lembaga kepimpinan masyarakat yang representatif, berakar dan kondusif kepada pembangunan sosial masyarakat dan menyediakan program kemasyarakatan jangka sederhana dalam pengurangan kemiskinan.

Sebagai satu bentuk integrasi, pada tahun 2007 P2KP menukar namanya kepada PNPM Bandar dengan memperuntukkan dana tambahan dalam tahun fiskal 2008, termasuklah 8,813 kelurahan daripada 995 kecamatan yang tersebar di 245 bandar/kabupaten (Ditjen Cipta Karya, 2012).

Dalam pandangan PNPM Bandar, dipercayai bahawa kemiskinan adalah hasil dan punca kemiskinan adalah keadaan utama, di mana pemimpin masyarakat yang mempunyai kuasa tetapi tidak dapat melaksanakan nilai yang tinggi dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Gejala-gejala kemiskinan dalam pandangan PNPM Bandar (Ditjen Cipta Karya, 2012), iaitu:

- (i) Tidak mempunyai akses ke dalam sistem politik.
- (ii) Tidak mempunyai akses kepada persekitaran penempatan yang baik.
- (iii) Modal sosial yang rendah
- (iv) Tidak mempunyai akses kepada peluang dan sumber ekonomi.

Justeru, PNPM Bandar bertujuan untuk memperkasakan masyarakat melalui aktiviti-aktiviti yang dipanggil Tridaya, iaitu: (1) kuasa pembangunan sosial, (2) kuasa pembangunan alam sekitar, dan (3) kuasa pembangunan ekonomi. Dalam konsep ini, ia dilakukan untuk memudahkan masyarakat dan kerajaan tempatan supaya dapat menangani punca kemiskinan secara berdikari dan berterusan. Pendekatan yang dianggap berkesan untuk mewujudkan proses perubahan tersebut adalah pendekatan pemerksaan komuniti dengan strategi pemudahan (*pendampingan/facilitation*).

Walau bagaimanapun, pelaksanaan program pemerksaan komuniti telah dibuat melalui pengukuhan daripada lembaga masyarakat (BKM). Terutamanya dalam usaha untuk memantapkan pemimpin komuniti supaya mereka boleh menjadi ‘mesin

penggerak' dalam menginstitusikan nilai-nilai kemanusiaan (gerakan moral), prinsip-prinsip masyarakat (gerakan tadbir urus baik) serta prinsip-prinsip pembangunan mampan (gerakan Tridaya). Justeru, ini adalah perkara yang utama dalam program pemerkasaan komuniti (PNPM Bandar) yang berkaitan dengan pengetahuan.

### **2.5.2.1 Asas Hukum dan Tujuan**

Sebagai satu program utama, PNPM Bandar adalah sama dan merujuk kepada asas PNPM Mandiri sebagaimana yang ditetapkan dalam Garis Panduan Am untuk PNPM, iaitu: Peraturan Presiden No. 15, Tahun 2010 mengenai Percepatan Pengurangan Kemiskinan dan Arahan Presiden No. 3, Tahun 2010 mengenai Program Pembangunan Keadilan. Tujuan PNPM Bandar, iaitu: "Membantu masyarakat miskin di kawasan bandar peserta program di kelurahan/kampung untuk mendapat manfaat daripada peningkatan persekitaran dan tadbir urus baik".

### **2.5.2.2 Sasaran Program**

- a) Pengukuhan lembaga kepimpinan masyarakat (BKM) yang boleh dipercayai, aspirasi, mewakili, dan bertanggungjawab untuk menggalakkan pertumbuhan dan pembangunan, penyertaan masyarakat dan berdikari;
- b) Ketersediaan Perancangan Jangka Sederhana Program Kemiskinan (PJM Pronangkis) di peringkat kelurahan/kampung sebagai satu platform untuk mewujudkan sinergi pelbagai program pengurangan kemiskinan yang komprehensif dan selaras dengan kehendak dan keperluan masyarakat dalam pembangunan persekitaran yang sihat, serasi, harga diri, dan berterusan.
- c) Kebangkitan forum BKM di peringkat kecamatan dan bandar/daerah untuk mengawal keharmonian pelbagai program daerah.

- d) Peningkatan keupayaan kerajaan pusat dan tempatan untuk bekerja dengan BKM bagi penyediaan perkhidmatan kepada golongan masyarakat miskin;
- e) Merealisasikan pemudahan teknikal dan sumbangan pembiayaan mengikut Indeks Fiskal dan Kemiskinan Daerah (IFKD) kerajaan bandar/daerah bagi PNPM Bandar dan meningkatkan kesedaran kualiti alam sekitar;
- f) Mewujudkan program kerjasama antara BKM dan pelbagai pihak yang berkenaan;
- g) Masyarakat yang sedar, peduli dan dapat melaksanakan beberapa siri aktiviti PNPM di wilayahnya secara berdikari dan berterusan selaras dengan garis panduan PNPM Bandar.

### **2.5.2.3 Asas Hukum dan Tujuan**

Menurut konsep PNPM Bandar terdapat tiga kumpulan sasaran utama program yang disediakan bantuan teknikal/pemudahan (Ditjen Cipta Karya, 2012). Ketiga-tiga kumpulan, iaitu:

- a) Komuniti. Komuniti ialah warga kelurahan peserta program yang bergabung dengan BKM/KSM.
- b) Kerajaan Tempatan. Kerajaan tempatan ialah kerajaan bandar/kabupaten dan kerajaan kelurahan/kampung yang berkait rapat dengan pelaksanaan program ini.
- c) Pihak Peduli. Pihak Peduli adalah individu atau persatuan profesional, universiti, *NGO*, bank, dan lain-lain pihak yang menaruh minat atau perhatian terhadap kemiskinan.

### **2.5.2.4 Komponen Program**

Menurut Ditjen Cipta Karya (2012), klasifikasi bersiri proses pemeraksanaan komuniti dalam PNPM Bandar dijalankan melalui komponen program berikut:

a) Pembangunan Masyarakat

Komponen pembangunan masyarakat termasuk satu siri aktiviti untuk membangunkan kesedaran kritikal dan kebebasan masyarakat yang terdiri daripada pemetaan potensi, masalah dan keperluan masyarakat, perancangan penyertaan, penggunaan sumber, pemantauan dan penyelenggaraan daripada keputusan yang telah dicapai. Untuk menyokong aktiviti-aktiviti ini, disediakan dana penyokong bagi aktiviti pembelajaran komuniti, pembangunan relawan dan operasi penyertaan, fasilitator, pembinaan kapasiti, penengah dan perakuan.

b) Bantuan Langsung Masyarakat (BLM)

Komponen ini adalah galakan dana yang diberikan kepada kumpulan masyarakat untuk membiayai beberapa aktiviti yang dirancang oleh masyarakat bagi meningkatkan kebajikan, terutama golongan miskin.

c) Peningkatan Kapasiti Kerajaan dan Pelaksana Tempatan

Komponen ini adalah satu siri aktiviti yang membina kapasiti kerajaan tempatan dan pelaksana tempatan/kumpulan berkait lainnya untuk mampu mewujudkan keadaan yang kondusif dan sinergi untuk masyarakat terutama golongan miskin dalam mengekalkan kehidupan yang baik. Aktiviti-aktiviti yang berkaitan dengan komponen ini, iaitu: seminar, latihan, bengkel, lawatan lapangan yang terpilih dan lain-lain.

d) Bantuan Pengurusan dan Pembangunan Program

Komponen ini merangkumi aktiviti-aktiviti untuk menyokong kerajaan dan kumpulan-kumpulan lain yang terlibat di dalam pengurusan aktiviti seperti penyediaan perunding pengurusan, kawalan kualiti, penilaian, dan pembangunan program.

### 2.5.2.5 Pengurusan Program

Menurut Ditjen Cipta Karya (2012), pengurusan program PNPM Bandar secara umum dibahagikan kepada dua bahagian, iaitu: (a) Pusat dan (b) Daerah.

a) Pusat.

Pihak yang bertanggungjawab terhadap pengurusan program di peringkat nasional adalah Kementerian Kerja Raya Direktorat Jenderal Cipta Karya yang bertindak sebagai institusi penganjur program (*executing agency*). Untuk melaksanakan PNPM Bandar, ditubuhkan Unit Pengurusan Program Pengurangan Kemiskinan Bandar (PMU P2KP) selaras dengan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum No. 358/KPTS/M/2008 bertarikh 10 Jun 2008 tentang Organisasi dan Susunan Kerja Unit Pengurusan Program Pengurangan Kemiskinan Bandar.

b) Daerah.

Pengurusan program di peringkat daerah terdiri daripada:

1) Provinsi.

Di peringkat provinsi dibentuk Pasukan Penyelaras Pelaksanaan PNPM (TKPP) dengan Keputusan Gubernur melalui Badan Perancangan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi. Ahli TKPP terdiri daripada pejabat daripada agensi-agensi yang berkaitan di daerah, di bawah penyelarasan Pasukan Penyelaras Pengurangan Kemiskinan Daerah (TKPKD) Provinsi. Sebagai pelaksana ditetapkan Dinas Kerja Raya/Bidang Ke-Cipta Karya-an dalam kawalan/koordinasi Satker Non Menengah Tertentu (SNVT) PBL peringkat provinsi.

2) Kabupaten/Bandar.

Di peringkat Kabupaten/Bandar, dibentuk Pasukan Penyelaras Pelaksanaan PNPM (TKPP) berdasarkan Keputusan Datuk Bandar/Bupati melalui Badan Perancangan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten/Bandar. Ahli-ahli TKPP terdiri daripada penjabat instansi berkaitan di bawah penyelarasan TKPKD kabupaten/bandar. Pelaksana pentadbiran ditetapkan Satker Pembangunan Infrastruktur Penempatan (PIP) Kabupaten/Bandar.

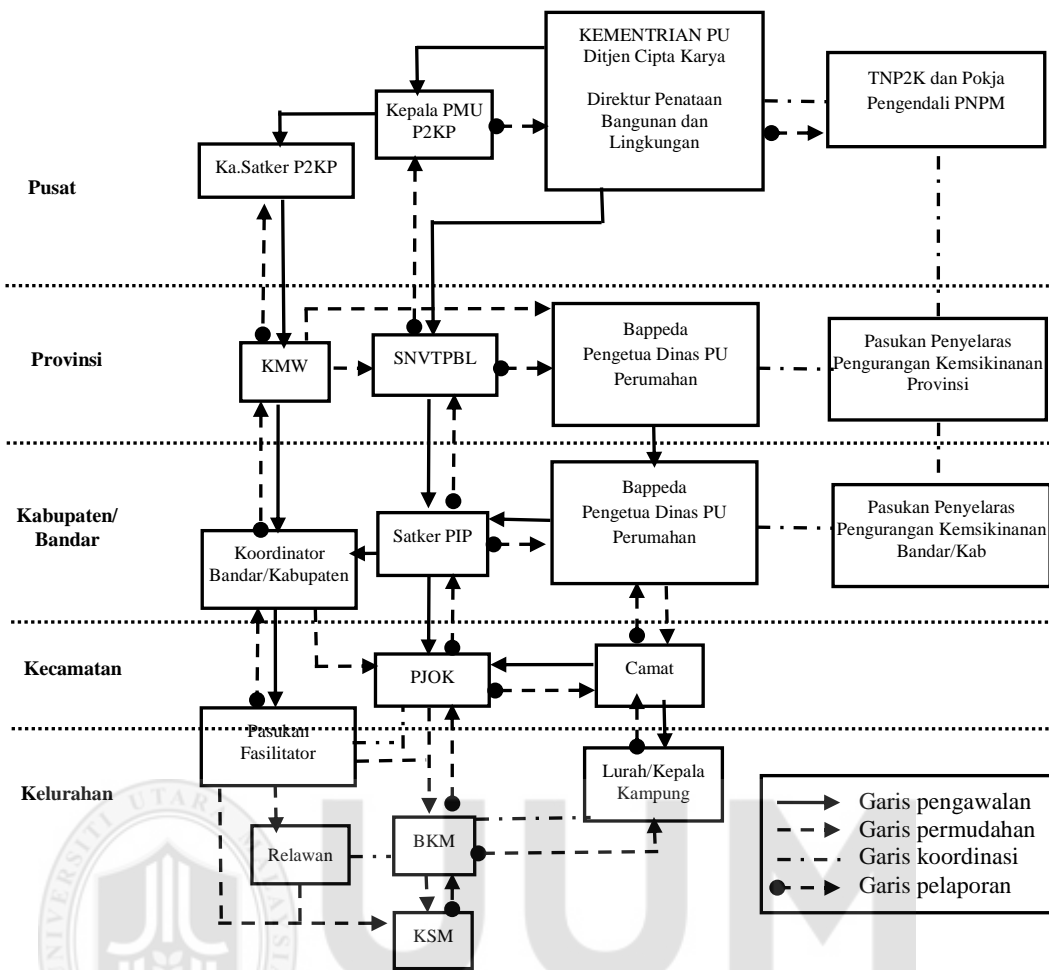
3) Kecamatan.

Di peringkat kecamatan, unsur utama pelaksanaan PNPM Bandar adalah: 1) Camat dan staf, dan 2) Penanggungjawab Operasi Kegiatan (PJOK). Peranan utama camat adalah untuk memberikan sokongan dan jaminan pada kelancaran pelaksanaan PNPM Bandar di kawasan masing-masing. PJOK adalah staf kecamatan yang ditetapkan melalui Keputusan Bupati/Datuk Bandar untuk mengawal aktiviti-aktiviti di peringkat kelurahan sesuai wilayah kerjanya.

4) Kelurahan.

Di peringkat kelurahan, pelaksana kerajaan untuk program pemerksaan komuniti adalah Lurah (ketua kampung) dan staf kelurahan. Secara umum peranan utama Lurah adalah memberikan sokongan dan menjamin bahawa pelaksanaan program pemerksaan komuniti di kawasan mereka boleh berjalan dengan lancar mengikut kaedah-kaedah yang diguna pakai supaya objektif program pemerksaan komuniti boleh dicapai dengan baik. Untuk itu Lurah boleh menggunakan staf kelurahan mengikut fungsi masing-masing.

Struktur organisasi PNPM Bandar seperti ditunjukkan dalam Rajah 2.7.



Rajah 2.7: Struktur organisasi pengurusan program

Sumber: Ditjen Cipta Karya (2012)

Daripada Rajah 2.7 di atas, difahami bahawa PNPM Bandar adalah program pemerksaan komuniti yang ditujukan kepada komuniti di peringkat kampung/kelurahan. Yang menjadi tanda atur cara daripada program ini ialah penyaluran pembiayaan aktiviti-aktiviti operasi diberikan secara langsung kepada masyarakat dan bukan melalui kerajaan tempatan. Walau bagaimanapun, bagi memastikan kemapanan pelbagai keputusan yang dicapai, program pemerksaan ini memerlukan penglibatan pihak-pihak berkuasa daripada kerajaan daerah secara penuh, sinergi yang wujud dalam masyarakat, dan kumpulan peduli (swasta,



universiti, media, NGO, dan sebagainya) serta perkongsian di antara ketiga-tiga pihak.

### **2.5.3 Isu-isu Pelaksanaan Program Pemerksaan Komuniti**

Di Indonesia, kemiskinan merupakan satu masalah sosial yang tidak mudah untuk mengatasi, tetapi ianya sangat penting untuk diuruskan. Ia boleh dilihat dengan jelas daripada pelaksanaan program pemerksaan komuniti PNPM Bandar. Pelaksanaan program ini menunjukkan perhatian khusus yang diberikan oleh kerajaan pusat dalam mengurangkan kemiskinan dengan menggunakan pendekatan pemerksaan komuniti.

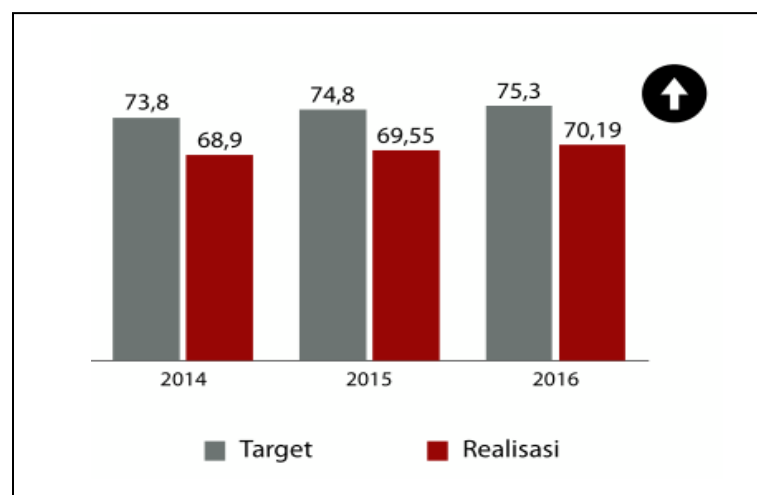
Malah, PNPM Bandar yang dilaksanakan sebagai projek pemerksaan komuniti (Ditjen Cipta Karya, 2012). Bermula pada tahun 1999, program ini dipanggil P2KP. Kemudian pada tahun 2007 ia dipanggil PNPM Bandar. Sebagai program berasaskan projek, pada 31 Desember 2015, program ini telah selesai. Akan tetapi pada tahun 2016 ia terus dilaksanakan tetapi menggunakan nama program Bandar Tanpa Slum (Kotaku) (rujuk <http://kotaku.pu.go.id/>). Hal ini menunjukkan bahawa walaupun ia adalah berdasarkan kepada projek, program pemerksaan komuniti di kawasan bandar ini terus dijalankan sehingga pada masa ini.

Pada tahun 2014, fakta-fakta tentang keadaan kemiskinan di Indonesia yang dilaporkan oleh Kementerian PPN/Bappenas RI menunjukkan bahawa tahap kemiskinan pada Mac 2014 adalah 11.25 peratus atau turun 0.11 peratus berbanding pada Mac 2013. Akan tetapi, penurunan ini telah diikuti peningkatan jurang (*disparity*) antara wilayah, di mana peningkatan jurang tersebut disebabkan oleh

keadaan kemiskinan pada masa ini telah mencapai tahap kronik dan keadaan ekonomi makro yang belum optimum (Iryanti, 2014).

Menurut Iryanti (2014) pula, daripada segi ekonomi, punca jurang tersebut adalah kerana pertumbuhan di kawasan bandar adalah tidak sekata berbanding di kawasan luar bandar. Manakala daripada segi faktor bukan ekonomi adalah jurang perkhidmatan asas pendidikan dan kesihatan, akses identiti, dan lain-lain infrastruktur asas. Oleh itu, polisi yang ditetapkan oleh pihak kerajaan pusat adalah akan terus melanjutkan program-program pengurangan kemiskinan yang terintegrasi (*pro-poor growth, pro-job, pro-poor*) dalam usaha untuk mewujudkan kebajikan masyarakat, khususnya golongan miskin.

Walau bagaimanapun, pada tahun 2014-2016 diperolehi data bahawa walaupun HDI Indonesia menunjukkan trend meningkat, tetapi ianya belum mencapai sasaran yang diharapkan. Hal ini ditunjukkan dalam Rajah 2.8.



Rajah 2.8: Tren HDI Indonesia

Sumber: BPS (2016)

Malah kemiskinan di Indonesia adalah satu isu yang sangat kompleks, kerana ia tidak hanya berkaitan dengan masalah pematuhan keperluan hidup harian yang rendah, komuniti yang berpendapatan rendah, tetapi juga ketidakupayaan dalam faktor ekonomi dan bukan ekonomi. Di samping itu, untuk menangani masalah kemiskinan ia perlu dilakukan bersama-sama dengan melibatkan seluruh pihak sama ada kerajaan, swasta, dan masyarakat itu sendiri.

Memandangkan masalah kemiskinan adalah kompleks, walaupun program-program berkaitan untuk mengurangkan kemiskinan telah dilaksanakan, tetapi ia dinilai belum tepat ke sasaran, di mana program-program yang sedia ada masih belum memahami kehendak sebenar golongan orang miskin. Ini dikenali dari laporan-laporan pelbagai pihak, antaranya ialah laporan kajian Tim INFID (2010) yang menunjukkan fakta-fakta, seperti berikut:

- a. Kekurangan penyertaan masyarakat dalam pelaksanaan program ini.
- b. Lebih berorientasikan hasil dan tidak memperkasakan komuniti.
- c. Sinergi tidak dibangunkan antara pihak kerajaan tempatan, pihak pengurusan program, komuniti, dan institusi-institusi yang berkaitan dengannya.

Daripada penerangan di atas, ia adalah jelas bahawa dasar yang diambil oleh pihak kerajaan untuk meneruskan program-program pemerksaan komuniti untuk pengurangan kemiskinan menunjukkan bahawa masalah kemiskinan belum terselesaikan secara komprehensif. Oleh itu, untuk menangani masalah kemiskinan ini masih memerlukan kajian yang berterusan untuk mengoptimumkan proses pelaksanaan program pengurangan kemiskinan. Ini kerana kemiskinan merupakan satu masalah yang mengambilkira ciri-ciri yang pelbagai. Di samping itu, walaupun pelbagai program pengurangan kemiskinan telah dijalankan, gejala kemiskinan juga

semakin meningkat sehingga memerlukan pendekatan baharu (inovasi) untuk mengatasinya.

Daripada fakta-fakta di atas, difahami bahawa pengurangan kemiskinan adalah satu proses yang panjang, yang memerlukan kerjasama antara semua komponen secara komprehensif dan bersepadu dalam pelaksanaannya. Oleh itu, satu kajian mengenai kemampuan program pemerksaan komuniti dan unsur-unsur yang berkaitan dengan itu amat diperlukan untuk menambah baik proses pelaksanaan program pengurangan kemiskinan.

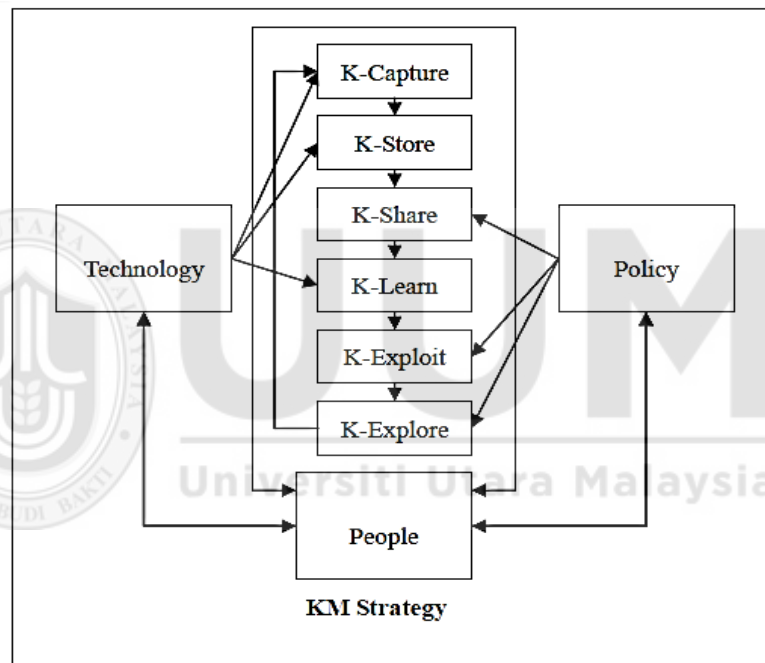
## **2.6 Kajian Terdahulu dalam KM**

### **2.6.1 KM dalam Syarikat di China**

Chen (2006) mencadangkan satu rangka kerja KM untuk menyokong perusahaan di Cina. Ia adalah berdasarkan kajian kes KM yang telah berjaya dilaksanakan dalam beberapa tahun kebelakangan. Model dinamik yang dicadangkan (Rajah 2.9) memasukan enam aktiviti KM yang saling berkaitan, iaitu: menangkap, menyimpan, berkongsi, mengeksploitasi, dan meneroka pengetahuan.

Model itu menunjukkan tiga faktor utama dalam proses penggunaan strategi KM, iaitu: manusia, teknologi dan polisi. Berdasarkan model dinamik KM ini, Chen (2006) menganalisis: (1) bagaimana kerja pengetahuan dalam sesebuah organisasi dan kesan tiga faktor utama itu untuk melaksanakan KM dalam konteks budaya Cina dan teknologi, (2) mengapa perusahaan Cina perlu membangun KM sama ada dalam lingkungan ekonomi global mahupun pembangunan organisasi, dan (3) bagaimana sesebuah organisasi dapat melaksanakan strategi KM dikaitkan dengan dengan tiga faktor utama pelaksanaan KM berdasarkan arus keadaan perusahaan di Cina.

Menurut Chen (2006) sebagai satu strategi, KM: (i) boleh bertindak pada tahap yang berbeza seperti individu, kumpulan, organisasi, dan juga negara, (ii) boleh membantu perusahaan di Cina untuk memperolehi kelebihan daya saing dalam persekitaran ekonomi global, dan (iii) boleh memudahkan pengembangan organisasi. Selain itu, inisiatif KM adalah: (a) boleh memudahkan penciptaan pengetahuan untuk perusahaan Cina, (b) membolehkan aliran dan kerja pengetahuan perusahaan di Cina berjalan secara optimum.



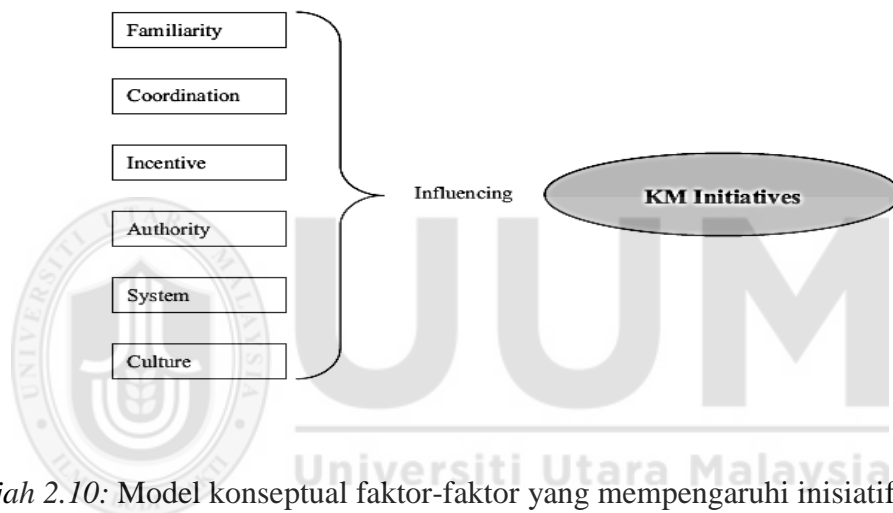
Rajah 2.9: Model dinamik KM

Sumber: Chen (2006)

Walaupun terdapat banyak model KM yang berjaya dalam perusahaan-perusahaan di Barat, perusahaan dikehendaki membina rekabentuk sistem KM menurut budaya tempatan. Oleh itu, Chen (2006) mencadangkan bahawa perusahaan harus mempertimbangkan dan menguruskan tiga faktor utama di persekitaran teknologi dan budaya tempatan dengan baik untuk melaksanakan strategi KM yang berjaya.

## 2.6.2 Faktor-faktor Kritikal Dalam KM Bagi Projek Perniagaan

Ajmal *et al.*, (2010) meneroka kajian untuk mengenal pasti dan memeriksa pelbagai faktor yang mempengaruhi kejayaan atau kegagalan inisiatif KM dalam syarikat-syarikat yang berasaskan projek. Mereka membina sebuah model konsep inisiatif KM (Rajah 2.10) dengan enam faktor utama yang berpotensi untuk kejayaan inisiatif KM. Model ini kemudiannya diperiksa melalui kaji selidik dalam talian yang ditujukan kepada pengurus dan pembantu daripada projek perniagaan di Finland.



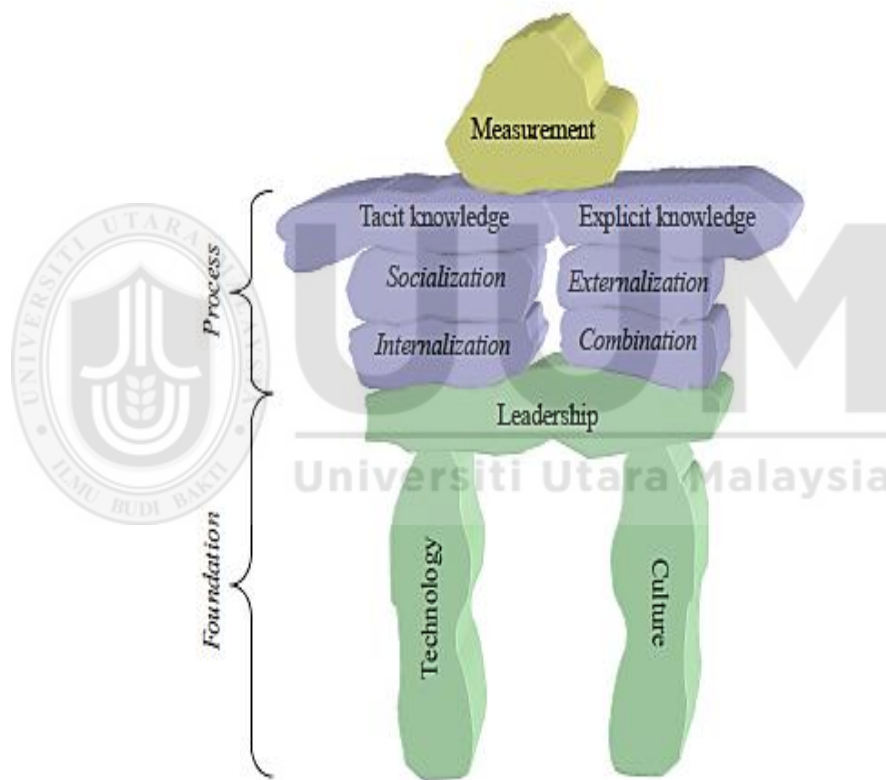
Rajah 2.10: Model konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi inisiatif KM

Sumber: Ajmal *et al.*, (2010)

Kajian Ajmal *et al.*, (2010) mendapati bahawa kekurangan insentif dan kekurangan sistem maklumat yang betul adalah halangan yang paling penting kepada inisiatif KM yang berjaya dalam projek ini. Penyelidikan ini terhad kepada kajian empirikal. Implikasi penyelidikan adalah bahawa pengurus projek harus merangka sebuah pakej insentif yang menarik untuk menggalakkan ahli-ahli projek bagi mengambil bahagian dalam inisiatif KM dan mencadangkan ide untuk peluang KM yang baharu. Pengurus juga perlu memastikan bahawa sistem maklumat yang berkesan harus mesra (*user-friendly*) sebelum memperkenalkan inisiatif KM.

### 2.6.3 Model KM Organisasi Sektor Awam: Satu Kajian Kes

Girard dan McIntyre (2010) menyiasat kejayaan model KM kepada organisasi sektor awam. Menggunakan pendekatan kajian kes, mereka menunjukkan nilai pemodelan KM berasaskan sains dalam perkhidmatan awam di Kanada. Daripada keputusan kajian ini diperolehi sebuah model KM yang dipanggil *The Inukshuk* (Rajah 2.11). Model tersebut menyediakan satu pendekatan yang holistik dan terdiri daripada lima faktor pemboleh, iaitu: teknologi, kepimpinan, budaya, pengukuran, dan proses.



Rajah 2.11: Model KM organisasi di sektor awam

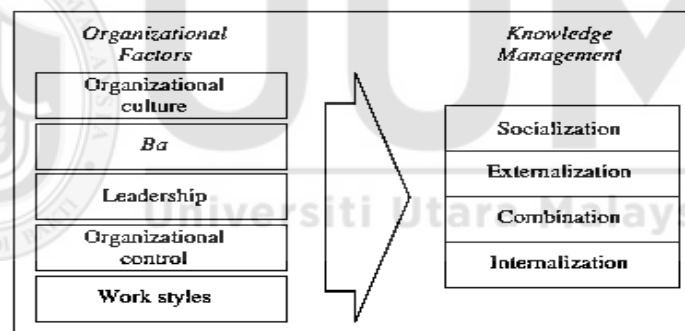
Sumber: Girard dan McIntyre (2010)

Kajian ini menjelaskan bahawa KM boleh menjadi satu cara untuk pemimpin masa hadapan menghadapi banyak cabaran dengan organisasi mereka. Walau bagaimanapun, bagi memastikan pulangan terbaik atas pelaburan pengetahuan, ia

adalah perlu untuk memahami faktor pemboleh KM bagi memastikan organisasi mendapat manfaat maksimum. Manakala implikasi praktikal kajian ini iaitu model yang dicadangkan boleh digunakan untuk lain-lain inisiatif bagi memudahkan perancangan dan pelaksanaan KM dalam organisasi sektor awam.

#### 2.6.4 Satu Kajian Faktor Pemboleh KM di Pelbagai Negara

Magnier-Watanabe, Benton, dan Senoo (2011) menyelidiki faktor KM dalam organisasi di empat negara. Tujuannya adalah untuk menilai kesan faktor pemboleh KM yang meliputi: kepimpinan, *Ba*, budaya organisasi, kawalan organisasi kebangsaan, dan gaya kerja KM, yang merujuk kepada proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (*SECI*) (Rajah 2.12).



Rajah 2.12: Model faktor pemboleh KM

Sumber: Magnier-Watanabe *et al.*, (2011)

Kaji selidik yang dijalankan mendapatkan data melalui soal selidik yang diedarkan kepada syarikat induk di Jepun dan cawangan perusahaannya yang berada di Amerika Serikat, China, dan Perancis. Magnier-Watanabe *et al.*, (2011) kemudian berbanding bagaimana faktor organisasi mempengaruhi proses KM dalam pelbagai perusahaan itu. Penyelidikan ini menunjukkan bahawa faktor-faktor organisasi mempengaruhi amalan KM secara berbeza di setiap negara.

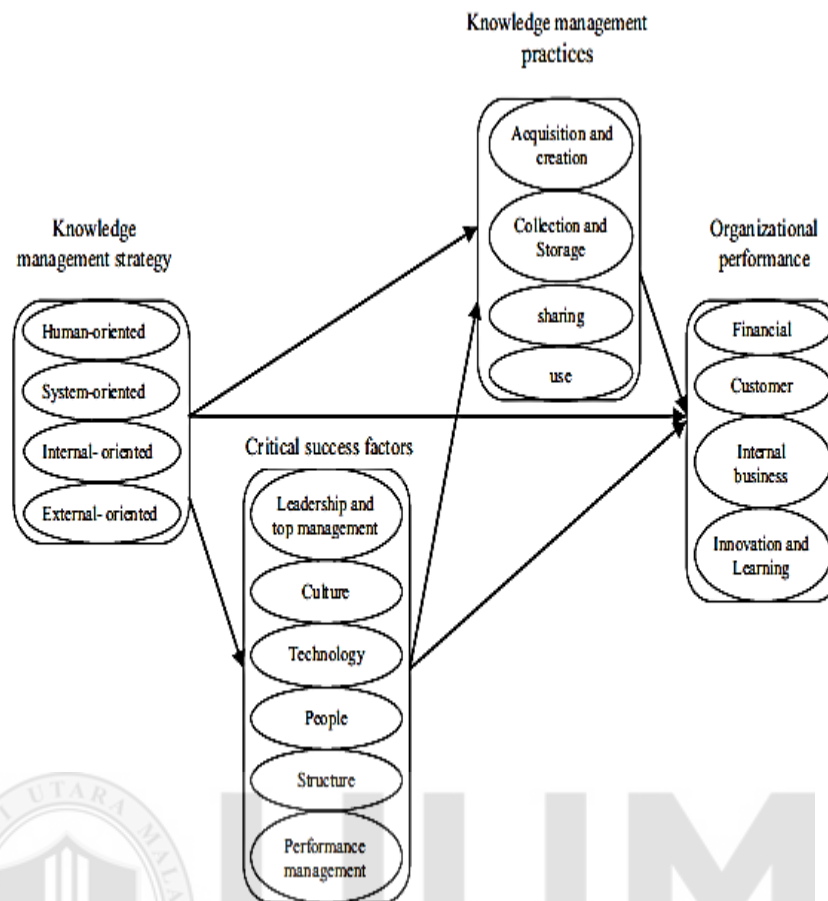


Selain itu, kajian Magnier-Watanabe *et al.*, (2011) menunjukkan bahawa aktiviti KM dalam organisasi perlu disesuaikan dengan ciri-ciri organisasi untuk meningkatkan kecekapan dalam usaha jauhnya. Di samping itu, ia menunjukkan bahawa strategi yang berkenaan amat penting untuk amalan KM yang berkesan, walaupun ia diamalkan pada organisasi perniagaan yang sama tetapi tempat yang berbeza.

### **2.6.5 Model KM Untuk Menghubungkan Strategi, Faktor Kritikal Kejayaan, Amalan dan Prestasi Organisasi: Kes Universiti di Iran**

Kajian Akhavan *et al.*, (2011) bertujuan untuk mengkaji pengaruh strategi KM yang berbeza di universiti dan prestasi institusi pengajian tinggi. Para penyelidik ini melakukan langkah-langkah mengenal pasti, menganalisis dan mengelaskan faktor-faktor yang menghubungkan strategi KM, prestasi organisasi, dan amalan KM di universiti; dan membina sebuah model (Rajah 2.13) yang komprehensif untuk menyiasat pengaruh strategi KM yang berbeza pada universiti dan institusi pengajian tinggi.

Kajian ini dijalankan berdasarkan fakta bahawa sebelum itu tiada kajian yang menyiasat faktor-faktor yang mungkin mempunyai kesan sederhana kepada hubungan antara strategi KM dan prestasi organisasi. Dalam kajian ini dinyatakan juga bahawa strategi KM yang berjaya seharusnya mengenal pasti faktor-faktor utama bagi organisasi dan memanfaatkannya kepada keputusan organisasi. Antara faktor-faktor yang dimaksudkan ialah profesionalisme, pengalaman, kemahiran, keupayaan pengetahuan, komunikasi sosial antara kakitangan, dan terutamanya dalam kalangan pengurus universiti.



Rajah 2.13: Model konseptual KM

Sumber: Akhavan *et al.*, (2011)

### 2.6.6 Peranan KM dalam Pemerksaan Kakitangan Universiti di Iran

Kajian Azizollah, Elahe, Zhara dan Shirvan (2013) adalah dilakukan untuk memeriksa peranan aspek KM dalam memperkasakan kakitangan di Universiti Sistan dan Baluchestan, Iran. Dalam kajian ini, pemerksaan dianggap sebagai satu faktor yang penting dalam pengurusan yang berjaya, di mana faedah-faedah pemerksaan diketahui boleh merujuk kepada beberapa perkara, iaitu: komitmen pekerja, perkhidmatan, kecekapan, responsif, kuasa sinergi dan pengurusan. Kajian ini bersifat Deskriptif. Manakala untuk menganalisis data digunakan perisian SPSS.

Daripada dimensi KM yang selidiki, diperolehi keputusan bahawa selain daripada pemindahan pengetahuan (*knowledge transfer*) dan kemudahan KM (*KM facilities*), dimensi yang lain adalah budaya KM (*the culture of KM*), penyelenggaraan pengetahuan (*knowledge maintenance*), dokumentasi pengetahuan (*knowledge documentation*). Manakala budaya KM dan penyelenggaraan pengetahuan dinyatakan tidak mempunyai kesan yang ketara ke atas pemerksaan kakitangan.

### **2.6.7 Peranan KM dalam Pemerksaan Kakitangan Bank di Iran**

Ahmadi, Hoseinipour, dan Ghahramani (2014) dalam penyelidikannya mengkaji peranan KM dalam pemerksaan kakitangan dalam Bank Refah dan cawangannya di Provinsi Azarbaijan Barat. Kaedah penyelidikan kajian ini adalah Deskriptif–Korelasi. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara KM dan pemerksaan kakitangan bank dalam bank Refah dan cawangannya di Azarbaijan Barat. Peranan KM meliputi penciptaan (*knowledge creation*), penyimpanan (*knowledge storage*), pengagihan (*knowledge distribution*), dan penggunaan pengetahuan (*knowledge utilization*).

### **2.6.8 Pembangunan Model KM Untuk Menguruskan Masalah Diabetes di Thailand**

Kajian Viriyavipart *et al.*, (2014) merupakan satu kajian tindakan penyertaan mengenai masalah diabetes. Objektif kajian ini adalah untuk memperkasakan komuniti dan proses pengurusan pengetahuan terhadap amalan terbaik menangani masalah diabetes. Kawasan pengkajian adalah Nongkung, terletak di daerah Kaedam di Provinsi Mahasarakham yang mempunyai kadar pesakit diabetes yang sangat tinggi.

Kaedah kajian terdiri daripada pemerhatian, penyertaan, dialog untuk bertukar-tukar dengan lebih mendalam, pembelajaran temubual, perbincangan kumpulan fokus dan penubuhan forum komuniti. Populasi yang dikaji adalah pemimpin masyarakat, wakil-wakil daripada pentadbiran daerah kecil, pusat kesihatan, pejabat kesihatan daerah dan 1,085 penghidap diabetes dan berisiko tinggi penyakit diabetes yang berumur 35 tahun dan banyak lagi.

Hasil kajian menunjukkan bahawa daripada proses pembelajaran yang dilaksanakan harus ada tiga kategori utama untuk menyelesaikan penyakit kencing manis, iaitu: 1) pemimpin melawat rumah, 2) pemimpin pentadbiran, dan 3) pesakit diabetes dan saudara yang boleh membantu membuat keputusan yang baik. Daripada kajian ini difahami bahawa model KM yang dibangunkan berkaitan dengan proses KM untuk memperkasakan komuniti bagi menjalankan amalan terbaik dalam menangani masalah diabetes melalui suatu proses pembelajaran yang melibatkan masyarakat dan pelbagai pihak berkepentingan di kawasan tempatan.

### **2.6.9 Model KM untuk Inovasi**

Tjakraatmadja, Sushandoyo, dan Kristinawati (2015) mencadangkan sebuah model KM untuk menguruskan pengetahuan dalam organisasi supaya pertubuhan itu mampu melahirkan inovasi (Rajah 2.14). Model itu menunjukkan bahawa organisasi mesti menyediakan asas yang kukuh dalam bentuk budaya saling mempercayai dan mempelajari tabiat. Asas itu adalah untuk menyokong penubuhan organisasi pembelajaran dan daripadanya dibina dua pilar, iaitu: (1) pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*), dan (2) kemudahan sokongan proses pembelajaran (*learning facilities*).



Rajah 2.14: Model KM untuk inovasi

Sumber: Tjakraatmadja *et al.*, (2015)

Walau bagaimanapun, di atas organisasi pembelajaran tersebut dibina dua pilar untuk mencipta sebuah bangunan seperti rumah, iaitu: metode KM (*KM Methods*) dan perkakas KM (*IT*). Asas dan pilar-pilar itu menyerupai sebuah bangunan organisasi pembelajaran yang dipanggil Model Rumah Jann KM untuk Inovasi (Tjakraatmadja *et al.*, 2015). Daripada model itu difahami bahawa sesebuah organisasi dapat melaksanakan KM dengan cara yang baik, manakala organisasi itu telah mempunyai ciri-ciri sebagai sebuah bangunan organisasi pembelajaran.

#### 2.6.10 Model KM untuk Pembelajaran Komuniti di Thailand

Kajian Sompong dan Rampai (2015) menyelidiki Pusat Pembelajaran Komuniti (ICT-CLC) di Thailand untuk meningkatkan potensi ICT ke dalam masyarakat berasaskan pengetahuan dan mengembangkan sebuah model KM untuk mengukuhkannya (Rajah 2.15).



Rajah 2.15: Model KM untuk Pusat Pembelajaran Komuniti

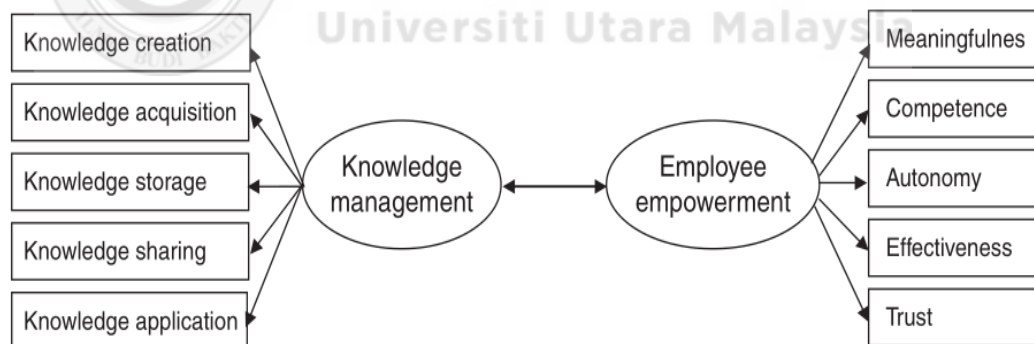
Sumber: Sompong dan Rampai (2015)

Beberapa kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa Pusat Pembelajaran Komuniti di Thailand akan mengalami banyak masalah dalam operasi. Hampir seluruh pusat pembelajaran tidak dapat mengintegrasikan aplikasi ICT dalam meningkatkan potensi dalam pembangunan masyarakat. Objektif kajian ini adalah untuk: 1) mengkaji isu-isu, halangan, dan amalan terbaik dalam kearifan tempatan untuk mengukuhkan Pusat Pembelajaran Komuniti TIK (ICT-CLC) di pelbagai wilayah di Thailand, 2) membangunkan sebuah model KM kearifan tempatan untuk mengukuhkan ICT-CLC, 3) membangunkan sebuah pelan operasi latihan untuk ahli-ahli jawatankuasa dan kakitangan untuk mengukuhkan pusat pentadbiran, dan 4) menilai pelan operasi strategik KM untuk mengukuhkan ICT-CLC. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa majoriti daripada pusat pembelajaran ICT-CLC di Thailand mempunyai masalah dan kekangan dari segi pengurusan dan perkhidmatan. Selain itu, banyak pusat-pusat kecil yang tidak mempunyai rancangan jangka panjang, aktiviti penyelenggaraan dan kearifan tempatan.

### 2.6.11 Model Hubungan KM dan Pemerksaan Pekerja

Hasani dan Sheikhesmaeili (2016) melakukan penyelidikan untuk mengkaji hubungan antara KM dan pemerksaan pekerja di institusi pengajian tinggi. Subjek kajian adalah ahli-ahli kakitangan institusi pendidikan tinggi di Iran. Cadangan model dalam kajian ini menerangkan hubungan antara KM dan pemerksaan pekerja yang diperolehi daripada model yang dicadangkan oleh Sallis (2002), Chen dan Huang (2007), Massa dan Testa (2009), dan model pemerksaan yang berpunca daripada Spreitzer dan Mishra (1999). Model kajian ini ditunjukkan pada Rajah 2.16.



Rajah 2.16: Model hubungan antara KM dan pemerksaan pekerja

Sumber: Hasani dan Sheikhesmaeili (2016)

Kaedah penyelidikan dalam kajian ini adalah deskriptif. Manakala untuk menganalisis data digunakan perisian SPSS. Dalam kajian ini, dimensi KM yang dikaji iaitu: penciptaan pengetahuan, pencapaian pengetahuan, penyimpanan

pengetahuan, berbagi pengetahuan dan aplikasi pengetahuan. Manakala dimensi pemerksaan pekerja meliputi: makna, kompetensi, otonomi, efektifitas dan kepercayaan. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara KM dan pemerksaan pekerja. Di samping itu, peranan positif KM adalah ia boleh meramalkan aspek pemerksaan pekerja di institusi pengajian tinggi.

#### **2.6.12 Implikasi Kajian Lepas Terdahulu Terhadap Penyelidikan**

Berdasarkan huraian dan analisis penyelidikan KM lepas, KM boleh difahami dan ditafsirkan sebagai satu usaha untuk mengeksploitasi potensi pengetahuan dalam pengurusan organisasi, sama ada di peringkat individu dan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi selaras dengan misi yang telah ditetapkan. Usaha ini mendedahkan inisiatif KM sebagai satu penyelesaian yang berkesan bagi memantapkan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam pelbagai perspektif.

Secara khusus, pembangunan penyelidikan dalam bidang KM mempunyai perbezaan dari segi tumpuan, iaitu: (i) penyelidikan yang memberi tumpuan kepada proses KM, (ii) penyelidikan yang memberi tumpuan kepada pengetahuan sebagai sumber/aset.

Tumpuan pertama adalah untuk menyiasat bagaimana proses penciptaan pengetahuan dan perkongsian pengetahuan berlaku dalam organisasi, termasuk pengkalan aktiviti, pengambilan, dan juga aplikasi KM. Tumpuan kedua adalah mengguna pakai pandangan yang berdasarkan sumber. Pandangan ini menyiasat pengetahuan organisasi sebagai aset, manakala tujuannya adalah untuk menyiasat kesan keupayaan KM terhadap prestasi organisasi.

Kedua-dua fakta di atas sama ada tumpuan kajian mahupun perbezaan organisasi menunjukkan bahawa pengetahuan setiap organisasi dan bagaimana untuk



mengurus pengetahuan sememangnya berbeza. Perkara yang sama dinyatakan oleh Spender dan Scherer, (2007) bahawa inisiatif KM dalam organisasi adalah mengikut perspektif tertentu. Menurut Hurley dan Green (2005), ia melibatkan ciri-ciri pelbagai elemen dalam organisasi yang melibatkan manusia, teknologi, struktur organisasi, dan tugas-tugas yang dikerjakan. Perkara ini menunjukkan bahawa aktiviti-aktiviti KM dari penciptaan pengetahuan sehingga penggunaannya, banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor persekitaran organisasi yang tidak terkira banyaknya.

Hasil penyelidikan terdahulu telah menunjukkan bahawa model KM adalah kritikal untuk membangunkan konsep KM dalam organisasi untuk menyiasat strategi yang berkesan bagi pencapaian objektif. Di samping itu, kecenderungan menyajikan model KM dalam pelbagai penyelidikan di atas, menunjukkan bahawa model KM adalah konsep terbuka yang selaras dengan ciri-ciri organisasi dan objektif penyelidikan. Walaupun pelbagai penyelidikan KM telah dijalankan sama ada kuantitatif mahupun kualitatif, pelbagai aktiviti dan faktor pemboleh KM dalam persekitaran organisasi masih perlu didedahkan lagi kerana ia berpotensi menjejaskan kejayaan/kegagalan inisiatif KM. Ini telah membantu penyelidik untuk merangka fokus penyelidikan yang dijalankan dalam perspektif yang selaras dengan ciri-ciri organisasi dan keadaan di persekitarannya.

## **2.7 Rumusan**

Bahagian ini telah menerangkan konsep-konsep, teori-teori atau perspektif yang relevan yang digunakan penyelidik untuk menyusun kerangka penyelidikan. Termasuk untuk menganalisis dan menginterpretasi data. Dari keterangan ini didapati bahawa inisiatif KM dalam sesebuah organisasi adalah sangat berbeza, di mana ia mengikut perspektif tertentu, dan boleh dilakukan dalam pelbagai cara.

Adapun pelaksanaan program pemerksaan komuniti di Indonesia, khususnya di Provinsi Gorontalo telah menjadi keutamaan. Selain itu, ia bertujuan bagi pengurangan bilangan kemiskinan, manakala pelaksanaannya memerlukan penglibatan pihak-pihak berkuasa daripada kerajaan daerah, masyarakat, dan kumpulan peduli.

Oleh itu, dalam penyelidikan ini proses pelaksanaan pemerksaan komuniti perlu dilihat dari segi konsep berasaskan pengetahuan. Memandangkan nilai utama untuk menguruskan pengetahuan dalam konteks pemerksaan komuniti adalah bagaimanakah keupayaan individu untuk mencipta pengetahuan dan menggunakannya untuk mencipta kebajikan komuniti dan untuk mencipta inovasi melalui penubuhan organisasi pembelajaran.

Walau bagaimanapun, kajian terdahulu tentang KM dan pemerksaan komuniti telah dijalankan di pelbagai negara. Tetapi berbanding dengan penyelidikan ini, ia adalah berbeza dari segi masalah, objektif, lokasi, dan metode penyelidikan. Sehingga penyelidikan ini boleh melengkapkan kekurangan penyelidikan KM yang dikaitkan dengan usaha membantu pengurangan kemiskinan melalui program pemerksaan komuniti, khususnya di provinsi Gorontalo, Indonesia.

## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI PENYELIDIKAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Bab ini menerangkan langkah-langkah terperinci pelaksanaan penyelidikan. Bermula dari pendekatan penyelidikan, reka bentuk penyelidikan, termasuklah reka bentuk kajian kes, rangka kerja penyelidikan, kaedah penentuan peserta, kaedah pengumpulan data, kesahan data, analisis data, dan proses analisis data.

#### **3.2 Pendekatan Penyelidikan**

Secara umumnya, penyelidikan merupakan aktiviti program saintifik, berstruktur, dan mempunyai tujuan tertentu. Menurut Sekaran (2003) penyelidikan adalah suatu aktiviti yang tersusun, sistematik, berasaskan data, kritikal, objektif, dan saintifik untuk mencari jawapan atau pemahaman yang lebih baik ke atas masalah. Dalam penyelidikan ini, digunakan pendekatan kualitatif. Menurut Creswell (2009) penyelidikan kualitatif merupakan satu kaedah untuk meneroka dan memahami makna yang datang dari masalah manusia atau sosial, manakala menurut Yin (2011) penyelidikan kualitatif adalah untuk mempelajari erti kehidupan ramai, di bawah keadaan dunia sebenar.

Berdasarkan objektif dan persoalan penyelidikan, penyelidik menggunakan strategi kajian kes untuk mendedahkan hubungkait antara KM dan program pemeraksanaan komuniti. Ini adalah selaras dengan definisi kajian kes menurut Yin (2014), iaitu suatu penyelidikan empirik untuk menyiasat satu fenomena kontemporari dalam konteks kehidupan sebenar, ketika sempadan di antara fenomena dan konteks tidak jelas, dan menggunakan berbilang sumber data. Selain itu, menurut Yin (2014) pula,

kajian kes adalah sesuai untuk menjawab persoalan penyelidikan ‘bagaimanakah’ dan/atau ‘mengapa’. Tambahan pula, ciri-ciri kajian kes yang lain adalah ianya terhad kepada masa dan aktiviti, dan menggunakan pelbagai kaedah pengumpulan data tertentu (Stake, 1995).

### **3.3 Reka Bentuk Penyelidikan**

Reka bentuk penyelidikan adalah logik kaitan antara data yang dikumpul, soalan-soalan penyelidikan, kaedah yang digunakan, dan hasil penyelidikan. Yin (2014) menyifatkan ini sebagai “pelan tindakan untuk berlepas dari sini ke sana”. Sementara menurut Philiber *et al.*, (1980) seperti dicatatkan dalam Yin (2014), reka bentuk penyelidikan adalah rangka tindakan (*blue print*) penyelidikan yang sesuai dengan sekurang-kurangnya empat persoalan, iaitu: apa-apa yang perlu ditanya, bagaimana data berkaitan, data yang mesti dikumpul, dan bagaimanakah analisis data. Dalam penyelidikan ini, reka bentuk penyelidikan dijalankan mengikut langkah-langkah utama, iaitu: reka bentuk kajian kes, rangka kerja penyelidikan, kaedah penentuan peserta, kaedah pengumpulan data, kesahan data, analisis data, dan proses analisis data. Untuk kepentingan reka bentuk penyelidikan ini, penyelidik menjelaskan perkaitan antara soalan penyelidikan, objektif penyelidikan, kaedah yang digunakan, dan hasil penyelidikan, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1.

#### **3.3.1 Reka Bentuk Kajian Kes**

Strategi penyelidikan yang dijalankan dalam kajian ini, termasuk dalam bentuk kajian kes deskriptif-eksplorasi (Yin, 2014). Dalam penyelidikan ini, kajian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan pelaksanaan program pemerksaan komuniti manakala kajian eksplorasi dijalankan untuk mendedahkan kefahaman yang lebih mendalam tentang hubungkait KM dan pemerksaan komuniti.

Jadual 3.1

*Perkaitan persoalan penyelidikan*

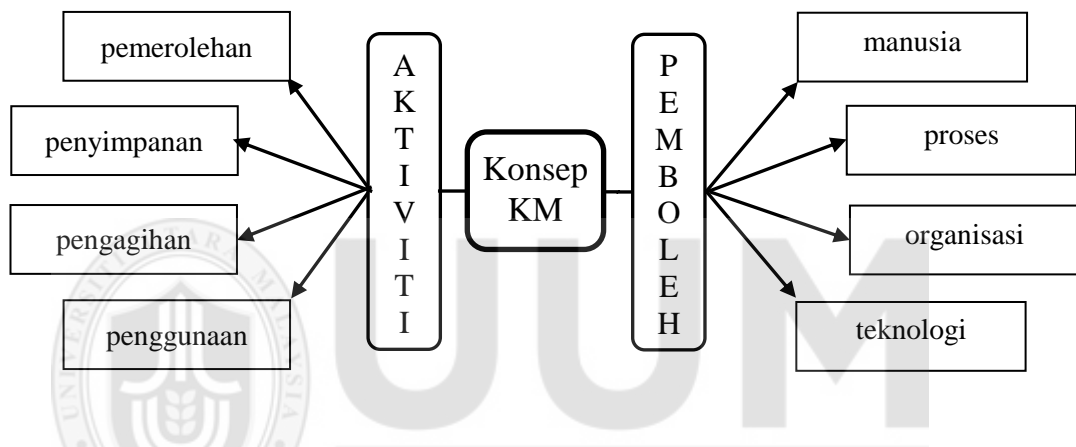
<b>Persoalan Penyelidikan</b>	<b>Objektif Penyelidikan</b>	<b>Kaedah</b>	<b>Hasil</b>
Bagaimanakah KM boleh diintegrasikan dalam proses pemeraksanaan komuniti?	Untuk mengenal pasti sumber pengetahuan yang wujud dalam proses pemeraksanaan komuniti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data: temubual, pemerhatian, analisis dokumentasi.</li> <li>• Analisis data: Analisis Interaktif.</li> </ul>	Deskripsi sumber pengetahuan
Bagaimanakah KM boleh digunakan dengan cara yang sesuai untuk memantapkan pelaksanaan pemeraksanaan komuniti?	Untuk menganalisis konsep KM dalam proses pemeraksanaan komuniti menggunakan sumber pengetahuan yang dikenalpasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data: temubual, pemerhatian, analisis dokumentasi.</li> <li>• Analisis data: Analisis Interaktif.</li> </ul>	Deskripsi aktiviti KM dan faktor-faktor pemboleh KM
Bagaimanakah KM boleh digunakan dengan cara yang sesuai untuk memantapkan pelaksanaan pemeraksanaan komuniti?	Untuk membina model KM untuk pemeraksanaan komuniti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengumpulan data: temubual, analisis dokumentasi/ literatur.</li> <li>• Analisis data: Penjodohan pola.</li> </ul>	Model KM

Sumber: diadaptasi daripada Norshuhada dan Shahizan (2010)

Dalam penyelidikan ini, konsep KM yang berkaitan dengan objektif penyelidikan terbahagi kepada dua komponen, iaitu: aktiviti KM (Abdullah, 2008; Alavi, 1997; Holsapple & Joshi, 2008), dan faktor pemboleh KM (Bhatt, 2000; Cong & Pandya, 2003; Edwards, 2009; Hurley & Green, 2005; Misra, 2007; Nair, 2005; Nonaka & Takeuchi, 2004). Komponen aktiviti KM berkait rapat dengan aktiviti manipulasi pengetahuan yang terdiri daripada aktiviti pemerolehan, penyimpanan, pengagihan,

dan penggunaan pengetahuan, manakala komponen faktor pemboleh KM adalah terdiri daripada unsur: manusia, proses, organisasi, dan teknologi.

Untuk tujuan penyelidikan ini, kedua-dua komponen tersebut adalah sebahagian daripada konsep KM yang diekstrak daripada kajian literatur yang telah dibincangkan sebelum ini. Perincian kedua-dua komponen ditunjukkan pada Rajah 3.1.



Rajah 3.1: Komponen-komponen penyelidikan

Dalam penyelidikan ini, organisasi pengurusan program PNPM Bandar ditetapkan sebagai unit analisis. Ia adalah selaras dengan penyata Sekaran (2003) bahawa unit analisis merujuk kepada peringkat kesatuan data yang dikumpulkan dalam tahap analisis data, di mana organisasi adalah termasuk satu unit analisis. Sehubungan dengan itu, data dan maklumat mengenai pelaksanaan program pemerksaan komuniti dikumpulkan daripada pengurus organisasi di wilayah tempatan. Organisasi yang menjadi unit analisis dalam penyelidikan ini, iaitu: (1) Kerajaan daerah (provinsi, kabupaten/bandar, kecamatan, kampung/desa), (2) OSP (perunding/fasilitator), dan (3) BKM (komuniti).

Walau bagaimanapun, difahami bahawa strategi kajian kes daripada penyelidikan ini adalah sebuah kes tunggal (pemeriksaan komuniti) yang melibatkan pelbagai unit analisis. Mengikut Yin (2014), kajian kes yang menerima lebih daripada satu unit analisis merupakan jenis kajian kes tunggal terjal. Oleh itu, reka bentuk kajian ini termasuklah kepada Jenis-2 (Rajah 3.2). Penentuan jenis reka bentuk kajian ini pada dasarnya untuk menyokong pemahaman penyelidikan ini sebagai satu bentuk kajian kes.

	Kes Tunggal	Kes Berbilang
Holistik (satu unit analisis)	Jenis-1	Jenis-3
Terjal (berbilang unit analisis)	Jenis-2	Jenis-4

Rajah 3.2: Jenis reka bentuk kajian

Sumber: Yin (2014)

### 3.3.2 Rangka Kerja Penyelidikan

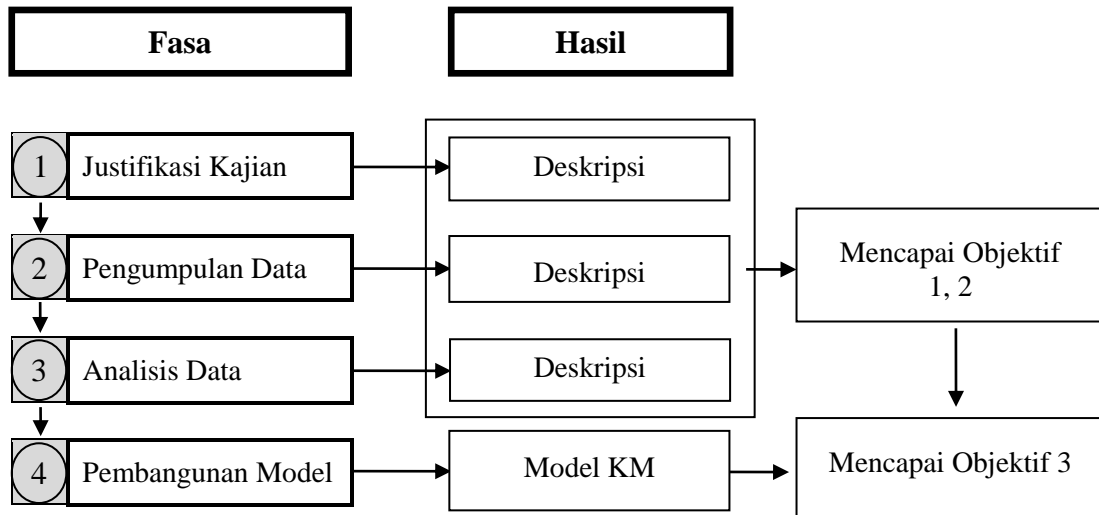
Rangka kerja penyelidikan adalah tahap operasi pelaksanaan penyelidikan yang dijalankan. Penyelidikan ini memasukkan empat fasa yang diringkaskan daripada Bodgan dan Biklen (2007), Creswell (2009), Miles dan Huberman (1984), Patton (2002), dan Yin (2014) seperti ditunjukkan pada Rajah 3.3.

Huraian setiap fasa adalah seperti berikut:

(i) Fasa Justifikasi Kajian

Fasa ini adalah satu tahap di mana penyelidik melakukan pengumpulan data dan analisis sebelum memasuki lapangan. Ia dijalankan untuk mendapatkan konsep sebenar daripada program pemeriksaan komuniti dan bagi menentukan fokus penyelidikan. Kaedah pengumpulan data yang dijalankan dalam fasa ini adalah

temubual dengan pihak perunding dan analisis dokumentasi yang berkaitan dengan program pemerksaan komuniti (PNPM Bandar).



Rajah 3.3: Rangka kerja penyelidikan

(ii) Fasa Pengumpulan Data

Fasa ini adalah satu langkah untuk memperolehi data yang diperlukan dalam penyelidikan. Bagi pelaksanaan fasa ini, dilakukan penyusunan pada instrumen pengumpul data, penentuan peserta, dan pelaksanaan pengumpulan data. Tiga kaedah pengumpulan data diguna pakai dalam fasa ini, iaitu: temubual, pemerhatian dan analisis dokumentasi.

(iii) Fasa Analisis Data

Fasa ini adalah aktiviti analisis data untuk mengkaji fenomena secara keseluruhan dan untuk menguji keserasian antara data. Ia dijalankan penyidik bersama-sama dengan pelaksanaan pengumpulan data, dan pembuatan laporan. Menurut Marshall dan Rossman (2006) dan Merriam (1998) dalam penyelidikan kualitatif, pengumpulan dan analisis data dianjurkan berlaku pada masa yang sama (serentak). Hal ini dilakukan supaya keterangan yang dikumpul boleh



digunakan secara konsisten. Dalam fasa ini, analisis data menggunakan kaedah model Analisis Interaktif (Miles & Huberman, 1984).

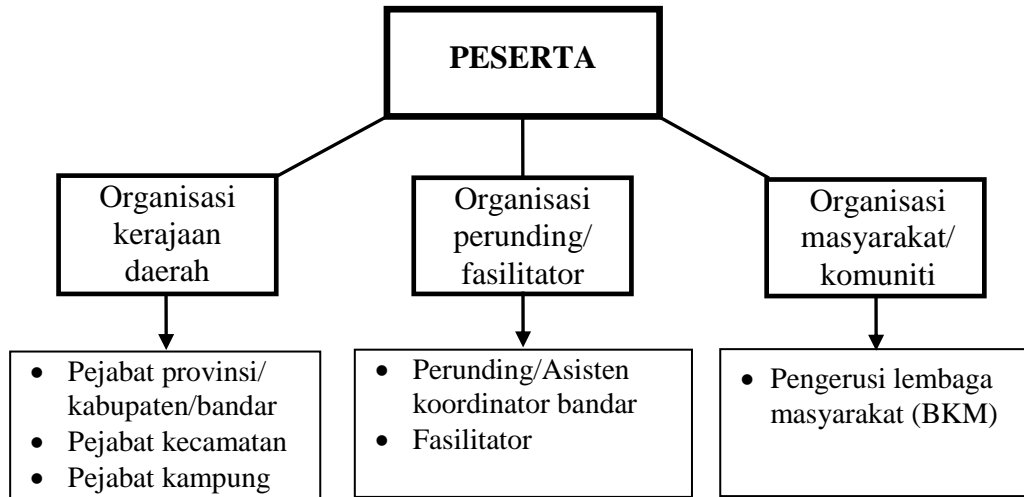
(iv) Fasa Pembangunan Model

Fasa ini adalah sebagai langkah untuk membina model KM. Pembinaan model dilakukan berdasarkan keputusan analisis data (dapatan kajian), analisis literatur kajian, dan penilaian pakar. Dalam hal ini, penyelidik mencari hubungan fungsi antara idea/konsep dalam dapatan kajian dan menginterpretasikan dengan idea/konsep daripada literatur dengan menggunakan kaedah analisis kajian kes Penjodohan Pola (*pattern matching*) (Yin, 2014). Seterusnya model KM disusun sesuai struktur hubungan yang berlaku, sebagai keputusan penyelidikan ini.

### 3.3.3 Kaedah Penentuan Peserta

Dalam kaedah penyelidikan kualitatif, penentuan peserta (sampel) adalah berasaskan kepada realiti atau fenomena sosial yang bersifat khas dan kompleks (Lincoln & Guba, 1985). Daripada segi pensampelan ini, penyelidik menggunakan kaedah *purposive sampling* (Patton, 2002), iaitu kaedah penentuan peserta dengan pertimbangan tertentu daripada pihak penyelidik. Ini dilakukan supaya peserta, latar, dan kejadian tertentu betul-betul terpilih untuk memberikan data dan maklumat daripada objek penyelidikan yang menjadi kajian.

Peserta dalam penyelidikan ini adalah individu yang mempunyai peranan dan tanggungjawab yang menjalankan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) di wilayah provinsi Gorontalo. Langkah terpenting yang dijalankan penyelidik adalah menentukan organisasi dan individu yang boleh dijadikan sebagai pemberi maklumat utama (*key informant*). Oleh itu, penyelidik membuat kriteria berasaskan kategori daripada unit analisis yang dikaji (Rajah 3.4).



Rajah 3.4: Kategori peserta

Berdasarkan kategori di atas, ditetapkan pemberi maklumat utama pertama (*gatekeepers/knowledgeable informant*) adalah berasal dari pengurusan kanan organisasi perunding. Kriteria khususnya, ia adalah pihak yang bertanggungjawab ke atas pelaksanaan program PNPM Bandar di wilayah Gorontalo. Penentuan pemberi maklumat utama berasaskan kaedah ini adalah kerana ia dapat memberi gambaran maklumat yang diperlukan dalam penyelidikan ini.

Berdasarkan kepada setiap unit analisis yang dikaji, diperolehi pemaklum utama daripada pihak pengurusan kanan organisasi pelaksana program pemerksaan komuniti. Jenis organisasi pelaksana program ini merujuk kepada struktur organisasi pengurusan program (lihat muka surat 48, Rajah 2.7). Organisasi di peringkat provinsi iaitu: KMW dan SNVTPBL; di peringkat kabupaten/bandar, iaitu: Koordinator Bandar, Satker PIP, dan Bappeda; di peringkat kecamatan, iaitu: PJOK dan Pasukan Fasilitator; di peringkat kelurahan/kampung, iaitu: Ketua Kampung, dan BKM. Manakala berkaitan dengan infrastruktur IT, ditambah satu peserta berasal daripada agensi/jawatan pengurusan infrastruktur IT di peringkat provinsi.

Oleh yang demikian, jumlah pemaklum utama yang telah ditemubual bersemuka adalah seramai dua belas (12) orang, yang berasal daripada ketiga kategori organisasi di atas, seperti berikut:

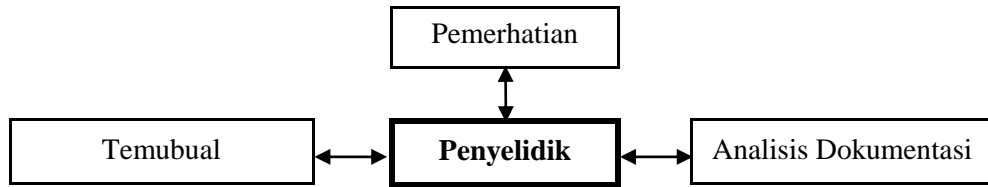
- (i) Daripada organisasi kerajaan daerah, sejumlah tujuh (7) orang, iaitu:
  - (a) Pengetua Bappeda Bandar Gorontalo
  - (b) Pengetua Bappeda Kabupaten Gorontalo
  - (c) Pengetua Satker PNPM Bandar wilayah Gorontalo
  - (d) Pengetua Satker PIP Kabupaten Gorontalo
  - (e) Setiausaha Daerah Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo (PJOK)
  - (f) Ketua Kampung Bulila, Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo.
  - (g) Ketua Subbidang IT di Jabatan Dinas Perhubungan, Pelancongan, Komunikasi dan Maklumat Provinsi Gorontalo.
- (ii) Daripada organisasi perunding/fasilitator, sejumlah tiga (3) orang, iaitu:
  - (a) *Training Specialist* OSP 8 Provinsi Gorontalo (pemaklum utama pertama).
  - (b) Penolong Penyelaras (Askot).
  - (c) Fasilitator Kanan Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo.
- (iii) Daripada organisasi masyarakat (komuniti), sejumlah dua (2) orang, iaitu:
  - (a) Naib Penyelaras BKM Bersahaja Desa Bulila Kabupaten Gorontalo
  - (b) Ahli BKM Bersahaja Desa Bulila Kabupaten Gorontalo

#### **3.3.4 Kaedah Pengumpulan Data**

Dalam penyelidikan ini, penyelidik bertindak sebagai penemuduga, pemerhati, dan penganalisis. Manakala bagi pencapaian objektif penyelidikan, pengumpulan data dilakukan melalui kaedah temubual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi. Menurut Yin (2014), kepelbagaian kaedah ini adalah sebagai satu taktik untuk meningkatkan kesahan data (*construct validity*).

### 3.3.4.1 Temubual, Analisis Dokumentasi, dan Pemerhatian

Kedudukan daripada setiap kaedah pengumpulan data, ditunjukkan pada Rajah 3.5.



Rajah 3.5: Kaedah pengumpulan data

Perincian setiap kaedah adalah seperti berikut:

(i) Temubual

Jenis temubual yang dijalankan dalam penyelidikan ini adalah temubual separa berstruktur (*semistructured interview*) (Esterberg, 2002), iaitu temubual terhadap kepada masa tetapi bebas dijalankan (*open-ended*). Yin (2014) menyifatkan ini sebagai satu kaedah yang sangat penting dalam kajian kes. Kaedah temubual ini dijalankan untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan program pemerksaan komuniti dari peserta (lihat muka surat 75). Selain itu, ianya adalah untuk mendapatkan pengetahuan tasit peserta sama ada pendapat, kesan, pengalaman, dan pemikiran yang berkait rapat dengan tugas dan fungsi para peserta dalam pengurusan program, reka program, operasi program, kaedah, dan prosedur program. Termasuklah faktor-faktor yang menyokong/menghalang pelaksanaan program ditanya.

Sehubungan itu, temubual dilakukan kepada peserta berdasarkan soalan yang dibentuk untuk mendapatkan jawapan yang spesifik. Namun begitu kandungan soalan temubual boleh diperkembangkan lagi melalui soalan yang tidak dirancang awal tetapi bersesuaian dengan tajuk yang dikaji.

## (ii) Pemerhatian

Pemerhatian merupakan satu kaedah yang penting dalam pengumpulan data di samping temubual dalam kajian kes. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan pemerhatian tidak terlibat langsung (Lincoln & Guba, 1985) untuk pengumpulan data. Tujuan penyelidik adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai perilaku atau peristiwa, dan membantu memahami tindakan subjek penyelidikan lebih faktual. Selain itu, kaedah ini digunakan untuk memahami keterangan yang diberikan peserta temubual atau hasil analisis dokumentasi.

Daripada kaedah ini, data yang dikumpulkan adalah mengenai keadaan lapangan (tempat), pelaku (aktor), dan aktiviti yang mungkin timbul dalam proses pemeraksanaan komuniti. Pemerhatian dilakukan penyelidik di jabatan-jabatan organisasi tempat kajian dilaksanakan, iaitu: jabatan perunding (OSP) dan komuniti (BKM), dan di mesyuarat di peringkat masyarakat (Musrenbang Kelurahan dan Musrenbang Kecamatan), dan di peringkat kerajaan daerah (Mesyuarat Penyelarasan Daerah Pengurangan Kemiskinan). Khususnya semasa berada dalam mesyuarat, penyelidik menyatakan sebenarnya bahawa sedang melakukan kajian. Jadi, peserta dan pihak-pihak yang lain dalam mesyuarat mengetahui sejak awal hingga akhir mengenai status penyelidik.

Hal-hal yang menjadi objek pemerhatian adalah aktiviti peserta iaitu: perunding/fasilitator, komuniti (pengerusi/ahli BKM), pejabat yang berkepentingan daripada kerajaan tempatan (kelurahan/kampung, kecamatan, agensi/jawatan (SKPD)). Manakala yang menjadi fokus pemerhatian adalah peranan/tugas/fungsi peserta dan jenis aktiviti yang dilakukan. Termasuklah penggunaan infrastruktur IT dalam konteks program pemeraksanaan komuniti.

### (iii) Analisis Dokumentasi

Mengikut Yin (2014), analisis dokumentasi diperlukan untuk menambah bukti daripada sumber data yang akan diperolehi daripada temubual dan pemerhatian. Kaedah ini dijalankan penyelidik dari awal hingga akhir penyelidikan untuk mendapatkan data berkait rapat dengan pelaksanaan program pemerksaan komuniti (PNPM Bandar) di provinsi Gorontalo. Dalam penyelidikan ini, data dikumpul dan dianalisis dengan mengambil kira dokumentasi, iaitu: panduan pelaksanaan program, dokumentasi perancangan program, penerbitan kerajaan, laporan program, undang-undang, dan peraturan (lihat muka surat 224), dan lain-lain dokumentasi (laman web) (lihat muka surat 225). Dokumen-dokumen itu diperiksa untuk mengumpul data dan maklumat yang berkaitan dengan operasi pelaksanaan program pemerksaan komuniti di provinsi Gorontalo.

#### 3.3.4.2 Instrumen Pengumpulan Data

Untuk mengumpul data, penyelidik adalah sebagai instrumen utama. Walau bagaimanapun, mengikut anjuran Yin (2014), penyelidik menggunakan instrumen tambahan (protokol) sebagai bantuan untuk penyelidik, seperti berikut:

##### (i) Protokol temubual.

Menurut Yin (2014) penggunaan protokol merupakan satu teknik untuk meningkatkan kebolehpercayaan (*reliability*) bagi penyelidikan. Protokol ini mengandungi maklumat yang perlu dikumpul. Manakala protokol ini dilengkapi dengan soalan-soalan yang terkandung di dalamnya yang digunakan untuk bertanya dan bersifat umum. Tetapi dalam pelaksanaan ianya lebih bebas atau boleh diubahsuai berdasarkan keadaan pada masa temubual, di mana ia dicipta secara langsung oleh penyelidik mengikut keperluan

penyelidikan ini, iaitu untuk mengetahui bagaimanakah program pemerksaan komuniti yang dijalankan oleh peserta (kerajaan, perunding/fasilitator, dan komuniti).

Soalan-soalan dalam protokol temubual ini dirangka secara bertulis, sebanyak 5 item disoal untuk setiap kategori peserta (lihat Lampiran E). Kandungan soalan-soalan tersebut direka bentuk merujuk kepada pandangan Chambers (1995) mengenai kelemahan dalam asas kefahaman, reka bentuk, dan proses pelaksanaan program pemerksaan, dan anjuran World Bank (2002) tentang unsur-unsur kejayaan program pemerksaan, iaitu: akses kepada maklumat, perangkuman dan penyertaan, akauntabiliti, dan kapasiti organisasi tempatan. Kandungan maklumat dalam soalan-soalan yang perlu dikumpul terutamanya tentang kewujudan sumber pengetahuan, aktiviti manipulasi pengetahuan dan faktor-faktor penyokong untuk inisiatif KM dalam proses pemerksaan komuniti.

Walau bagaimanapun, untuk menilai kesahan dan kebolehpercayaan arahan protokol dan soalan-soalan yang dibuat, instrumen tersebut telah disemak oleh 2 pakar (lihat Lampiran F), iaitu: satu dalam bidang pembangunan daerah (Kerajaan Daerah Bandar Gorontalo), dan satu lagi dalam bidang pemerksaan komuniti (Universitas Negeri Gorontalo).

Maklum balas dan penilaian terhadap instrumen ini adalah dalam bentuk peningkatan pemahaman terhadap ungkapan-ungkapan dalam soalan-soalan yang dibuat. Selepas maklum balas diterima, penambahbaikan dilaksanakan dengan mengambil kira semua saranan pakar sesuai keperluan penyelidikan. Oleh itu, instrumen penyelidikan ini telah pula dikemaskini berdasarkan tinjauan pakar.

(ii) Senarai Semak (*check list*).

Instrumen ini disediakan sebagai panduan untuk penyelidik melakukan pemerhatian di lapangan. Instrumen tersebut telah dibuat dalam bentuk senarai yang mengambil perkara apa-apa sahaja yang diperhatikan dan ditemui oleh penyelidik berkenaan dengan fenomena sosial yang dilihat.

(iii)Alat rakaman. Dalam kajian ini penyelidik menggunakan alat rakaman telefon seluler untuk merakam temubual dan pemerhatian.

### **3.3.5 Kesahan Data**

Kesahan data bermaksud data yang telah dikumpul menggambarkan realiti yang ingin didedahkan oleh penyelidik. Menurut Afrizal (2016) dalam penyelidikan kualitatif, kesahan tipologi merupakan yang utama, iaitu: untuk menggambarkan realiti. Bagi memastikan kesahan data dalam kajian ini, ketepatan tipologi dijalankan penyelidik melalui sejumlah usaha yang tertumpu kepada kesahan dalaman (internal), iaitu:

(i) Triangulasi. Penyelidikan ini memeriksa kesahan data dengan cara:

- a) Triangulasi sumber: penyelidik mencari keterangan tentang tema yang sama daripada peserta yang berbeza tetapi masih terkait antara satu sama lain. Sebagai contoh, maklumat mengenai aktiviti perunding/fasilitator. Selain daripada perunding, penyelidik juga meminta keterangan dari pejabat kerajaan daerah/tempatan yang terlibat dalam pelaksanaan program, termasuk daripada masyarakat di dalam komuniti (BKM) di wilayah tempatan yang menjadi peserta penyelidikan ini
- b) Triangulasi kaedah: pemeriksaan pengesahan data oleh penyelidik untuk perbandingan data yang diberikan. Sebagai contoh, maklumat mengenai



amalan pembelajaran/pengajaran dalam proses pemeraksanaan, di mana maklumat tersebut diperolehi penyelidik daripada panduan program semasa analisis dokumentasi. Untuk memenuhi objektifnya, penyelidik melakukan temubual kepada peserta berkaitan untuk mendapatkan maklumat yang tepat mengenai amalan itu. Di samping itu, penyelidik berada di lapangan untuk menjalankan pemerhatian bagi mendapatkan data mengenai amalan konsep pembelajaran/pengajaran tersebut. Dalam konteks ini, penyelidik telah menggunakan triangulasi kaedah temu bual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi.

- (ii) Penyemakan (*member check*), iaitu: aktiviti peserta ke atas data dan maklumat yang diperolehi dan dirumuskan penyelidik semasa temubual dibuat. Data dan maklumat itu dikemukakan semula kepada peserta untuk diminta pembetulan dari segi pandangan peserta.
- (iii) Penglibatan pakar, iaitu penyelidik melibatkan pakar-pakar untuk boleh membantu memberikan idea-idea dan kritikan. Ini dilakukan untuk menilai dapatan kajian, terutamanya reka bentuk model KM yang dibina. Oleh itu, sepuluh (10) orang pakar telah dicadangkan atas alasan berkebolehan untuk memberikan pandangan yang profesional dalam bidang ilmu KM dan pemeraksanaan komuniti. Akan tetapi, lima (5) orang pakar sahaja (lihat Lampiran F) yang bersedia untuk memberikan penilaian, iaitu: seorang dalam bidang perancangan pembangunan daerah (Kerajaan Bandar Gorontalo); seorang dalam bidang pemeraksanaan komuniti (Universitas Negeri Gorontalo); dan tiga orang dalam bidang KM, iaitu: dari University of Dubai, Universitas Bakrie, Indonesia, dan Institut Teknologi Bandung, Indonesia.

Untuk memenuhi keperluan itu, penyelidik telah menyediakan ringkasan kajian dan instrumen penilaian untuk setiap kategori pakar. Kandungan maklumat dalam instrumen yang perlu dikumpul, berkaitan dengan dapatan kajian, iaitu:

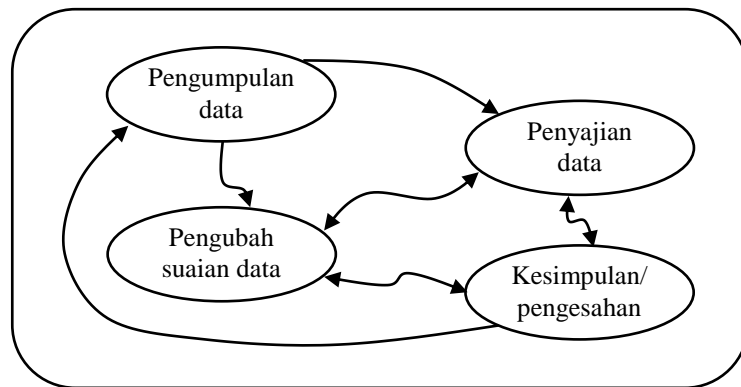
- a) Kedudukan unsur-unsur kerajaan daerah, komuniti, dan pekongsi sebagai subjek pemeraksanaan dalam konteks program pemeraksanaan komuniti.
- b) Konsep kerjasama (*collaboration*) dan kemampanan (*sustainability*) dalam konteks program pemeraksanaan komuniti.
- c) Konsep hubungan KM dan pemeraksanaan komuniti.
- d) Kedudukan faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi dalam konteks pemeraksanaan komuniti.

Perkara yang sama berlaku dengan Penyemakan, iaitu selepas maklum balas diterima, dilaksanakan penambahbaikan dengan mengambil kira semua saranan pakar sesuai dengan keperluan penyelidikan. Seterusnya, hasil penambahbaikan telah dimajukan kepada pakar untuk disemak.

### **3.3.6 Analisis Data**

Analisis data dalam penyelidikan kualitatif hakikatnya adalah satu proses sistematik untuk menentukan bahagian-bahagian dan penyambungan antara bahagian-bahagian dan keseluruhan data yang telah dikumpul untuk menghasilkan satu klasifikasi atau tipologi (Afrizal, 2016). Oleh itu, analisis data dalam penyelidikan ini dijalankan untuk menentukan data yang kritikal, mentafsir, mengelaskan, dan mengetahui hubungan antara kumpulan data tersebut. Walau bagaimanapun, analisis data ini dilakukan bersama-sama dengan pengumpulan data, di mana pengubahsuaian berlangsung secara berterusan semasa penyelidikan dijalankan sehingga laporan telah disusun.

Kaedah analisis data yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah menggunakan model Analisis Interaktif. Model analisis interaktif ini terdiri daripada beberapa elemen yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya, iaitu pengumpulan data, pengubahsuaian data, penyajian data dan kesimpulan (Rajah 3.6).



Rajah 3.6: Model Analisis Interaktif

Sumber: diadaptasi dari Miles dan Huberman (1984)

(i) Pengubahsuaian Data

Menurut Miles dan Huberman (1984), analisis data bermula dari pengubahsuaian data yang merupakan satu bentuk analisis untuk mengubahsuaikan data, mengarahkan, mengkelaskan, membuang yang tidak perlu, dan menyusun data dalam apa-apa cara bahawa kesimpulan akhir boleh diambil dan bagi pengesahan data.

(ii) Penyajian Data

Aktiviti ini adalah tahap selepas aktiviti pengubahsuaian data dijalankan. Data tersebut disajikan dalam pola terstruktur yang memberi kemungkinan pembuatan kesimpulan dan tindakan. Hasilnya adalah satu pembentangan (*display*) mengenai situasi dan gejala dalam pendedahan naratif. Selain naratif, penyajian data ini menggunakan diagram seperti yang diperlukan.

### (iii) Pembuatan Kesimpulan

Pada tahap ini penyelidik mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Langkah ini bertujuan untuk mendapatkan jawapan daripada persoalan penyelidikan dan untuk mendapatkan kesimpulan akhir berkaitan dengan objektif penyelidikan.

### **3.3.7 Proses Analisis Data**

Analisis data dalam penyelidikan kualitatif dilakukan secara terus menerus semasa penyelidikan berlangsung, mulai daripada mengumpulkan data sampai kepada tahap penulisan laporan. Hal ini bermakna, aktiviti pengumpulan data dan analisis data tidak terpisah, tetapi dilakukan secara serentak.

#### **3.3.7.1 Analisis Semasa Pengumpulan Data**

Analisis semasa aktiviti pengumpulan data dijalankan oleh penyelidik sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Walau bagaimanapun, sebelum memasuki lapangan, pengumpulan data dilakukan sebagai satu kajian awal untuk menentukan fokus penyelidikan.

Di samping itu, aktiviti ini dilakukan penyelidik untuk mengetahui keadaan semasa program PNPM Mandiri di Provinsi Gorontalo. Data diperolehi melalui temubual dengan perunding dan analisis dokumentasi (rujuk <http://p2kp.org>). Keputusan kaedah analisis data yang digunakan ini adalah secara naratif.

Selepas mendapatkan kepastian tentang fokus penyelidikan, proses analisis data dilakukan secara serentak dengan aktiviti pengumpulan data mengikut langkah-langkah yang diringkaskan daripada Miles dan Huberman (1984) dan Yin (2014), serta mengikut anjuran Afrizal (2016), seperti berikut:

- 1) Mengkaji catatan, hasil rakaman, atau dokumen hasil temubual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi dengan hati-hati. Ini dilakukan oleh penyelidik untuk mengetahui perkataan penting, simbol, hujah, atau peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan objektif penyelidikan.
- 2) Mentafsir perkara-perkara yang telah ditandakan sebagai kesimpulan ke atas tema-tema yang telah ditemukan. Daripada tafsiran itu, penyelidik membuat klasifikasi dan sub-sub klasifikasi berdasarkan tema-tema dapatan.
- 3) Menyajikan hasil analisis data (dapatan kajian) dalam bentuk naratif dan diagram-diagram.
- 4) Membuat proposisi tentang peristiwa atau hubungan antara kategori tersebut. Pada masa ini pengumpulan data masih terus dilakukan untuk mengesahkan proposisi tersebut.
- 5) Ujian kesahan proposisi yang telah dibina berdasarkan dapatan kajian. Analisis ini dijalankan pada fasa pembangunan model (lihat muka surat 73).

### **3.3.7.2 Analisis Semasa Penulisan Laporan**

Menurut Afrizal (2016), penulisan laporan dan penyajian merupakan satu aktiviti analisis data. Dalam kajian kualitatif, analisis data tidak hanya dilakukan semasa proses pengumpulan data, tetapi dilanjutkan dalam proses penulisan laporan. Oleh itu, langkah-langkah yang diambil penyelidik dalam tahap analisis data ini adalah seperti berikut:

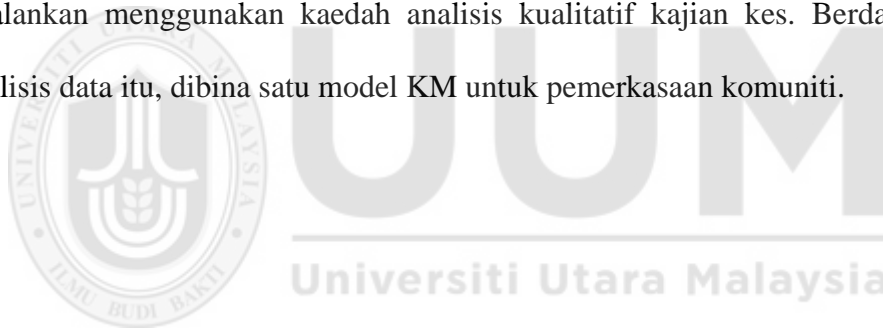
- 1) Mengkaji ulang pengkategorian data yang telah dibuat semasa aktiviti pengumpulan data. Ini dilakukan untuk mengetahui konsep-konsep yang betul dalam mengkategorikan sesuatu.
- 2) Mengkaji hubungan antara kategori, iaitu penyelidik mengkaji ulang hubungan-hubungan yang telah dibina dan menyemak semula hubungan tersebut.

- 3) Menyambungkan dapatan kajian ini dengan kajian lepas. Termasuk mengambilkira tinjauan pakar yang terlibat dalam penilaian model.

### **3.4 Rumusan**

Dalam penyelidikan ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan strategi kajian kes. Rangka kerja penyelidikan ini direka dalam empat fasa yang utama untuk mendapatkan jawapan daripada objektif penyelidikan yang telah ditetapkan. Semua fasa adalah pakej aktiviti yang dijalankan langkah demi langkah merujuk kepada langkah-langkah penyelidikan kajian kes.

Setelah semua data diperolehi melalui kaedah pengumpulan data, analisis data telah dijalankan menggunakan kaedah analisis kualitatif kajian kes. Berdasarkan hasil analisis data itu, dibina satu model KM untuk pemeraksanaan komuniti.



## **BAB EMPAT**

### **KEADAAN SEMASA PEMERKASAAN KOMUNITI**

#### **4.1 Pengenalan**

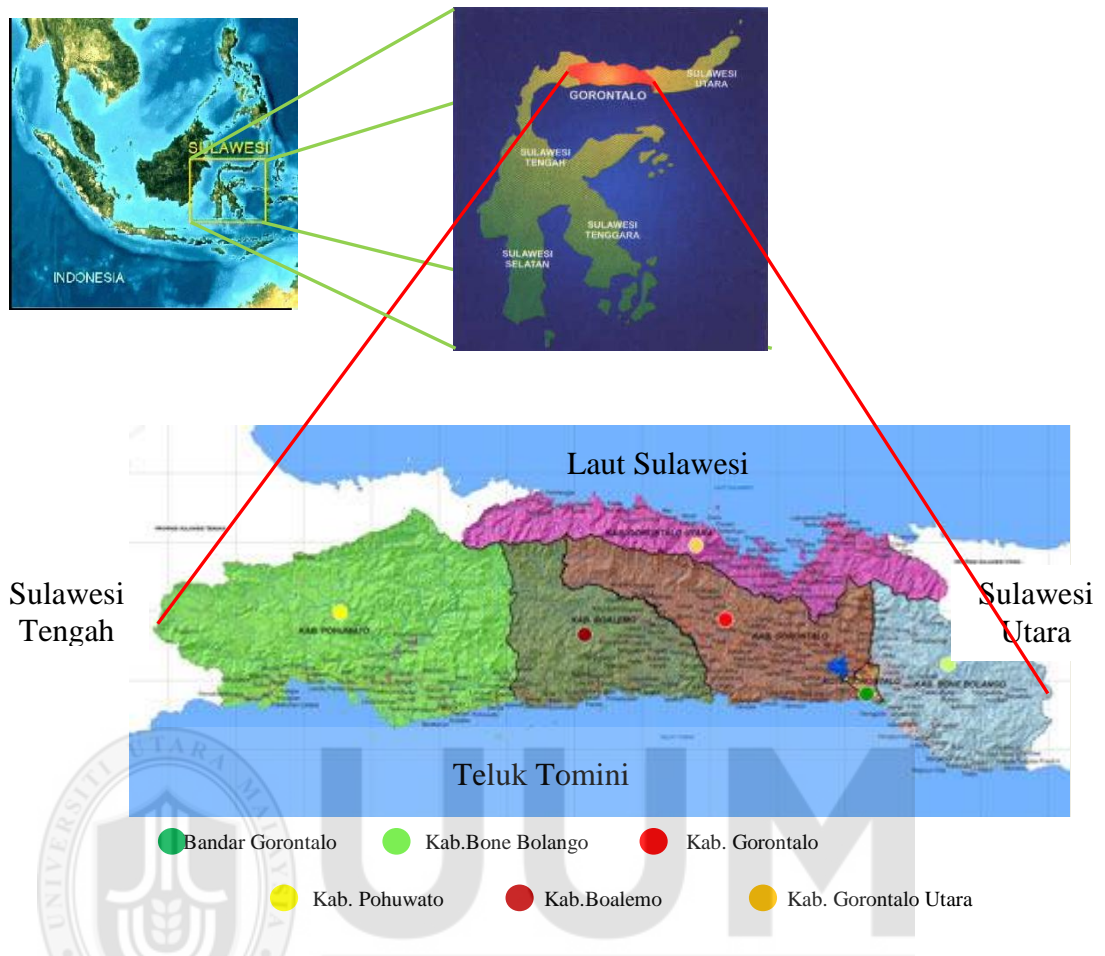
Bahagian ini membentangkan keadaan semasa pemerksaan komuniti di Indonesia khususnya di Provinsi Gorontalo. Deskripsi yang dibentangkan berkait rapat dengan pelaksanaan program pemerksaan komuniti PNPM Bandar yang merupakan satu program utama bagi mengurangkan bilangan orang miskin di kawasan bandar. Pada akhir bab pula dibentangkan Justifikasi Kajian tentang program pemerksaan komuniti.

#### **4.2 Deskripsi Provinsi Gorontalo**

##### **4.2.1 Kedudukan Geografi**

Provinsi Gorontalo terletak di Pulau Sulawesi, Indonesia. Secara geografi Provinsi Gorontalo dengan ibu Bandar Gorontalo terletak di antara garis lintang  $0,19^{\circ}$ – $1,15^{\circ}$  Utara dan garis bujur  $121,23^{\circ}$ – $123,43^{\circ}$  Timur. Kedudukannya bersebelahan dengan dua kawasan lainnya, iaitu: Sulawesi Utara di Timur dan Sulawesi Tengah di Barat, manakala di Utara menghadap ke Laut Sulawesi dan di Selatan ke Teluk Tomini. Secara geografi wilayah ini lebih dekat dengan Malaysia dan Filipina. Keluasan keseluruhan  $11,257.07$  km<sup>2</sup> atau kira-kira 0.64 peratus wilayah Indonesia secara keseluruhannya (Permendagri No. 66 Tahun 2011).

Provinsi adalah nama bahagian pentadbiran di bawah wilayah Indonesia. Gorontalo secara rasmi menjadi provinsi kedudukan 33 pada 16 Pebruari 2001 berdasarkan Undang-undang No. 38, tahun 2000. Peta wilayah provinsi Gorontalo ditunjukkan pada Rajah 4.1.



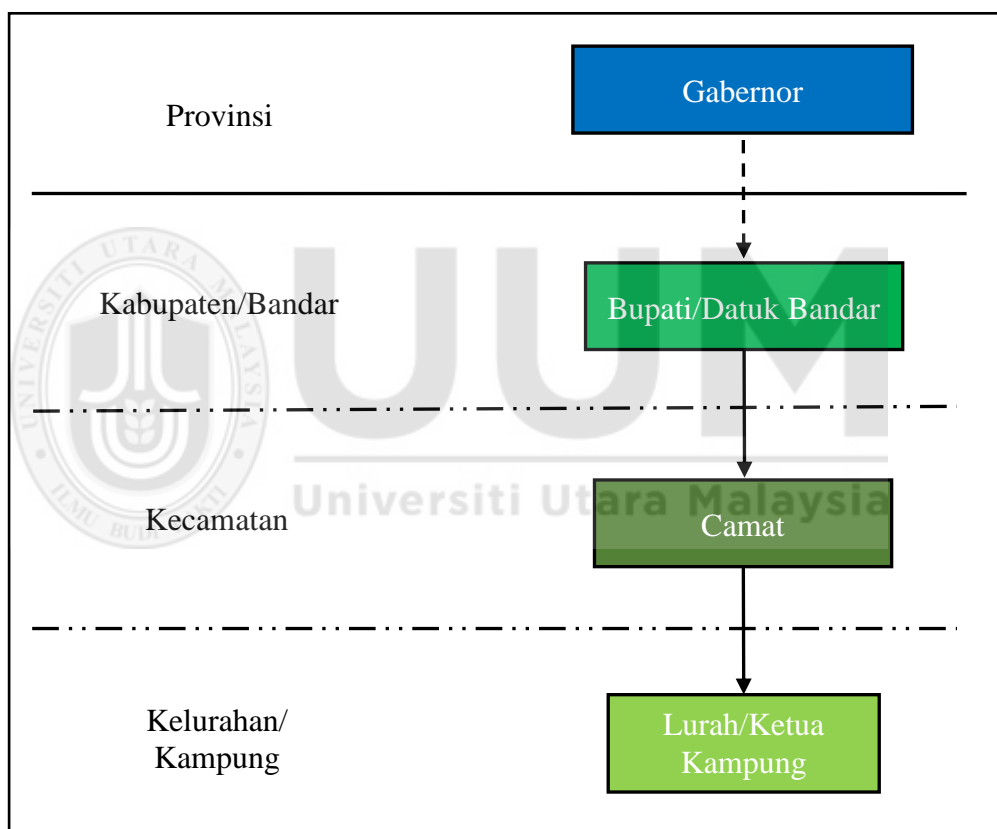
Rajah 4.1: Peta wilayah Gorontalo

#### 4.2.2 Sistem Kerajaan

Sebagai satu provinsi di wilayah Indonesia, Gorontalo mempunyai sistem kerajaan yang sama dengan wilayah-wilayah lainnya di Indonesia dan dipimpin oleh seorang Gubernur dan Timbalan Gubernur. Unit kerajaan di bawah peringkat provinsi adalah kabupaten/bandar (*regency/municipality*). Setiap bandar/kabupaten terdiri daripada beberapa kecamatan (*subdistrict*). Kecamatan dibahagikan lagi kepada beberapa kelurahan/kampung (*village*). Provinsi Gorontalo mempunyai enam daerah (*regency/municipality*), iaitu: Kabupaten Pohuwato, Kabupaten Boalemo, Kabupaten Gorontalo, Kabupaten Bone Bolango, Kabupaten Gorontalo Utara dan Bandar Gorontalo.



Setiap daerah kabupaten diketuai oleh seorang Bupati dan Timbalan Bupati, sedangkan bandar diketuai oleh seorang Datuk Bandar dan Timbalan Datuk Bandar. Kecamatan adalah wilayah di bawah kabupaten/bandar diketuai oleh seorang Camat sebagai penolong pegawai daerah (kecil). Manakala kelurahan/kampung adalah wilayah di bawah kecamatan yang diketuai oleh seorang Lurah/Kepala Desa (ketua kampung). Pada tahun 2015, di provinsi Gorontalo terdapat 77 kecamatan, 72 kelurahan dan 661 desa (BPS Provinsi Gorontalo, 2016).



Rajah 4.2: Hubungan struktural organisasi kerajaan daerah

Sumber: diolah oleh penyelidik mengikut Undang-undang No. 23, tahun 2014.

Sejak diterapkannya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 yang disemak dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Kerajaan Daerah, setiap kerajaan daerah di Indonesia

mempunyai hak, kuasa, dan tanggungjawab untuk mengatur dan mengurus sendiri hal ehwal kerajaan dan kepentingan masyarakat tempatan selaras dengan undang-undang yang terpakai. Kerajaan daerah mengikut peraturan itu adalah provinsi, kabupaten/bandar, kecamatan, sehinggalah kampung/kelurahan. Undang-undang itu meletakkan penekanan desentralisasi dan autonomi kepada kerajaan di peringkat kabupaten/bandar. Bidang-bidang pembangunan dan perkhidmatan awam yang berkait rapat dengan kebajikan masyarakat, seperti kesihatan, dan pendidikan adalah urusan wajib kerajaan kabupaten/bandar. Melalui undang-undang itu pula setiap kerajaan daerah diberi kuasa untuk melaksanakan pelbagai program, strategi dan inovasi bagi peningkatan kebajikan masyarakat di wilayah tempatan.

Walau bagaimanapun, peraturan tentang kerajaan daerah itu telah dikemaskini dalam Undang-undang No. 23 tahun 2014 tentang Kerajaan Daerah. Menurut undang-undang baharu ini, kerajaan daerah terbahagi kepada dua bidang, iaitu: kerajaan daerah provinsi dan kerajaan daerah kabupaten/bandar. Walaupun dipisahkan, struktur kedua-duanya masih saling berkaitan daripada bimbingan dan penyeliaan kepada pentadbiran kerajaan daerah di peringkat kabupaten/bandar oleh kerajaan provinsi. Sebagai contoh, untuk urusan dalam kabupaten/bandar seperti sempadan dan kembangan wilayah perlu kelulusan daripada kerajaan provinsi.

#### **4.2.3 Kepadatan Penduduk**

Provinsi Gorontalo memiliki jumlah penduduk yang sedikit jika dibandingkan dengan wilayah-wilayah lain di Indonesia. Jumlah penduduk Provinsi Gorontalo semasa ini mencapai 1,133,237 orang (Jadual 4.1). Kabupaten Gorontalo adalah daerah dengan penduduk terbesar, iaitu 35 peratus daripada jumlah penduduk Provinsi Gorontalo. Jumlah penduduk terkecil terdapat di Kabupaten Gorontalo

Utara hanya 10 peratus dan Bandar Gorontalo hanya sebanyak 17 peratus. Kebanyakan (74%) daripada penduduk wilayah Gorontalo tinggal di kawasan luar bandar dan sebahagian lagi tinggal di bandar (26%). Bahagian terbesar penduduk yang tinggal di kawasan luar bandar (51%) bekerja dalam sektor pertanian.

Jadual 4.1

*Jumlah penduduk provinsi Gorontalo*

<b>Kabupaten/Bandar</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Kadar Pertumbuhan (%)</b>
1. Boalemo	130,002	145,580	149,832	2.88
2. Gorontalo	357,182	368,149	370,441	0.73
3. Pohuwato	129,519	143,338	146,896	2.55
4. Bone Bolango	142,530	151,094	153,166	1.45
5. Gorontalo Utara	104,617	109,502	110,700	1.14
6. Bandar Gorontalo	180,964	197,970	202,202	2.24
<b>Provinsi Gorontalo</b>	<b>1,044,814</b>	<b>1,115,633</b>	<b>1,133,237</b>	<b>1.64</b>

Sumber: BPS Provinsi Gorontalo (2016)

Kepadatan penduduk Provinsi Gorontalo pada tahun 2015, iaitu 91 orang per km<sup>2</sup>. Kepadatan penduduk di Kabupaten Pohuwato adalah yang terkecil iaitu sebesar 33 jiwa per km<sup>2</sup>, manakala bagi Bandar Gorontalo, adalah yang terpadat iaitu 3,066 orang per km<sup>2</sup>. Kepadatan penduduk diperoleh melalui keamatan penggunaan tanah yang dikira mengikut bilangan orang bagi tiap-tiap unit keluasan. Nisbah jantina penduduk provinsi Gorontalo adalah 100.38 dengan bilangan lelaki sebanyak 567,695 orang dan perempuan sebanyak 565,542 orang. Berdasarkan piramida penduduk, Provinsi Gorontalo kebanyakannya didiami oleh penduduk yang berumur 0-24 tahun dengan purata jumlah melebihi 100,000 orang. Tahap pendidikan Provinsi Gorontalo pada tahun 2015 adalah masih terlalu rendah. Jumlah penduduk yang tak diketahui mempunyai diploma tertinggi adalah 36.45 peratus.

### **4.3 Isu-isu Kemiskinan di Provinsi Gorontalo**

Pelaksanaan program pemerksaan komuniti setakat ini telah berlaku dalam satu dekad sejak diisytiharkan pada 30 April 2007 di Palu, Sulawesi Tengah. Hala tuju program ini telah dibina pada lima pilar (rujuk [www.pnpm-mandiri.org](http://www.pnpm-mandiri.org)), iaitu: (1) integrasi program pemerksaan komuniti, (2) kelestarian penjagaan, (3) mengukuhkan institusi masyarakat, (4) memperkukuh peranan kerajaan tempatan, dan (5) merealisasikan tadbir urus baik.

Dalam konteks pelaksanaan PNPM Bandar, program pengurangan kemiskinan di Provinsi Gorontalo mempunyai jangka masa yang panjang. Bermula pada 2004, seterusnya pada tahun 2005 ia telah menjadi sebuah kawasan perintis bagi projek memperkasakan komuniti (rujuk [www.gorontaloprov.go.id](http://www.gorontaloprov.go.id)). Walau bagaimanapun, dalam tempoh lima tahun selepas itu beberapa isu masih menghadapi pembangunan manusia di Gorontalo, iaitu: rendah pendapatan per kapita, kadar enrolmen sekolah rendah, dan kadar kematian bayi yang tinggi dan kekurangan zat makanan (Ismail, 2010; Muhammad, 2009; UNDP, 2010b).

Perkara di atas menunjukkan bahawa walaupun mendapat kemajuan di sana sini, wilayah Gorontalo masih menghadapi pelbagai cabaran daripada segi pembangunan manusia, khususnya pada tahap kemiskinan adalah cukup tinggi. Akan tetapi dalam konteks mengurangkan kemiskinan, ia adalah kawasan dengan penurunan kadar kemiskinan yang cukup besar di Sulawesi bersama-sama dengan Provinsi Sulawesi Barat dan Sulawesi Tengah (Armas, 2010). Walaupun ia telah dianggap sebagai berjaya dalam mengurangkan kadar kemiskinan yang agak besar sama ada bandar atau luar bandar. Akan tetapi untuk saat ini kadar kemiskinan masih di bawah purata nasional (Rajah 4.3).

Provinsi	Bilangan Kemiskinan Mengikut Provinsi (ribu), 2011-2016					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aceh	737.24	894.81	840.71	881.25	851.59	848.44
Sumatera Utara	738.00	1,481.31	1,339.16	1,286.67	1,463.67	1,455.95
Sumatera Barat	276.93	442.09	407.47	379.20	379.61	371.56
Riau	334.90	482.05	469.28	499.88	531.39	515.40
Jambi	168.19	272.67	266.15	263.80	300.71	289.80
Sumatera Selatan	668.38	1,074.81	1,110.37	1,100.83	1,145.63	1,101.19
Bengkulu	218.00	303.60	327.35	320.95	334.07	328.61
Lampung	1,014.77	1,298.71	1,163.06	1,142.91	1,163.49	1,169.60
Kep. Bangka Belitung	46.23	72.06	69.22	71.64	74.09	72.76
Kepulauan Riau	22.70	129.56	126.66	127.80	122.40	120.41
DKI Jakarta	363.42	363.20	354.19	393.98	398.92	384.30
Jawa Barat	1,901.43	4,648.63	4,297.04	4,327.07	4,435.70	4,224.33
Jawa Tengah	2,976.25	5,107.36	4,732.95	4,836.46	4,577.04	4,506.89
DI Yogyakarta	259.44	560.88	550.20	544.87	550.23	494.94
Jawa Timur	3,440.35	5,356.21	4,771.26	4,786.79	4,789.12	4,703.30
Banten	319.80	690.49	656.25	622.83	702.40	658.11
Bali	77.34	166.23	162.52	185.20	196.71	178.18
Nusa Tenggara Barat	419.31	894.77	830.85	820.82	823.89	804.44
Nusa Tenggara Timur	897.06	1,012.90	993.56	994.67	1,159.84	1,149.92
Kalimantan Barat	282.92	380.11	369.01	401.51	383.70	381.35
Kalimantan Tengah	115.66	146.91	136.95	146.33	147.70	143.49
Kalimantan Selatan	131.70	194.62	181.74	182.88	198.44	195.70
Kalimantan Timur	158.13	247.90	237.96	253.60	212.89	212.92
Kalimantan Utara	-	-	-	-	39.69	41.12
Sulawesi Utara	114.74	194.90	184.40	208.23	208.54	202.82
Sulawesi Tengah	357.47	423.63	405.42	392.65	421.62	420.52
Sulawesi Selatan	696.60	832.91	787.66	864.30	797.72	807.03
Sulawesi Tenggara	284.77	330.00	301.71	342.26	321.88	326.86
<b>GORONTALO</b>	<b>170.35</b>	<b>198.27</b>	<b>192.59</b>	<b>194.17</b>	<b>206.84</b>	<b>203.19</b>
Sulawesi Barat	132.27	164.86	154.00	153.89	160.48	152.73
Maluku	291.76	360.32	321.84	316.11	328.41	327.72
Maluku Utara	84.23	97.31	83.44	82.64	79.90	74.68
Papua Barat	216.00	249.84	224.27	229.43	225.36	225.80
Papua	932.28	944.79	1,017.36	924.41	859.15	911.33
<b>INDONESIA</b>	<b>30,018.93</b>	<b>29,132.42</b>	<b>28,066.56</b>	<b>28,280.03</b>	<b>28,592.79</b>	<b>28,005.39</b>

Rajah 4.3: Bilangan kemiskinan mengikut provinsi di Indonesia

Sumber: BPS Provinsi Gorontalo (2016)

Adanya isu kemiskinan di atas, menunjukkan bahawa walaupun terdapat kemajuan dari segi pembangunan manusia di Provinsi Gorontalo, tetapi ia adalah lambat. Ia dapat dilihat daripada HDI di Gorontalo yang secara umum di bawah peringkat provinsi lain (Rajah 4.4).

Provinsi	Indeks Pembangunan Manusia					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Aceh	67.45	67.81	68.30	68.81	69.45	70.00
Sumatera Utara	67.34	67.74	68.36	68.87	69.51	70.00
Sumatera Barat	67.81	68.36	68.91	69.36	69.98	70.73
Riau	68.90	69.15	69.91	70.33	70.84	71.20
Jambi	66.14	66.94	67.76	68.24	68.89	69.62
Sumatera Selatan	65.12	65.79	66.16	66.75	67.46	68.24
Bengkulu	65.96	66.61	67.50	68.06	68.59	69.33
Lampung	64.20	64.87	65.73	66.42	66.95	67.65
Kep. Bangka Belitung	66.59	67.21	67.92	68.27	69.05	69.55
Kepulauan Riau	71.61	72.36	73.02	73.40	73.75	73.99
DKI Jakarta	76.98	77.53	78.08	78.39	78.99	79.60
Jawa Barat	66.67	67.32	68.25	68.80	69.50	70.05
Jawa Tengah	66.64	67.21	68.02	68.78	69.49	69.98
D I Yogyakarta	75.93	76.15	76.44	76.81	77.59	78.38
Jawa Timur	66.06	66.74	67.55	68.14	68.95	69.74
Banten	68.22	68.92	69.47	69.89	70.27	70.96
Bali	70.87	71.62	72.09	72.48	73.27	73.65
Nusa Tenggara Barat	62.14	62.98	63.76	64.31	65.19	65.81
Nusa Tenggara Timur	60.24	60.81	61.68	62.26	62.67	63.13
Kalimantan Barat	62.35	63.41	64.30	64.89	65.59	65.88
Kalimantan Tengah	66.38	66.66	67.41	67.77	68.53	69.13
Kalimantan Selatan	65.89	66.68	67.17	67.63	68.38	69.05
Kalimantan Timur	72.02	72.62	73.21	73.82	74.17	74.59
Kalimantan Utara	-	-	67.99	68.64	68.76	69.20
Sulawesi Utara	68.31	69.04	69.49	69.96	70.39	71.05
Sulawesi Tengah	64.27	65.00	65.79	66.43	66.76	67.47
Sulawesi Selatan	66.65	67.26	67.92	68.49	69.15	69.76
Sulawesi Tenggara	66.52	67.07	67.55	68.07	68.75	69.31
<b>GORONTALO</b>	<b>63.48</b>	<b>64.16</b>	<b>64.70</b>	<b>65.17</b>	<b>65.86</b>	<b>66.29</b>
Sulawesi Barat	60.63	61.01	61.53	62.24	62.96	63.60
Maluku	64.75	65.43	66.09	66.74	67.05	67.60
Maluku Utara	63.19	63.93	64.78	65.18	65.91	66.63
Papua Barat	59.90	60.3	60.91	61.28	61.73	62.21
Papua	55.01	55.55	56.25	56.75	57.25	58.05
<b>INDONESIA</b>	<b>67.09</b>	<b>67.7</b>	<b>68.31</b>	<b>68.9</b>	<b>69.55</b>	<b>70.18</b>

Rajah 4.4: HDI mengikut provinsi di Indonesia

Sumber: BPS Provinsi Gorontalo (2016)

#### 4.4 Pelaksanaan PNPM Bandar

Bahagian ini menerangkan fakta pelaksanaan program pemerksaan komuniti (PNPM Bandar) yang datanya diperolehi daripada sumber dokumen dan dilengkapi data dari peserta temubual dan pemerhatian.

#### **4.4.1 Pendekatan Pemerksaan**

Dalam sistem kerajaan di Indonesia, wilayah kecamatan termasuk kepada satuan kerja kabupaten/bandar yang menjalankan tugas untuk memberikan perkhidmatan kepada kampung/kelurahan dan memudahkan kampung/kelurahan dalam rangka kerjasama antar kampung/kelurahan bagi kepentingan program. Ia bekerja melakukan kejurulatihan, mengukuhkan kapasiti institusi dan kerjasama antara kampung/kelurahan, dan menguruskan aktiviti-aktiviti pentadbiran yang diperlukan bagi memastikan akauntabiliti dan ketelusan program.

Di wilayah Provinsi Gorontalo, kecamatan yang menjadi objek pelaksanaan program pemerksaan terdapat di wilayah Kabupaten Gorontalo dan Bandar Gorontalo. Di wilayah Kabupaten Gorontalo, program pemerksaan dilaksanakan di 2 wilayah kecamatan, iaitu: Limboto (14 kampung) dan Telaga (9 kampung). Manakala di kawasan Bandar Gorontalo dilaksanakan di 9 wilayah kecamatan (50 kelurahan).

Wilayah kecamatan yang menjadi lokus program adalah kecamatan bandar, iaitu kecamatan yang mempunyai bilangan kelurahan lebih banyak daripada jumlah kampung dan kecamatan yang menjadi ibu bandar daerah (*regency/municipality*) (Ditjen Cipta Karya, 2012). Kecamatan dipilih sebagai lokus kerana ia difahami dapat mempertemukan perancangan daripada atas (bermakna kerajaan tempatan) dan daripada bawah (bermakna masyarakat) untuk dijadikan sebagai satu perancangan bersepadu melalui satu mesyuarat yang dilaksanakan di peringkat kecamatan.

#### **4.4.2 Strategi Pemerksaan**

Daripada pendekatan pemerksaan nampak bahawa kedudukan masyarakat adalah bahagian utama dalam proses pembangunan, kerana ia bukan sahaja sebagai objek

tetapi subjek kepada pembangunan manusia. Akan tetapi, yang penting selain itu adalah peranan kerajaan tempatan untuk memperkasakan masyarakat dengan menyediakan peluang dan kuasa kepada masyarakat untuk menjadi satu bahagian yang aktif dalam sistem kerajaan sebagai satu bentuk pembangunan berasaskan komuniti.

Dari sumber dokumen (D.01), penyelidik mendapatkan maklumat bahawa strategi utama yang telah diambil untuk mencapai matlamat pemerksaan komuniti yang dijalankan melalui program PNPM Bandar difokus kepada dua perkara, iaitu: (1) strategi perubahan sosial masyarakat untuk mengukuhkan lembaga masyarakat, dan (2) strategi untuk menguatkan kemandirian kerajaan daerah/bandar.

a) Memperkukuhkan lembaga masyarakat

Dalam konteks pemerksaan, strategi untuk mengukuhkan lembaga masyarakat ini bertujuan mewujudkan kelangsungan hidup dan kemampuan keupayaan untuk menyampaikan aspirasi dan keperluan yang berkaitan dengan polisi awam di peringkat tempatan, sama ada dari segi sosial, ekonomi dan persekitaran, termasuk perumahan dan penempatan. Strategi memperkukuhkan lembaga masyarakat ini telah dilaksanakan melalui tiga proses, iaitu:

- 1) Menggalakkan proses transformasi sosial dari masyarakat tidak berkuasa (miskin) kepada masyarakat yang diberi kuasa.
- 2) Menggalakkan proses transformasi sosial dari masyarakat yang diberi kuasa untuk menjadi masyarakat berdikari.
- 3) Menggalakkan proses transformasi sosial dari masyarakat berdikari menjadi masyarakat madani.



Dalam pelaksanaannya, masyarakat diharapkan mendapat manfaat daripada program pemerksaan melalui bantuan yang diberikan dalam bentuk bantuan teknikal/pemudahan. Perkara ini terlihat pada aktiviti penyerahan dana BLM kepada kumpulan masyarakat (KSM) yang dijalankan oleh pengerusi BKM bersama-sama dengan pasukan fasilitator di Desa Bulila, Kecamatan Telaga, Kabupaten Gorontalo (pemerhatian kepada aktiviti peserta P.01/M, P.02/P, dan P.03/P pada masa pemerhatian 8 April 2015).

Walau bagaimanapun, bantuan teknikal/pemudahan lebih ditujukan kepada BKM sebagai pengendali aktiviti yang dijalankan dalam masyarakat kampung/kelurahan. Kedudukan daripada BKM ini nampak kepada peranan, iaitu:

- 1) Majlis pengambil keputusan, di mana penubuhan dan pengurusan organisasi dibuat oleh masyarakat.
- 2) Penghubung aspirasi rakyat dengan kerajaan tempatan dan tempat untuk memperjuangkan keperluan masyarakat di peringkat kelurahan/kampung.
- 3) Pembuka potensi dan sumber-sumber sama ada dimiliki masyarakat atau berasal dari luar.
- 4) Penggerak institusi dan budaya moral dan tadbir urus baik.

Selaras dengan prinsip-prinsip pembangunan mampan yang telah dibangunkan dalam program pemerksaan ini, terdapat tiga gerakan/kuasa (Tridaya) yang dilaksanakan oleh BKM, iaitu: kuasa pembangunan sosial, kuasa pembangunan lingkungan, dan kuasa pembangunan ekonomi. Ketiga kuasa itu adalah termaktub dalam penubuhan unit pengurusan, iaitu: Unit Pengurusan Kewangan (UPK), Unit Pengurusan Sosial (UPS), dan Unit Pengurusan Lingkungan (UPL).

Ketiga-tiga unit ditugaskan untuk mengurus program-program yang dijalankan oleh KSM sebagai penerima manfaat dan matlamat program.

Maklumat penting daripada strategi pemeraksanaan adalah pengukuhan lembaga masyarakat untuk mengubah tingkah laku/sikap masyarakat, kerana ia juga bertujuan untuk mewujudkan kelangsungan hidup dan keupayaan masyarakat untuk menyampaikan aspirasi dan keperluan yang berkaitan dengan kepentingannya di peringkat tempatan, sama ada daripada segi sosial, ekonomi dan alam sekitar.

b) Memperkukuh autonomi kerajaan daerah/bandar

Dalam reka bentuk program pemeraksanaan komuniti, pemudahan (bantuan teknikal) juga dibuat kepada kerajaan tempatan di peringkat daerah/bandar. Daripada pemerhatian penyelidikan, pemudahan kepada kerajaan tempatan kabupaten/bandar di provinsi Gorontalo, dijalankan oleh perunding yang dikenali sebagai Pasukan Koordinator Bandar (Korkot). Pasukan ini terdiri daripada seorang Penyelaras dan 6 orang penolong (penolong penyelaras/Askot) dan bagi daerah Kabupaten Gorontalo, dikendalikan oleh Askot CD Mandiri. Walau bagaimanapun, terdapat satuan kerja yang dipanggil Satker PIP (Unit Kerja Perancangan Infrastruktur Pembangunan) yang berkedudukan di Jabatan Kerja Raya (Dinas PU) Kabupaten Gorontalo. Ia adalah pihak yang bertanggungjawab terhadap program pemeraksanaan komuniti daripada kerajaan daerah Kabupaten Gorontalo. Sebagai pelaksana program, beliau dibantu oleh penanggungjawab operasi kegiatan (PJOK) yang ada di kecamatan itu (catatan temubual dengan peserta P.03/K dan P.05/K).

Dalam pandangan penyelidik, strategi untuk mengukuhkan autonomi kerajaan tempatan adalah berorientasikan kepada membina tadbir urus baik (*good governance*). Di samping itu, fokus utama pemudahan ini adalah membina kesedaran di pihak kerajaan tempatan untuk mencapai sinergi dengan masyarakat melalui reformasi polisi, program, dan penganggaran yang memberi manfaat kepada masyarakat miskin (*pro-poor*).

#### **4.4.3 Struktur Pelaksana Program**

Struktur organisasi PNPM Bandar di Indonesia terbahagi kepada dua wilayah, iaitu:

(a) Wilayah 1, terdiri daripada empat Perunding Pemerhatian (*Oversight Consultants/OC*) meliputi 13 provinsi, dan (b) Wilayah 2, terdiri daripada 6 Penyedia Perkhidmatan Pemerhatian (*Oversight Service Provider/OSP*) meliputi 21 provinsi manakala provinsi Gorontalo termasuklah OSP 8.

Pelaksanaan pengurangan kemiskinan melalui program PNPM Bandar di Provinsi Gorontalo telah bermula sejak 2004 apabila ia dipanggil Program Pengurangan Kemiskinan Bandar (P2KP). Pada 2004-2009, semasa ia masih bekerja dengan Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo adalah di bawah naungan Perunding Pengurusan Wilayah (KMW) V. Manakala pada bulan Jun 2009–Mei 2012, Gorontalo berdiri sendiri dengan nama Perunding Pemerhatian (*OC*) 8 Gorontalo. Akan tetapi bermula pada Mei 2012 sehingga saat ini, bertukar menjadi Penyedia Perkhidmatan Pemerhatian (*OSP*) 8 Gorontalo.

Unsur-unsur pelaksana dan pelaku program PNPM Bandar di OSP 8 provinsi Gorontalo, iaitu: (1) Perunding/fasilitator, (2) Kerajaan tempatan, (3) Masyarakat kelurahan.

#### 4.4.3.1 Perunding/Fasilitator

(i) Perunding Pengurusan Wilayah (KMW)

Menurut tugas, OSP 8 Gorontalo bekerja sebagai perunding pengurusan dan diketuai oleh pengerusi yang dikenali sebagai Pengetua Pasukan (*Team Leader*). Kawasan OSP 8 merangkumi Bandar Gorontalo (9 kecamatan dan 50 kelurahan) dan Kabupaten Gorontalo (2 kecamatan dan 23 kelurahan). Oleh itu, kawasan kerja daripada PNPM Bandar di provinsi Gorontalo tersebar di 11 kecamatan dan 73 kelurahan.

Struktur OSP 8 Gorontalo, sama dengan kawasan lain di Indonesia, berkedudukan sebagai Perunding Pengurusan Wilayah (KMW). Oleh itu, ia bertanggungjawab secara langsung kepada dan di bawah penyelarasan Perunding Pengurusan Pusat (KMP). Dalam menjalankan tugas itu ia diberi tanggungjawab untuk memantau dan memperkukuhkan kalangan di bahagian bawah seperti Korkot, Askot dan pasukan fasilitator. Tugas KMW secara terperinci adalah: (1) perancangan, (2) orientasi, (3) pelaksanaan, (4) penyelarasan, dan (5) melaksanakan pemantauan semua aktiviti dalam setiap bidang kerja PNPM Bandar.

(ii) Koordinator Bandar (Korkot) dan Penolong Korkot (Askot)

Di peringkat bandar/kabupaten, dilantik Korkot dibantu beberapa Askot dalam bidang pengurusan kewangan, kejuruteraan/infrastruktur, pengurusan data dan bilik persediaan untuk mengawal pelaksanaan aktiviti-aktiviti di bawah penyelarasan Ketua Pasukan OSP/KMW.

(iii) Pasukan Fasilitator

Pasukan Fasilitator adalah sebahagian daripada OSP yang berkhidmat di wilayah kecamatan dan kelurahan. Komposisi pasukan fasilitator yang berkhidmat di OSP 8 Gorontalo terdapat dalam Jadual 4.2.

Jadual 4.2

*Komposisi pasukan fasilitator*

<b>Komposisi</b>				
Senior Fasilitator	Faskel CD	Faskel Eko	Faskel Teknik	Jumlah
9	9	9	16	43

Sumber: Perunding

Tugas utama pasukan fasilitator adalah untuk melaksanakan tugas-tugas OSP/KMW di peringkat komuniti/masyarakat, iaitu:

- a. Sebagai pelaksana projek termasuk merekod setiap perkembangan projek dan melaporkan kepada OSP/KMW sebagai masukan bagi sistem pengurusan maklumat (SIM).
- b. Sebagai pendamping masyarakat, termasuk sosialisasi PNPM Bandar, melakukan intervensi dalam rangka pemerksaan komuniti dan membantu masyarakat merumuskan dan melaksanakan kegiatan pengurangan kemiskinan.

#### **4.4.3.2 Kerajaan Tempatan**

Dalam struktur, pelaksanaan program PNPM Bandar berada dalam penyelarasan Gubernur Gorontalo, Datuk Bandar Gorontalo, Bupati Kabupaten Gorontalo, serta Camat dan Ketua kampung di kawasan yang menjadi tempat pelaksanaan program. Di peringkat provinsi, pelaksanaan PNPM Bandar dijalankan oleh pejabat Jabatan Kerja Raya/Bahagian Ke-cipta Karya-an di bawah kawalan Satker Tertentu Bukan

Menengak (SNVT) PBL Provinsi Gorontalo. Manakala di peringkat bandar/kabupaten, ia dijalankan oleh Satker PIP Kabupaten/Bandar Gorontalo.

#### **4.4.3.3 Masyarakat Kelurahan**

Masyarakat kelurahan berkait rapat dengan pelaku yang berkumpul di BKM dan KSM. Pada tahun 2013, data mengenai bilangan lembaga masyarakat berdikari di provinsi Gorontalo adalah sebanyak 73 BKM dan 404 KSM. Selain itu, dalam struktur organisasi PNPM Bandar terdapat pihak yang dirujuk sebagai Relawan Masyarakat. Relawan masyarakat adalah individu yang membentuk pasukan relawan yang berkhidmat sebagai penyelia penyertaan daripada seluruh proses pelaksanaan program PNPM Bandar di wilayah tersebut. Di samping itu ia merupakan rakan kerja daripada BKM yang berhak mendapatkan maklumat mengenai aktiviti pengurangan kemiskinan yang dilaksanakan oleh BKM. Bilangan relawan yang terlibat dalam OSP 8 Gorontalo semasa ini adalah kira-kira 25 orang setiap kelurahan.

#### **4.4.4 Fakta-fakta Pelaksanaan PNPM Bandar**

Sebelum memasuki lapangan, penyelidik telah memulakan suatu aktiviti pengumpulan data untuk mempelajari pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti PNPM Bandar di provinsi Gorontalo. Hal ini penting bagi penyelidik untuk memperoleh keterangan mengenai apa-apa yang penting terutamanya untuk menentukan fokus penyelidikan.

Keterangan penting mengenai PNPM Bandar yang diperolehi penyelidik adalah ianya merupakan suatu program untuk memampukan masyarakat yang berhimpun dalam organisasi masyarakat (BKM). Usaha memampukan masyarakat ini dirancang sebagai suatu proses pembelajaran untuk menyedarkan masyarakat mengenai

kemampuan yang dimiliki. Perkara di atas diperolehi dari sumber temubual (P.01/P), seperti berikut:

Pemeriksaan adalah usaha membolehkan, iaitu membuat orang lain menjadi berdaya. Dalam proses tersebut ada proses belajar, pemindahan pengetahuan, pemindahan kemahiran. Di samping itu, masyarakat yang berhimpun dalam komuniti, belajar untuk bertanggungjawab.

Manakala dari sumber dokumen (D.01) penyelidik mendapati maklumat seperti berikut:

Proses pemeriksaan komuniti dibuat secara berterusan untuk membangunkan kesedaran kritikal masyarakat kepada nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip masyarakat, dan prinsip-prinsip pembangunan mampan sebagai asas yang kukuh untuk membina sebuah masyarakat yang berdaya dan makmur. Proses pembelajaran di peringkat komuniti berlaku semasa dan selepas program oleh masyarakat itu untuk membangunkan dan menginstitusikan komuniti belajar kelurahan (KBK).

Maklumat di atas adalah dapatan yang penting kerana ia menunjukkan bahawa pemeriksaan komuniti adalah sebuah proses pembelajaran kepada individu/komuniti yang dipercayai dapat mengubah tingkah laku/sikap dan perspektif komuniti.

Walau bagaimanapun, daripada analisis dokumentasi, penyelidik mendapat maklumat lain, bahawa aktiviti pembelajaran pula dijalankan oleh pihak perunding kepada kerajaan tempatan. Hal itu difahami dari sumber dokumen (D.01) seperti berikut:

Tumpuan pelaksanaan bantuan teknikal di peringkat kerajaan daerah/bandar adalah membangunkan kesedaran kritikal terhadap kerajaan dan kumpulan terbabit untuk mencapai sinergi antara masyarakat, kerajaan dan kumpulan prihatin dan dasar pembaharuan, program dan bajet yang berorientasikan kepada golongan miskin.

Dari keterangan di atas boleh difahami bahawa bahan (*substance*) program pemeriksaan yang dijalankan melalui PNPM Bandar ini lebih tertumpu kepada

aspek bukan fizikal, tetapi peningkatan kesedaran daripada masyarakat. Manakala daripada kerajaan tempatan adalah untuk menyertai dan mengambil bahagian dalam pelaksanaan program pemerksaan berbanding aspek fizikal seperti pembangunan infrastruktur.

Keterangan dari sumber dokumen di atas, disokong oleh maklumat yang disampaikan oleh sumber temubual (P.02/P), seperti berikut:

Matlamat utama program ini adalah untuk mengurangkan kemiskinan. Pementoran dilakukan untuk meningkatkan kesedaran masyarakat. Yang paling dicari adalah kembalinya nilai-nilai murni yang semakin lenyap dalam masyarakat. Oleh itu, memperkasakan bukan untuk mewujudkan satu medium mandi-cuci-tandas (MCK) manakala kejayaan program ini diukur pada indeks pembangunan manusia (HDI) dan *MDGs*.

Kesimpulannya, keterangan di atas menunjukkan bahawa program pemerksaan yang dijalankan oleh perunding/fasilitator adalah berkait rapat dengan usaha-usaha untuk menyediakan maklumat dan pengetahuan tentang masalah kemiskinan dan usaha-usaha untuk mengatasinya. Oleh itu, jelas bahawa pendekatan pemerksaan yang digunakan untuk pembelajaran komuniti dan mengukuhkan peranan kerajaan tempatan dipercayai merupakan upaya yang berkesan untuk menggalakkan perubahan tingkahlaku/sikap dan perspektif masyarakat dan kerajaan tempatan.

Daripada perunding (P.01/P) dan sumber dokumen (D.01), penyelidik meringkaskan fakta-fakta mengenai aktiviti proses pembelajaran daripada program pemerksaan komuniti itu, seperti berikut:

- (i) Pelaksanaan aktiviti di peringkat komuniti telah dijalankan oleh pasukan fasilitator dalam kitaran yang bermula daripada Refleksi Perkara Kritikal (RPK), Pemetaan Potensi (PS), penyediaan PJM Pronangkis, Pilihan raya LKM,



Tinjauan Penyertaan sehingga Perundingan Warga Tahunan (RWT) manakala kitaran Bantuan Langsung Masyarakat (BLM) bermula daripada penyediaan cadangan, penggunaan dana sehingga penyediaan Laporan Akauntabiliti.

- (ii) Terdapat kitaran di peringkat kerajaan bandar yang dinamakan Kitaran Bandar yang bertujuan untuk melibatkan kerajaan tempatan dan relawan bandar yang mengambil berat tentang kemiskinan manakala matlamat utama adalah keprihatinan kerajaan yang terkandung dalam polisi *pro-poor* dan *pro-budgeting*.
- (iii) OSP 8 Gorontalo selaku pihak perunding, aktif menggunakan IT untuk mengawal kegiatan dengan menggunakan data yang dipaparkan dalam laman web <http://www.p2kp.org/>. Di samping itu, keputusan pelaksanaan kegiatan Tridaya dalam bentuk aktiviti alam sekitar, sosial dan ekonomi boleh diakses melalui laman web <http://www.p2kp.org/PNPM/investasi>.

Walau bagaimanapun, masalah/halangan yang dihadapi semasa ini adalah:

- (i) Aktiviti BKM sama ada pembuatan keputusan mahupun pemantauan lapangan adalah menurun dan penyertaan masyarakat dalam masyarakat semakin berkekurangan manakala di wilayah Gorontalo masih dalam standard (kadar penyertaan sekurang-kurangnya 40%). Selain itu, penggunaan dana BLM di sesetengah kawasan terdapat kelambatan.
- (ii) Sinergi dengan pihak kerajaan tempatan hanya diukur daripada komitmen kerajaan tempatan untuk menyediakan Dana Daerah Urusan Bersama (DDUB) yang diperolehi dari Anggaran Pendapatan dan Perbelanjaan Daerah (APBD) sebagai dana BLM masyarakat. Manakala, kerajaan tempatan (kelurahan/kampung) belum secara aktif untuk memantau dan menilai aktiviti-aktiviti di lapangan.

(iii) Penglibatan dan peranan pihak pekongsi adalah masih sangat kecil/minimum, di mana peranan universiti dan NGO adalah terhad kepada mesyuarat atau bengkel sahaja.

Harapan pihak perunding adalah:

- (i) Penglibatan pihak kerajaan dan masyarakat harus sudah selari supaya fungsi sebagai fasilitator yang dilakukan oleh perunding perlahan-lahan bertukar kepada kerajaan, di mana yang paling baik adalah dilakukan oleh kerajaan itu sendiri atau pihak-pihak lain yang disokong oleh kerajaan melalui Anggaran Pendapatan dan Perbelanjaan Daerah (APBD).
- (ii) Pihak perunding sentiasa berusaha untuk membuat inovasi bagi meningkatkan penyertaan masyarakat melalui penglibatan kerajaan dalam menjemput masyarakat dan mesyuarat di peringkat akar umbi untuk mengikut aktiviti kemasyarakatan supaya tidak menyebabkan ketepuan.

#### **4.5 Justifikasi Kajian**

Daripada keadaan semasa pelaksanaan PNPM Bandar di wilayah provinsi Gorontalo, penyelidik memberikan justifikasi tentang pelaksanaan program pemerksaan komuniti itu seperti berikut:

- (i) Program pemerksaan komuniti tersebut direkabentuk sebagai satu proses pembelajaran untuk mempengaruhi sikap, perspektif, dan tingkah laku masyarakat dan pihak kerajaan dalam mengatasi masalah kemiskinan.
- (ii) Usaha-usaha untuk mengurangkan jumlah bilangan kemiskinan melalui program PNPM Bandar masih kurang berjaya dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Manakala ianya memberikan petunjuk bahawa prestasi program pemerksaan komuniti pada masa ini mengalami penurunan.

(iii) Penyertaan masyarakat, kerajaan tempatan, dan pihak berkepentingan yang lain merupakan masalah dan cabaran dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Termasuklah kerjasama antara pelbagai pihak tersebut masih belum optimum.

#### **4.6 Rumusan**

Pengurangan kemiskinan melalui program pemerksaan komuniti di provinsi Gorontalo–Indonesia, merupakan satu langkah strategik untuk menyiapkan landasan masyarakat berdikari menerusi lembaga kepimpinan masyarakat yang berperwakilan, berakar, dan kondusif kepada pembangunan kapita sosial masyarakat. Manakala isu-isu kemiskinan di provinsi Gorontalo semasa ini menegaskan bahawa pelaksanaan pemerksaan komuniti masih menghadapi banyak halangan dan cabaran yang perlu ditangani untuk mencapai kejayaan program ini, terutama kekurangan penyertaan daripada masyarakat. Hal penting lainnya adalah walaupun teknologi maklumat (IT) telah membantu pihak perunding khususnya dari segi akses kepada data dan maklumat mengenai pelaksanaan program pemerksaan komuniti, akan tetapi ia masih belum mencapai matlamat program kerana ia hanya tertumpu kepada pihak perunding pelaksana sahaja. Daripada Justifikasi Kajian, difahami bahawa pelaksanaan program pemerksaan komuniti di kawasan bandar (PNPM Bandar) masih belum optimum. Walau bagaimanapun, ia adalah satu rancangan aktiviti pembelajaran kepada masyarakat dan pihak kerajaan tempatan. Objektifnya adalah untuk menggalakkan perubahan tingkah laku/sikap, dan cara pandang masyarakat dan kerajaan daerah dalam mengatasi isu-isu kemiskinan di kawasan bandar di provinsi Gorontalo.

## **BAB LIMA**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bahagian ini menyajikan hasil dapatan kajian yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemerksaan komuniti, khususnya program PNPM Bandar di provinsi Gorontalo. Berdasarkan data dan maklumat yang diperolehi melalui temu bual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi, analisis data telah dilakukan menggunakan kaedah Analisis Interaktif dan Penjodohan Pola. Susunan bab ini disampaikan berdasarkan pernyataan objektif penyelidikan pada Bab Satu, iaitu: (1) Sumber pengetahuan, (2) Aktiviti manipulasi pengetahuan, (3) Faktor-faktor penyokong KM, dan (4) Model KM untuk pemerksaan komuniti.

#### **5.2 Sumber Pengetahuan**

Berdasarkan huraian keadaan semasa pada Bab Empat, khususnya fakta-fakta dan justifikasi kajian mengenai pelaksanaan program PNPM Bandar di provinsi Gorontalo, difahami bahawa program pemerksaan komuniti direkabentuk sebagai satu proses pembelajaran untuk mempengaruhi sikap, perspektif, dan tingkah laku masyarakat dan pihak kerajaan dalam mengatasi masalah kemiskinan. Selain itu, difahami pula bahawa bahan (*substance*) program pemerksaan yang dijalankan melalui PNPM Bandar ini tidak tertumpu kepada aspek fizikal seperti pembangunan infrastruktur. Akan tetapi, tertumpu kepada aspek bukan fizikal, iaitu pengetahuan yang berkaitan dengan nilai-nilai utama kemanusiaan, prinsip kemasyarakatan, dan prinsip pembangunan mampan. Manakala output daripada program pemerksaan itu adalah perubahan tingkah laku/sikap, dan cara pandang masyarakat dan kerajaan daerah untuk mengatasi isu-isu kemiskinan di kawasan tempatan secara berdikari.

Berdasarkan dapatan data dan maklumat dari peserta temubual, pemerhatian dan sumber dokumen, dikemukakan tema-tema dapatan mengenai sumber pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti yang terbahagikan kepada tiga unsur, iaitu: manusia, proses, dan teknologi.

### **5.2.1 Manusia**

Dari sumber dokumen (D.01), didapati bahawa prinsip-prinsip pemerksaan komuniti adalah bertumpu pada pembangunan manusia. Manakala prinsip lainnya adalah berorientasi kepada masyarakat. Semua prinsip aktiviti pemerksaan tersebut mengutamakan kepentingan dan keperluan masyarakat miskin dan kumpulan masyarakat yang kurang beruntung. Maknanya, pelaksanaan program PNPM Bandar sentiasa bertumpu pada usaha peningkatan darjat sebagai manusia.

Daripada prinsip-prinsip itu, usaha pemerksaan diterangkan sebagai proses pembelajaran yang memerlukan penglibatan pelbagai pihak, iaitu: kerajaan, kumpulan pakar, swasta, dan khalayak ramai. Manakala semua pihak ini diharapkan dapat bekerjasama dalam menjalankan peranan dan tanggungjawab untuk memberi bantuan pengajaran kepada masyarakat bagi mendorong terjadinya proses transformasi (perubahan) menjadi masyarakat berdikari.

Berdasarkan data dari temubual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi, penyelidik telah memeriksa data dan maklumat yang sudah dikumpulkan untuk mengenalpasti unsur manusia yang mempunyai potensi sebagai sumber pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti. Kategori sumber pengetahuan ini berkaitan dengan peranan dan tanggungjawabnya dalam pelaksanaan program pemerksaan. Walaupun ramai pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemerksaan, penyelidik

mendapati bahawa sumber pengetahuan daripada unsur manusia ini adalah berasal dari pihak pengurusan program, seperti berikut:

(i) Perunding/fasilitator

Dari sumber dokumen (D.01), penyelidik memperolehi maklumat bahawa perunding/fasilitator merupakan pihak yang bertugas membuat perancangan, persiapan, pelaksanaan, penyelarasan, pengawalan, pelaporan seluruh aktiviti program PNPM Bandar di wilayah tempatan. Memandangkan kedudukannya sebagai pihak pengurusan program, maka pemudahan (bantuan teknikal) oleh perunding/fasilitator kepada komuniti dan kerajaan tempatan merupakan komponen asas daripada program pemerkasaan komuniti.

Berkaitan dengan dapatan maklumat itu, dari sumber temubual (P.01/P:1A), penyelidik mendapatkan keterangan mengenai kedudukan dan peranan perunding dan fasilitator, seperti berikut:

Perunding berkedudukan di peringkat provinsi dan berkhidmat di kabupaten/bandar. Di kabupaten, yang berfungsi adalah penolong penyelarasan (askot) dan fasilitator. Di setiap kabupaten, di peringkat kelurahan terdapat 3 pasukan fasilitator. Satu pasukan 5 orang, dua teknik, 1 ekonomi, 1 sosial dan 1 kanan. Fasilitator memudahkan dan sebagai sumber, tidak mengajar tetapi sebagai penggerak.

Manakala di bawah pemerhatian, dengan soalan yang sama penyelidik memperolehi maklumat dari sumber temubual (P.02/P:1A), bahawa:

Peranan fasilitator adalah untuk membantu memudahkan masyarakat, persiapan masyarakat dalam penubuhan BKM atau KSM, pengaturcaraan dan pelaksanaan program melalui sosialisasi, bengkel, kemudahan dan sokongan berkenaan tugas.

Di peringkat masyarakat ini, pemudahan oleh pasukan perunding/fasilitator dijalankan kepada masyarakat untuk membantu melaksanakan aktiviti-aktiviti

yang direka dan menyelaras pelbagai program pengurangan kemiskinan yang berasaskan komuniti di kelurahan/kampung. Termasuk dalam hal ini adalah pemudahan kepada masyarakat dalam penggunaan dana BLM (Bantuan Langsung Masyarakat). BLM itu sendiri dikenali sebagai dana awam yang diterbitkan sebagai wakaf tunai kepada semua penduduk kampung dengan keutamaan kepada golongan miskin.

Walau bagaimanapun, catatan penyelidik semasa pemerhatian pada 3 Februari 2014, menunjukkan peranan perunding/fasilitator dan kerajaan adalah seperti berikut:

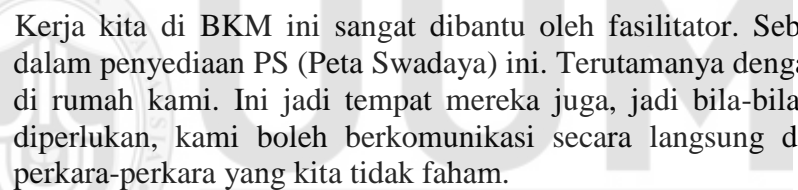
Perunding dan fasilitator telah terlibat secara aktif dalam pelaksanaan bantuan kepada masyarakat, seperti yang ditunjukkan dalam aktiviti-aktiviti yang melibatkan masyarakat iaitu forum mesyuarat, sentiasa memberi perhatian dan mengawal aktiviti-aktiviti masyarakat melalui BKM/KSM dalam menjalankan program yang telah dirancang, memberi arahan dan sokongan dalam pembiayaan pusingan kepada kumpulan-kumpulan masyarakat.

Selain itu, daripada pemerhatian penyelidik kepada aktiviti bantuan teknikal pasukan fasilitator di Desa Bulila Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo (pemerhatian pada 14 Februari 2014, 26-31 Maret 2015, 8 April 2015), adalah difahami bahawa perunding dan fasilitator adalah satu instrumen yang penting dalam pelaksanaan program pemerdayaan komuniti.

Sebagai pelaksana program, mereka berurusan secara langsung dengan masyarakat dan mempunyai tugas untuk membantu masyarakat dalam merumus dan menyelesaikan masalah kemiskinan melalui tahap kitaran, latihan, memberikan sosialisasi kepada masyarakat dan memenuhi tanggungjawab pentadbiran projek dalam bentuk laporan sama ada secara bertulis atau melalui

aplikasi SIM (sistem pengurusan maklumat). Walau bagaimanapun, ia perlu neutral dan adil bagi mengelakkan konflik dalam masyarakat.

Lebih-lebih lagi yang dilihat oleh penyelidik dalam pemerhatian mengenai aktiviti fasilitator di Desa Bulila Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo, mereka boleh bertindak sebagai mentor, pembekal maklumat dan pengetahuan, penggerak, dan penilai pelaksanaan aktiviti masyarakat. Sehingga daripada inisiatif, komitmen, kebimbangan, motivasi, pertimbangan, dan kerjasama daripada masyarakat benar-benar berasaskan kepada nilai-nilai murni dan keperluan sebenar masyarakat. Hal ini selaras dengan pernyataan sumber temubual (P.01/M:4C) seperti berikut:



Kerja kita di BKM ini sangat dibantu oleh fasilitator. Sebagai contoh dalam penyediaan PS (Peta Swadaya) ini. Terutamanya dengan urus setia di rumah kami. Ini jadi tempat mereka juga, jadi bila-bila masa yang diperlukan, kami boleh berkomunikasi secara langsung dan bertanya perkara-perkara yang kita tidak faham.

Ringkasnya, peranan utama perunding/fasilitator dijalankan melalui satu siri aktiviti latihan, sosialisasi, permudahan, dan perakuan. Manakala ia adalah satu cara komunikasi untuk berkongsi data/maklumat dan pengetahuan di antara perunding/fasilitator dengan masyarakat.

Walaupun bagaimanapun, selain kepada masyarakat, aktiviti memudahkan juga dibuat oleh pasukan perunding kepada kerajaan tempatan kabupaten/bandar. Maklumat berkaitan dengan hal ini diperolehi dari sumber temubual (P.06/K:2B) seperti berikut:

Bantuan teknikal/sokongan kepada perbandaran/kabupaten dan pihak berkepentingan tempatan disediakan melalui tugas perunding (KMW, Korkot/Penolong Korkot, pakar, dan lain-lain) untuk melaksanakan



program tersebut dan untuk membangunkan kapasiti majlis perbandaran/kabupaten supaya dalam masa hadapan kerajaan tempatan boleh menguruskan program pengurangan kemiskinan yang berasaskan pemerksaan komuniti.

Mengenai perkara di atas, penyelidik mendapatkan keterangan dari sumber temubual (P.01/P:2A), seperti berikut:

Aktiviti-aktiviti bantuan perunding untuk kerajaan tempatan dan kumpulan yang terlibat di dalam konteks lapangan, dibantu oleh Korkot.

Dalam pemerhatian penyelidik kepada aktiviti perunding daripada OSP 8 Gorontalo, bantuan kepada kerajaan tempatan yang dilaksanakan oleh perunding lebih banyak kepada usaha untuk memantapkan program pengurangan kemiskinan yang direka oleh masyarakat dengan program yang direka oleh pihak kerajaan di wilayah tempatan. Perkara ini seperti yang ditunjukkan dalam mesyuarat (Musrenbang Kecamatan) yang berfungsi sebagai sebuah forum untuk berkongsi data/maklumat dan pengetahuan. Dalam pemerhatian penyelidik kepada mesyuarat tersebut, perunding yang diwakili oleh Askot (peserta P.02/P) tidak terlibat langsung tetapi memudahkan perbincangan mengenai program daripada masyarakat untuk diintegrasikan kepada program pembangunan pihak kerajaan tempatan. Dari sumber temubual (P.02/P:2A) diketahui pula bahawa:

Bantuan perunding dalam pembinaan kapasiti kerajaan tempatan dilakukan melalui latihan untuk pegawai-pegawai kerajaan serta perbincangan tematik dan perbincangan kumpulan fokus (*FGD*) yang membincangkan tadbir urus baik.

Jadi kesimpulannya, peranan perunding/fasilitator dalam membantu masyarakat dan kerajaan tempatan boleh mendudukan ia sebagai sumber pengetahuan. Manakala ia sendiri adalah pihak yang berada di persekitaran luar daripada masyarakat dan kerajaan tempatan.

(ii) Kerajaan Tempatan

Dalam konteks kemiskinan, penglibatan dan peranan aktif kerajaan tempatan adalah hal yang penting dalam membolehkan masyarakat menjalankan program PNPM Bandar. Hal tersebut diperolehi penyelidik dari sumber dokumen (D.01), seperti berikut:

- a. Peranan kerajaan tempatan sebagai **fasilitator** adalah untuk mewujudkan keadaan yang kondusif untuk pelaksanaan pembangunan (merapatkan kepentingan pelbagai pihak dalam mengoptimalkan pembangunan kawasan).
- b. Peranan kerajaan tempatan sebagai **pengawal selia** adalah bersedia melaksanakan pembangunan (menerbitkan peraturan dalam rangka keberkesanan pembangunan dan pentadbiran).
- c. Peranan kerajaan tempatan sebagai **faktor dinamik** adalah memandu penyertaan pelbagai pihak apabila berlaku stagnasi dalam proses pembangunan.
- d. Peranan kerajaan tempatan sebagai **koordinator** adalah untuk mengintegrasikan program berasas pengurangan kemiskinan melalui mekanisme perancangan penyertaan, seperti mesyuarat (musrenbang) di peringkat kelurahan/kecamatan/kabupaten/bandar).

Berkaitan dengan maklumat di atas, dari peserta temubual (P.06/K:1B) diperolehi keterangan bahawa:

Kerajaan khususnya kerajaan tempatan adalah digalakkan supaya dapat bergerak ke peranan pemampu, dari peranan birokrasi menjadi fasilitator atau menyertai warga, dan sentiasa berorientasikan kepada pembangunan masyarakat dengan menggalakkan inisiatif komuniti. Khususnya kerajaan didakwa dapat bertindak sebagai faktor pemboleh untuk menggalakkan pembangunan proses transformasi dalam masyarakat.

Manakala menurut peserta temubual (P.05/K:1B) peranan kerajaan tempatan, seperti berikut:

Peranan kerajaan tempatan adalah perlu dalam pembiayaan dan pelaksanaan PNPM Bandar ini. Yang diharapkan daripada kerajaan tempatan adalah untuk menyediakan dana untuk urusan bersama, selain daripada penglibatan kerajaan tempatan dalam kitaran proses di peringkat perbandaran.

Tambahan pula dari sumber dokumen (D.01) diperolehi satu maklumat penting mengenai kepentingan peranan pihak kerajaan dalam pelaksanaan program pemerkasaan, seperti berikut:

Kepentingan menggalakkan penyertaan aktif pihak kerajaan tempatan dalam pelaksanaan wilayah PNPM Mandiri merupakan faktor yang sangat penting dan asas kepada usaha untuk membina jatidiri dan kemampuan PNPM Bandar, dengan mengguna pakai kaedah dan pendekatan yang dibangunkan oleh kerajaan tempatan dalam bidang program pengurangan kemiskinan.

Daripada dapatan di atas, boleh difahami bahawa penjabat kerajaan tempatan adalah unsur dalam organisasi yang menggalakkan pembangunan proses transformasi kepada masyarakat. Selain itu, sebagai pihak pengurusan program pemerkasaan ia boleh menggalakkan bagi munculnya pengetahuan baru dari segi pendekatan, konsep, dan proses pelaksanaan program pengurangan kemiskinan di kawasan tempatan. Malah, peranan aktif pihak kerajaan dalam perkara ini adalah berkaitan dengan tadbir urus kerajaan yang dikenali sebagai *Pro-poor & Good governance*.

Berdasarkan huraian mengenai peranan unsur manusia dalam kerajaan tempatan di atas, difahami bahawa peranan kerajaan tempatan adalah untuk menyampaikan pengetahuan mengenai visi, misi, dasar, prosedur, motivasi, kemahiran, pengalaman, dan inovasi dalam pengurangan kemiskinan kepada masyarakat. Terutamanya berkaitan dengan maklumat dan pengetahuan yang diperlukan dalam menangani masalah kemiskinan yang dihadapi oleh masyarakat dan usaha pencegahan. Perkara di atas, jelas menunjukkan bahawa penjabat di kerajaan tempatan dan pegawai-pegawai adalah sumber pengetahuan daripada unsur manusia yang berkaitan dengan program pemerkasaan komuniti untuk mengurangkan kemiskinan.

(iii) Komuniti/masyarakat

Dalam konsep PNPM Bandar, proses pemeraksanaan komuniti direka sebagai aktiviti yang dijalankan, oleh dan untuk komuniti supaya kerajaan tempatan tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program ini dan hanya sebagai penyelia program. Dalam hal ini, komuniti ditakrifkan sebagai sekumpulan orang yang berkumpul dalam organisasi BKM/KSM. Daripada konsep PNPM Bandar diketahui pula bahawa peranan utama BKM adalah untuk mengawal aktiviti pengurangan kemiskinan di kawasan bandar. Manakala KSM adalah pelakon langsung dalam pelaksanaan mengurangkan kemiskinan. BKM dan KSM merupakan satu perkongsian tetapi KSM tidak lebih rendah daripada BKM.

Dari sumber temu bual (P.01/M:1C) diperoleh maklumat mengenai BKM, iaitu:

BKM adalah kepimpinan kolektif dalam organisasi masyarakat sivil kelurahan/kampung dan majlis atau perhimpunan warga yang tinggal di kampung bagi penggubalan dasar dan membuat keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan warga/komuniti terutama mengenai kebajikan sosial.

Berkaitan dengan maklumat di atas, keterangan mengenai aktiviti BKM ini diperoleh penyelidik dari sumber temubual (P.03/P:1C), seperti berikut:

Pada satu kelurahan, ada satu BKM diketuai oleh penyelaras. Penyelaras dipilih kerana dianggap sebagai orang yang baik, boleh penjawat awam, ahli parlimen, guru-guru, dan lain-lain. Begitu juga dengan ahli-ahli lain. Oleh yang demikian, tahap pendidikan boleh daripada semua jenis.

Dapatan maklumat di atas jelas menunjukkan bahawa BKM terdiri daripada pelbagai individu yang mempunyai pelbagai latar belakang pendidikan, pengalaman, kepakaran, dan lain-lain. Manakala dalam konteks sumber pengetahuan, kepelbagaian individu itu justeru berkaitan dengan pengetahuan yang pelbagai pula.

Lebih-lebih lagi dari sumber dokumen (D.03) diperoleh maklumat bahawa:

Pegawai-pegawai dan ahli-ahli BKM adalah warga orang dewasa yang tinggal di bandar tempatan, memenuhi keperluan rakyat untuk melaksanakan mandat yang diamanahkan kepada pembangunan masyarakat di bandar.

Tambahan pula, pemerhatian penyelidik terhadap peranan BKM semasa pelaksanaan mesyuarat Musrenbang Kecamatan (pemerhatian, 3 Februari 2014) di Kecamatan Telaga, Kabupaten Gorontalo, menunjukkan bahawa pengerusi/ahli BKM sentiasa berjuang untuk menyampaikan aspirasi warga masyarakat kepada kerajaan kampung dan kerajaan tempatan.

Perkara yang sama berlaku pada kedudukan KSM. Dari sumber dokumen (D.04) diperolehi maklumat seperti berikut:

Pada dasarnya, Kumpulan Swadaya Masyarakat (KSM) boleh ditakrifkan sebagai kumpulan orang yang bersatu secara sukarela dalam kumpulan itu kerana ikatan kesatuan, mewakili kepentingan dan keperluan yang sama supaya dalam kumpulan tersebut mempunyai matlamat yang sama untuk dicapai bersama-sama.

Secara umumnya, kepelbagaian pengetahuan yang dimiliki oleh individu-individu sama ada pengerusi dan ahli-ahli kedua-dua organisasi masyarakat tersebut merupakan modal kapital sosial. Melalui interaksi yang berlaku di antara mereka itu, boleh berlaku penanaman nilai-nilai baru, perspektif, bagaimana untuk menyelesaikan masalah dan bagaimana untuk memahami kenyataan yang boleh menjejaskan kehidupan. Bilakah di sisi lain, organisasi pada asasnya adalah alat dan media pembelajaran untuk memupuk perpaduan dan keseimbangan antara individu di dalam komuniti. Kewujudan komuniti ini juga boleh menjadi tempat pertukaran maklumat, pertukaran pengalaman, peningkatan dalam wawasan,

perbincangan mengenai masalah sosial yang berkaitan dengan kesejahteraan serta mengambil kira pertimbangan dasar-dasar awam.

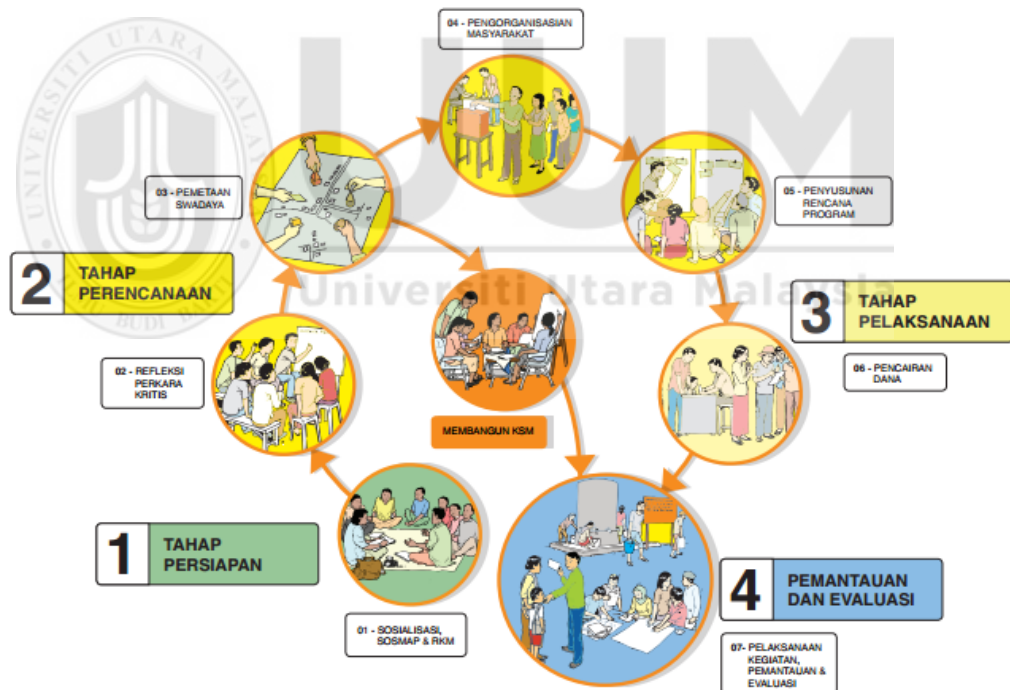
Untuk lebih memahamkan aktiviti-aktiviti pengerusi dan ahli BKM, dalam pemerhatian penyelidik peranan BKM ini adalah sebagai pembekal. Ianya boleh dilihat dalam aktiviti pengagihan dana BLM yang dilakukan oleh BKM Bersahaja Desa Bulila kepada beberapa KSM (pemerhatian, 31 April 2015). Pelaksanaan aktiviti pengagihan dana ini, dihadiri oleh pengerusi dan ahli BKM, perunding, pasukan fasilitator, ahli-ahli KSM, dan penduduk tempatan.

Walau bagaimanapun, pemerhatian penyelidik memfokuskan kepada interaksi antara pengerusi/ahli BKM dan pengerusi/ahli KSM. Kerana kedua-duanya adalah komuniti yang menjadi objek daripada pemerksaan. Dalam aktiviti pengagihan tersebut, berlaku interaksi kedua-dua pihak, sama ada BKM dan KSM untuk belajar dan berlatih untuk melaksanakan sebahagian daripada pelan mengurangkan kemiskinan yang telah dirumuskan dalam dokumen Pronangkis.

Pada dasarnya huraian di atas menunjukkan bahawa pengetahuan daripada komuniti pada dasarnya terletak pada individu pengerusi dan ahli-ahli dalam komuniti, di mana ianya adalah pengetahuan dalaman yang telah diperolehi sebelum itu, berasaskan keupayaan dan pengalaman, atau lain-lain status sosial ahlinya sebagai individu dan kumpulan/organisasi. Manakala, ianya boleh menjadi rujukan atau pertimbangan semasa dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi bersama-sama.

### 5.2.2 Proses Pemerksaan

Dalam konteks PNPM Bandar, proses pemerksaan sememangnya adalah usaha yang direka untuk dijalankan selama tempoh program serta pasca program. Ia dilaksanakan oleh komuniti itu sendiri dengan objektif untuk pembinaan organisasi pembelajaran dalam kalangan komuniti. Secara umumnya, proses pemerksaan yang dijalankan dalam program PNPM Bandar ini terdiri daripada satu siri aktiviti yang dijalankan oleh masyarakat dengan melibatkan pelbagai unsur yang berkaitan dengannya. Hal tersebut terdapat dalam sumber dokumen (D.01), di mana diperolehi maklumat mengenai proses pemerksaan yang dipanggil sebagai kitaran masyarakat, seperti ditunjukkan pada Rajah 5.1.



Rajah 5.1: Kitaran masyarakat

Sumber: Ditjen Cipta Karya (2012)

Dalam Rajah 5.1, diketahui bahawa dalam kitaran masyarakat ada tujuh aktiviti pembelajaran, iaitu:

- (i) Sosialisasi dan Rembukan Kesiapan Masyarakat (RKM).
- (ii) Refleksi Perkara Kritikal (RPK).
- (iii) Pemetaan Swadaya (PS).
- (iv) Mengorganisasi masyarakat di BKM.
- (v) Perancangan program (PJM Pronangkis) dan Rancangan Tahunan (Renta) Penyusunan pelan program.
- (vi) Pelaksanaan program pengurangan kemiskinan oleh masyarakat.
- (vii) Pemantauan dan penilaian program.

Mengenai aktiviti masyarakat dalam kitaran tersebut, penyelidik menerima keterangan dari sumber temubual (P.01/P:3A) seperti berikut:

Aktiviti di peringkat komuniti dijalankan oleh pasukan fasilitator dalam bentuk kitaran, bermula dari sebuah Refleksi Perkara Kritikal (RPK), Pemetaan Swadaya (PS), penyediaan PJM Pronangkis, Pilihan Raya Semula BKM, Gambaran Keseluruhan Penyertaan dan Rembukan Warga Tahunan (RWT), kitaran BLM cadangan, penggunaan dana Bantuan Langsung Komuniti (BLM), dan penyediaan Laporan Akauntabiliti.

Manakala diterangkan pula bahawa perkara penting pada kitaran tersebut adalah pada setiap tahap terdapat usaha untuk memampukan komuniti supaya selaras dengan objektif program. Tambahan lagi dari sumber temubual (P.02/P:3A) bahawa:

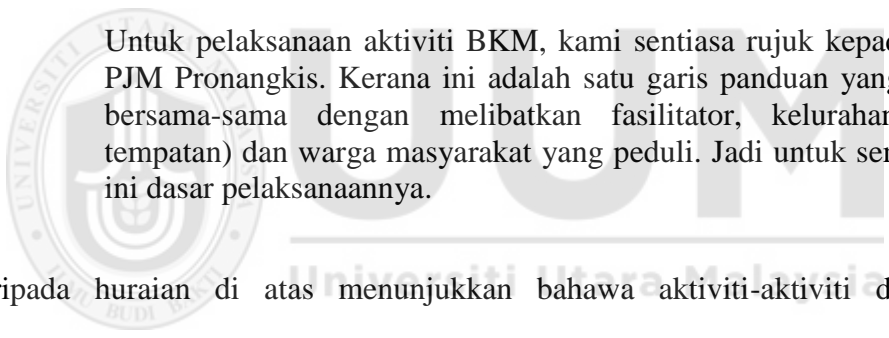
Setiap langkah adalah satu usaha untuk membolehkan masyarakat kerana ada keupayaan tetapi tidak diasah, tidak digali, tidak ditanya. Pertama pada rembukan kemiskinan, bahannya adalah ramai dialu-alukan untuk memilih. Kedua, masyarakat itu diberi keupayaan untuk bercermin, untuk berfikir tentang nasib mereka sendiri dan harus sedar untuk menyelesaikan masalah ini dengan sendirinya. Jadi ia adalah satu proses memperkasakan kesedaran masyarakat.

Walau bagaimanapun, dalam analisis penyelidik perkara utama yang nampak daripada penyertaan komuniti pada setiap tahap adalah berlaku proses transformasi pengetahuan. Perunding adalah pihak pemberi maklumat dan pengetahuan kepada



masyarakat manakala individu-individu dalam komuniti juga adalah pemilik pengetahuan tempatan.

Dalam konteks pengetahuan berada di komuniti ini, satu sumber dokumen yang di analisis penyelidik adalah dokumen PJM Pronangkis. Dalam analisis penyelidik, pada dasarnya dokumen ini adalah sumbangan program PNPM Bandar kepada masyarakat yang dibina berdasarkan kerjasama antara perunding/fasilitator, kerajaan tempatan, dan pihak berkepentingan yang lain. Oleh itu, dokumentasi ini sesungguhnya merupakan sebuah sumber pengetahuan utama yang berpunca atau diperolehi daripada aktiviti kerjasama. Hal ini diterangkan oleh sumber temubual (P.02/M:2C), seperti berikut:



Untuk pelaksanaan aktiviti BKM, kami sentiasa rujuk kepada dokumen PJM Pronangkis. Kerana ini adalah satu garis panduan yang kita susun bersama-sama dengan melibatkan fasilitator, kelurahan (kerajaan tempatan) dan warga masyarakat yang peduli. Jadi untuk semua aktiviti, ini dasar pelaksanaannya.

Daripada huraian di atas menunjukkan bahawa aktiviti-aktiviti dalam tahap pemeraksanaan merupakan suatu proses pembelajaran yang dilakukan oleh masyarakat untuk menambah atau mewujudkan pengetahuan baru yang merupakan gabungan pengetahuan yang telah dimiliki dengan pengetahuan daripada sumber pengetahuan yang lain. Di samping itu, reka bentuk pembelajaran itu merupakan satu proses untuk penyebaran pengetahuan sama ada tasit atau eksplisit. Juga, ia adalah tertakluk kepada mekanisme/prosedur kerja (peraturan) yang membentuk pengetahuan tempatan (*local wisdom*) daripada masyarakat itu sendiri.

### **5.2.3 Teknologi**

Teknologi (IT) adalah unsur yang berkaitan dengan internet, pangkalan data, rangkaian komputer, alat dan sistem membuat keputusan, dan rangkaian. Di bawah

pemerhatian, penyelidik mendapati fakta bahawa pelaksanaan PNPM Bandar dalam kalangan perunding/fasilitator, IT telah digunakan oleh pengurus program untuk kerja pemantauan, kawalan jauh, penilaian, dan aktiviti-aktiviti dalam program pemeraksanaan. Hal ini kelihatan dalam penggunaan perisian sistem maklumat berasaskan web (rujuk [www.p2kp.org](http://www.p2kp.org)). Laman web ini digunakan untuk memproses data dan menyediakan maklumat mengenai pelaksanaan program PNPM Bandar di seluruh negeri di Indonesia.

Dari sumber temubual (P.01/P:4A) penyelidik memperolehi maklumat mengenai kedudukan dan penggunaan IT dalam program pemeraksanaan, seperti berikut:

Laman web daripada p2kp adalah sangat penting kerana aktiviti semua data PNPM ada di dalamnya. Setiap hari, data mengenai program pembangunan bandar dilaporkan oleh pasukan fasilitator melalui aplikasi ini. Untuk mengetahui aktiviti-aktiviti setiap BKM dan KSM, tuan boleh tengok pada laman web ini sahaja.

Maklumat yang selari diperolehi dari sumber temubual (P.06/K:5B), seperti berikut:

IT di kita sudah cukup bagus. Semua data terekod secara digital. Kami juga sekarang, untuk setiap titik (lokasi) yang kita kendalikan telah menggunakan *GPS* (sistem kedudukan global). Dalam sistem laporan, kami mempunyai aplikasi yang harus diisi setiap minggu, termasuk sistem laporan kewangan. Sistem IT yang ada saya rasa sudah cemerlang.

Tambahan pula di bawah pemerhatian, penyelidik mendapati bahawa penggunaan internet dan aplikasi pengurusan data dalam kalangan perunding/fasilitator telah masif digunakan untuk memantau, menilai dan melaporkan prestasi kejayaan program. Manakala keputusan pemrosesan ini pula menjadi sumber maklumat atau pengetahuan dalam masyarakat dan pihak-pihak yang memerlukan.

Dapatan di atas menunjukkan bahawa sokongan infrastruktur IT dengan menyediakan data dan maklumat melalui laman web telah digunakan untuk

pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Walaupun, daripada infrastruktur IT itu, data dan maklumat yang berkaitan dengan pelaksanaan program oleh para pelaku pemerksaan masih diuruskan secara berasingan.

Secara keseluruhannya, daripada analisis penyelidik mengenai unsur-unsur manusia, proses dan teknologi dalam proses pembelajaran menunjukkan bahawa sumber pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti boleh wujud mengikut kategori seperti berikut:

- (i) Manusia: kerajaan tempatan, perunding/fasilitator, dan komuniti.
- (ii) Proses: mekanisme pembelajaran, panduan, amalan terbaik.
- (iii) Teknologi (IT): repositori elektronik/pangkalan data.

### **5.3 Aktiviti Manipulasi Pengetahuan**

Berdasarkan dapatan sumber pengetahuan yang telah didedahkan sebelum ini, difahami bahawa pengetahuan yang menjadi objek pemerksaan komuniti adalah berkaitan dengan nilai-nilai utama kemanusiaan, kemasyarakatan, dan pembangunan berterusan. Selain itu, pengaplikasian nilai-nilai itu secara betul, boleh mendorong proses perubahan sosial di kalangan masyarakat miskin untuk mengatasi masalah kemiskinan di kawasan bandar. Memandangkan ketiganya adalah nilai utama yang melandasi aktiviti program pemerksaan di setiap tahap proses pembelajaran.

Sesuai objektif penyelidikan ini, dilakukan analisis terhadap aktiviti manipulasi pengetahuan. Memandangkan ia adalah bahagian daripada konsep KM yang diselidiki dan berasaskan sumber pengetahuan yang telah dikenal pasti.

Berdasarkan dapatan sumber pengetahuan yang telah dikenal pasti dan analisis terhadap data daripada sumber data primer dan sekunder, maka aktiviti manipulasi

pengetahuan tertumpu pada empat tema dapatan, iaitu: (1) pemerolehan pengetahuan, (2) pengagihan maklumat, (3) penggunaan pengetahuan, dan (4) penyimpanan pengetahuan.

### **5.3.1 Pemerolehan Pengetahuan**

Pemerolehan pengetahuan (*knowledge acquisition*) pada asasnya adalah proses mencari pengetahuan daripada sumber pengetahuan seperti pakar bidang dan dokumen ilmu dan memasukkannya ke dalam sistem berasaskan pengetahuan atau pengalaman. Proses ini boleh dilakukan secara automatik atau dengan bantuan jurutera pengetahuan. Selain itu, ia berlaku dalam berbagai-bagai cara, seperti: latihan, kerjasama dengan organisasi, mendatangkan perunding/pakar, dan dokumen pengetahuan.

Daripada dapatan sumber pengetahuan yang telah didedahkan sebelum ini, dikenal pasti bahawa pemilikan pengetahuan di luar komuniti boleh berpunca daripada unsur-unsur perunding/fasilitator, penjabat/staf kerajaan tempatan, komuniti, dan teknologi yang digunakan. Dalam konteks pemeraksanaan komuniti, perluasan sempadan pengetahuan komuniti untuk memperolehi pengetahuan yang benar-benar adalah satu keperluan. Kerana ia adalah berkait rapat dengan beberapa siri aktiviti pemudahan sebagai komponen utama dalam program pemeraksanaan komuniti melalui PNPM Bandar.

Dahulu sekali penyelidik mendapatkan keterangan mengenai jenis aktiviti pemudahan kepada komuniti dari sumber dokumen (D.01), seperti berikut:

- a. Mesyuarat/perundingan/perbincangan, dan sebagainya pada peringkat komuniti kelurahan/kampung dan kecamatan sama ada dalam membuat keputusan atau untuk penyebaran maklumat.

- b. Latihan dan bimbingan, termasuk menyediakan bahan-bahan dan media belajar.
- c. Tinjauan swadaya, termasuk mengenal pasti penerima bantuan, analisis, pembuatan peta tapak dan penulisan laporan.
- d. Kerja berkumpulan penyusunan semula program-program pembangunan untuk tempoh 3 tahun dan rancangan tahun dengan pelaburan tahun pertama kepada pengurangan kemiskinan.
- e. Pemantauan dan penilaian pelaksanaan rancangan pelaburan tahunan untuk mengurangkan kemiskinan.

Tambahan pula, daripada sumber dokumen yang sama, penyelidik memperoleh maklumat jenis aktiviti pemudahan kepada kerajaan tempatan, seperti berikut:

- a. Memudahkan mesyuarat/perundingan di peringkat daerah, sama ada bersifat pujian pemikiran, pendalaman persefahaman (*bengkel*) mahupun penyebaran maklumat;
- b. Latihan asas, perancangan penyertaan dan bimbingan, termasuk menyediakan bahan-bahan dan media belajar;
- c. Menyediakan media-media penyebaran;
- d. Lawatan lapangan untuk mendalami pemahaman aspirasi masyarakat;
- e. Menganjurkan pemantuan, fasilitasi, pengawasan, dan penilaian.

Berkait rapat aktiviti-aktiviti pemudahan (*facilitation*) itu, dari sumber temubual (P.01/P:2A) penyelidik mendapatkan keterangan seperti berikut:

Setiap tahun ada latihan BKM. Untuk menjangka BKM yang baru atau untuk bertanya apa yang dilihat. Dana latihan berpunca daripada APBN-P. Penglibatan/peranan kerajaan tempatan sangat penting. Ada mesyuarat komuniti belajar di peringkat kabupaten/bandar untuk mendapatkan maklumat. Perjumpaan bagi yang mempunyai program dan memerlukan program. Terdapat juga forum BKM setiap bulan. Jika ada BKM yang berjaya, maka mereka akan memberitahu antara satu sama lain.

Manakala dari sumber temubual (P.01/M:3C) juga menerangkan bahawa:

Latihan untuk BKM sangat kami perlukan untuk dapat melaksanakan aktiviti-aktiviti program PNPM Bandar, dan ini memang kami perlukan terutamanya untuk mengurus kewangan dana pusingan.

Aktiviti-aktiviti pemudahan di atas, terutamanya dilakukan untuk mewujudkan kesedaran dan kefahaman di kalangan masyarakat bahawa PNPM Bandar merupakan satu program yang bertujuan untuk mengurangkan kemiskinan berdasarkan

pemeriksaan komuniti. Termasuklah aktiviti pemudahan untuk mewujudkan kesedaran dan memberi gambaran kepada kerajaan tempatan bahawa PNPM Bandar adalah program bersama yang memerlukan kesedaran, komitmen dan penglibatan pelbagai pihak termasuk pihak berkuasa di kawasan tempatan.

Dalam konteks aktiviti manipulasi pengetahuan, dapat difahami bahawa aktiviti pemerolehan pengetahuan adalah satu perkara yang penting dalam pemudahan kepada masyarakat dan kerajaan. Aktiviti itu boleh berlaku melalui latihan, sosialisasi, dan perakuan yang dijalankan oleh pasukan perunding/fasilitator dalam proses pembelajaran (pemeriksaan) masyarakat dan kerajaan tempatan. Di samping itu, pelbagai aktiviti tersebut adalah kemudahan utama untuk masyarakat dan kerajaan tempatan untuk mendapatkan pengetahuan baharu dari sumber-sumber pengetahuan lain yang boleh menggalakkan aktiviti pengurangan kemiskinan secara lebih cekap, responsif, dan inovatif.

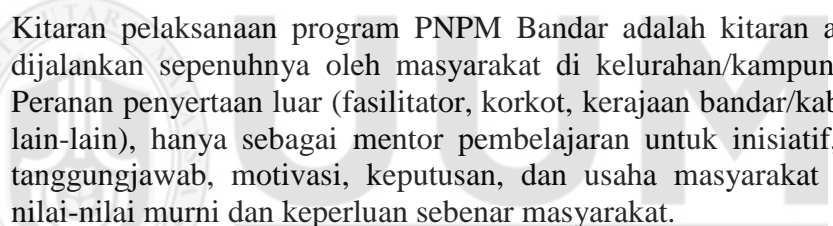
### **5.3.2 Pengagihan Pengetahuan**

Pengagihan pengetahuan (*knowledge distribution*) pada asasnya adalah satu aktiviti manipulasi pengetahuan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Sasaran daripada aktiviti ini adalah untuk menyebarkan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang kepada seberapa ramai orang dalam organisasi.

Jika dalam pemerolehan pengetahuan, gabungan pengetahuan baru dan pengetahuan terlebih dahulu akan melahirkan inovasi, maka dalam pengagihan pengetahuan dijangka berlaku peningkatan kualiti pengetahuan yang dimiliki oleh individu/organisasi. Selain itu, ia boleh berlaku melalui aktiviti mesyuarat, forum,

latihan, dan banyak lagi, serta secara elektronik melalui e-mel, sembang, rangkaian komputer atau menggunakan kemudahan-kemudahan internet yang lain.

Dari sumber dokumen (D.01) difahami bahawa aktiviti pengagihan pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti adalah aktiviti yang selaras dengan moto pemerksaan masyarakat, iaitu 'dari, oleh, dan untuk masyarakat'. Dalam erti kata lain, pengagihan pengetahuan dalam kalangan masyarakat dilakukan melalui aktiviti-aktiviti secara bersama. Pernyata ini berdasarkan fakta bahawa pengagihan pengetahuan dalam masyarakat (komuniti) bersepadu dalam proses pembelajaran komuniti di kitaran masyarakat. Ini jelas terlihat daripada maklumat dalam sumber dokumen (D.01), seperti berikut:



Kitaran pelaksanaan program PNPM Bandar adalah kitaran aktiviti yang dijalankan sepenuhnya oleh masyarakat di kelurahan/kampung tempatan. Peranan penyertaan luar (fasilitator, kerkot, kerajaan bandar/kabupaten, dan lain-lain), hanya sebagai mentor pembelajaran untuk inisiatif, komitmen, tanggungjawab, motivasi, keputusan, dan usaha masyarakat berdasarkan nilai-nilai murni dan keperluan sebenar masyarakat.

Maklumat di atas menunjukkan bahawa usaha-usaha untuk mengagihkan pengetahuan di peringkat komuniti berlaku melalui aktiviti-aktiviti komuniti dalam kitaran masyarakat dengan pemudahan daripada pasukan perunding/fasilitator. Dalam konteks pengagihan pengetahuan, sumber dan penerima pengetahuan adalah masyarakat itu sendiri (komuniti) yang disokong oleh sumber pengetahuan di luar komuniti, iaitu perunding/fasilitator dan kerajaan tempatan.

Walau bagaimanapun, pengagihan pengetahuan dari perunding/fasilitator dan pihak berkepentingan yang lain kepada komuniti memerlukan keprihatinan dan penyertaan masyarakat. Hal ini dikemukakan oleh sumber temubual (P.01/P:2A) seperti berikut:

Penyertaan masyarakat adalah penting bagi memastikan kejayaan program ini. Sebagai contoh, kehadiran orang ramai dalam pemilihan pengurus BKM mesti mempunyai wakil. Dengan kehadiran orang ramai boleh membincangkan sebarang masalah yang dihadapi. Jika dalam perjalanan ramai orang yang tidak hadir, jadi kami terpaksa menunggu sehingga jumlah yang mencukupi memandangkan kesedaran orang ramai juga penting. Di samping itu ia sebagai petunjuk kejayaan program pemeraksanaan komuniti, di mana petunjuk kehadiran sekurang-kurangnya 40 peratus dari orang ramai.

Sejajar dengan maklumat di atas, dari sumber dokumen (D.01) penyelidik mendapat maklumat mengenai kerelevanan penyertaan masyarakat dan kerajaan tempatan sebagai petunjuk kejayaan program, seperti berikut:

Untuk komponen: “Masyarakat teratur dengan keperluan yang semakin meningkat untuk menyatakan pendapatnya”, petunjuk:

- a. Sekurang-kurangnya kehadiran 40 peratus golongan miskin dan mudah terjejas dalam mesyuarat perancangan dan membuat keputusan.
- b. Sekurang-kurangnya kehadiran 40 peratus perempuan dalam mesyuarat perancangan dan membuat keputusan.
- c. Sekurang-kurangnya kehadiran 30 peratus penduduk dewasa untuk mengundi BKM/LKM di peringkat RT/komuniti.

Untuk komponen: “Kerajaan bandar/kabupaten menyediakan perkhidmatan yang lebih elok untuk masyarakat miskin”, petunjuk:

- a. Sekurang-kurangnya BKM/LKM ditubuhkan di 90 peratus kelurahan/kampung.
- b. Sekurang-kurangnya 90 peratus daripada kelurahan/kampung telah siap PJM Pronangkis dan telah disahkan dalam mesyuarat warga.
- c. Sekurang-kurangnya 80 peratus kerajaan bandar/kabupaten menyediakan sokongan pembiayaan.

Daripada maklumat di atas diketahui bahawa perencatan penghantaran pengetahuan boleh berlaku dalam keadaan masyarakat sebagai penerima pengetahuan yang tidak/kurang mengambil bahagian dalam aktiviti. Begitu juga, dalam kedudukan kerajaan tempatan sebagai sumber pengetahuan. Peranan aktif kerajaan tempatan untuk menggalakkan mekanisme penginstitutionan yang memastikan pencapaian komunikasi, penyelarasan, dan integrasi di antara kerajaan dan aspirasi masyarakat, boleh membantu pengagihan pengetahuan yang menjadi keperluan masyarakat.



Daripada huraian di atas, dapat difahami bahawa dalam konteks pembelajaran komuniti, usaha pengagihan pengetahuan di kalangan masyarakat (komuniti) adalah satu perkara utama yang telah dilakukan, di mana ia berkaitan dengan penunjuk kejayaan program pemerksaan. Selain itu, kesediaan untuk menerima pengetahuan yang berlaku melalui penyertaan masyarakat dan kesediaan untuk memberi pengetahuan yang dimiliki kerajaan tempatan adalah sebagai satu bentuk keprihatinan yang boleh menjadi sebuah faktor motivasi untuk proses kelancaran pengagihan pengetahuan.

### **5.3.3 Penggunaan Pengetahuan**

Penggunaan pengetahuan (*knowledge application*) berkaitan dengan penghakikian pengetahuan seseorang melalui bauran pengetahuan baru dengan pengetahuan yang dimiliki. Aktiviti ini bertujuan untuk mendapatkan perspektif baru, cara kerja baru atau dasar baharu. Dalam konteks pemerksaan komuniti, aktiviti ini berkaitan dengan objektif strategik pemerksaan komuniti, iaitu mengubah sikap/tingkah laku dan perspektif masyarakat dalam melihat kemiskinan dan dasar kerajaan tempatan untuk memihak kepada golongan miskin melalui dasar *pro-poor* dan *good governance*.

Berdasarkan keterangan di atas, diketahui bahawa penyertaan masyarakat adalah sangat penting dalam proses penggunaan pengetahuan. Contoh kes ini boleh dilihat dalam proses perancangan program iaitu penyediaan program jangka sederhana (PJM Pronangkis) di mana semua aktiviti keperluan masyarakat direkodkan.

Manakala dari sumber dokumen (D.01) diperoleh maklumat seperti berikut:

PJM Pronangkis harus disusun secara penyertaan oleh TPP (Pasukan Perancangan Penyertaan), dilakukan oleh BKM/LKM yang terdiri daripada

pengurus BKM/LKM, relawan, warga berkenaan, dan untuk perundingan interaktif pihak berkuasa tempatan dan masyarakat umum (awam) melalui pelbagai media.

Berdasarkan analisis penyelidik terhadap kandungan dokumen PJM Pronangkis semasa temubual bersemuka dengan pengerusi BKM Bersahaja Desa Bulila Kabupaten Gorontalo, penyelidik mendapati bahawa ia adalah satu bentuk penggunaan pengetahuan tasit masyarakat, di mana ianya dibuat dengan sokongan pihak-pihak lain seperti fasilitator, kerajaan kampung, dan orang-orang berkenaan yang lain (sukarelawan).

Berkaitan dengan penggunaan dokumentasi tersebut, dari sumber temubual (P.01/M:2C) diperolehi keterangan seperti berikut:

Aktiviti utama kami adalah membuat dokumen PJM Pronangkis. Dalam penyediaan dokumen PJM Pronangkis ini, banyak pihak yang terlibat termasuk pihak berkuasa tempatan (ketua kampung). Juga kita sentiasa diiringi oleh fasilitator. Semua aktiviti yang kita lakukan, sentiasa merujuk kepada dokumen ini. Begitu pula penilaian program yang dijalankan oleh pasukan fasilitator sentiasa melihat kepada dokumen PJM ini.

Di samping itu, kepentingan daripada dokumen PJM itu kerana ia mengandungi penggubalan strategi untuk mengurangkan kemiskinan dan sasaran aktiviti, deskripsi masalah dan pelan program pengurangan kemiskinan. Seperti maklumat visi yang diperolehi dari sumber dokumen (D.02) seperti berikut:

Visi: Masyarakat Bulila Cerdas, Sehat, dan Sejahtera, dan Terbebas dari Pengangguran yang diakibatkan Kemiskinan pada tahun 2015.

Tambahan lagi, menurut sumber temubual (P.02/K:4C), dokumen itu telah menjadi sebahagian daripada program kerja kerajaan kampung tempatan, seperti berikut:

Mengenai PJM itu bukan sahaja untuk dipakai oleh kalangan atau lembaga BKM di Desa Bulila, tetapi PJM ini juga berfungsi sebagai rujukan insititusi

di Desa Bulila untuk melihat atau mengetahui punca masalah dan penyelesaiannya boleh didapati ada di dalam masyarakat itu sendiri.

Daripada huraian dan maklumat di atas, difahami bahawa dokumen PJM merupakan dasar pelaksanaan program pengurangan kemiskinan di kawasan tempatan. Walau bagaimanapun, penyusunan dan pelaksanaan program yang terdapat dalam dokumen itu memerlukan pengetahuan mengenai keadaan dan budaya masyarakat tempatan. Terutamanya penyelarasan dengan pelan pembangunan jangka sederhana daerah daripada pihak kerajaan tempatan (kampung).

Lebih-lebih lagi, penyelidik mendapati bahawa titik temu antara perancangan masyarakat dengan pelan pembangunan jangka sederhana daerah daripada pihak berkuasa tempatan berlaku di peringkat kecamatan, di mana dokumen PJM Pronangkis yang merupakan perancangan dari bahagian bawah (komuniti) bertemu dengan perancangan dari bahagian atas (kerajaan). Fakta itu didapati penyelidik semasa mengikuti mesyuarat (Musrenbang Kecamatan) yang dilaksanakan di Kantor Camat Limboto pada 3 Maret 2014. Pada forum itu, hadir juga unsur-unsur kerajaan tempatan yang diwakili oleh agensi terkait (Agensi Kerja Raya Kabupaten Gorontalo), PJOK, dan unsur komuniti yang diwakili oleh BKM daripada setiap kampung di Kecamatan Limboto, pemimpin masyarakat, dan orang ramai yang prihatin di wilayah kecamatan tempatan.

Dalam forum tersebut dibincangkan perancangan pembangunan keseluruhan, bersepadu, dan selaras dengan masa. Perkara lain yang dibincangkan adalah dalam penggunaan dana BLM, di mana masyarakat akan diberi peluang untuk belajar dengan ketara bagi melaksanakan dan menguruskan program-program yang telah

dirancang dan disenaraikan dalam dokumen PJM Pronangkis yang disusun sebelum itu.

Daripada huraian di atas dapat disimpulkan bahawa penggunaan pengetahuan juga merupakan sebuah aktiviti manipulasi pengetahuan yang penting yang berkaitan dengan peranan aktif masyarakat dalam proses pemeraksanaan. Proses perancangan pembangunan distrukturkan dalam dokumen PJM Pronangkis manakala pelaksanaan di lapangan memerlukan pengetahuan yang dimiliki masyarakat itu sendiri. Oleh itu, menurut analisis penyelidik, dokumen PJM Pronangkis merupakan sumbangan utama yang dihasilkan oleh program PNPM Bandar yang berkait rapat dengan penggunaan pengetahuan.

#### **5.3.4 Penyimpanan Pengetahuan**

Definisi operasi penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*) adalah mendokumenkan rakaman dan penyimpanan pengetahuan mengikut objektif yang hendak dicapai, sama ada untuk keperluan sendiri dan/atau untuk orang lain. Dalam konteks program pemeraksanaan komuniti, pada dasarnya pengetahuan yang telah diperolehi, diedarkan, dan digunakan tidak selalu berada dalam ingatan (memori) individu atau organisasi sama ada komuniti dan kerajaan tempatan. Kerana ia mungkin hilang disebabkan oleh perubahan, anjakan, atau sebab-sebab lain. Termasuklah kehilangan pengetahuan pada masa program ini akhir, sehingga tidak ada aktiviti yang memerlukan pengetahuan itu.

Untuk memastikan pengetahuan dikekalkan sedia ada dalam organisasi dan mudah diakses apabila diperlukan, aktiviti penyimpanan dan penggunaan semula pengetahuan adalah diutamakan. Dalam konteks ini, penggunaan semula ialah

penggunaan pengetahuan berhubung kait dengan sumber pengetahuan dan tujuan menggunakan pengetahuan.

Jadi, pada peringkat ini telah difahami bahawa dalam proses pemeraksanaan komuniti berlaku aktiviti pemerolehan pengetahuan, pengagihan pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan. Aktiviti-aktiviti itu bertujuan untuk meningkatkan keupayaan masyarakat melalui proses pembelajaran dan untuk mengukuhkan peranan kerajaan tempatan.

Walau bagaimanapun, daripada analisis penyelidikan sememangnya penyimpanan pengetahuan merupakan aktiviti manipulasi pengetahuan yang juga sangat penting yang berkait rapat dengan pelaksanaan prinsip pemeraksanaan komuniti, iaitu: ketelusan, akauntabiliti, dan kemampanan. Prinsip-prinsip ini diperolehi dari sumber dokumen (D.01), seperti berikut:

**Ketelusan dan akauntabiliti.** Orang ramai perlu mempunyai akses yang mencukupi kepada maklumat dan proses membuat keputusan supaya aktiviti pengurusan boleh dijalankan secara terbuka dan dipertanggungjawabkan sama ada moral, teknikal, undang-undang dan pentadbiran.

**Kemampanan.** Setiap keputusan perlu mengambil kira kepentingan bagi meningkatkan kebajikan masyarakat bukan sahaja hari ini tetapi juga pada masa hadapan mengekalkan kelestarian alam sekitar.

Pada dasarnya, makluman di atas adalah penting kerana PNPM Bandar adalah satu program yang terhad kepada masa pengurusan projek. Memandangkan ianya telah dilaksanakan sejak tahun 1999 sebagai program pengurangan kemiskinan di kawasan bandar melalui program P2KP, pengetahuan daripada pihak-pihak pengurusan program (perunding/fasilitator, kerajaan tempatan, dan komuniti) adalah tidak kekal disebabkan oleh perubahan daripada individu atau organisasi yang berkaitan dengan

keadaan politik sama ada tempatan dan pusat. Tambahan pula, pengetahuan yang telah dimiliki oleh masyarakat atau organisasi yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemerksaan komuniti boleh dilupakan semasa projek tersebut selesai atau kerana perubahan dasar politik daripada kerajaan pusat dan daerah. Ini jelas dikenali daripada masa pelaksanaan program PNPM Bandar pula terhadap pada tahun 2015 (maklumat diperolehi semasa pemerhatian penyelidik dalam Mesyuarat Penyelarasan Daerah Pengurangan Kemiskinan Gorontalo, pada 30 Julai 2015 di Jabatan Bappeda Provinsi Gorontalo).

Oleh itu, pelaksanaan prinsip ketelusan dan kemampunan program adalah satu petunjuk bahawa pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan sememangnya merupakan aktiviti manipulasi pengetahuan yang sangat penting untuk masyarakat dan kerajaan tempatan. Terutamanya sebagai asas bagi penyusunan peraturan dan strategi berkenaan pengurangan kemiskinan oleh kerajaan tempatan yang sentiasa berhadapan dengan masalah kemiskinan dan usaha-usaha untuk mengatasinya.

Dalam konteks dokumentasi data, maklumat, dan pengetahuan dalam pelaksanaan PNPM Bandar di wilayah Gorontalo, usaha yang dilihat oleh penyelidik berdasarkan temubual dengan pihak perunding (P.01/P) dalam pemerhatian pada 4 Feb 2014 adalah adanya pelbagai data dan maklumat yang boleh di akses dan terkandung di dalam laman web (rujuk <http://p2kp.org>). Namun begitu, sebagai program yang dikenali menggunakan pendekatan berasaskan kepada ciri-ciri sosial dan geografi kawasan tempatan, penyelidik tiada mendapati dokumentasi yang sepadan dengan pendekatan tersebut dalam pelaksanaan program pemerksaan PNPM Bandar di wilayah Gorontalo. Terutamanya, aktiviti penyimpanan maklumat daripada program

untuk keperluan di kalangan masyarakat, kerajaan tempatan, dan pihak berkepentingan yang lain.

Terhadap perkara di atas, catatan penyidik semasa melakukan temubual mendalam dengan sumber temubual (P.01/P:5A) memperolehi fakta-fakta seperti berikut:

- a. OSP 8 Gorontalo **tidak mempunyai laman web** yang digunakan untuk menguruskan aktiviti-aktiviti OSP.
- b. Secara rasminya dalam mengawal aktiviti, data yang digunakan adalah data yang dipaparkan melalui <http://www.p2kp.org/>
- c. Tidak ada **aplikasi** yang disediakan oleh OSP untuk digunapakai masyarakat (BKM/KSM) dalam membantu mengurus aktiviti-aktiviti mereka. Secara amnya aktiviti kemudahan di masyarakat menggunakan laporan manual dalam bentuk format mudah yang boleh dilakukan dengan tulisan tangan atau menggunakan Word dan Excel.
- d. Hubungan daripada OSP sehingga ke peringkat masyarakat dilakukan melalui laporan yang diuruskan oleh fasilitator dan dilaporkan melalui format khas kepada Asisten Pengurusan Data (Asmandat) Korkot untuk kemudian di muat naik ke dalam laman web <http://www.p2kp.org/>
- e. Secara umum usaha ke dalam masyarakat adalah terhad bersosial di laman web dan maklumat yang boleh diperolehi dari laman web juga.
- f. Khususnya kerajaan bandar Gorontalo, tahun 2007 pernah diuji pengurusan data menggunakan Sistem Pengurusan Maklumat (SIM) ke pihak berkuasa tempatan, tetapi tidak berjaya kerana sistem pelayan (*server*) tidak menyokong aliran data dari peringkat komuniti.
- g. Masih diperlukan **inovasi** supaya masyarakat dan kumpulan berkenaan menggunakan maklumat sebagai satu bentuk kawalan sosial (*control social*) serta cara menambah pengetahuan untuk peningkatan kapasiti.

Daripada fakta-fakta di atas dapat ditakrifkan bahawa penggunaan IT pada dasarnya telah dijalankan dalam kerangka penyimpanan data dan maklumat daripada aktiviti program. Akan tetapi, sasaran pihak perunding supaya masyarakat dan kerajaan tempatan mencapai maklumat program pemerksaan menggunakan IT belum lagi optimum. Selain itu, daripada dokumentasi pengetahuan yang akan digunakan untuk keperluan masyarakat dan kerajaan tempatan belum dijalankan dengan betul dalam konteks ketelusan dan akauntabiliti, dan kemampuan yang menjadi prinsip-prinsip daripada program pemerksaan komuniti.

Secara keseluruhan, daripada dapatan aktiviti manipulasi pengetahuan yang berlaku dalam proses pemerksaan komuniti di wilayah Gorontalo, penyelidik mendapati bahawa pemerolehan pengetahuan, pengagihan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan penyimpanan pengetahuan adalah aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan yang secara tersirat telah dijalankan mengikut kepada tahap proses pembelajaran komuniti dan mempunyai hubungkait satu sama lain.

Penjelasan proses tersebut di atas adalah di peringkat awal masyarakat mendapatkan maklumat dan pengetahuan yang berkaitan dengan pelaksanaan program pemerksaan komuniti daripada pelbagai sumber pengetahuan. Selanjutnya ia diagihkan kepada masyarakat melalui penyertaan aktif komuniti. Melalui proses asimilasi/gabungan, pengetahuan baru boleh digunakan dalam perancangan dan pelaksanaan program pemerksaan. Hasil kerja bersama tersebut kemudian didokumentasi dan boleh digunakan semula bagi maksud pihak yang berminat.

#### **5.4 Faktor-faktor Penyokong KM**

Daripada dapatan tentang sumber pengetahuan dan aktiviti manipulasi pengetahuan yang telah didedahkan sebelum ini menunjukkan bahawa aktiviti KM yang terdiri daripada aktiviti pemerolehan pengetahuan, pengagihan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan penyimpanan telah terintegrasi dalam aktiviti pemerksaan komuniti dalam setiap tahap daripada kitaran masyarakat. Meskipun begitu, untuk inisiatif KM ke dalam proses pemerksaan, selalu ada unsur-unsur yang boleh menyokong atau pun tidak kepada amalan KM yang berkesan.

Berdasarkan dapatan sumber pengetahuan yang telah dikenal pasti dan data/maklumat yang diperolehi dari sumber data primer dan sekunder, penyelidik telah



menganalisis keadaan faktor-faktor penyokong KM, di mana ia telah dibahagikan dalam tiga (3) tema dapatan, iaitu: (1) keadaan sumber manusia, (2) keadaan organisasi, dan (3) keadaan infrastruktur IT.

#### **5.4.1 Keadaan Sumber Manusia**

Berdasarkan sumber dokumen mengenai PNPM Bandar, objektif strategik program pemerikasaan komuniti tersebut dalam konteks mengurangkan kemiskinan di kawasan bandar adalah perubahan tingkah laku/sikap dan perspektif masyarakat terutama pemimpin organisasi sama ada dalam masyarakat atau kerajaan tempatan. Manakala keadaan sumber manusia berkait rapat dengan masalah sosial yang dapat dilihat dari segi masalah kemiskinan, pengangguran, pendidikan, kesihatan, dan lain-lain. Masalah kemiskinan ini termasuklah isu-isu yang meliputi: (1) lamanya hidup, (2) pengetahuan/tingkat pendidikan, dan (3) taraf hidup yang baik. Apabila masyarakat mendapat manfaat daripada faktor keadaan yang baik, maka kualiti hidup secara keseluruhannya sudah cenderung untuk menguntungkan.

Walaupun keadaan sumber manusia ini boleh diiktiraf dari pelbagai bidang kajian. Tetapi fokus penyelidikan ini memberi tumpuan kepada indeks pembangunan manusia (HDI), iaitu: dimensi pendidikan (pengetahuan), ekonomi, dan kesihatan. Dalam hal ini, penyelidik mendapati maklumat berkaitan dengan HDI tersebut dalam sumber dokumen (D.06). Dalam sumber dokumen tersebut dinyatakan bahawa:

Pembangunan manusia di Gorontalo masih jauh di belakang pembangunan manusia di sebahagian besar wilayah di Indonesia. Di peringkat Regional Sulawesi, HDI Gorontalo berada di tempat ke empat selepas Sulawesi Utara, Sulawesi Selatan, dan Sulawesi Tengah. Manakala dalam konteks wilayah Gorontalo, HDI kabupaten dan bandar tidak satupun yang masuk ke dalam kategori tinggi menurut skala nasional (HDI lebih daripada 80). Sehingga bagi daerah kabupaten dan bandar, pada tahun 2011 secara umum termasuk dalam peringkat pembangunan manusia sederhana ke atas.

Maklumat di atas jelas menunjukkan keadaan sumber manusia dalam pencapaian hasil pembangunan manusia di wilayah kabupaten/bandar di provinsi Gorontalo selepas program PNPM Bandar dimulakan. Di samping itu, ianya berkait rapat dengan perancangan dan strategi pembangunan sumber manusia dalam tadbir urus baik di wilayah Gorontalo. Walau bagaimanapun, sehingga pada tahun 2015, HDI kabupaten dan bandar di provinsi Gorontalo masih termasuk ke dalam kategori rendah menurut skala nasional (HDI tidak lebih daripada 80) (BPS, 2015).

Berkaitan dengan isu pembangunan manusia di peringkat kabupaten/bandar tersebut, diperolehi maklumat dalam sumber dokumen (D.10), seperti berikut:

Masalah umum kemiskinan di Bandar Gorontalo ialah kesedaran rendah kepada tingkah laku yang sihat, kekurangan penyertaan, faktor malas, pergantungan kepada program pengurangan kemiskinan. Oleh itu, misi yang dijalankan kerajaan untuk mengurangkan kemiskinan adalah melalui peningkatan keperluan asas masyarakat seperti biasiswa, pendidikan bersubsidi, dan penjagaan kesihatan percuma kepada keluarga miskin, perkhidmatan kesihatan bersubsidi, meningkatkan kapasiti dan kebebasan masyarakat untuk berusaha.

Keadaan di atas juga diterangkan oleh sumber temubual (P.01/K:3B) seperti berikut:

Masyarakat miskin Bandar Gorontalo pada hari ini berhadapan dengan masalah kualiti rendah sumber manusia, bilangan rumahtangga yang tidak mempunyai aset, terhad peluang alternatif pekerjaan, tidak mencukupi perkhidmatan awam, kemerosotan sumber asli dan alam sekitar, lemah insituti/organisasi masyarakat.

Manakala di daerah Kabupaten Gorontalo, dari sumber dokumen (D.07) diperolehi maklumat tentang strategi pembangunan daerah di Kabupaten Gorontalo, seperti berikut:

Strategi pembangunan wilayah Kabupaten Gorontalo meliputi tiga perkara, iaitu: 1) strategi untuk meningkatkan kualiti hidup masyarakat, 2) strategi pembangunan mampan alam sekitar, 3) strategi pemeraksanaan komuniti dan pembangunan ekonomi tempatan.

Dalam konteks objektif dan strategi program pemerksaan komuniti, dapatan mengenai keadaan sosial di atas dapat difahami berkait rapat dengan isu-isu peningkatan keupayaan sumber manusia dalam bidang pendidikan, kesihatan, dan ekonomi masyarakat yang dihadapi kerajaan tempatan di Gorontalo.

Dari sumber temubual (P.01/P:3A) pula diterangkan mengenai masalah/halangan pelaksanaan program pemerksaan komuniti PNPM Bandar di Provinsi Gorontalo, iaitu:

Masalah yang dihadapi adalah keadaan BKM bervariasi. Di samping itu, halangan utama adalah berkekurangannya aktiviti-aktiviti BKM sama ada dalam pengambilan keputusan dan aktiviti-aktiviti di lapangan. Tambahan pula penyertaan masyarakat dalam kitaran masyarakat juga menurun (dari RPK sampai RWT). Walau bagaimanapun secara data, Gorontalo masih dalam standar (sekurang-kurangnya 40% penyertaan), tetapi terus dilaksanakan **inovasi** supaya aktiviti ini dapat diperbaiki. Sebagai contoh dengan melibatkan kerajaan dalam mengajak BKM/masyarakat melakukan mesyuarat di peringkat masyarakat kampung yang selari dengan aktiviti masyarakat untuk mengelakkan tepu. Begitu juga dalam memudahkan penggunaan dana pusingan (BLM), di mana di beberapa kawasan terdapat kelewatan penggunaan dana.

Maklumat di atas menunjukkan bahawa masalah dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti masih berkait rapat dengan keadaan sosial iaitu penyertaan dan peranan aktif daripada masyarakat dan kerajaan tempatan yang belum optimum.

Akhirnya, daripada data dan maklumat yang berkaitan dengan keadaan sosial yang didapati menunjukkan bahawa usaha-usaha pembangunan manusia masih menjadi masalah utama yang dihadapi kerajaan dan pelaksana program pemerksaan komuniti. Termasuk dalam perkara ini adalah belum optimum usaha yang dibuat oleh perunding untuk membantu mewujudkan perubahan tingkah laku/sikap dan perspektif individu di kalangan masyarakat dan kerajaan tempatan sesuai objektif program PNPM Bandar.

#### 5.4.2 Keadaan Organisasi

Dalam penyelidikan ini, keadaan organisasi berkaitan dengan organisasi penganjur dan pelaksana kegiatan program pemerksaan komuniti yang dijalankan melalui PNPM Bandar. Sesuai analisis dokumentasi, penyelidik mendapat maklumat keadaan organisasi pada dua peringkat, iaitu: organisasi di peringkat masyarakat, dan organisasi di peringkat kerajaan tempatan.

(i) Organisasi pelaksana di peringkat masyarakat

Dari sumber dokumen (D.01) diperoleh data mengenai keadaan organisasi pelaksana program pemerksaan komuniti di peringkat masyarakat seperti berikut:

Semasa ini pelaksanaan PNPM Bandar telah membina institusi lebih daripada 11 ribu BKM/LKM yang tersebar sekitar 1.153 kecamatan di 268 bandar/kabupaten. Di samping itu, telah menimbulkan lebih daripada 600 ribu relawan daripada masyarakat tempatan, serta lebih daripada 22 juta orang penduduk miskin, melalui 860 ribu Kumpulan Swadaya Masyarakat (KSM).

Intipati maklumat di atas adalah pelaksanaan program pemerksaan komuniti yang dijalankan secara intensif telah melibatkan pelbagai elemen masyarakat dalam wilayah di Indonesia. Walau bagaimanapun, berdasarkan peranannya, organisasi BKM adalah pelaksana utama di peringkat masyarakat. Seperti yang telah dibincangkan sebelum ini (Bab Empat), BKM adalah sebuah organisasi di peringkat kelurahan/kampung yang ditubuhkan oleh masyarakat dan disahkan oleh notari.

Kedudukan organisasi BKM itu sendiri, mengikut maklumat dalam sumber dokumen (D.01), adalah seperti berikut:

BKM/LKM ini dijangka akan menjadi satu platform perjuangan golongan miskin untuk menyatakan hasrat dan keperluan masyarakat,

serta motor untuk usaha pengurangan kemiskinan yang dilaksanakan oleh masyarakat secara berdikari dan mampan, bermula daripada proses menentukan keperluan, membuat keputusan, menyediakan program, pelaksanaan program, penggunaan, dan penyelenggaraan.

Berdasarkan pemerhatian penyelidik terhadap aktiviti BKM di Desa Bulila Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo, BKM adalah himpunan masyarakat tempatan yang kedudukannya sebagai organisasi di luar institusi kerajaan, di luar institusi tentera, di luar institusi agama, di luar institusi pekerjaan atau perniagaan, dan di luar institusi keluarga. Struktur organisasi BKM terdiri daripada penyelar, ahli, lembaga pemegang amanah, penasihat, dan Unit Pelaksanaan (UP). UP adalah unit pengendali yang ditubuhkan selaras dengan keperluan BKM dalam menguruskan aktiviti pembangunan. Secara umum ia boleh dianggap sebagai unit pengurusan, seperti berikut: Unit Pengurusan Kewangan (UPK), Unit Pengurusan Alam Sekitar (UPL), dan Unit Pengurusan Sosial (UPS).

Dalam catatan penyelidik semasa pemerhatian di jabatan setiausaha BKM di Desa Bulila Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo di atas, telah diperolehi fakta-fakta seperti berikut:

Jabatan setiausaha BKM berfungsi sebagai forum untuk bertukar-tukar maklumat dan pengetahuan untuk warga masyarakat setempat, pengurus BKM, pasukan fasilitator, dan perunding. Termasuk dalam hal ini adalah daripada pihak luar seperti kerajaan tempatan, kerajaan pusat, serta pihak berkepentingan seperti lawatan World Bank untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan aktiviti-aktiviti pemerksaan komuniti di wilayah tempatan.

Berkaitan dengan keadaan organisasi BKM, dari sumber temubual (P.01/M:3C) diperolehi maklumat, seperti berikut:

Setiausaha BKM ini menjadi tempat kerja daripada pasukan fasilitator yang membolehkan interaksi dan komunikasi dengan warga masyarakat

menjadi lebih mudah. Termasuklah daripada pihak perunding dan kerajaan tempatan. Lebih-lebih lagi, pada masa pengagihan dana pusingan kepada kumpulan KSM.

Berdasarkan maklumat di atas, kedudukan organisasi BKM ini memang strategik kerana ia adalah institusi dengan peranan utama sebagai pengendali program pemeraksanaan komuniti di peringkat masyarakat. Tambahan pula dari sumber temubual (P.01/P:3A) diperolehi maklumat seperti berikut:

Pada masa program berakhir, kelak BKM dijangka menggantikan perunding dan boleh mengakses kepada sumber pembiayaan.

- Organisasi pelaksana di peringkat kerajaan tempatan

Daripada sumber dokumen (D.01) penyelidik memperoleh maklumat mengenai penglibatan kerajaan dalam program pemeraksanaan komuniti, seperti berikut:

PNPM Bandar direka sebagai gerakan bersama yang disepadukan dalam pengurangan kemiskinan melalui proses pemeraksanaan komuniti. Pemeraksanaan komuniti memerlukan penglibatan perbagai pihak berkepentingan termasuk: kerajaan, kumpulan pakar, perniagaan, dan masyarakat umum.

Manakala dari sumber temubual (P.06/K:3B), penyelidik memperoleh maklumat bahawa organisasi pelaksana program pemeraksanaan komuniti di peringkat kerajaan tempatan adalah seperti berikut:

- a. Peringkat Provinsi Gorontalo: Jabatan Kerja Raya dalam Bidang Cipta Karya melalui Unit Perancangan Bangunan dan Alam Sekitar (PBL).
- b. Peringkat Kabupaten/Bandar: Jabatan Kerja Raya Kabupaten/Bandar pada Bidang Cipta Karya melalui Unit Pembangunan Infrastruktur Perumahan (PIP).

Walau bagaimanapun bagi tujuan penyelidikan ini, dalam temubual secara mendalam dengan peserta (P.05/K:4B), penyelidik telah memperoleh keterangan

mengenai keadaan organisasi kerajaan tempatan dalam pelaksanaan program PNPM Bandar, seperti berikut:

- a. PNPM Bandar di Kabupaten telah dimulakan pada tahun 2007. Pelaksana adalah Dinas Kerja Raya Kabupaten Gorontalo. Hanya ada di dua kecamatan, iaitu: Limboto dan Telaga.
- b. Satker sebagai penanggungjawab program, dilantik berdasarkan SK Menteri atas cadangan Bupati.
- c. Satker hanya membuat semak kaki tangan. Di PU peruntukan bajet disediakan dalam dana APBN-Perubahan, kemudian disalurkan ke kelurahan melalui perunding. Satker dibantu oleh OSP (perunding/fasilitator).
- d. Untuk penyelarasan, di peringkat kecamatan ada PJOK yang menjadi bawahan Satker. PJOK diambil daripada Ketua Pengaturcaraan dan Kerajaan Kampung. Jadi ada 2 camat, PJOK 2 orang, 14 lurah di Limboto, dan 9 ketua kampung di Telaga.
- e. Di peringkat kabupaten ada Pasukan Penyelaras Pelaksana PNPM (TKPP), Ketua Bappeda dan Setiausaha daripada PU, Ahli BPMD dan Jawatan Sosial.
- f. Juga di peringkat kabupaten ada TKPKD (Pasukan Penyelaras Pengurangan Kemiskinan Daerah), pengetua adalah naib bupati. Ia ditubuhkan bukan kerana PNPM tapi untuk pengurangan kemiskinan di wilayah tempatan. Penyelaras pasukan adalah Kepala Bappeda.
- g. Seluruh program kemiskinan yang ada di suatu daerah yang bertanggungjawab adalah TKPKD.

Daripada huraian keadaan aktiviti di organisasi peringkat kerajaan tempatan di atas, penyelidik boleh membuat kesimpulan bahawa organisasi adalah bahagian penting dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti, di mana ia mengikuti garis tindakan kerja seperti yang terdapat dalam struktur organisasi program (rujuk Rajah 4.3). Sebagai contoh, peranan Bappeda Kabupaten Gorontalo adalah sebagai penyelaras daripada pasukan TKPP dan TKPKD. Tambahan pula, Pengurus Eksekutif bajet adalah Jabatan Kerja Raya (Dinas PU) Kabupaten Gorontalo, iaitu Satker PIP.

### 5.4.3 Keadaan Infrastruktur IT

Dalam usaha mewujudkan tadbir urus dalam kerajaan tempatan, pembangunan dan penggunaan infrastruktur IT telah menjadi satu bahagian penting dalam proses tadbir urus kerajaan di wilayah Gorontalo. Berdasarkan sumber dokumen, penyelidik mendapati bahawa pembangunan dan penggunaan IT adalah tujuan dan dasar-dasar daripada misi dan strategi kerajaan tempatan Gorontalo.

Dari sumber dokumen (D.11) diperoleh maklumat misi dan strategi seperti berikut:

**Misi:**

Mewujudkan sinergi antara kerajaan wilayah dan kerajaan kabupaten/bandar Gorontalo berasas autonomi tempatan dan juga untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan awam, mengurangkan kemiskinan dan mengendalikan sistem tadbir urus yang baik dalam usaha untuk reformasi birokrasi.

**Strategi:**

Strategi untuk meningkatkan tadbir urus baik telah diarahkan untuk membangunkan sistem maklumat dan komunikasi dalam pentadbiran kerajaan daerah.

Manakala dari sumber dokumen Pelan Induk Pembangunan e-Kerajaan Tahun 2009-2013 (D.09) diperolehi maklumat bahawa visi dan misi kerajaan adalah berasaskan *ICT*, seperti berikut:

**Visi e-Kerajaan**

Menjadi Provinsi Inovatif melalui Teknologi Maklumat dan Komunikasi

**Misi e- Kerajaan**

Membina Gorontalo yang berdikari, produktif dan religi, dan pintar melalui pemerkasaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi.

Dapatan maklumat visi, misi, dan strategi pembangunan menunjukkan pentingnya kedudukan dan penggunaan IT memandangkan ia adalah sebagai satu usaha kerajaan untuk meningkatkan kapasiti perkhidmatan pada masyarakat, pembangunan sinergi di daerah, dan untuk mencapai terwujudnya tadbir urus kerajaan. Walau



bagaimanapun, masalah dalam penggunaan IT diperolehi dalam sumber dokumen

Pelan Induk e-Kerajaan Gorontalo Tahun 2014-2019 (D.12) seperti berikut:

Cabaran utama dalam melaksanakan e-Kerajaan adalah untuk mengintegrasikan sistem yang sedia ada dengan menyambung dan mengaitkan data bertaburan di pelbagai institusi secara keseluruhan dan diproses menjadi banyak maklumat sehingga ia boleh digunakan sebagai asas dalam menentukan hala tuju dasar kerajaan.

Berdasarkan temubual, penyelidik memperolehi keterangan berkaitan dengan keadaan penggunaan IT dalam konteks pengurangan kemiskinan di Kabupaten Gorontalo dan Bandar Gorontalo. Dari sumber temubual (P.01/K:3B) diperolehi maklumat, bahawa:

Pengendalian kemiskinan di wilayah tempatan tidak disokong dengan infrastruktur teknologi maklumat (IT) yang mencukupi, yang mampu menyediakan data/maklumat secara terperinci mengenai keadaan kemiskinan yang berlaku dalam bidang tanggungjawab mereka.

Manakala dari sumber temubual (P.04/K:3B) diperolehi maklumat, iaitu:

Pembangunan dan penggunaan IT dalam konteks pemeraksanaan komuniti tidak dijalankan dengan sempurna manakala ia masih dalam perancangan. Terutamanya di peringkat kecamatan dan kelurahan yang menjadi sasaran program pemeraksanaan. Kami tidak mempunyai data/maklumat yang sebenar jumlah penduduk miskin di wilayah ini.

Lebih-lebih lagi di peringkat komuniti, semasa pemerhatian di jabatan setiausaha BKM, infrastruktur IT yang sedia ada terhad kepada penggunaan komputer oleh pihak fasilitator untuk keperluan pembuatan laporan aktiviti harian untuk disampaikan kepada pihak perunding. Berkaitan dengan itu, daripada sumber temubual (P.02/M:5C) diperolehi maklumat seperti berikut:

Di jabatan setiausaha ini, BKM tidak memiliki peralatan komputer yang terkait sistem dalam talian. Semua dibuat secara manual sahaja dengan menggunakan komputer yang sedia ada daripada pihak fasilitator.

Huraian di atas menunjukkan walaupun penggunaan IT adalah bahagian daripada visi, misi, dan strategi kerajaan, ia masih belum menunjukkan satu keberkesanan menyokong program pemeraksanaan komuniti. Khususnya berkaitan dengan sinergi antara agensi-agensi berkaitan di daerah dalam mendapatkan dan menyebarkan pengetahuan tentang pengurangan kemiskinan di wilayah Gorontalo. Oleh itu, keadaan ini telah membawa kepada masalah dalam menyelaraskan isu kemiskinan di peringkat komuniti berkaitan dengan program pengurangan kemiskinan yang direka oleh pihak kerajaan, iaitu ia boleh menyekat akses kepada maklumat dan pengetahuan masyarakat dalam konteks program pemeraksanaan komuniti.

Tambahan pula, dalam sumber dokumen (D.12), didapati maklumat, iaitu:

Provinsi Gorontalo tidak mempunyai infrastruktur rangkaian internet yang menghubungkan antara SKPD (agensi kerajaan).

Maklumat di atas disokong oleh keterangan dari sumber temubual (P.07/K:5B) mengenai cabaran yang dihadapi dalam penggunaan IT, iaitu:

Cabaran utama dalam penggunaan e-kerajaan semasa ini ialah bagaimana menyepadukan sistem sedia ada dengan berkongsi data yang berselerak di dalam pelbagai jawatan untuk dijadikan landasan dalam menentukan hala tuju dasar kerajaan.

Kesimpulannya, dapatan maklumat mengenai keadaan sosial, keadaan organisasi, dan keadaan infrastruktur IT dalam pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti di wilayah Gorontalo menunjukkan kepentingan ketiga faktor dalam program pemeraksanaan komuniti. Terutamanya dalam aktiviti untuk menggalakkan perubahan dalam tingkah laku/sikap, dan perspektif seseorang. Oleh itu, perpaduan berkadaran daripada ketiga faktor adalah penting untuk menyokong pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti.

## **5.5 Model KM Untuk Pemerksaan Komuniti**

Bahagian ini membentangkan dapatan model KM yang dibina untuk pemerksaan komuniti, di mana ia dibina berdasarkan dapatan kajian tentang sumber pengetahuan, aktiviti manipulasi pengetahuan dan faktor-faktor penyokong KM dalam konteks pemerksaan komuniti yang telah didedahkan sebelum ini. Walau bagaimanapun, pada bahagian ini penyelidik telah menggunakan kaedah analisis data kajian kes Penjodohan Pola (Yin, 2014). Memandangkan ia memusatkan perhatian terhadap kaedah mencari dapatan penyelidikan (Afrizal, 2016). Selain itu, ia memudahkan penyelidik untuk membina model KM yang menjadi objektif penyelidikan ini.

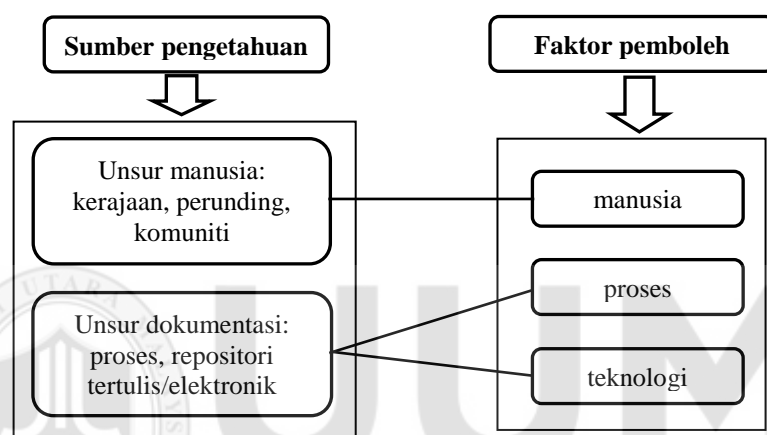
Daripada analisis data ini, penyelidik dapat merumuskan dua tema dapatan, iaitu: (1) Pembangunan model, dan (2) Analisis penjelasan pembangunan model.

### **5.5.1 Pembangunan Model**

#### **5.5.1.1 Pola Hubungan Sumber Pengetahuan dan Faktor Pemboleh KM.**

Daripada dapatan kajian yang telah diterangkan sebelum ini difahami bahawa unsur manusia, proses, dan teknologi merupakan sumber pengetahuan dalam proses pemerksaan (lihat muka surat 123), di mana individu dalam komuniti adalah sebagai sumber dalaman (internal). Manakala perunding/fasilitator, pejabat kerajaan tempatan, proses, dan teknologi adalah sebagai sumber-sumber luar. Walau bagaimanapun, dapatan daripada sumber pengetahuan itu menunjukkan bahawa ia dapat dibezakan berdasarkan kedudukannya (lokus), iaitu: dalam ingatan manusia dan dokumentasi. Unsur manusia dalam hal ini adalah individu-individu daripada perunding/fasilitator, kerajaan tempatan, dan komuniti. Manakala unsur dokumentasi boleh wujud dalam proses, dan repositori data (tertulis dan elektronik) daripada program pemerksaan komuniti.

Berkaitan dengan dapatan di atas, proposisi awal penyelidik adalah: unsur manusia, proses, dan teknologi adalah sumber pengetahuan dalam proses pemeraksanaan. Proposisi dibuat berdasarkan kajian literatur mengenai faktor-faktor pemboleh KM (lihat muka surat 27-30). Daripada kedua-dua idea iaitu: dapatan kajian di atas dan proposisi awal penyelidik tersebut difahami bahawa terdapat hubungan antara faktor pemboleh KM dan sumber pengetahuan, seperti ditunjukkan pada Rajah 5.2.



Rajah 5.2: Hubungan sumber pengetahuan dan faktor pemboleh KM

Rajah 5.2 menerangkan konfigurasi hubungan antara unsur-unsur sumber pengetahuan dan faktor-faktor pemboleh KM. Yang menarik ialah fakta bahawa sumber pengetahuan di atas adalah selaras dengan konsep faktor-faktor pemboleh KM. Konfigurasi tersebut berdasarkan hubungan fakta dan konsep jenis pengetahuan (lihat muka surat 17-18), iaitu:

- a. Pengetahuan dalam unsur manusia=ingatan individu=jenis pengetahuan tasit
- b. Pengetahuan dalam unsur dokumentasi=pengetahuan tertulis=pengetahuan eksplisit.

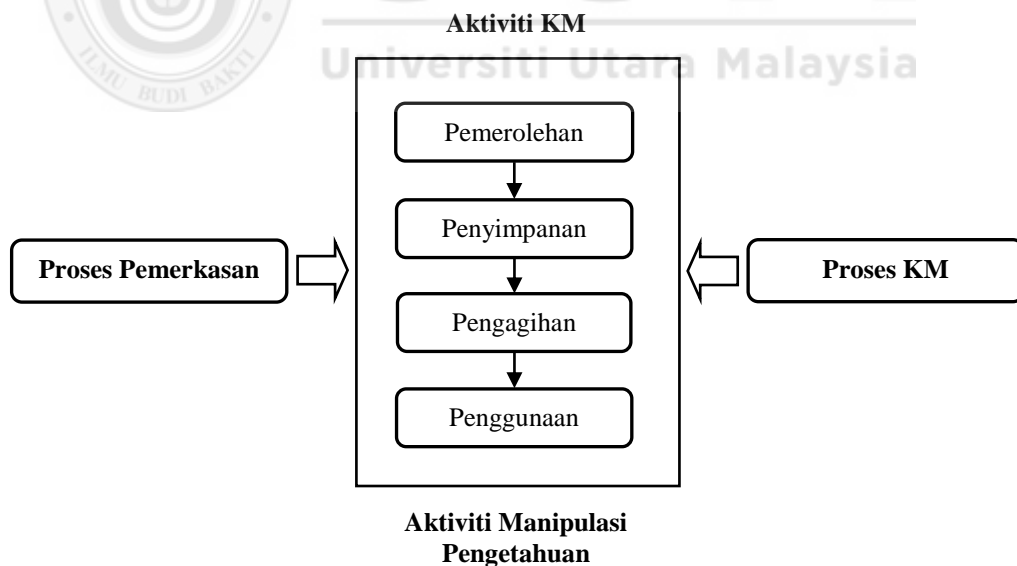
Dalam hal pengetahuan berada dalam unsur manusia difahami bahawa sinergi antara perunding/fasilitator, kerajaan tempatan, komuniti, dan lain-lain pihak yang berkepentingan membolehkan kemunculan aktiviti pemerolehan, pengagihan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan, di mana kerjasama di antara pihak-pihak ini sangat menentukan kejayaan pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Ia boleh dilihat daripada segi fungsi, iaitu:

- a. Di peringkat kerajaan tempatan, fungsi kerajaan adalah sebagai fasilitator, pengatur, dan penyelaras.
- b. Di peringkat masyarakat, fungsi organisasi masyarakat (BKM) adalah pemandu, pengawal, penjana, dan rakan kongsi kerajaan tempatan (kelurahan/kampung).
- c. Fungsi lain-lain pihak yang berkepentingan (selain perunding/fasilitator), iaitu: individu atau kumpulan persatuan profesional, universiti, NGO, bank, dan lain-lain pihak yang menaruh minat terhadap masalah kemiskinan (maklumat daripada sumber dokumen D.01). Pada dasarnya ia berfungsi sebagai pekongsi/rakan kongsi kerajaan tempatan, perunding/fasilitator, dan komuniti dalam membantu pelaksanaan perkhidmatan teknikal daripada program pemerksaan komuniti.

Berdasarkan kefahaman mengenai fungsi di atas, pola hubungan antara sumber pengetahuan dan faktor pemboleh KM boleh mewujudkan pihak-pihak yang berkepentingan dengan program pemerksaan komuniti. Ia terdiri daripada tiga (3) unsur utama yang menjalankan fungsi sebagai subjek pemerksaan, iaitu: kerajaan tempatan, komuniti, dan pekongsi/rakan kongsi. Dalam hal ini, istilah subjek pemerksaan digunakan kerana ia mengandungi makna pelaku atau pelakon pemerksaan. Manakala istilah pekongsi bermaksud individu atau kumpulan yang berkongsi (rujuk <http://prpm.dbp.gov.my>).

### 5.5.1.2 Pola Hubungan Proses Pemerksaan dan Proses KM.

Berkaitan dengan dapatan kajian tentang aktiviti manipulasi pengetahuan yang telah didedahkan sebelum ini (lihat muka surat 123-136), proposisi awal penyelidik adalah: tahap pemerksaan adalah sesuai sebagai suatu proses KM. Proposisi itu berdasarkan kepada kajian literatur mengenai proses utama KM, iaitu: penciptaan, penyimpanan, pengagihan, dan penggunaan pengetahuan (lihat muka surat 25, Rajah 2.3). Manakala fakta-fakta yang diperolehi daripada data yang dianalisis menunjukkan bahawa tahap pemerksaan komuniti mengandungi aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan, iaitu: pemerolehan, penyimpan, pengagihan, dan penggunaan pengetahuan. Daripada kedua-dua idea iaitu: dapatan kajian di atas dan proposisi awal penyelidik difahami bahawa terdapat persamaan pola antara proses pemerksaan dan proses KM. Memandangkan kedua-duanya adalah mengandungi aktiviti yang selari dengan pembelajaran. Ia ditunjukkan pada Rajah 5.3.



Rajah 5.3: Hubungan proses pemerksaan dan proses KM

Rajah 5.3 menunjukkan dapatan aktiviti manipulasi pengetahuan dalam proses pemerksaan. Manakala dalam proses KM pun terdiri daripada aktiviti yang sama.

Jelas sekali, jika proses pemeraksanaan komuniti mengandungi aktiviti yang selaras dengan proses KM maka asasnya adalah sama iaitu: proses pembelajaran.

### **5.5.1.3 Pola Hubungan Organisasi Sebagai Satu Faktor Pemboleh KM.**

Daripada faktor-faktor penyokong KM, penyelidikan ini mendapatkan fakta-fakta yang berkaitan dengan keadaan sosial, keadaan organisasi, dan keadaan infrastruktur IT. Fakta-fakta yang didapati menunjukkan bahawa keadaan sumber manusia, organisasi yang ditubuhkan dan infrastruktur IT sebagai sumber strategik belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk menyokong program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) di wilayah Provinsi Gorontalo (lihat muka surat 143-146). Manakala organisasi pelaksana pemeraksanaan dan infrastruktur IT, khususnya tidak dikategorikan sebagai faktor yang penting untuk mengatasi kemiskinan yang dialami oleh golongan miskin di kawasan bandar.

Daripada dapatan kajian mengenai faktor-faktor penyokong KM, khususnya keadaan organisasi, daripada sumber temubual dan dokumentasi dimaklumkan bahawa di peringkat kerajaan daerah terdapat sebuah jawatankuasa yang dipanggil Jawatankuasa Pengurangan Kemiskinan Daerah (TKPK-D). Peranan dan fungsi jawatankuasa ini adalah sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) kepada masalah-masalah kemiskinan.

Berkaitan dengan maklumat di atas, daripada sumber dokumen (D.01) diperolehi maklumat bahawa:

Melalui PNPM Bandar, peranan dan fungsi TKPK-D dilakukan untuk mendorong KBP (Komuniti Belajar Bandar) untuk memantau dan terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran tentang prinsip-prinsip dan nilai-nilai di PNPM Bandar.

Mengikuti di atas, penubuhan dan fungsi jawatankuasa ini adalah strategik memandangkan ia adalah satu forum yang ditugaskan untuk merangka strategi dan program pengurangan kemiskinan daerah, dan untuk menggerakkan aktiviti komuniti di peringkat kabupaten/bandar. Sebab kepentingan fungsi dan penubuhan organisasi di atas diperolehi penyelidikan dari sumber temubual (P.01/P:4B), iaitu:

Hal penting untuk usaha-usaha pengurangan kemiskinan dan pembangunan di peringkat bandar/kabupaten adalah penubuhan satu komunikasi yang sesuai, rangkaian, dan kerjasama di antara tiga pilar pembangunan daerah tempatan, iaitu: kerajaan bandar/kabupaten, masyarakat, dan kumpulan prihatin.

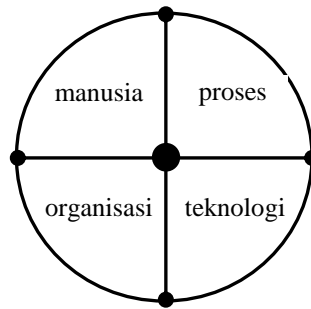
Satu fakta penting yang lain ialah berkaitan adalah penubuhan Forum BKM, di mana ia diharapkan sebagai embrio dan asas untuk memberi motivasi kepada program pemerksaan komuniti yang berterusan. Manakala daripada sumber dokumen (D.01) diperolehi maklumat lagi tentang forum BKM sebagai Komuniti Belajar Kelurahan, seperti berikut:

BKM melalui UPS, menyelaras relawan-relawan tempatan, terdiri daripada orang-orang peduli dan ikhlas, staf kerajaan kelurahan, dan kumpulan peduli tempatan, kepada forum kajian refleksi yang disebut sebagai Komuniti Belajar Kelurahan (KBK). Fungsi utama KBK juga membantu masyarakat setempat untuk mengawal dan melaksanakan penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip universal, supaya kontrol sosial masyarakat tetap terbangun.

Fakta-fakta mengenai penubuhan forum/organisasi untuk proses pembelajaran yang berkesan di atas menunjukkan bahawa organisasi merupakan faktor penting untuk pemerksaan komuniti sama ada di peringkat masyarakat dan kerajaan daerah. Walau bagaimanapun, organisasi ini adalah berkaitan rapat dengan struktur organisasi kerajaan daerah, masyarakat, dan pekongsi/rakan kongsi. Oleh itu, dalam konteks pemerksaan komuniti, konsep organisasi ini boleh difahami sebagai satu faktor yang membolehkan untuk mencapai objektif pelaksanaan program pemerksaan dalam konteks pembelajaran.



Akhirnya, dapatan kajian mengenai faktor-faktor pemboleh KM dalam program pemerksaan komuniti dapat ditunjukkan pada Rajah 5.4. Diagram tersebut menunjukkan faktor-faktor pemboleh KM, di mana ia memiliki kedudukan yang sama dan berdampingan untuk menjalankan proses pemerksaan.



Rajah 5.4: Faktor-faktor pemboleh KM dalam pemerksaan komuniti

Dalam konteks pemerksaan komuniti, kesatuan kerja faktor-faktor itu adalah pola untuk menjalankan sebuah proses KM. Khususnya faktor organisasi adalah bahagian daripada faktor-faktor pemboleh KM (lihat muka surat 27-30).

### 5.5.2 Analisis Penjelasan Pembangunan Model

Daripada dapatan penyelidikan tentang ciri-ciri sumber pengetahuan, aktiviti KM, dan faktor-faktor pemboleh KM di atas, penyelidikan mentakrifkan proposisi mengenai hubungan antara KM dan Pemerksaan Komuniti, iaitu: KM boleh berlaku sebagai satu sistem untuk menyelaras aktiviti-aktiviti subjek pemerksaan (kerajaan–komuniti–pekongsi) untuk memperolehi, menyimpan, mengagihkan, dan menggunakan pengetahuan manakala ia boleh dibuat oleh faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi sebagai alat (*tool*) untuk mencapai objektif program pemerksaan. Dalam penyelidikan ini, makna sistem adalah cara atau kaedah yang

teratur untuk melakukan sesuatu, manakala domain bermakna liputan bagi sesuatu yang hendak diselesaikan (<http://prpm.dbp.gov.my>).

Pada dasarnya, proposisi di atas menyifatkan dua (2) domain yang saling berkaitan untuk membangunkan satu sistem KM, iaitu: domain pemerikasaan komuniti dan domain KM.

### **5.5.2.1 Domain Pemerikasaan Komuniti**

Bagi tujuan analisis penjelasan proposisi yang berkaitan dengan domain pemerikasaan komuniti, telah difahami sebelum ini bahawa Subjek Pemerikasaan terdiri daripada unsur-unsur kerajaan daerah, komuniti, dan pekongsi. Unsur-unsur ini merupakan pihak berkepentingan dalam pelaksanaan program pemerikasaan komuniti PNPM Bandar.

Analisis penyelidikan terhadap aktiviti subjek pemerikasaan ini menunjukkan ia berkaitan dengan aktiviti-aktiviti membangunkan tadbir urus baik kerajaan daerah. Hal itu jelas daripada maklumat yang diperolehi dari sumber dokumen (D.01) seperti berikut:

Bantuan teknikal pemudahan untuk menaik taraf kapasiti kerajaan provinsi, kabupaten/bandar, dan pihak berkepentingan yang lain pada asasnya merupakan aktiviti yang berorientasikan kepada usaha membangunkan tadbir urus baik daerah (*good local governance*), terutamanya untuk pengurangan kemiskinan.

Walau bagaimanapun, adalah difahami bahawa tadbir urus baik di atas merupakan sebahagian daripada strategi pemerikasaan untuk mencapai sinergi antara kerajaan daerah, masyarakat, dan pihak berkepentingan yang lain. Manakala asas aktiviti subjek pemerikasaan dikenali adalah untuk membangunkan dan menginstitusikan nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip masyarakat dan pembangunan mampan.

Dalam konteks tadbir urus baik pula, subjek pemerksaan ini adalah sama-sama sebagai subjek pembangunan.

Mengikut Undang-undang No. 23, tahun 2014 tentang kerajaan daerah, peranan kerajaan daerah dalam konteks pemerksaan komuniti adalah sebagai fasilitator, pengawal selia, dinamisator, dan penyelaras untuk pelbagai aktiviti dalam mengoptimumkan pembangunan daerah. Manakala mengikut dapatan penyelidikan ini bahawa pemerksaan adalah proses pembelajaran maka peranan kerajaan daerah ini berkaitan dengan fakta-fakta mengenai aktiviti manipulasi pengetahuan yang dapat dilihat dalam aktiviti-aktiviti memperolehi, menyimpan, mengagihkan, dan menggunakan pengetahuan. Oleh itu, ia adalah jelas bahawa kedudukan kerajaan daerah adalah amat penting terhadap komuniti dan pekongsi.

Untuk menilai keputusan di atas, penyelidik telah melakukan temubual dengan pakar (C.01). Daripada catatan penyelidik, menurut makluman pakar:

- Unsur kerajaan daerah boleh dipersetujui sebagai pengendali utama program pemerksaan komuniti akan tetapi ia perlu disokong oleh unsur-unsur pekongsi.
- Usaha kecil menengah/UKM (usaha perniagaan) adalah dicadangkan sebagai unsur komuniti yang mesti diperkasakan juga.
- Penubuhan organisasi untuk menguruskan pengetahuan, tetap dijalankan oleh agensi-agensi kerajaan yang sudah sedia ada, kerana ia boleh mengukuhkan fungsi agensi kerajaan tempatan.

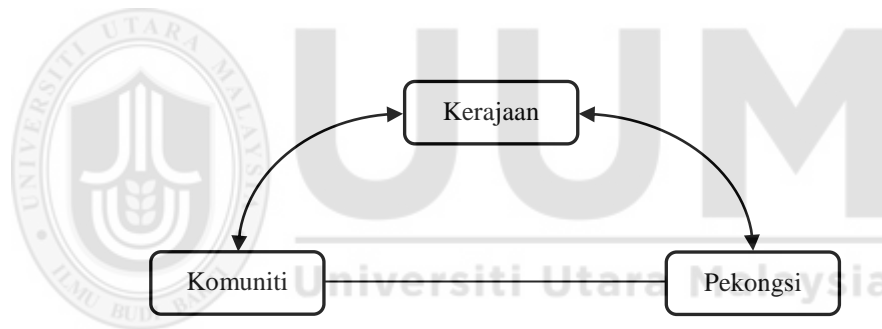
Manakala menurut pakar (C.02), diperolehi sokongan seperti berikut:

- Kerajaan daerah, komuniti, dan pekongsi dipersetujui sebagai pelaksana tadbir urus baik dalam konteks Subjek Pemerksaan, kerana ketiga pihak tersebut

adalah unsur-unsur yang menjadi pelaku pemeraksanaan, dan untuk mengawal kesinambungan daripada program pemeraksanaan komuniti.

- Selain daripada unsur-unsur manusia dan organisasi, unsur politik adalah faktor penting untuk kesinambungan (*sustainability*) program pemeraksanaan komuniti. Konsep kesinambungan ini penting kerana ianya bukan semata-mata untuk membolehkan tetapi termasuk mengukuhkan dan melindungi potensi yang dimiliki masyarakat.

Berdasarkan pelbagai bukti di atas, difahami bahawa antara unsur-unsur subjek pemeraksanaan dalam domain pemeraksanaan komuniti berlaku hubungan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 5.5.



Rajah 5.5: Hubungan unsur-unsur subjek pemeraksanaan

Rajah 5.5 menunjukkan kedudukan unsur-unsur subjek pemeraksanaan, di mana ia menunjukkan pola hubungan dua hala antara kerajaan daerah–komuniti dan kerajaan daerah–pekongsi. Hakikatnya, hubungan itu berdasarkan peranan kerajaan daerah sebagai fasilitator, pengawal selia, faktor dinamik, dan koordinator (penyelaras) dalam menjalankan program pembangunan daerah di wilayah tempatan. Manakala antara unsur komuniti dan unsur pekongsi berlaku hubungan linear (setara) di bawah arahan kerajaan daerah.

Penjelasan mengenai unsur-unsur di atas berdasarkan sumber dokumen adalah seperti berikut:

- Kerajaan: Unsur ini merujuk kepada kerajaan provinsi/kabupaten/bandar. Ianya merujuk kepada UU No. 32 Tahun 2004, iaitu sebagai fasilitator, pengawal selia, faktor dinamik, dan penyelarar.
- Komuniti: kumpulan yang ditubuhkan oleh masyarakat berkaitan dengan bidang pendidikan, kesihatan, dan ekonomi. Melalui institusi komuniti ini, penyertaan masyarakat sivil (individu atau organisasi) boleh diwujudkan sebagai satu bentuk keprihatinan, dan untuk melakukan kawalan sosial yang aktif dan ikut bertanggung jawab.
- Pekongsi: dunia usaha (bisnis/perniagaan), NGO, dan lain-lain pihak berkaitan. Dalam konsep tadbir urus baik, unsur ini mengarah kepada sektor swasta. Tetapi dalam penyelidikan ini, ia tidak terhad hanya kepada sektor tersebut tetapi juga pihak-pihak lain selain daripada kerajaan dan komuniti. Sebagai contoh, jabatan/agensi pendidikan tinggi.

#### **5.5.2.2 Domain KM**

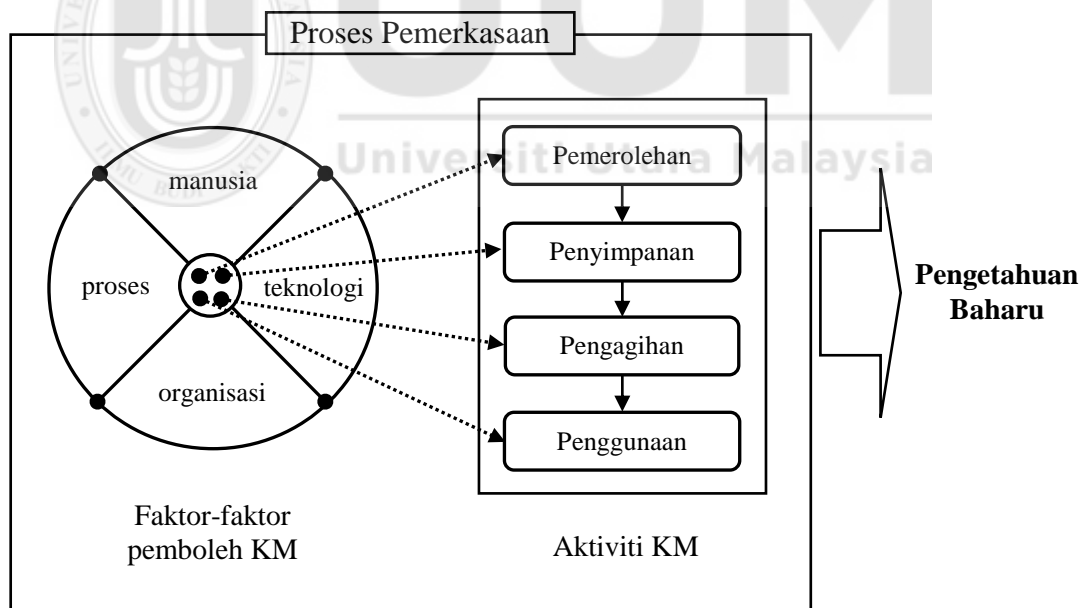
Bahagian ini menganalisis proposisi berkaitan dengan domain KM, di mana ia berkaitan dengan dapatan kajian ini mengenai konsep KM yang terdiri daripada: aktiviti KM dan faktor-faktor pemboleh KM sebagai kesatuan konsep.

Keputusan dapatan penyelidikan ini mengenai aktiviti manipulasi pengetahuan (rujuk Rajah 5.3), jelas menunjukkan bahawa aktiviti pemeraksanaan selaras dengan aktiviti KM yang mengandungi aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan. Manakala daripada keputusan dapatan faktor-faktor penyokong KM (rujuk Rajah 5.4), menunjukkan bahawa untuk mencapai objektif program pemeraksanaan komuniti

adalah perlu mempertimbangkan kedudukan faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi sebagai pemboleh/penyokong.

Daripada huraian di atas, terdapat pola hubungan yang ketara iaitu: aktiviti pemerksaan yang terdiri daripada aktiviti memperolehi, menyimpan, mengagihkan, dan menggunakan pengetahuan dalam proses pemerksaan dibolehkan oleh faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi sebagai alat (*tool*) untuk mencapai objektif program pemerksaan komuniti.

Berdasarkan analisis penyelidik terhadap aspek pengetahuan dalam hubungan antara aktiviti KM (lihat Rajah 5.3) dan faktor pemboleh KM (lihat Rajah 5.4), boleh berlaku hubungan seperti yang ditunjukkan pada Rajah 5.6.



Rajah 5.6: Hubungan faktor pemboleh KM dan aktiviti KM

Secara terperinci, faktor-faktor pemboleh KM tersebut adalah:

- a) Manusia, iaitu: pengurus sistem (pengerusi, pekerja pengetahuan).
- b) Proses, iaitu: peraturan, prosedur, dan amalan terbaik.

- c) Organisasi, iaitu: agensi kerajaan yang menguruskan pengetahuan dan berkedudukan di peringkat provinsi/kabupaten/bandar.
- d) Teknologi, iaitu: infrastruktur IT.

Manakala aktiviti KM dijalankan oleh semua faktor di atas berkaitan dengan aktiviti memperolehi, menyimpan, mengagihkan, dan menggunakan pengetahuan. Hasil daripada proses pemerksaan yang dijalankan tersebut boleh menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baharu. Justeru, pengetahuan baharu tersebut lebih diperlukan oleh kerajaan tempatan untuk mengatasi masalah-masalah kemiskinan.

### **5.5.2.3 Model KM**

Berdasarkan dapatan pola hubungan domain Pemerksaan Komuniti dan KM yang telah didedahkan di atas, idea penyelidik dalam proposisi awal (lihat muka surat 153) iaitu: KM boleh berlaku sebagai satu sistem untuk mengoptimumkan usaha mencapai objektif program pemerksaan komuniti. Manakala sistem KM boleh diperolehi dengan pengintegrasian daripada kedua-dua domain. Walau bagaimanapun, penyelidik memerlukan pandangan dan penilaian para pakar untuk menilai apakah sistem ini sesuai dengan konsep/teori dalam bidang KM. Daripada tiga orang pakar KM, penyelidik telah mendapatkan keterangan seperti berikut:

#### **(i) Pakar (K.01)**

Unsur-unsur manusia, proses, dan teknologi, disepakati sebagai sumber pengetahuan dalam konteks pemerksaan komuniti. Manakala aktiviti pemerolehan, penyimpanan, pengagihan, dan penggunaan pengetahuan juga difahami sebagai aktiviti KM dalam proses pembelajaran. Di samping itu, *facilitation/mentoring* dinyatakan pula sebagai lain-lain aktiviti KM yang penting dalam konteks pembelajaran dan menganjurkan keperluan penubuhan forum

komuniti praktikal (*CoP*) untuk pemeraksanaan komuniti yang berkesan. Ini adalah kerana ia di nilai sebagai faktor pemboleh (*enabler*) atau sebagai satu konsep perkongsian maklumat di luar organisasi sedia ada.

(ii) Pakar (K.02)

Pakar bersetuju dengan konsep integrasi KM dalam pemeraksanaan komuniti, akan tetapi perlu bukti apakah hubungan kelihatan kuat, dan berlaku interaksi. Selain itu, komponen-komponen yang terkandung dalam hubungan itu, perlu disahkan secara ilmiah melalui penyelidikan sehingga boleh menjawab soalan mengapa komponen itu wujud. Pakar berkenan menyatakan bahawa unsur-unsur KM bergantung kepada bidang (*field*) dan sudut pandangan yang digunakan (perspektif). Lebih-lebih lagi diperlukan tanda aras (*benchmark*) daripada rujukan yang digunakan. Akhir sekali, diberikan saranan bahawa hasil penyelidikan harus berdasarkan hasil analisis literatur dan terbukti di lapangan (sesuai dengan data dan fakta).

(iii) Pakar (K.03)

Penilaian pakar berkenaan dengan konsep tiang penyangga untuk penubuhan organisasi pembelajaran yang mampu melahirkan inovasi (lihat muka surat 61, Rajah 2.13). Manakala konsep tiang penyangga ini adalah selari dengan dapatan kajian ini mengenai faktor-faktor pemboleh KM dalam pemeraksanaan komuniti. Inspirasi penting yang diperolehi daripada penilaian pakar adalah hasil daripada proses pemeraksanaan daripada model penyelidikan ini direka untuk mencipta inovasi (tidak terhad kepada pengetahuan baharu sahaja).

Berdasarkan maklum balas dan penilaian daripada para pakar di atas cukup jelas untuk mengukuhkan model sistem yang dibina. Oleh itu, selepas maklum balas



diterima, penambahbaikan model penyelidikan ini dilaksanakan dengan mengambil kira semua saranan pakar sesuai keperluan penyelidikan adalah seperti berikut:

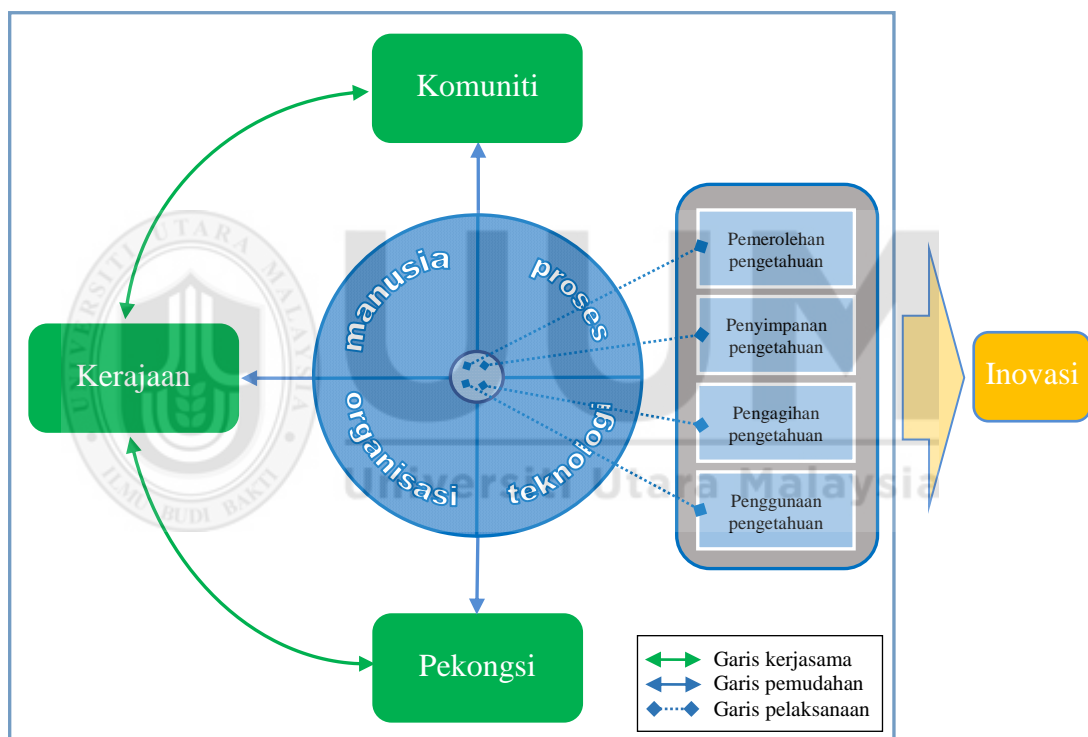
- (i) Menukar output pengetahuan baharu pada Rajah 5.6 kepada inovasi. Selain itu, ia disokong pula oleh maklumat yang didapati penyelidik dari sumber dokumen (D.01) bahawa inovasi adalah penting untuk mengatasi masalah pengurangan kemiskinan yang semakin meningkat semasa ini. Di samping itu, inovasi adalah keperluan sebenar pihak kerajaan daerah untuk pembangunan daerah mengikut Undang undang No. 23, tahun 2014 tentang Kerajaan Daerah.
- (ii) Mengarahkan penubuhan forum komuniti praktikal (*CoP*) sebagai satu faktor organisasi dalam pemerksaan komuniti. Hal ini dijelaskan dalam Bab Enam (lihat muka surat 185-186).

Seterusnya, berdasarkan penjelasan di atas, hubungkait antara KM dan pemerksaan komuniti dapat dibina sebagai satu model sistem KM (lihat Rajah 5.7) yang merupakan penggabungan daripada dua domain, iaitu:

- (i) Domain Pemerksaan Komuniti, terdiri daripada unsur-unsur Kerajaan Daerah, Komuniti, dan Pekongsi (Rajah 5.5).
- (ii) Domain KM, terdiri daripada Aktiviti KM dan Faktor Pemboleh KM (Rajah 5.6).

Daripada analisis penjelasan di atas, logik kerja daripada model sistem KM yang dibina tersebut pada dasarnya telah selaras dengan proposisi awal penyelidik, iaitu: KM sebagai satu sistem untuk menyelaraskan aktiviti subjek pemerksaan (kerajaan–komuniti–pekongsi) untuk memperolehi, menyimpan, mengagihkan, dan menggunakan pengetahuan. Manakala ia dibolehkan oleh faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi untuk menyokong pencapaian objektif program pemerksaan komuniti.

Pada Rajah 5.7, Garis Kerjasama antara kerajaan daerah–komuniti dan kerajaan daerah–pekongsi adalah menunjukkan kerjasama dua hala dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Manakala Garis Pemudahan menunjukkan bantuan teknikal daripada faktor pemboleh KM kepada aktiviti kerajaan, komuniti, dan pekongsi. Selain itu, Garis Pelaksanaan menunjukkan aktiviti KM yang dilaksanakan oleh faktor-faktor pemboleh KM dalam program pemerksaan komuniti. Akhir sekali, dapatan model kajian ini adalah jawapan kepada persoalan penyelidikan ini.



Rajah 5.7: Model KM untuk pemerksaan komuniti

## 5.6 Rumusan

Pemerksaan komuniti adalah paradigma baru pembangunan manusia untuk mencipta, menguatkan, dan melindungi potensi yang dimiliki oleh masyarakat. Pemerksaan komuniti yang dilaksanakan melalui PNPM Bandar di wilayah Provinsi Gorontalo adalah sebuah program daripada kerajaan pusat yang dijalankan

di daerah untuk mengurangkan kemiskinan. Ianya dilaksanakan untuk menyedarkan masyarakat terutama pemimpin-pemimpin organisasi masyarakat dan kerajaan tempatan untuk merealisasikan nilai-nilai kemanusiaan (gerakan moral), prinsip-prinsip kemasyarakatan (gerakan tadbir urus baik) dan pembangunan mampan (gerakan Tridaya) dalam kehidupan bermasyarakat.

Aktiviti program pemerksaan komuniti telah dijalankan sebagai satu proses pembelajaran kepada masyarakat dan pengukuhan peranan pihak berkuasa tempatan, yang bertujuan untuk membuat perubahan dalam tingkah laku/sikap, dan perspektif berfikir. Manakala dalam pelaksanaan, disediakan bantuan teknikal, dana perangsang (*stimulant*), dan melibatkan pelbagai pihak yang berkepentingan di kawasan tempatan.

Melalui temubual, pemerhatian, dan analisis dokumentasi, dikenalpasti bahawa unsur manusia daripada kerajaan tempatan, perunding/fasilitator, dan komuniti adalah sumber pengetahuan dalaman. Manakala unsur proses (prosedur/mekanisme pemerksaan), dan teknologi (dokumentasi/repositori) merupakan sumber pengetahuan luaran dalam konteks pembelajaran komuniti.

Dengan mengenal pasti sumber pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti, keputusan penyelidikan ini menunjukkan bahawa aktiviti KM dalam proses pemerksaan komuniti tersirat dalam empat (4) aktiviti utama manipulasi pengetahuan, iaitu: pemerolehan, penyimpanan, pengagihan, dan penggunaan pengetahuan. Manakala unsur manusia, proses, organisasi, dan teknologi adalah faktor-faktor pemboleh KM yang penting untuk menyokong proses pemerksaan komuniti.

Berdasarkan dapatan kajian ini tentang sumber pengetahuan, aktiviti KM, dan faktor pemboleh KM, dapat direkabentuk satu model sistem KM dalam konteks pemeraksanaan komuniti. Walau bagaimanapun, penilaian pakar turut menyumbang dalam proses pembinaan model terutamanya daripada segi logik sistem model yang dibentuk, iaitu hubungan antara KM dan pemeraksanaan komuniti.

Daripada model KM yang dibina, menunjukkan bahawa integrasi KM kepada pemeraksanaan komuniti berpotensi untuk menambahbaikkan proses pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti. Ini disokong oleh fakta-fakta yang didapati dari pelaksanaan program PNPM Bandar di wilayah Gorontalo, iaitu:

- a. Pengurangan kemiskinan masih merupakan satu program utama kerajaan tempatan sama ada di peringkat provinsi atau kabupaten/bandar Gorontalo.
- b. Model KM untuk pemeraksanaan komuniti direka bentuk sebagai strategi yang sistematik untuk mempercepatkan dan mengoptimumkan usaha-usaha pengurangan kemiskinan di wilayah Gorontalo.

## **BAB ENAM**

### **PERBINCANGAN DAN RUMUSAN**

#### **6.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan hasil dapatan kajian yang diperolehi melalui analisis data berdasarkan persoalan penyelidikan dan hubungannya dengan pencapaian objektif penyelidikan. Pada akhir bab ini dihuraikan rumusan yang terperinci tentang implikasi penyelidikan sama ada teori dan praktikal, batasan penyelidikan, cadangan penyelidikan lanjutan, kesimpulan dan saranan.

#### **6.2 KM dan Pemerksaan Komuniti**

Pemerksaan komuniti adalah paradigma dalam mengurangkan kemiskinan di Indonesia yang pada masa ini terus dijalankan dalam pelbagai program. Perhatian utama kepada isu-isu kemiskinan yang masih dialami oleh sebahagian penduduk di Indonesia menunjukkan kepentingan program pemerksaan untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat tetap menjadi keutamaan buat masa ini.

Daripada penyelidikan ini difahami bahawa PNPM Bandar adalah satu projek program pembangunan manusia yang dibiayai oleh luar negara (World Bank), kerajaan pusat, dan kerajaan daerah. Di samping itu, ia adalah instrumen untuk mencapai Matlamat Pembangunan Milenium (*MDGs*) yang dijalankan di Indonesia dalam satu dekad ini. Ia juga boleh difahami sebagai program teras pemerksaan komuniti dalam mengurangkan kemiskinan di Indonesia, terutamanya bagi golongan masyarakat miskin di kawasan bandar. Program ini menggariskan pelaksanaannya yang sentiasa memberi tumpuan kepada pembangunan manusia, iaitu untuk meningkatkan maruah manusia.

Moto daripada program pemerksaan komuniti, iaitu: berasal daripada masyarakat, dilaksanakan oleh masyarakat, dan untuk masyarakat. Pada dasarnya moto ini selaras dengan konsep pembangunan masyarakat yang didakwa oleh Ross (dalam Nejkar, 2013) sebagai pendekatan berasaskan sumber (*the inner resources approach*). Inti pendekatan tersebut adalah masyarakat digalakkan untuk mengenalpasti keinginan dan keperluan mereka sendiri dan bekerja sama dengan agensi-agensi kerajaan dan unsur-unsur lain yang berkaitan untuk menyelesaikan masalah kemiskinan yang dihadapi dengan menggunakan keupayaan yang dimiliki, mampu untuk mengakses dan menggunakan sumber-sumber yang diperlukan. Keupayaan itu sendiri adalah dikaitkan dengan kuasa, yang secara individu dan kumpulan mempunyai kadar yang berbeza bergantung kepada faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman, status, atau persekitaran sosial.

Walau bagaimanapun, White (dalam Suhendra, 1998) telah menyatakan bahawa pemerksaan itu mesti bermula dari kehendak politik pihak berkuasa (*political will*). Kenyataan yang didapati penyelidik adalah benar, kerana program pemerksaan (PNPM Bandar) adalah program yang dimulakan oleh kerajaan nasional dan dijalankan di seluruh wilayah Republik Indonesia. Ianya berdasarkan kepada Peraturan Presiden Nomor 13, tahun 2009 mengenai Penyelarasan Pengurangan Kemiskinan, Peraturan Presiden Nomor 15 Tahun 2010 mengenai Percepatan Pengurangan Kemiskinan, dan Arahan Presiden Nomor 3 Tahun 2010 mengenai Program Pembangunan Keadilan.

Sebaliknya, kedudukan kerajaan tempatan pun sangat penting kerana ia tertakluk sebagai subjek dan masyarakat adalah objek. Di samping itu, ia memainkan peranan yang penting kerana memiliki kuasa, sama ada sumber manusia atau teknologi di

kawasan tempatan. Tetapi mengikut pendapat Ife (1995), pemerksaan itu bertujuan untuk memberi kuasa, peluang, pengetahuan dan kepakaran kepada masyarakat untuk meningkatkan keupayaan dalam menentukan masa depan mereka sendiri, menyertai dan mempengaruhi kehidupan masyarakat itu sendiri. Selaras dengan itu, Craig dan Mayo (1995) menyatakan bahawa pemerksaan adalah jalan untuk penyertaan. Tambahan pula, pemerksaan bukan sahaja mengukuhkan individu/orang ramai, tetapi juga institusi (Kartasasmita, 1997).

Analisis penyelidik terhadap pelbagai pemikiran di atas, menunjukkan bahawa status hubungan antara kerajaan dan masyarakat adalah bersifat penawaran–permintaan (*supply-demand*), iaitu kerajaan daripada segi penawaran manakala masyarakat berada daripada segi permintaan. Peranan kerajaan adalah pihak yang menyediakan perkhidmatan yang diperlukan masyarakat tetapi masyarakat juga perlu bersikap aktif. Hal ini disokong oleh konstitusi negara Indonesia (UUD 1945) yang menyatakan bahawa hak rakyat adalah mendapat kehidupan yang baik, untuk membangunkan diri mereka sendiri, dan mendapat manfaat daripada pengetahuan dan teknologi. Selain itu, disenaraikan tanggungjawab masyarakat untuk mengambil bahagian dalam program-program pembangunan yang dilaksanakan oleh kerajaan.

Dapatan tentang sumber pengetahuan daripada penyelidikan ini menunjukkan bahawa di samping pihak kerajaan, masyarakat juga adalah sumber pengetahuan. Terutamanya pemilikan data, maklumat atau pengetahuan yang berkaitan dengan keadaan sosial dan geografi tempatan. Data/maklumat tentang keadaan kemiskinan di wilayah tempatan tersebut sangat diperlukan oleh kerajaan untuk dasar bagi mengawal program kemiskinan. Kekurangan atau ketiadaan data/maklumat berkaitan dengan keadaan sosial dan geografi tempatan ini, biasanya menjadi masalah utama

yang dihadapi oleh kerajaan dalam membuat keputusan yang terbaik untuk menangani masalah-masalah kemiskinan.

Dalam keadaan sedemikian, dapatan kajian ini tentang kedudukan kerajaan dan masyarakat sebagai sumber pengetahuan boleh mengukuhkan kedudukan masyarakat selari dengan pihak kerajaan sebagai pihak pembekal (*supply*), di mana ia boleh membuka peluang kepada masyarakat untuk membuat pilihan yang dapat memenuhi kehendak dan keperluan mereka. Ini adalah perkara penting untuk menyokong pelaksanaan daripada program pemerksaan komuniti untuk dijalankan secara berterusan.

Cadangan penyelidik bagi meneruskan pelaksanaan program pemerksaan komuniti di atas melalui pembinaan satu model KM, menunjukkan idea yang berbeza dengan cadangan daripada kumpulan penyelidikan INFID (INFID, 2010), di mana mereka menyimpulkan bahawa program pemerksaan komuniti (PNPM Mandiri) di Indonesia telah mengalami kegagalan dan mencadangkan untuk menghentikan program tersebut kerana ia tidak mempunyai kesan positif yang bermakna untuk meningkatkan kuasa dan kemampuan berdikari komuniti miskin. Cadangan kumpulan penyelidik tersebut merujuk kepada fakta-fakta, iaitu: (1) kekurangan penyertaan masyarakat dalam program, (2) Projek PNPM berorientasikan kepada hasil dan bukannya memperkasakan, dan (3) sinergi tidak dibina dalam kalangan komuniti, kerajaan, dan pengurus program.

Dalam penyelidikan ini, fakta-fakta tersebut juga ditemukan dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti melalui PNPM Bandar di Provinsi Gorontalo. Tetapi, dalam konteks sumber pengetahuan, menurut analisis penyelidik perkara



tersebut disebabkan kegagalan program dalam meletakkan masyarakat sebagai subjek pembangunan. Upaya memampukan (*enabling*) yang dijalankan melalui program pemerksaan komuniti tersebut masih dominan meletakkan masyarakat sebagai objek pembangunan (penerima pengetahuan). Keputusan penyelidikan ini dapat terlihat daripada indikator prestasi program yang hanya berorientasikan kepada hasil untuk menilai kejayaan pelaksanaan program pemerksaan komuniti.

Walaupun demikian faktanya, menurut pandangan penyelidik, ia tidak menjadi usaha terakhir, malah perlu penambahbaikan di dalam reka bentuk program pemerksaan komuniti tersebut. Hal tersebut merujuk kepada dapatan penyelidikan ini, di mana berlaku kesejajaran peranan antara kerajaan dan masyarakat, iaitu kedua-duanya sebagai subjek pembangunan. Termasuklah peranan daripada pihak berkepentingan lain sebagai rakan kongsi, seperti perunding/fasilitator.

Dari huraian di atas, boleh difahami bahawa akibat anjakan paradigma dalam hubungan antara kerajaan dan masyarakat di atas, pengetahuan sememangnya adalah sumber (*resource*) bagi membolehkan pemerksaan komuniti. Perkara ini selari dengan pernyataan Francis Bacon, bahawa *knowledge itself is power*, manakala menurut Sher dan Lee (2004), pengetahuan dapat dipandang sebagai sumber (*resource*) dan kini muncul sebagai satu faktor tradisi.

Dalam konteks hubungan itu, inisiatif menggunakan pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti adalah satu keutamaan. Hal ini yang menjadi satu alasan utama sokongan penyelidik kepada program pemerksaan komuniti. Berasaskan dapatan penyelidikan ini, sumber pengetahuan dan faktor-faktor pemboleh KM

belum digunakan sepenuhnya sebagai solusi dalam mengatasi kelemahan daripada program pemerksaan komuniti.

Berkaitan dengan kedudukan pengetahuan dalam proses pemerksaan komuniti, adalah difahami bahawa pembangunan manusia berasaskan sumber boleh menjadi pola/pendekatan yang utuh dan berkesan bagi kerajaan untuk memampukan masyarakat melalui penempatan masyarakat sebagai sumber pengetahuan yang penting. Di samping itu, ia boleh menjadi tumpuan bagi kerajaan tempatan untuk mengubahsuai program PNPM Bandar kepada program pemerksaan komuniti tempatan bagi pengurangan kemiskinan. Hal ini menjadi asas cadangan penyelidik di atas.

Penyelidikan ini dapat mengenalpasti bahawa aktiviti manipulasi pengetahuan dalam program pemerksaan komuniti terdiri daripada aktiviti pemerolehan pengetahuan, pengagihan pengetahuan, penggunaan pengetahuan, dan penyimpanan pengetahuan. Keputusan penyelidikan ini menunjukkan bahawa pelbagai aktiviti tersebut, adalah bahagian daripada proses pembelajaran bagi membina kesedaran dan menggalakkan perubahan dalam tingkah laku/sikap, dan cara pandang daripada masyarakat untuk dapat berperanan secara aktif bagi mengubah kehidupan mereka menjadi lebih baik. Melalui aktiviti-aktiviti tersebut masyarakat mendapatkan maklumat/ pengetahuan/pengalaman dijangka meningkatkan pengetahuan yang dimiliki dalam komuniti. Walau bagaimanapun, penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa potensi faktor-faktor pemboleh KM belum dilaburkan dan dibina sebagai faktor utama dalam kejayaan program pemerksaan komuniti untuk mengatasi kemiskinan yang dialami oleh golongan miskin di bandar. Terutamanya infrastruktur IT kerajaan tempatan, memandangkan ia telah diterima pakai untuk mempercepatkan proses kerja dan

pemodenan automasi kerja-kerja pentadbiran dengan menyediakan perkhidmatan e-kerajaan kepada orang ramai.

Dalam konteks hubungan KM dan pemerksaan komuniti, analisis penyelidik mendapati beberapa perkara yang boleh menunjukkan persamaan KM dan pemerksaan komuniti. Ia ditunjukkan dalam Jadual 6.1.

Jadual 6.1

*Persamaan KM dan Pemerksaan Komuniti*

<b>KM</b>	<b>Pemerksaan Komuniti</b>
Memberi tumpuan kepada elemen manusia (Bhatt, 2000; Uriarte, 2008))	Memberi tumpuan kepada pembangunan manusia
Proses sistematik untuk membangunkan pengetahuan individu dan organisasi (Alavi & Leidner, 2001)	Proses pembelajaran untuk membangunkan kesedaran kritikal masyarakat dan kerajaan tempatan.
Aktiviti yang memberi tumpuan kepada penciptaan dan pelaksanaan pengetahuan (Amidon, 1998)	Aktiviti manipulasi pengetahuan yang memberi tumpuan kepada pembangunan minda
Orientasi untuk pembentukan persekitaran pembelajaran ( <i>learning environment</i> ) (Tjakraatmadja & Lantu, 2006)	Pembentukan komuniti pembelajaran dalam masyarakat dan kerajaan tempatan

Daripada jadual tersebut, hubungan persamaan itu boleh didapati daripada segi tumpuan, proses, aktiviti, dan orientasi kerja. Aspek-aspek persamaan itu boleh menjadi sebab yang mencukupi untuk bagaimana KM boleh dikaitkan dengan proses pemerksaan komuniti.

Daripada analisis penyelidik, hal penting yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualiti proses pemerksaan komuniti sebagai proses pembelajaran adalah bagaimana ia boleh diinstitusikan dalam bentuk amalan komuniti untuk menumbuhkan budaya

berkongsi pengetahuan (*knowledge sharing*) di antara kerajaan tempatan, komuniti, mahupun pihak lain yang berkaitan. Hal ini selari dengan pandangan Tjakraatmadja dan Lantu (2006), bahawa proses pembelajaran adalah satu proses kerja berterusan yang memerlukan komitmen pelbagai pihak yang berkaitan. Oleh itu, konsep kerja yang ditetapkan adalah pengetahuan yang terkumpul daripada hasil amalan komuniti boleh menjadi pengetahuan yang boleh diagihkan dan digunakan oleh pelbagai pihak berkepentingan, dan boleh disimpan sebagai modal manusia (*human capital*).

Berdasarkan keputusan kajian di atas, perkara-perkara yang penting dalam pengurusan pengetahuan adalah bagaimanakah mewujudkan persekitaran pembelajaran (*learning environment*), supaya komuniti termotivasi untuk terus belajar, untuk mengambil manfaat daripada maklumat atau pengetahuan yang ada, dan membangunkan pengetahuan individu, dan akhirnya ingin berkongsi pengetahuan baru yang didapati untuk menjadi pengetahuan bersama. Hal ini disokong oleh fenomena perkembangan IT pada masa ini yang telah meningkat dengan ketara bagi meningkatkan produktiviti penemuan pengetahuan (memudahkan proses pengurusan pengetahuan) serta mempercepatkan proses pelaksanaan. Sehingga membolehkan bagi menginstitusikan dan mengedarkan pengetahuan yang diperolehi daripada individu-individu di dalam organisasi. Oleh itu, menurut analisis penyelidik, fungsi IT dalam proses pemeraksanaan komuniti perlu ditingkatkan. Hal ini selaras dengan pandangan Brink (2001) bahawa ia mengandungi maklumat dan mengeksplicitkan pengetahuan dalam talian, teratur, dan dipetakan. Selain itu, ia menyokong keberkesanan daripada KM (Turban, McLean, & Wetherbe, 2004).

Keputusan penyelidikan ini untuk penginstitusian pengetahuan daripada proses pembelajaran dalam proses pemeraksanaan komuniti adalah berkaitan dengan tumpuan

sebenarnya proses KM. Menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006) apa-apa keputusan proses belajar individu dan kumpulan perlu diinstitusikan supaya ahli-ahli organisasi lain boleh mengakses atau menggunakan mana-mana hasil pembelajaran untuk membimbing kerja atau garis panduan bagi proses pembelajaran berikutnya untuk mencapai visi organisasi yang dikongsi bersama.

Penyelidikan ini juga mendapati bahawa IT sebagai sumber pengetahuan, telah menjadi satu bahagian penting dalam proses tadbir urus kerajaan tempatan. Keputusan ini boleh dilihat dari misi, strategi, dan aplikasi e-kerajaan yang telah dibina di kerajaan tempatan di provinsi Gorontalo, di mana ia digunakan untuk mewujudkan sinergi dan peningkatan prestasi perkhidmatan kepada orang ramai. Tetapi, dalam amalan pelaksanaan program pemerikasaan komuniti melalui PNPM Bandar, penggunaan IT sememangnya belum kelihatan sebagai satu keutamaan dalam kalangan kerajaan tempatan. Khususnya dengan mengambil kira sinergi antara agensi-agensi berkaitan untuk mendapatkan dan menyebarkan pengetahuan tentang pelaksanaan program pemerikasaan komuniti.

Oleh itu, keputusan penyelidikan ini adalah aktiviti pemerikasaan komuniti yang dilaksanakan sebagai satu proses pembelajaran perlu direka dalam satu proses KM yang disokong oleh pelbagai faktor pemboleh KM secara sistematik. Matlamatnya adalah untuk mempercepatkan proses dalam membangunkan minda masyarakat (individu) mengenai bagaimana ia menjalankan aktiviti dalam komuniti. Selain untuk membangunkan minda pengurus dan pegawai-pegawai kerajaan tempatan untuk bekerja dan berkhidmat membina tadbir urus tempatan yang baik. Juga untuk membina kesedaran bagi pelaksanaan dasar pembaharuan, program, dan penganggaran pro-miskin (*pro-poor*). Ini merupakan satu usaha untuk mengukuhkan

keupayaan komuniti dan kerajaan sama ada individu mahupun organisasi untuk meningkatkan kebolehcapaian strategi pemerksaan komuniti.

### **6.3 Model KM Untuk Pemerksaan Komuniti**

Daripada penyelidikan ini telah diperolehi fakta-fakta dan maklumat bahawa pemerksaan komuniti adalah program pembangunan manusia yang bertujuan untuk membolehkan komuniti di kawasan bandar untuk berdikari dalam mengatasi kemiskinan yang dihadapinya. Usaha membolehkan ini dilaksanakan oleh kerajaan dengan melibatkan pihak ketiga (pihak perunding) dan masyarakat yang tergabung dalam kumpulan-kumpulan (komuniti) di peringkat kelurahan melalui satu siri aktiviti-aktiviti latihan, sosialisasi, pendampingan, dan perakuan. Di samping itu, usaha-usaha membolehkan ini dijalankan sebagai sebuah proses pembelajaran kepada para pemimpin komuniti dan/atau kerajaan tempatan untuk mengubah tingkahlaku/sikap dan pandangan mereka untuk sentiasa mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan nilai-nilai murni, prinsip-prinsip masyarakat, dan pilar-pilar pembangunan berterusan.

Dalam amalannya, usaha-usaha mewujudkan kesedaran di kalangan masyarakat dan kerajaan tempatan tersebut telah melibatkan aktiviti perkongsian pengetahuan. Walau bagaimanapun, ianya terhad kepada pengetahuan untuk melakukan tindakan yang reaktif. Sebagai contoh, pengetahuan untuk menyelesaikan masalah penubuhan organisasi komuniti, penyusunan semula program, pemanfaatan dana, dan lain-lain. Oleh itu, perkara yang berlaku adalah penggunaan pengetahuan terhad kepada usaha meminimalkan risiko kemiskinan berasas kepada data dan maklumat yang sedia ada. Manakala dalam konsep KM, menurut Von Krogh, Ichiyo, dan Nonaka (2000), hal itu belum lagi sampai kepada tahap meningkatkan efisiensi dan mencipta inovasi.

Walau bagaimanapun, dapatan penyelidikan ini menunjukkan bahawa terdapat tiga unsur utama yang memainkan peranan penting dalam memastikan kejayaan program pemeraksanaan komuniti, iaitu: (1) kerajaan tempatan, (2) komuniti, dan (3) pekongsi. Dalam penyelidikan ini, penyelidik mencatat ketiga unsur sebagai **Subjek Pemeraksanaan**. Di samping itu, hasil analisis penyelidik menunjukkan bahawa:

- (i) Unsur-unsur manusia, proses, dan teknologi adalah sumber pengetahuan (*knowledge source*) dalam proses pemeraksanaan yang berpotensi untuk diterokai secara optimum kepada pencapaian objektif program pemeraksanaan komuniti.
- (ii) Proses pemeraksanaan komuniti menjalankan secara tersirat aktiviti-aktiviti yang boleh ditakrifkan sebagai aktiviti pemerolehan (*acquisition*), penyimpanan (*storage*), pengagihan (*distribution*), dan penggunaan (*application*) pengetahuan.
- (iii) Pembangunan infrastruktur IT belum optimum untuk menyokong pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti.

Berdasarkan dapatan penyelidikan di atas, penyelidik mencadangkan perlunya mengukuhkan persekitaran pembelajaran (*learning environment*) melalui optimisasi sistem KM yang berkait rapat dengan pemeraksanaan komuniti. Idea ini merujuk pada pandangan Nonaka dan Takeuchi (1995), bahawa membangunkan dan menyelenggara persekitaran untuk berkongsi pengetahuan, transformasi, dan integrasi antara ahli-ahli organisasi, boleh mengarahkan pengetahuan individu untuk tujuan organisasi.

Untuk mewujudkan konsep persekitaran pembelajaran itu, model KM yang dibina sememangnya telah menyifatkan hal itu, di mana ia direka bentuk terdiri daripada dua domain, iaitu: Subjek Pemeraksanaan dan KM.

### 6.3.1.1 Domain Subjek Pemerksaan

Domain pertama daripada model KM adalah Subjek Pemerksaan. Disebut Subjek Pemerksaan kerana merujuk kepada hubungan antara kerajaan, komuniti, dan pekongsi sebagai relasi subjek dengan subjek, di mana pemerksaan secara substansi merupakan proses pemutus (*breakdown*) antara subjek dan objek. Di samping itu, hasil akhir daripada pemerksaan adalah beralihnya fungsi individu/masyarakat dari objek kepada subjek.

Dalam konsep, Subjek Pemerksaan mengandungi dua perkara, iaitu:

- a) Kewujudan unsur-unsur kerajaan, komuniti, dan pekongsi adalah mewakili domain tadbir urus baik (*good governance*), iaitu: kerajaan (*state*), masyarakat (*society*), dan swasta (*private sector*) (Tjokroamidjojo, 2000). Manakala mereka membincangkan mengenai kesetaraan yang selaras antara semua unsur untuk pelaksanaan tadbir urus yang baik, iaitu kerajaan adalah untuk mewujudkan persekitaran politik dan hukum yang kondusif; sektor swasta mewujudkan peluang pekerjaan dan pendapatan. Adapun peran masyarakat adalah dalam interaksi sosial yang positif, ekonomi, dan politik, termasuk mengalu-alukan kelompok-kelompok dalam masyarakat untuk mengambil bahagian secara aktif. Daripada konsep tadbir urus baik, semua unsur perlu bekerjasama, yang bermakna setiap unsur mesti mampu melaksanakan peran yang optimum dengan lebih berkesan.

Secara khas, Subjek Pemerksaan menekankan pada konsep kerjasama antara pelaku utama pemerksaan komuniti di wilayah tempatan, iaitu:

- 1) Kerajaan: Unsur ini merujuk kepada kerajaan provinsi/kabupaten/bandar/kecamatan/kelurahan. Dalam penyelidikan ini, fungsi kerajaan khususnya di



peringkat provinsi/kabupaten/bandar merujuk kepada UU No. 32 Tahun 2004, adalah sebagai fasilitator, pengawal selia, faktor dinamik, dan koordinator. Manakala dalam Undang-undang No. 24 Tahun 2010 tentang Kerajaan Daerah, antara lain, untuk melakukan pemindahan pengetahuan dan teknologi kepada masyarakat.

- 2) Komuniti: kumpulan yang ditubuhkan oleh masyarakat yang berkaitan dengan aspek-aspek kemiskinan, iaitu dalam bidang pendidikan, kesihatan, dan ekonomi. Melalui institusi komuniti ini, penyertaan masyarakat sivil (individu atau organisasi) boleh diwujudkan sebagai satu bentuk keprihatinan, dan untuk melakukan kawalan sosial yang aktif dan ikut bertanggung jawab.
- 3) Pekongsi: dunia usaha (bisnis/perniagaan), universiti, dan lain-lain pihak berkaitan. Dalam konsep tadbir urus baik, unsur ini mengarah kepada sektor swasta. Tetapi dalam penyelidikan ini, ia tidak terhad hanya kepada sektor tersebut sahaja tetapi juga pihak-pihak lain selain daripada kerajaan dan komuniti. Sebagai contoh, untuk universiti mereka mempunyai sumber manusia yang boleh berperanan untuk mencipta inovasi baru menerusi penyelidikan yang dijalankan pakar.

Secara komprehensif, pelaksanaan pemerksaan komuniti adalah tertumpu kepada unsur-unsur kerajaan, komuniti, dan pekongsi. Ketiga-tiga unsur ini perlu bekerja secara sinergi. Ini bermakna peranan dan fungsi setiap unsur perlu dioptimumkan supaya pencapaian tujuan program pemerksaan boleh berjaya. Dalam hal ini, fungsi kerajaan adalah untuk mencipta persekitaran pembelajaran yang boleh membuat masyarakat berperanan aktif melalui komuniti, dan pekongsi

boleh mengambil bahagian dalam aktiviti-aktiviti sosial secara khas kepada bidang pendidikan, ekonomi, dan kesihatan.

- b) Dalam penyelidikan ini, unsur-unsur kerajaan, komuniti, dan pekongsi adalah sebagai lokus pengetahuan manakala faktor-faktor manusia, proses, dan teknologi adalah sebagai sumber pengetahuan. Dalam konteks di atas, konsep sumber pengetahuan didasarkan kepada idea Bhatt (2000) bahawa pembelajaran (*learning*) boleh dibentuk melalui interaksi antara unsur-unsur manusia, proses, dan teknologi. Ia juga adalah berkaitan dengan konsep pengetahuan sebagai input dan output daripada proses pembelajaran (Munir, 2008). Manakala menurut Nonaka dan Takeuchi (1995, dalam Nonaka & Nishiguchi, 2001), (pengetahuan = pengetahuan tasit + pengetahuan eksplisit). Walau bagaimanapun, berkaitan dengan konsep pemerksaan, pengetahuan tasit adalah mengenai nilai-nilai utama (nilai-nilai kemanusiaan, prinsip-prinsip masyarakat, prinsip-prinsip pembangunan mampan) di mana ia melandasi aktiviti pengurangan kemiskinan. Manakala pengetahuan eksplisit adalah semua tentang tahu apa, mengapa, dan bagaimanakah untuk mengatasi masalah kemiskinan.

Di samping itu, perkara bagaimana pengetahuan diperolehi dan diedarkan adalah penting. Pengetahuan itu sendiri perlu dilindungi supaya ia boleh digunakan dalam jangka masa yang panjang (Chen *et al.*, 2008). Kerana apabila pengetahuan telah menjadi nyata, boleh menjadikannya lebih mudah untuk rosak (disalin dalam konteks daya saing) yang boleh mengurangkan nilai strategik pengetahuan (Meso & Smith, 2000; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Oleh yang demikian, dalam penyelidikan ini pengetahuan yang terhasil daripada kerja faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi adalah asas bagi

pergerakan sistem sosial daripada Subjek Pemerksaan. Manakala ia hendaklah ditujukan dan dioptimumkan untuk mencapai kejayaan program pemerksaan komuniti bagi mengatasi kemiskinan.

Walaupun bagaimanapun, dalam penyelidikan ini prinsip penyertaan dan bekerjasama adalah dasar dibangunnya domain Subjek Pemerksaan. Selain itu, ia dibangunkan dalam konteks menggunakan pengetahuan sebagai sumber (*resource*) bagi menyokong usaha-usaha pemerksaan komuniti dalam pembangunan manusia. Menurut Havens dan Knapp (1999), dan Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (2003), menggunakan pengetahuan untuk bekerjasama boleh membuat keputusan yang paling cekap, inovatif, dan organisasi mendapat kelebihan daya saing. Tambahan pula, pengetahuan adalah sumber strategik, di mana ia menjadi sebab keperluan kerjasama antara semua unsur daripada Subjek Pemerksaan.

#### **6.3.1.2 Domain KM**

Selain daripada perbincangan mengenai domain Subjek Pemerksaan, model penyelidikan ini direka bentuk untuk membina sebuah sistem KM untuk menyelaraskan aktiviti daripada Subjek Pemerksaan. Ianya berfungsi sebagai alat untuk menjalankan aktiviti KM dalam proses pemerksaan komuniti. Dalam konteks persoalan penyelidikan ini, ia adalah sebagai satu cara yang sesuai untuk integrasi KM untuk memantapkan pelaksanaan pemerksaan komuniti. Memandangkan terdapat persamaan daripada segi tumpuan, proses, aktiviti, dan orientasi kerja antara KM dan pemerksaan komuniti (lihat Jadual 6.1).

Keputusan untuk menggunakan pendekatan KM khususnya untuk membina sistem KM dalam penyelidikan ini, disokong oleh konsep KM sebagai pendekatan yang

sistematik untuk mencipta dan memindahkan pengetahuan (Hurley & Green, 2005). Sokongan itu dijalankan untuk membantu mewujudkan proses pembelajaran dalam persekitaran pemeraksanaan, supaya individu/organisasi daripada komuniti, kerajaan, dan pekongsi terdorong untuk terus mengambil bahagian, untuk mengambil kesempatan yang disediakan, membangunkan pengetahuan individu/ organisasi, dan akhirnya untuk berkongsi pengetahuan baru.

Menurut kajian-kajian lepas Akhavan *et al.*, (2011), Chen (2006), Girard dan McIntyre (2010), Rodriguez dan Edwards (2010) teknologi itu bersama-sama dengan unsur-unsur lain adalah sebagai faktor penting bagi menjayakan proses KM. Manakala dalam Teori Leavitt seperti yang dicatat Hurley dan Green (2005), penglibatan seimbang pelbagai elemen (manusia, teknologi, struktur organisasi, dan tugas-tugas yang dikerjakan) boleh mencipta KM yang berkesan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa interaksi dan kerjasama antara unsur-unsur manusia, proses, organisasi, dan teknologi berpotensi sebagai faktor pemboleh (*enabler*) untuk menyokong mewujudkan persekitaran pemeraksanaan sebagai persekitaran pembelajaran (*learning environment*). Ini adalah selaras dengan prinsip-prinsip pemeraksanaan komuniti itu sendiri, terutamanya prinsip-prinsip penyertaan, kerjasama, dan kemampanan.

Walaupun bagaimanapun, inisiatif KM dalam penyelidikan ini adalah melibatkan faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi, di mana manusia, proses, dan organisasi termasuk unsur sosial manakala teknologi sebagai unsur teknikal. Oleh yang demikian, ia adalah selaras dengan idea Spender dan Scherer (2007) bahawa inisiatif KM dalam organisasi adalah menurut perspektif tertentu manakala pembangunan sistem KM ini adalah berdasarkan pada perspektif sosio-teknikal.

Daripada faktor-faktor dalam domain KM, ia dapat dibezakan ke atas dua subsistem, iaitu: manusia, proses, dan organisasi adalah sebagai subsistem sosial, dan teknologi sebagai subsistem teknikal. Huraian dalam sistem sosial-teknikal tersebut adalah seperti berikut:

**a) Manusia**

Faktor manusia dalam subsistem sosial merujuk kepada individu yang diberikan kuasa dalam pengurusan pengetahuan. Manakala mereka adalah pegawai/staf yang ditugaskan sebagai pengurus pengetahuan (*knowledge manager*) atau kawalan dokumen (*document control*) (Meso & Smith, 2000). Di samping itu mereka adalah pekerja berpengetahuan (*knowledge worker*) di organisasi masing-masing (Lee & Kim, 2001; Romer, 1999). Semua pegawai/staf perlu bekerja dalam kumpulan supaya mereka boleh bekerja bersama-sama.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (2004), pemberian autonomi kepada pekerja/staf, boleh meningkatkan motivasi untuk mencipta pengetahuan. Manakala menurut Schein (1995) dan Ulrich (1998), motivasi pekerja dalam mencipta pengetahuan boleh dipertingkatkan melalui pemberian kuasa (pemeriksaan). Selain itu, mereka harus diberikan insentif untuk menyertai melakukan sesuatu perkara (Hansen, 1999; Trussler, 1998). Keadaan sosial yang berkaitan dengan komponen manusia ini menurut von Krogh (1998) perlu ditubuhkan dan dibangunkan secara berterusan untuk menggalakkan penciptaan pengetahuan. Seperti yang diterangkan oleh Davenport dan Dörflinger (2001) bahawa menguruskan pengetahuan adalah menguruskan manusia, disebalik itu menguruskan manusia adalah menguruskan pengetahuan. Pernyata yang unik ini

menunjukkan bahawa faktor manusia sebagai subsistem sosial adalah unsur yang tidak boleh diabaikan.

#### **b) Proses**

Faktor proses berkaitan dengan aktiviti atau usaha untuk membolehkan atau memudahkan proses KM. Menurut Meso dan Smith (2000) ini adalah kerja pengetahuan (*knowledge work*) yang terdiri daripada penggunaan, pembungkusan, dan penciptaan pengetahuan. Dalam penyelidikan ini, Proses berkaitan dengan aktiviti manipulasi pengetahuan, di mana ia direka mengikut empat proses utama, iaitu: perolehan, penyimpanan, pengagihan, dan penggunaan pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahawa konsep Proses dalam model penyelidikan ini selari dengan konsep proses KM menurut pandangan Abdullah (2008), Alavi dan Leidner (2001). Selain itu, ia bertujuan untuk membuka peluang terciptanya pengetahuan baru dan inovasi dalam rangka pengurangan kemiskinan.

Di samping itu, dalam konsep Proses ini, ia adalah berkaitan dengan mekanisme/prosedur atau tatacara untuk memastikan bahawa aktiviti pemerksaan komuniti berjalan secara sistematik dan terstruktur. Ini selari dengan pandangan Servin (2005), bahawa Proses itu merujuk kepada infrastruktur awam organisasi dan bagaimana untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti tersebut. Sebagai contoh, dalam perkongsian pengetahuan, peralatan rangkaian teknologi hendaklah dilengkapi dengan panduan perbincangan untuk memudahkan aktiviti berkenan.

Selain itu, ia adalah untuk menjadi budaya/amalan dalam proses pembelajaran daripada Subjek Pemerksaan. Kepentingan budaya dalam konteks proses ini

selari dengan model KM daripada kajian Ajmal *et al.*, (2010), Akhavan *et al.*, (2011), Girard & McIntyre (2010), Magnier-Watanabe *et al.*, (2011) yang menunjukkan budaya sebagai aset strategik dalam inisiatif KM. Di samping itu, ia adalah selaras dengan model KMS oleh Meso dan Smith (2000), di mana budaya membolehkan pekerja/staf memperolehi pengetahuan. Oleh itu, unsur Proses ini selain daripada sebagai suatu siri aktiviti yang berkaitan dengan pertukaran pengetahuan juga merupakan satu mekanisme/prosedur/aturan atau amalan terbaik (*best practice*) mengikut model aktiviti manipulasi pengetahuan yang menjadi dapatan penyelidikan ini.

Walau bagaimanapun, dalam model penyelidikan yang dibina, penyelidik tidak meletakkan budaya selaras dengan empat unsur lain (manusia, proses, organisasi, IT) kerana ianya adalah dalam proses itu sendiri, bagaimana individu berfungsi, berinteraksi, dan berkaitan mengikut keupayaan mereka. Di samping itu, ia adalah unik dalam setiap organisasi dan tidak wujud (*intangible*). Walau bagaimanapun, menurut penyelidik, aspek budaya adalah sebagai satu unsur sosial bersendi pengetahuan tempatan, di mana ianya juga merupakan bahagian daripada unsur Proses.

### **c) Organisasi**

Unsur sosial lainnya dalam model penyelidikan ini ialah faktor organisasi, khususnya pembangunan infrastruktur organisasi. Selari dengan Davenport, De Long, & Beers, (1998), hal ini bertujuan untuk membangunkan satu set peranan dan pasukan untuk melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan aktiviti manipulasi pengetahuan. Daripada fakta-fakta telah diperolehi semasa pengumpulan data, diketahui terdapat agensi kerajaan yang berada di wilayah

Gorontalo untuk menguruskan data/maklumat, iaitu: Agensi Perhubungan, Pelancongan, Komunikasi dan Maklumat di peringkat provinsi, manakala Agensi Komunikasi dan Maklumat berada di peringkat kabupaten/bandar. Akan tetapi ia adalah organisasi yang ditubuhkan bukan untuk keperluan program pemerksaan komuniti.

Oleh itu, dalam konteks pemerksaan komuniti, penyelidik mencadangkan penubuhan organisasi dan pasukan, di mana ia bertanggungjawab rasmi untuk pengurusan pengetahuan pada kedua-dua kerajaan di peringkat provinsi dan kabupaten/bandar. Ini adalah sesuai dengan penilaian pakar kerajaan Bandar Gorontalo semasa perbincangan bagi pengesahan model KM yang dicadangkan.

Menurut Meso dan Smith (2000) bahawa infrastruktur organisasi yang dibangunkan dengan baik, boleh menjadi sumber kemampnan organisasi. Tambahan pula, keuntungan untuk kemampnan organisasi ini tidak datang daripada sebuah susunan organisasi tetapi datang daripada interaksi dinamik antara individu. Manakala menurut Davenport *et al.*, (1998), sebuah unit kerja dan bagaimana ia berfungsi, berkaitan dengan strategi KM. Oleh itu, dalam penyelidikan ini dicadangkan penubuhan organisasi, seperti berikut:

- 1) **Pusat Pembangunan Pengetahuan.** Ini berkaitan dengan infrastruktur organisasi sebagai pusat pengurusan maklumat dan pengetahuan. Kedudukannya di wilayah provinsi dan kabupaten/bandar. Fungsinya sebagai hab bagi menguruskan maklumat dan pengetahuan, serta merapatkan rangkaian pengetahuan dengan/antara pihak-pihak berkepentingan dalam dan luar wilayah tempatan, menyebarkan maklumat dan pengetahuan (terutamanya dokumentasi program pemerksaan) kepada komuniti, kerajaan



tempatan, dan pekongsi (perunding, pakar-pakar, syarikat-syarikat, universiti, NGO, media, dan lain-lain). Disebabkan organisasi ini, maklumat dan pengetahuan yang tepat, telus, dan terkini dijangka boleh diakses. Di samping itu, kemudahan yang disediakan dan mekanisme untuk mengumpul dan berkongsi pengetahuan dalam talian (*online*) di antara subjek pemeraksanaan boleh diuruskan.

2) **Unit Penyelarasan Pengetahuan.** Unit ini berfungsi sebagai sokongan kepada kerajaan tempatan untuk menyelaras pelaksanaan tugas daripada Pusat Pembangunan Pengetahuan. Di samping itu, ia berfungsi untuk meningkatkan kerjasama, penyelarasan, dan komunikasi di antara kerajaan tempatan, komuniti, dan rakan kongsi yang berkaitan. Dalam literatur, ketua unit ini adalah selaras dengan ketua pegawai pengetahuan (*CKO*) di mana ia boleh memainkan peranan untuk menyelaras, mengatur, dan membuat keputusan berkaitan proses KM (Abell & Oxbrow, 1999; Davenport & Völpel, 2001; Grover & Davenport, 2001; Migdadi, 2016). Oleh yang demikian, tugas unit ini adalah penting untuk menyokong tugas-tugas daripada Pasukan Penyelarasan Pembangunan Daerah (TKPD) di kawasan tempatan.

3) **Forum Komuniti.** Forum ini perlu ditubuhkan untuk memberi peluang kepada pelbagai pihak yang berkepentingan untuk membincangkan isu-isu, berkongsi pengalaman dan amalan terbaik, serta inisiatif dasar yang berkait rapat dengan pengurangan kemiskinan di kawasan tempatan. Malah, forum ini boleh menaik taraf sebagai komuniti belajar yang wujud dalam masyarakat dan kerajaan tempatan. Dalam literatur KM, ia boleh dibuat

mengikuti forum praktikal komuniti (*Community of Practice/CoP*) (Jeon, Kim, Young-Gul, & Koh, 2011; Schenkel & Teigland, 2008; Wenger, 1998). Tambahan pula, hal ini sesuai anjuran pakar KM semasa perbincangan bagi penilaian model KM yang dicadangkan untuk keperluan bagi forum komuniti praktikal dalam pemeraksanaan komuniti.

Dalam penyelidikan ini, penyelidik mencadangkan bahawa ia perlu dipertingkatkan sebagai forum rasmi yang merentasi sektor sehingga berlaku kerjasama antara subjek pemeraksanaan. Sebagai contoh, forum perbincangan antara komuniti–kerajaan, persidangan (*conference*), bengkel, latihan, dan lain-lain forum perkongsian pengetahuan. Perkara ini selari dengan Stewart (1994) bahawa pembentukan forum memerlukan semangat kerja berpasukan, amalan komuniti, dan lain-lain kumpulan sosial lain sebagai satu platform untuk pertukaran pengetahuan, idea, pandangan, dan pengalaman antara individu dalam/antara organisasi.

#### **d) Teknologi**

Teknologi adalah faktor teknikal dalam penyelidikan ini. Ia adalah sebagai faktor pemboleh mengikut fungsi untuk mengumpul dan menghubungkan pengetahuan ke/dari individu/organisasi dalam persekitaran pemeraksanaan. Ini adalah selaras dengan pandangan Wong (2005) bahawa ianya mampu untuk aktifkan carian pantas, akses dan penggunaan maklumat/ pengetahuan, dan dapat mengekalkan kerjasama dan komunikasi antara individu/organisasi. Manakala mengikut Lee dan Hong (2002), IT dapat memainkan pelbagai peranan untuk mendukung proses KM dalam organisasi.

Dalam penyelidikan ini, teknologi adalah infrastruktur IT yang difungsikan untuk menggerakkan proses pemeraksanaan komuniti untuk mencapai objektif program. Hal ini selaras dengan kajian Rodriguez dan Edwards (2010) bahawa IT boleh menyokong integrasi pengetahuan ke arah tujuan dan rutin organisasi. Selain itu, menurut Ray (2008) terdapat hubungan yang positif antara IT dan proses KM. Menurut Assegaff dan Hussin (2012), IT mempunyai fungsi untuk mengatur pengetahuan dan memudahkan kerjasama di antara pengguna. Tambahan pula menurut Lee dan Choi (2003), IT boleh meningkatkan kelajuan kodifikasi pengetahuan dalam organisasi.

Daripada pemerhatian, sumber dokumen dan temubual, telah diperolehi maklumat bahawa infrastruktur IT telah dibangunkan dan digunakan dalam organisasi kerajaan tempatan sama ada di peringkat provinsi mahupun kabupaten/bandar. Terutamanya penggunaan aplikasi IT untuk menyokong prestasi kerajaan dalam usaha meningkatkan keberkesanan perkhidmatan awam. Walau bagaimanapun, untuk menyokong fungsi birokrasi kerajaan diperlukan infrastruktur, aplikasi, dan sumber manusia yang berkaitan dengan IT.

Oleh itu, dalam model penyelidikan ini, faktor teknologi mesti memberikan fungsi yang boleh meningkatkan keberkesanan aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan. Manakala infrastruktur IT, seperti internet, intranet, atau aplikasi perisian, perlu direka secara sistematik untuk memudahkan dan membantu dalam pengurusan pengetahuan. Oleh itu, pelaburan infrastruktur IT yang cenderung lebih mahal, boleh mendapat manfaat optimum. Ini disokong oleh kajian Wei dan Yeganeh (2013) bahawa infrastruktur IT dan pelaburan mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas proses KM.

Pada penyelidikan ini, pembangunan infrastruktur IT ditekankan pada perkakas (*tool*) yang berkait rapat dengan aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan dalam pemeraksanaan komuniti, di mana ianya terdiri daripada empat aktiviti, iaitu: (1) pemerolehan pengetahuan, (2) penyimpanan pengetahuan, (3) pengagihan pengetahuan, (4) penggunaan pengetahuan.

Dalam model penyelidikan ini, penyelidik mencadangkan IT sebagai pemboleh utama, di mana ia sebagai tumpuan dan penyokong utama pergerakan unsur-unsur manusia, proses, dan organisasi. Konsep ini disokong kajian Fyyad dan Uthurusamy (1996) bahawa IT berperanan penting dalam proses KM kerana sokongannya terhadap hubungan kerjasama antara orang-orang. Selain itu, tumpuan kepada IT ini disokong oleh hasil kajian Akhavan *et al.*, (2011), bahawa IT adalah satu faktor kejayaan yang kritikal.

Daripada perbincangan di atas, adalah jelas faktor-faktor pemboleh KM dalam penyelidikan ini perlu bertumpu pada IT sebagai unsur teknikal untuk menyokong interaksi dan kerjasama antara Subjek Pemeraksanaan. Selain itu, ia berkaitan dengan penyertaan dan kerjasama yang merupakan kendala utama dalam pemeraksanaan komuniti. Kedudukan IT sebagai pemboleh utama ini diperkukuhkan oleh Stankosky (2005) bahawa IT sebagai satu pilar utama bagi menyokong keperluan pengetahuan organisasi. Juga oleh Theriou, Maditinos, dan Theriou (2011) bahawa teknologi adalah faktor pemboleh utama (*powerful enabler*) untuk KM yang berjaya. Manakala menurut Dias (2002), penggunaan IT merupakan intervensi untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan sistem sosio-teknikal.

Daripada segi perspektif, rangka kerja sistem KM ini adalah selaras dengan kajian

Assegaff dan Hussin (2012) yang melihat sistem KM sebagai sebuah konstruksi sosial yang dibentuk oleh faktor sosial dan teknologi (sistem sosio-teknikal). Selain itu, Assegaff dan Hussin (2012) pula menggunakan tiga lapisan interaksi yang merujuk pada kajian Pan dan Scarbrough (1999), iaitu: infrastruktur, infostruktur, dan infokultur. Peranan sistem KM dalam hal ini adalah untuk menguruskan maklumat dan untuk memudahkan kerjasama. Tetapi, dalam penyelidikan ini, penyelidik merumuskannya sebagai dua (2) lapisan interaksi, iaitu: teknologi (IT), dan sosial (manusia, proses, organisasi). Fungsi sistem KM ini adalah sebagai alat untuk memudahkan kerjasama organisasi dan kemampanan program pemerksaan komuniti pada masa hadapan.

Keputusan di atas adalah berdasarkan kepada keadaan persekitaran dan potensi yang terkandung dalam unsur-unsur sosial dan teknikal daripada Subjek Pemerksaan. Satu perkara penting yang berkaitan dengan itu adalah hasil penyelidikan ini terhadap keadaan organisasi dalam persekitaran pemerksaan yang tersebar pada unsur-unsur kerajaan, komuniti, dan pekongsi. Ini menjadi sebab infrastruktur organisasi perlu ditubuhkan untuk menghubungkan keperluan pengetahuan individu/organisasi yang berada di persekitaran pemerksaan. Oleh itu, fungsi faktor Organisasi ini adalah penting untuk mewujudkan keadaan yang dapat menyokong proses pembelajaran dan untuk menerbitkan pengetahuan baru dan inovasi untuk mengatasi kemiskinan dalam program pemerksaan komuniti.

Khusus kepada infrastruktur IT ini ia direka mengikut fungsi IT, iaitu: mengumpul (*collect*) dan menyambung (*connect*) pengetahuan. Dalam konteks Pengumpulan, ianya dikaitkan dengan fungsi penyimpan dan menstrukturkan pengetahuan untuk membantu pengguna untuk mencari dan mencapai (akses). Manakala dalam konteks

Penyambungan, ianya dikaitkan dengan fungsi untuk menyokong penciptaan pengetahuan. Objektif utama pemisahan fungsi daripada IT adalah untuk mencapai keseimbangan di antara dua-duanya. Jadi, aktiviti KM yang berlaku bukan sahaja memberi fokus kepada satu fungsi yang boleh mengakibatkan sistem tidak optimum. Di samping itu, ia adalah untuk memudahkan urusan prosedur dan mekanisme proses KM sehingga pengetahuan dengan mudah dicapai daripada pengguna sistem.

Konsep di atas selaras dengan harapan Wong (2005) bahawa faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam pembangunan sistem KM adalah termasuk kesederhanaan teknologi, kemudahan penggunaan, keserasian dengan tujuan pengguna. Infrastruktur IT itu boleh dilaksanakan dengan membina perkakas yang selaras dengan aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan dan fungsi IT. Oleh itu, berkait rapat dengan sistem KM yang dibina dan merujuk kepada kajian Meso dan Smith (2000), Jia, Shi, Jia dan Li (2012) mengenai teknologi berkaitan KM, penyelidik mencadangkan pelarasan infrastruktur IT seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6.2.

Jadual 6.2

*Cadangan pelarasan infrastruktur IT dan aktiviti manipulasi pengetahuan*

<b>Infrastruktur IT</b>	<b>Aktiviti KM</b>	<b>Fungsi IT</b>
Pelayaran web, perlombongan data, carian dan semula; agen pintar; pengurusan dokumen	Pemerolehan dan penyimpanan pengetahuan	Pengumpulan
Kerjasama berasaskan komputer, pengurusan tugas elektronik, mesej, sidang video & visualisasi, sistem sokongan keputusan, kumpulan sokongan keputusan, pelayaran web	Pengagihan dan penggunaan pengetahuan	Penyambungan

Jadual 6.2 menunjukkan bahawa pembangunan sistem KM menyertakan sejumlah teknologi, di mana pembinaan infrastruktur IT ini diselaraskan dengan aktiviti-aktiviti manipulasi pengetahuan yang menjadi keputusan penyelidikan ini. Perkara utama pembangunan sistem KM ini selaras dengan kajian Ajmal *et al.*, (2010) untuk menerapkan pendekatan sistem dalam inisiatif KM. Manakala menurut kajian Akhavan *et al.*, (2011), ia adalah satu strategi yang berkesan untuk KM. Selain itu, rangka kerja sistem KM ini dibangun berasaskan konsep/prinsip pemerksaan komuniti itu sendiri, khususnya prinsip kerjasama dan kemampuan. Asas yang dijalankan adalah IT membantu menguruskan pengetahuan dari sumber-sumber dalaman dan luaran, pemasangan pengetahuan luaran, penggunaan pengetahuan sedia ada, dan penciptaan pengetahuan baru/inovasi.

Akhir sekali, semua faktor pemboleh KM (manusia, proses, organisasi, dan teknologi) dalam penyelidikan ini adalah selari dengan konsep pilar-pilar organisasi pembelajar (Tjakraatmadja *et al.*, 2015). Dalam hal ini, unsur manusia sebagai pekerja berpengetahuan (*knowledge workers*), organisasi sebagai kemudahan pembelajaran (*learning facilities*), proses sebagai kaedah (*methods KM*), dan teknologi sebagai alat (*KM tools/ICT*). Selain itu, ia menunjukkan ketekalan daripada tujuan sistem KM, iaitu untuk menyokong aktiviti proses pembelajaran dalam konteks pemerksaan komuniti. Walau bagaimanapun, yang membezakan adalah IT dalam model KM yang dibina difungsikan sebagai faktor pemboleh utama untuk mengawal kerja-kerja unsur-unsur lain. Oleh itu, cara yang sesuai dalam konteks integrasi KM dalam pemerksaan komuniti adalah memaksimumkan fungsi subsistem IT kerana ia diperlukan untuk mengoptimumkan kerja-kerja dan interaksi antara unsur-unsur manusia, proses, dan organisasi sebagai subsistem sosial dalam pelaksanaan program pemerksaan komuniti.

## **6.4 Implikasi Penyelidikan**

Sumbangan utama penyelidikan ini ialah konsep integrasi KM ke dalam pemeraksanaan komuniti, di mana ianya bertujuan untuk memperkembangkan proses pembelajaran daripada pemeraksanaan komuniti kepada aktiviti proses KM dengan memaksimumkan fungsi IT. Ini adalah berdasarkan kepada analisis penyelidikan bahawa terdapat persamaan-persamaan antara KM dan Pemeraksanaan Komuniti. Dalam penyelidikan ini, KM diletakkan sebagai sistem yang membolehkan pengurusan pengetahuan berjalan secara sistematik. Implikasi penyelidikan ini dapat dilihat melalui teori dan praktikal.

### **6.4.1 Implikasi Teori**

Secara konsep, hasil penyelidikan ini memberi sumbangan kepada pengetahuan tentang sumber pengetahuan, aktiviti manipulasi pengetahuan, faktor-faktor pemboleh KM, dan model yang bersesuaian dengan pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti. Walau bagaimanapun, hubungan antara KM dan pemeraksanaan komuniti tetap memerlukan penjelasan. Oleh itu kajian yang menyelidik sebahagian lainnya daripada pendekatan sistemik (sosio teknikal), organisasi pembelajaran, mahupun sistem KM yang berhubungan dengan bidang pembangunan daerah merupakan perluasan terhadap teori yang belum dijelaskan oleh kajian lepas terdahulu. Hal ini juga mengukuhkan pandangan berbasis sumber (*resource-based view*) dalam pengorganisasian KM (Alavi & Leidner, 2001; Halawi, McCarthy & Aronson, 2008; Handzic, 2011; Hester, 2014).

Beberapa kajian dalam bidang KM yang berhubungan dengan pemeraksanaan umumnya hanya ditujukan bagi merancang model KM tanpa melihat faktor-faktor yang menyokong inisiatif KM secara komprehensif. Satu kekurangan semasa adalah



tiada kajian yang menjelaskan tentang inisiasi KM dalam rangka pengurangan kemiskinan khususnya di Indonesia. Oleh itu, hasil penyelidikan ini yang menunjukkan konsep mengenai: (1) hubungan sumber pengetahuan dan faktor pemboleh KM, (2) hubungan proses pemeraksanaan dan proses KM, dan (3) faktor-faktor pemboleh KM dalam proses pemeraksanaan komuniti merupakan sumbangan terhadap konsep KM sebagai satu pendekatan sistemik yang penting untuk menyokong dan memperkemaskan proses pemeraksanaan komuniti yang lebih berkesan. Tambahan pula, pembangunan model sistem KM ini adalah untuk mengukuhkan hubungan KM dan pemeraksanaan komuniti.

Manakala penambahbaikan dalam proses pemeraksanaan komuniti yang berasaskan pengetahuan dengan memasukkan unsur organisasi sebagai satu faktor pemboleh dalam proses pelaksanaan pemeraksanaan komuniti telah memperkayakan asas kefahaman, reka bentuk program, dan proses pengurusan program pemeraksanaan komuniti dengan meningkatkan kuasa penerangannya. Sesungguhnya hal ini penting bagi keberkesanan pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti dan boleh menambah nilai kepada prinsip-prinsip kemasyarakatan tentang tadbir urus baik daerah (*local good governance*) dan prinsip-prinsip pembangunan mampan dalam pengurangan kemiskinan khususnya di Indonesia.

#### **6.4.2 Implikasi Praktikal**

Penyelidikan ini menerangkan hubungan antara KM dan pemeraksanaan komuniti. Penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa membina suatu model KM untuk menguruskan pengetahuan dalam proses pemeraksanaan komuniti diperlukan untuk memandu munculnya pengetahuan baru/inovasi bagi mengurangkan kemiskinan di kawasan bandar.

Bilangan tinggi orang miskin di kawasan bandar di wilayah Gorontalo semasa ini menunjukkan bahawa usaha-usaha pengurangan kemiskinan melalui program pemerksaan komuniti masih perlu terus digalakkan. Oleh itu, hasil penyelidikan ini juga boleh membantu pihak pengurusan program iaitu: kerajaan tempatan, pekongsi, dan pemimpin organisasi masyarakat untuk menyedia, merancang, dan melaksanakan program-program pengurangan kemiskinan komuniti berdasarkan pengetahuan yang diperoleh daripada hasil penyelidikan ini.

### **6.5 Batasan Penyelidikan**

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kaedah kajian kes. Pendekatan kualitatif adalah sesuai dalam kes ini kerana untuk memahami fenomena pemerksaan komuniti dan mendedahkan sebuah model KM bagi pelaksanaan program pemerksaan komuniti dalam usaha untuk mengurangkan kemiskinan di kawasan bandar. Oleh itu, penyelidikan ini adalah sesuai sebagai penyelidikan deskriptif-eksplorasi.

Penyelidik menyedari batasan berpengalaman dalam menganalisis reka bentuk program pemerksaan komuniti secara keseluruhan kerana dimensi luas daripada kemiskinan, sama ada dari segi isu-isu dan program-program untuk menanganinya. Juga dalam proses pelaksanaan program pemerksaan komuniti yang tidak dapat dilihat sepenuhnya berikut kitaran yang dijalankan oleh masyarakat. Sungguhpun demikian, penyelidikan ini telah memberi pengetahuan yang berharga mengenai inisiatif KM dalam pelaksanaan pemerksaan komuniti berasas pengetahuan, di mana KM sebagai sistem untuk merapatkan kepentingan dan kerjasama makro dan mikro serta menyediakan sokongan kepada pelaksanaan program pemerksaan komuniti secara berterusan.

## 6.6 Cadangan Penyelidikan Lanjutan

Selepas 2015, agenda pembangunan yang telah muncul adalah Matlamat Pembangunan Berterusan (*SDGs*). Ia ditaja oleh Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UN), yang dijangka dapat menangani pelbagai isu, termasuk penghapusan kemiskinan dan kelaparan, meningkatkan tahap kesihatan dan pendidikan, untuk membina kawasan bandar secara berterusan, memerangi perubahan iklim dan memelihara laut dan hutan (UNCG, 2015; UNDP, 2015). Perkara-perkara yang penting untuk dilihat adalah matlamat yang berkaitan dengan menamatkan kemiskinan, memastikan hidup sihat, menggalakkan pendidikan, dan memerangi perubahan iklim. Oleh itu, penyelidikan yang memberi tumpuan kepada usaha-usaha untuk mengatasi masalah kemiskinan masih perlu terus dilakukan kerana ia adalah selaras dengan agenda pembangunan manusia secara berterusan seperti yang dinyatakan dalam agenda *SDGs* tersebut.

Walau bagaimanapun, kemiskinan merupakan satu masalah multi-dimensi, di mana bukan sahaja diukur dalam pendapatan (ekonomi), tetapi juga termasuk kelemahan dan potensi seorang atau sekumpulan orang untuk menjadi miskin, dan terhad akses untuk golongan miskin dalam menggubal dasar awam, yang memberi kesan kepada kehidupan mereka. Oleh yang demikian, penyelidikan KM untuk membantu menyelesaikan masalah kemiskinan di kawasan bandar hendaklah dimajukan dengan meningkatkan pertumbuhan kawasan bandar. Secara konkrit, penyelidik mencadangkan perlunya penyelidikan lanjut mengenai inisiatif KM, khususnya berhubung kait dengan bidang-bidang pembangunan manusia di kawasan bandar, iaitu: pendidikan (*e-Education*), kesihatan (*e-Health*), dan perniagaan (*e-Commerce*).

## **6.7 Kesimpulan dan Saranan**

Sesuai dapatan penyelidikan, perbincangan, rumusan dan implikasi yang telah dihuraikan, kesimpulan dan saranan adalah seperti berikut:

### **6.7.1 Kesimpulan**

Secara keseluruhan, perbincangan telah diadakan untuk menjelaskan dapatan penyelidikan. Penyelidikan ini bertujuan untuk membina satu model KM untuk memperkemaskan pelaksanaan program pemerksaan komuniti. Aktiviti-aktiviti pemerhatian, temubual, dan analisis dokumentasi telah dijalankan untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan program pemerksaan komuniti di wilayah Gorontalo. Selain itu, hasil penyelidikan ini menunjukkan bahawa masalah kerjasama dan perlunya kemampnan daripada program pemerksaan komuniti untuk pengurangan kemiskinan dapat disediakan dalam model KM yang dibina.

Berdasarkan reka bentuk model KM yang dibina, terdapat tiga unsur utama yang memainkan peranan penting dalam pelaksanaan program ini, iaitu: (1) kerajaan tempatan, (2) komuniti, dan (3) pekongsi. Dalam penyelidikan ini, ketiganya dikenali sebagai Subjek Pemerksaan. Hasil penyelidikan pula menunjukkan bahawa aktiviti pemerksaan komuniti boleh dipandu oleh sistem KM yang terdiri daripada faktor-faktor manusia, proses, organisasi, dan teknologi (IT).

Secara akademik, hasil penyelidikan ini mempunyai implikasi teori dan praktikal, iaitu:

- (i) Daripada segi implikasi teori, penyelidikan ini boleh mengeksplorasi konsep KM dan aspek-aspeknya dalam konteks pemerksaan komuniti. Selain itu, ia boleh mengukuhkan inisiatif KM berdasarkan perspektif sosio-teknikal.

- (ii) Daripada segi implikasi praktikal, penyelidikan ini adalah untuk membantu kerajaan tempatan dalam pelaksanaan tadbir urus baik (*good governance*) dan penggunaan IT (*e-government*). Selain itu, implikasi kepada masyarakat adalah untuk menyediakan peluang dan akses kepada maklumat/pengetahuan, peningkatan penyertaan dan kapasiti komuniti. Manakala kepada pihak pekongsi (perunding/fasilitator) adalah untuk menyokong aktiviti pemudahan dalam pengurusan program.

### 6.7.2 Saranan

Beberapa saranan dianjurkan seperti berikut:

- (i) Untuk menyokong pelaksanaan pemerksaan komuniti yang berkesan di Provinsi Gorontalo, diperlukan suatu polisi pengurangan kemiskinan, program pembangunan pemerksaan komuniti, dan program pembangunan sistem KM yang saling menyelaras dengan polisi dan strategi pengurangan kemiskinan daripada kerajaan provinsi dan kabupaten/bandar.
- (ii) Untuk menetapkan polisi dan strategi program pembangunan sistem KM, diperlukan penyelarasan yang baik antara pihak kerajaan daerah, masyarakat, dan pihak berkepentingan yang disokong pengurusan tertinggi dan eksekutif untuk menghasilkan prioriti-prioriti yang sesuai dengan ciri-ciri daerah.
- (iii) Pengaplikasian sistem KM ini diutamakan dilaksanakan di peringkat kerajaan kabupaten/bandar dan disepadukan dengan polisi daripada kerajaan provinsi dan kerajaan pusat.
- (iv) Usaha yang boleh dilakukan oleh masyarakat adalah dengan cara meningkatkan penyertaan melalui penubuhan forum-forum praktikal komuniti manakala penyertaan pihak berkepentingan yang lain dapat lebih mengarah kepada

membantu perancangan strategi sistem, pelaburan, realisasi sistem, operasi, dan pemeliharaan untuk kemampunan program pengurangan kemiskinan.

- (v) Usaha pemantauan dan penilaian pelaksanaan sistem KM perlu dilaksanakan dengan menyusun program dan kegiatan jangka sederhana dan jangka panjang untuk memastikan pelaksanaan program pemerksaan komuniti lebih sistematik dan berkualiti.



## RUJUKAN

- Abdullah, R. (2008). *Knowledge Management System in a Collaborative Environment*. Selangor: UPM.
- Abdullah, R., Sahibudin, S., Alias, R. A., & Selamat, M. H. (2005). Collaborative Knowledge Management System for Learning Organizations. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(4), 1–9.
- Abell, A., & Oxbrow, N. (1999). People Who Make Knowledge Management Work: CKO, CKY or KT? *Knowledge Management Handbook*, Liebowitz, J., ed. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Acheampong, E. A., & Kandadi, K. R. (2008). Assessing the Knowledge Management Capability of the Ghanaian Public Sector through the “BCPI” Matrix: A Case study of the Value Added Tax (VAT) Service. The Selected Works of Edwin Asiamah Acheampong. Retrieved from [http://works.bepress.com/edwin\\_acheampong/1](http://works.bepress.com/edwin_acheampong/1)
- Adamson, D., & Bromiley, R. (2008). Community Empowerment in Practice: Lessons from Communities First. Joseph Rowntree Foundation. Retrieved from <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/2195.pdf>
- Afrizal. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ahmadi, F., Hoseinipour, A., & Ghahramani, M. (2014). Study the Role of Knowledge Management in Staff’s Empowerment (Case Study: Refah Bank’s Branches of West Azerbaijan Province in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 5(12), 75–87.
- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical Factors for Knowledge Management in Project Business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168.
- Akhavan, A., Owlia, M. S., Jafari, M., & Zare, Y. (2011). A Model for Linking Knowledge Management Strategies, Critical Success Factors, Knowledge Management Practices and Organizational Performance; the Case of Iranian Universities. *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1591–1596). Presented at the 2011 IEEE International Conference.
- Akroush, M. N., & Al-Mohammad, S. M. (2010). The Effect of Marketing Knowledge Management on Organizational Performance: An Empirical Investigation of the Telecommunications Organizations in Jordan. *International Journal of Emerging Markets*, 5(1), 38–77.
- Alavi, M. (1997). KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain. Harvard Business School (Case), 9-397-108, Rev. July 11, 1997.

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems. Conceptual Foundation and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). An Empirical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 74–82.
- Amidon, D. M. (1998). The Evolving Community of Knowledge Practice: The Ken Awakening. *International Journal of Technology Management*, 16(1), 45–63.
- Armas, E. B. (2010). Bank Dunia Proyeksikan Angka Kemiskinan Indonesia Menurun. Retrieved from <http://madina.co.id/index.php/ekonomi/8444-bank-dunia-proyeksikan-angka-kemiskinan-indonesia-menurun.htm>
- Armistead, C., & Meakins, M. (2002). A Framework for Practising Knowledge Management. *Long Range Planning*, 35, 49–71.
- Assegaff, S., & Hussin, Ab. R C. (2012). Review of Knowledge Management Systems as Socio-Technical System. *International Journal of Computer Science Issues*, 9(5), 129–134.
- Arpaci, I. (2009). E-Government and Technological Innovation in Turkey. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/1750-6166.htm>
- Azizollah, A. S., Elahe, M. N., Zahra, N. Rad., & Shirvan, K. (2013). Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan University's Staff. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(3), 2051–2058.
- Azyantie, N., & Shahizan, H. (2006). Adapting Nonaka's SECI Model in Developing a Knowledge Management System for UUM's Golf Club. *Proceeding of the 3rd Knowledge Management International Conference and Exhibition* (pp. 39–45). Presented at the KMICE 2006, Kuala Lumpur.
- Bahra, N. (2001). *Competitive Knowledge Management*. New York: Palgrave.
- Bali, R. K. (2005). *Clinical Knowledge Management. Opportunities and Challenges*. USA: Idea Group Publishing.
- Bappenas. (2010). Laporan Pencapaian Tujuan Pembangunan Milenium Indonesia. Retrieved from <http://www.bappenas.go.id>
- Bappenas. (2013). Profil dan Analisis Kemiskinan Nasional. Retrieved from <http://simpadu-pk.bappenas.go.id/view/menu/datamart/36>
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berry, D. (2003). *Pokok-pokok Pikiran dalam Sosiologi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.



- Bhatt, D. (2000). Excellence Model and Knowledge Management Implications. Retrieved from <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>
- Brink, P. van den. (2001). *Measurement of Conditions for Knowledge Sharing*. Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled, November 2001.
- Bodgan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theories and Methods* (5th ed.). Pearson.
- BPS. (2010). Indeks Pembangunan Manusia Provinsi dan Nasional. Retrieved from <http://dds.bps.go.id>
- BPS Provinsi Gorontalo. (2010). Hasil Sensus Penduduk. Data Agrerat per Kabupaten/Kota. Retrieved from <http://gorontalo.bps.go.id>
- BPS Provinsi Gorontalo. (2016). Provinsi Gorontalo Dalam Angka (Gorontalo Province In Figures). Retrieved from <http://gorontalo.bps.go.id>
- BPS. (2012). Indeks Pembangunan Manusia Provinsi dan Nasional. Retrieved from <http://dds.bps.go.id>
- BPS. (2015). Indeks Pembangunan Manusia Provinsi dan Nasional. Retrieved from <http://dds.bps.go.id>
- BPS. (2016). Indeks Pembangunan Manusia Provinsi dan Nasional. Retrieved from <http://dds.bps.go.id>
- Buckman, R. H. (2004). *Building a Knowledge-Driven Organization*. Mc.Graw Hill.
- Burton-Jones, A. (1999). *Knowledge Capitalism – Business, Work, and Learning in the New Economy*. Oxford: University Press.
- Carnes, W. E. (2002). Knowledge Management: A State of the Practice Summary. Presented at the IEEE 7th Human Factors Meeting, Scottsdale Arizona. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?%20tp=&arnumber=1042854&tag=1>
- CDX. (2010). What is Community Empowerment? Retrieved from <http://www.cdx.org.uk/sites/default/files/what%20is%20community%20empowerment.pdf>
- Chambers, R. (1995). *Rural Development: Putting the Last First*. New York: Longman.
- Chen, D. N., Liang, T. P., & Lin, B. (2008). An Ecological Model For Organizational Knowledge Management. *Journal of Computer Information Systems*, 50(3), 11-22.
- Chen, F. (2006). Knowledge Management in Chinese Corporations. Retrieved from [http://www.cfses.com/06confchina/documents/Final\\_Papers/Paper\\_Chen Faxiang\\_Knowledge\\_Management\\_In\\_Chinese\\_Corporations.pdf](http://www.cfses.com/06confchina/documents/Final_Papers/Paper_Chen_Faxiang_Knowledge_Management_In_Chinese_Corporations.pdf)

- Chou, T. C., Chang, P. L., Tsai, C. T., & Cheng, Y. P. (2005). Internal Learning Climate, Knowledge Management Process and Perceived Knowledge Management Satisfaction. *Journal of Information Science*, 31, 283–296.
- Clutterbuck, D. (2003). *The Power of Empowerment: Release the Hidden Talents of Your Employees*. US: Kogan Page.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making Sense of Qualitative Data*. California: Sage Publishing.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1(2), 25–32.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Craig, G., & Mayo, M. (eds.) (1995) *Community Empowerment. A Reader in Participation and Development*. London: ZedBooks,
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (3rd ed). California: Sage Publication.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management: In Theory and Practice*. USA: Elsevier Butterworth–Heinemann.
- Darlington, P. S. E., & Michele, M. B. (2004). *Women, Power, and Ethnicity: Working Toward Reciprocal Empowerment*. Binghamton, NY: The Haworth Press.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1988). *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., De Long, D. & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43–57.
- Davenport, T., & Völpel, S. C. (2001). The Rise of Knowledge Towards Attention Management, *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212–21.
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston: Harvard Business School Press.
- De Lusignan, S., Pritchard, K., & Chan, T. A. (2002). Knowledge Management Model for Clinical Practice. Retrieved from <http://www.jpgmonline.com/text.asp?2002/48/4/297/73>
- Dias, D. D. S. (2002). *Motivation for Using Information Technology*. In I. Global (Ed.), *Human Factors in Information Systems*: IRM Press.
- Ditjen Cipta Karya. (2012). Pedoman Pelaksanaan PNPM Mandiri Perkotaan. Retrieved from <http://www.p2kp.org>
- Ditjen PMD Kemdagri. (2010). Laporan Tahunan 2009 PNPM Mandiri Perdesaan. Retrieved from <http://www.pnpm-perdesaan.org>

- Djula, B, & Bahsoan, A. (2013). Rekonstruksi Model Pengentasan Kemiskinan di Kota Gorontalo Provinsi Gorontalo. Laporan Hasil Penelitian. Universitas Negeri Gorontalo.
- Earl, M. J. (1999). Opinion: What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*, 40(2), 29–38.
- Edwards, J. S. (2009). Business Processes and Knowledge Management. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*. Hershey, PA: IGI Global.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative Methods for the Social Research*. New York: McGraw-Hill.
- Fyyad, U. G. & Uthurusamy, R. (1996). Data Mining and Knowledge Discovery in Database. *Communications of the ACM*, 39(11), 24–26.
- Garcia, R. (2006). *A Knowledge Manajement Model and Its Implementation*. Pratt & Whitney Rocketdyne Inc. Retrieved from km.nasa.gov/ppt/146001main\_nasa3.ppt
- Girard, J. P., & McIntyre, S. (2010). Knowledge Manajement Modeling in Public Sector Organizations: A Case Study. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1), 71–77.
- Grover, V., & Davenport, T. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.
- Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2008). An Emperical Investigation of Knowledge Management Systems' Success. *The Journal of Computer Information Systems*. 48(2), 121–135.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Sub-units. *Administrative Science Quarterly*. 44, 82–111.
- Handzic, M. (2011). Integrated Socio-technical Knowledge Management Model: An Empirical Evaluation. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 198–211.
- Harman, C., & Brelade, S. (2000). *Knowledge Management and the Role of HR*. Financial Times: Prentice Hall.
- Harris, B. (2001). *Are All Key Competencies Measurable? An Education Perspective*. Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge Management and Employee Empowerment: A Study of Higher Education Institutions. *Kybernetes*, 45(2), 337–355.
- Havens, C., & Knapp, E. (1999). Easing Into Knowledge Management. *Strategy Leadership*, 27(2), 4–10.

- Heavin, C., & Adam, F. (2012). Characterising the Knowledge Approach of a Firm: An Investigation of Knowledge Activities in Five Software SMEs. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 48–63.
- Hester, A. J. (2014). Socio-Technical Systems Theory as a Diagnostic Tool for Examining Underutilization of Wiki Technology. *The Learning Organization*, 21(1), 48–68.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2008). Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks (Vol. 1). Presented at the Thirty-Second Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Retrieved from <http://www.computer.org/portal/web/csdl/doi/10.1109/HICSS.1999.772796>
- Hur, M. H. (2006). Empowerment in Terms of Theoretical Perspective: Exploring a Typology of the Process and Components across Discipline. *Journal of Community Psychology*, 34(5), 523–540.
- Hurley, T. A., & Green, C. W. (2005). Knowledge Management and the Nonprofit Industry: A Within and Between Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*. Retrieved from <http://www.tlinc.com/articl79.htm>
- Ife, J. (1995). *Community Development. Creating Community Alternatives–Vision, Analysis and Practices*. Australia: Longman Inc.
- INFID. (2010). Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri: Proyek Buta Tuli Terhadap Aspirasi Masyarakat Desa. Team Riset PNPM INFID. Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/44576107/Laporan-Studi-Riset-tentang-PNPM-oleh-INFID>
- Iryanti, R. (2014). Kemiskinan dan Ketimpangan di Indonesia. Permasalahan dan Tantangan. Retrieved from <http://msc.feb.ugm.ac.id/msc-new/images/stories/berita/seminar%20kemiskinan/1.pdf>
- Ismail, G. (2010). Reformasi Birokrasi. Pengalaman Provinsi Gorontalo. Presented at the Discussion Paper on Development of Eastern Indonesia, Makassar.
- Jain, P. (2009). Knowledge Management in e-Government. *Journal of Knowledge Management Practice*, 10(4).
- Jennex, M. E. (2005). What is KM? *International Journal of Knowledge Management*, 1(4), i–iv.
- Jeon, S., Kim, Young-Gul., & Koh, J. (2011). An Integrative Model for Knowledge Sharing in Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 251–269.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li D. (2012). A Framework of Knowledge Management Systems for Tourism Crisis Management. *Procedia Engineering*. 29, 138–143.

- Kadji, J. (2011). *Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM Mandiri di Kecamatan Kota Tengah Kota Gorontalo*. Tesis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Kartasasmita, G. (1996). Power dan Empowerment. Retrieved from <http://www.ginandjar.com>
- Kartasasmita, G. (1997). Pemberdayaan Masyarakat: Konsep Pembangunan Yang Berakar Pada Masyarakat. Retrieved from <http://www.ginandjar.com>
- Kementerian Pekerjaan Umum. (2011). *Penelitian dan Pengembangan Pengelolaan Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Perkotaan. Executive Summary*. Badan Penelitian dan Pengembangan, Puslitbang Sosial, Ekonomi, dan Pembangunan Kementerian Pekerjaan Umum.
- Khianmeesuk, V. (2013). Understanding Knowledge Enabler: A Literature Review. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 21(2), 40–45.
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 37–50.
- Kinney, T. (1998). Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning. *Adult Learning*, 10(2), 2–5.
- Knight T., & Howes, T. (2003). *Knowledge Management – A Blueprint for Delivery*. Burlington MA: Butterworth Heinemann.
- Kreisburg, S. (1992). *Transforming Power: Domination, Empowerment, and Education*. Albany. NY: State University of New York Press.
- Kuriakose, K. K., Raj, B., Satya, S. A. V. M., & Swaminathan, P. (2010). Knowledge Management Maturity Models – A Morphological Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(3).
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Lee, S. M., & Hong, S. (2002). An Enterprise-wide Knowledge Management System Infrastructure, *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), 17–25.
- Lee, Jang-Hwan., & Kim, Young-Gul. (2001). A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent Content Analysis. *Expert Systems with Applications*, 20, 299–311.
- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (2003). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publication.

- Linhorst, D. M. (2006). *Empowering People with Severe Mental Illness: A Practical Guide*. Oxford: University Press.
- Magnier-Watanabe, W., Benton, C., & Senoo, D. (2011). A Study of Knowledge Management Enablers across Countries. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 17–28.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayo, M., Blake, G., Diamond, J., Foot, J., Gidley, B., Shukra, K., & Yarnit, M. (2009). Community Empowerment and Community Cohesion: Paralell Agendas for Community Building in England? *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 18(1), 23–43.
- McAdam, R., & Reid, R. (2000). A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management. *Journal of European Industrial Training*, 24(6), 317–329.
- McNabb, D. E. (2007). *Knowledge Management in the Public Sector. A Blueprint for Innovation in Government*. India: Printice-Hall.
- Meso, P., & Smith, R. (2000). A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 224–231.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Migdadi, M. M. (2016). The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*. 15(4), 1–15.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. CA: Sage Publications, Inc.
- Misra, D. C. (2007). Ten Guiding Principles for Knowledge Management in e-Government in Developing Countries. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN025338.pdf>
- Misra, D. C., Hariharan, R., & Khaneja, M. (2003). E-Knowledge Management Framework for Government Organizations. *Information System Management*. Spring, 38–48.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, F. (2009). Arah Baru Hubungan Pusat–Daerah untuk Meningkatkan Kualitas Kinerja. Presented at the International Seminar on Regional Expansion and Merger for Improving Service to the Community, Jakarta.
- Munir, N. (2008). *Knowledge Management Audit*. Jakarta: Penerbit PPM.

- Mvungi, M., & Jay, I. (2005). Knowledge Management Model for Information Technology Support Service. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 7(3), 352–366.
- Nair, P. (2005). *Knowledge Management in the Public Sector. E-Government in Asia: Enabling Public Service Innovation in the 21st Century*. Singapore: Marshal Cavendish.
- Ndraha, T. (1990). *Pembangunan Masyarakat*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nejkar, D. G. (2013). Irrigation Development-Oriented Community Organization. *International Multidisciplinary Research Journal*, 1(6), 1–4.
- Nonaka, I. (1998). *The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review on Knowledge Management*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (Eds.). (2001). *Knowledge emergence: Social, technical, and evolutionary dimensions of knowledge creation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Norshuhada, S., & Shahizan, H. (2010). *Design Research in Software Development*. Sintok: UUM Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1995). *Reinventing Government. How the Interpreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. USA: The Penguin Group.
- Page, N., & Czuba, C. E. (1999). Empowerment: What is it? *Journal of Extension*, 37(5), 24–32
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study, *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, 359–374.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). C.A: Sage Publication.
- Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2008). Understanding the Drivers, Enablers, and Performance of Knowledge Management in Public Organization. *The 2nd International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 439–466). Presented at the ICEGOV 2008.
- Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996). *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*. Harvard Business Review, March-April, pp. 71–80.

- Rapar, J. H. (2001). *Filsafat Politik: Plato, Aristoteles, Augustinus, Machiaveli*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rastogi, P. N. (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital - The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39–48.
- Ray, L. L. (2008). Requirement for Knowledge Management: Business Driving Information Technonogy. *Journal of Knowledge Management*. 12(3), 156–168.
- Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge Management in the Public Sector: Stakeholder Partnerships in the Public Policy Development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 24–39.
- Rodriguez, E., & Edwards, J. (2010). People, Technology, Processes and Risk Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 139–150.
- Romer, O. M. (1999). *Beyond The Knowledge Worker*. In M. H. Zack, *Knowing and Strategy*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2001). A Systems Thinking Framework for Knowledge Management. *Decision Support Systems*, 5–16.
- Ruggles, R., & Holtshouse, D. (2007). *Kelebihan Pengetahuan*. Kuala Lumpur: ITNMB.
- Schenkel, A., & Teigland, R. (2008). Improved Organizational Performance Through Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 106–118.
- Schulz, M., & Jobe, L. A. (2001). Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies: An Empirical Exploration. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139–165.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Age and Practice of Learning Organization*. New York: Century and Business.
- Servin, G. (2005). ABC of Knowledge Management. Retrieved from <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>
- Setiyanik, H. (2015). Evaluasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) di Desa Kwaren Kec. Ngawen Kab. Klaten Jawa Tengah. Tesis. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.



- Sher, P. J., & Lee, V. V. (2004). Information Technology as a Facilitator for Enhancing Dynamic Capabilities through Knowledge Management. *Information Management*, 41, 933–945.
- Sompong, N., & Rampai, N. (2015). The Development Model of Knowledge Management to Strengthen Thai ICT Community Learning Center. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 176, 139 – 147.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spender, J. C., & Scherer, A. G. (2007). The Philosophical Foundations of Knowledge Management: Editors' Introduction. Retrieved from [http://www.jcspender.com/uploads/Spender\\_Scherer\\_ORGANIZATION\\_1\\_2007.pdf](http://www.jcspender.com/uploads/Spender_Scherer_ORGANIZATION_1_2007.pdf)
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stankosky, M. A. (2005). *Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic Discipline*. Elsevier Butterworth–Heinemann, Oxford: Linacre House.
- Stenmark, D. (2002). Information vs Knowledge: The Role of Intranets in Knowledge Management. In *Proceeding of the 35th Hawaii International Conference on System Science*. Presented at the Hawaii International Conference on System Science. Retrieved from [http://coop2002.nata.cl/articles/Role\\_of\\_intranets.pdf](http://coop2002.nata.cl/articles/Role_of_intranets.pdf)
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Nicholas Brealey Publishing, Business Digest.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering People*. Institute of Management. London: Financial Times Management.
- Storey, J. (2005). *Human Resource Policies for Knowledge Work*. In Little, S. and Ray, T. (Eds.) *Managing Knowledge: An Essential Reader*. Second Edition. London: Sage Publications.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis. Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suh, W., Sohn, J. H. D., & Kwak, J. Y. (2004). Knowledge Management as Enabling R&D Innovation in High Tech Industry: the Case of SAIT. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 5–15.
- Suhendra, K. (1998). *Peranan Tekno Birokrasi Dalam Pemberdayaan Masyarakat* (Unpublished doctoral dissertation). Universitas Padjajaran, Bandung.
- Tanriverdi, H. (2004). Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multi-business Firms. *MIS Quarterly*, 29(2), 311–334.

- Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enablers Factors and Firm Performance: An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms. *European Research Studies*, 14(2), 97–134.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management*. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. (2006). *Knowledge Management Dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: SBM-ITB.
- Tjakraatmadja, J. H., Sushandoyo, D., & Kristinawati, D. (2015). *Peran Penting Knowledge Management Dalam Mewujudkan Ekonomi Berbasis Pengetahuan*. Retrieved from [http://litbang.esdm.go.id/images/stories/majalah\\_me2015/maret\\_2015-peran\\_km\\_dalam\\_mewujudkan\\_ekonomi\\_berbasis\\_pengetahuan.pdf](http://litbang.esdm.go.id/images/stories/majalah_me2015/maret_2015-peran_km_dalam_mewujudkan_ekonomi_berbasis_pengetahuan.pdf)
- Tjokroamidjojo, B. (2000). *Good Governance. Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- TNP2K. (2011). Program Penanggulangan Kemiskinan Kabinet Indonesia Bersatu II. Ditjen Informasi dan Komunikasi Publik. Kemkominfo. Retrieved from <http://tnp2k.go.id>
- TNP2K. (2011a). Indikator Kesejahteraan Gorontalo. Retrieved from [http://data.tnp2k.go.id/file\\_data/Data/IKD/75\\_Gorontalo.pdf](http://data.tnp2k.go.id/file_data/Data/IKD/75_Gorontalo.pdf)
- Tobing, P. L. (2007). *Knowledge Management. Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tojo, Y. (2008). Intellectual Assets and Value Creation. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/36/35/40637101.pdf>
- Trussler, S. (1998). The rules of the game. *The Journal of Business Strategy*, 19(1), 16–19.
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (2004). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy*. San Francisco: John Wiley & Sons, Ltd.
- UNCG. (2015). 2015 Saatnya untuk Aksi Global. Retrieved from [http://www.un.or.id/documents\\_upload/newsletter/2015\\_02\\_\(BI\)\\_UN\\_in\\_Indonesia\\_Newsletter.pdf](http://www.un.or.id/documents_upload/newsletter/2015_02_(BI)_UN_in_Indonesia_Newsletter.pdf)
- UNDP (1997). Governance for Sustainable Human Development. UNDP Policy Document. New York. Retrieved from <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>
- UNDP. (2010a). Human Development Report 2010. Retrieved from [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2010\\_EN\\_Complete\\_reprint.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Complete_reprint.pdf)

- UNDP. (2010b). Laporan Pembangunan Provinsi Gorontalo. Perencanaan dengan Indeks Pembangunan Manusia. Retrieved from <http://www.undp.or.id/pubs/docs/PGSP-Laporan Pembangunan Provinsi Gorontalo.pdf>
- UNDP. (2015). Sustainable Development Goals (SDGs). Retrieved from <http://www.undp.org/content/undp/en/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda.html>
- UNDP. (2016). Overview Human Development Report 2016. Retrieved from [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_EN\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_EN_Overview_Web.pdf)
- UNESCO. (2005). *Information and Communication Technologies for Community Empowerment through Non-Formal Education: Experiences from Lao PDR, Sri Lanka, Thailand and Uzbekistan*. Bangkok Thailand: UNESCO Asia and Pacific Regional Bureau for Education. Retrieved from [http://www2.unescobkk.org/elib/publications/ICT\\_NFE/ICT\\_NFE.pdf](http://www2.unescobkk.org/elib/publications/ICT_NFE/ICT_NFE.pdf)
- UNPAN. (2006). Definition of Basic Concepts and Terminologies in Governance and Public Administration. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan022332.pdf>
- Uriarte, F. A. (2008). Introduction to Knowledge Management. Retrieved from <http://www.aseanfoundation.org/documents/knowledgemanagementbook.pdf>
- Viriyavipart, S., Dangharn, T., & Bualakun, B. (2014). Model Development on Community Empowerment for Managing Diabetes Problems at Nongkung sub-district Kaedam district, Mahasarakham Province. *Journal of Disease Prevention and Control*. 1(1), 75–86. Retrieved from <https://odpc7.ddc.moph.go.th/journal/index.php>
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*. 40, 133–154.
- Von Krogh, G., Ichiyo, K., & Nonaka I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: University Press.
- Wei, C. C. & Yeganeh, M. (2013). The Influence of Information Technology on the Knowledge Management Process. *Journal of Knowledge Management Practice*, 14(1). Retrieved from <http://www.tlinc.com/articl327.htm>
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: University Press.
- Wong, K. Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261–279.
- World Bank. (2002). *Empowerment and Poverty Reduction*. Washington.
- World Development Report. (1999). *Knowledge for Development*. The World Bank.

- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.
- Zhang, T. (2010). Application of Knowledge Management in Public Administration. Proceedings of the 2010 International Conference on Educational and Network Technology (ICENT 2010). Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=5532103&tag=1>



## Lampiran A

### Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Bandar Gorontalo



PEMERINTAH KOTA GORONTALO

### BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jln. Nani Wartabone No.03 Telp. ( 0435 ) 821003

#### **REKOMENDASI**

Nomor : 070 / Kesbangpol / 834

Berdasarkan Surat Permohonan Saudara Drs. Muhammad Rifai Katili, M.Kom Tanggal 26 Agustus 2013 Perihal Rekomendasi Penelitian, maka dengan ini memberikan Rekomendasi Izin Penelitian kepada :

Nama : **Drs. Muhammad Rifai Katili, M.Kom**  
NIP : 1966052694031001  
Judul : **“Model Pengurusan Pengetahuan Untuk Pemerksaan Komuniti: Kajian Kes di Provinsi Gorontalo”**  
Lokasi : SKPD/ Unit kerja terkait di Kota Gorontalo  
Waktu : 03 September s/d 31 Desember 2013

Dalam melakukan Izin Penelitian harus mentaati ketentuan sebagai berikut :

1. Melapor kepada Instansi Tempat melakukan Izin Penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban;
2. Tidak dibenarkan melakukan Penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan tujuan Penelitian dimaksud;
3. Mentaati ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku serta mengindahkan adat-istiadat setempat;
4. Apabila masa berlaku Surat Rekomendasi ini berakhir dan pelaksanaan Penelitian belum selesai, maka harus mengajukan kembali perpanjangan izin pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo;
5. Menyerahkan 1 (satu) rangkap hasil Penelitian Arsip, pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Gorontalo setelah selesai melakukan Penelitian;
6. Surat Rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Demikian surat ini dikeluarkan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 03 September 2013  
An. KEPALA BADAN KESBANGPOL  
KOTA GORONTALO  
SEKRETARIS  
**Drs. Hi. HAMRAIN SAUD**  
PEMBINA TINGKAT I  
Nip. 19590903 198411 1 001

**Tembusan :**

1. Yth. Walikota Gorontalo (sebagai laporan)
2. Yth. Kepala BAPPEDA Kota Gorontalo
3. Yth. Kepala BPMP Kota Gorontalo

## Lampiran B

Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Kabupaten Gorontalo



**PEMERINTAH KABUPATEN GORONTALO**  
**BADAN KESATUAN BANGSA POLITIK DAN LINMAS**  
JL. ACHMAD A. WAHAB NO 65 TELP. 0435 (881060)  
**LIMBOTO**

### REKOMENDASI

Nomor : 074/BKBPL/430/2013

Berdasarkan Surat Universiti Utara Malaysia Nomor UUM/CAS/AHSGS/A-3/26 Tanggal 12 Desember 2013 Perihal Rekomendasi Penelitian, dengan ini kami memberikan Rekomendasi kepada :

**N a m a** : **Drs. MUHAMMAD RIFAI KATILI, M. Kom.**  
**NIM** : 91746  
**Jenis Kelamin** : Laki - laki  
**Pekerjaan** : Dosen  
**Alamat** : Jl. Jaksa Suprpto Kel. Limba U II Kota Selatan  
**Maksud** : Mengadakan Penelitian dalam rangka penyusunan Tesis  
**Judul Penelitian** : **"Model Pengurusan Pengetahuan Untuk Pemerkasaan Komuniti : Kajian Kes Di Provinsi Gorontalo "**  
**Lokasi Penelitian** : Kabupaten Gorontalo  
**Waktu Penelitian** : 3 September s/d 31 Desember 2013

Dalam melakukan kegiatan agar menjaga keamanan dan ketertiban, serta melapor kepada Kepala Badan/Dinas terkait.

Demikian Rekomendasi ini diberikan dengan ketentuan selesai mengadakan kegiatan agar melaporkan hasilnya kepada Bupati Gorontalo Cq. Badan Kesbang Politik dan Linmas Kabupaten Gorontalo.

DIKELUARKAN DI : LIMBOTO  
PADA TANGGAL : 3 September 2013

At. KEPALA BADAN KESBANG POLITIK  
DAN LINMAS KABUPATEN GORONTALO  
SEKRETARIS BADAN

**Drs. HUKMAT NURHAYAT**  
PEMBINA TINGKAT I  
NIP. 19660626 199102 1 003

#### Tembusan Yth :

1. Bupati Gorontalo (sebagai laporan)
2. Wakil Bupati Gorontalo
3. Kepala Badan Pemberdayaan Masy. & Pemerintah Desa Kab. Gorontalo
4. Kepala Bapppeda Kab. Gorontalo ✓
5. Camat Se – Kabupaten Gorontalo
6. Yang Bersangkutan
7. Arsip



## Lampiran C

### Surat Izin Penyelidikan Pejabat Kerajaan Provinsi Gorontalo



## GUBERNUR GORONTALO

### REKOMENDASI PENELITIAN

Nomor : 070/KesbangPol/ 624 /2013

1. Dasar :

- a. Undang-undang Nomor 38 tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Gorontalo
- b. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi ( Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 84, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4219 )
- c. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah
- d. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian
- e. Perda Nomor 7 Tahun 2007 tentang pembentukan Badan Kesbang dan Politik Provinsi Gorontalo
- f. Surat dari Drs. Muh. Rifai Katili, M.Kom, tanggal 26 Agustus 2013 perihal Rekomendasi Penelitian.

2. Menimbang :

Bahwa dalam rangka tertib administrasi, pengendalian dan pengembangan penelitian serta Stabilitas Daerah maka perlu memberikan Rekomendasi Penelitian berdasarkan Izin Penelitian.

**GUBERNUR GORONTALO**, memberikan rekomendasi kepada :

- a. Nama : Drs. Muhammad Rifai Katili, M.Kom
- b. Alamat Peneliti : Jln. Jaksa Agung Suprpto RT 01 RW 03 Kel. Limba U II Kec. Kota Selatan Kota Gorontalo / No. KTP 7571062605660002
- c. Untuk :
  - 1) Melakukan penelitian Penyusunan Disertasi Doktor ( S3) dengan Judul Proposal "*Model Pengurusan Pengetahuan untuk Pemerkasaan Komuniti : Kajian KES di Provinsi Gorontalo- Indonesia* "
  - 2) Tujuan Penelitian : memperoleh gambaran mengenai pelaksanaan program pemberdayaan masyarakat serta mengembangkan suatu model manajemen pengetahuan untuk pemberdayaan masyarakat di Provinsi Gorontalo
  - 3) Lokasi Penelitian : di Wilayah Provinsi Gorontalo
  - 4) Waktu Penelitian : 4 Bulan ( 3 Sept s/d 31 Des 2013 )

3. Sebelum melakukan Penelitian agar melapor ke Pemerintah setempat dan tempat yang menjadi obyek penelitian serta menjaga keamanan dan ketertiban.
4. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak sesuai / tidak ada kaitannya dengan judul penelitian dimaksud.
5. Harus mentaati ketentuan perundang-undangan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat setempat.
6. Apabila masa berlaku surat rekomendasi ini sudah berakhir sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai, perpanjangan penelitian harus diajukan kembali kepada instansi pemohon.
7. Hasil kajian agar diserahkan 1 (satu) eksemplar kepada Gubernur Gorontalo Cq. Badan Kesbangpol Provinsi Gorontalo.
8. Surat rekomendasi ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku apabila ternyata pemegang surat rekomendasi ini tidak mentaati / mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Demikian rekomendasi ini diberikan untuk digunakan seperlunya.

Gorontalo, 3 September 2013

a.n. GUBERNUR GORONTALO  
KEPALA BADAN KESBANG DAN POLITIK  
PROVINSI GORONTALO

  
**Drs. H. ANIS NAKI, MM**  
Pembina Utama Madya  
Nip. 195808151980031021



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

Tembusan:

1. Yth. Gubernur Gorontalo (sebagai laporan)
2. Yth. Wakil Gubernur ( sebagai laporan )
3. Yth. Bupati / Walikota se- Provinsi Gorontalo
4. Yth. Kepala Badan KesbangPol Kab / Kota se- Provinsi Gorontalo
5. Yang Bersangkutan
6. Arsip



## **Lampiran D**

### **Protokol Temubual**

#### **PROTOKOL MENJALANKAN TEMU BUAL UNTUK PESERTA PENYELIDIKAN**

Protokol Menjalankan Temubual ini mempunyai dua (2) bahagian:

1. Lembaran Maklumat (untuk berkongsi maklumat mengenai penyelidikan ini dengan tuan/puan).
2. Sijil Kebenaran (untuk tandatangan jika tuan/puan bersetuju untuk mengambil bahagian).

#### **Bahagian I: Lembaran Maklumat**

##### **1.1 Pengenalan**

Saya daripada Fakultas Teknik Universitas Negeri Gorontalo. Pada masa ini, saya, Muhammad Rifai Katili, sedang mengikuti pengajian Doktor Falsafah (Ph.D.) pada Sekolah Pengkomputeran Fakulti Teknologi Maklumat Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Tajuk penyelidikan yang dijalankan adalah: Model Pengurusan Pengetahuan untuk Pemeraksanaan Komuniti: Kajian Kes di Provinsi Gorontalo – Indonesia.

##### **1.2 Tujuan**

Dalam penyelidikan ini, saya berminat untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) di Provinsi Gorontalo dan fokus kepada penerapan pengurusan pengetahuan (KM) berbasis IT (teknologi maklumat). Hasil penyelidikan ini semata-mata hanya untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan implementasinya. Oleh itu, penyelidikan saya bercadang untuk berkhidmat kepada objektif berikut:

##### **Tujuan utama:**

Untuk membangunkan sebuah model KM untuk pemeraksanaan komuniti.

##### **Tujuan khas:**

- a. Mengenal pasti sumber pengetahuan yang wujud dalam proses pemeraksanaan komuniti.
- b. Menganalisis aktiviti dan faktor pemboleh KM dalam proses pemeraksanaan komuniti menggunakan sumber pengetahuan yang dikenalpasti.
- c. Mereka bentuk model KM untuk pemeraksanaan komuniti.

### **1.3 Penyertaan Peserta**

Penyertaan Peserta dalam kajian ini adalah secara sukarela.

### **1.4 Pemilihan Peserta**

Memandangkan bahawa data dan maklumat yang diperlukan dalam memahami program pemeraksanaan komuniti yang telah dilaksanakan pada Kerajaan Bandar Gorontalo dan Kabupaten Gorontalo, maka penyelidik perlu memahami setiap pandangan peserta yang diperolehi dari individu yang mempunyai peranan dan tanggungjawab terutamanya pihak pengurusan program, kerajaan, dan masyarakat yang menjalankan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) di wilayah Bandar Gorontalo dan Kabupaten Gorontalo.

### **1.5 Protokol Temubual**

Prosedur yang terlibat termasuk:

- a. Surat rasmi dihantar untuk perjanjian untuk aktiviti temubual
- b. Berurusan dengan protokol temubual termasuk menandatangani borang kebenaran temubual.
- c. Memperoleh kebenaran dari peserta bahawa pada masa pelaksanaan temubual maka aktiviti temubual dirakamkan dengan menggunakan alat perakam suara.
- d. Temubual sebenar berlaku.

Soalan-soalan dalam temubual yang bersifat semi berstruktur dan jenis soalan yang akan ditanyakan kepada peserta meliputi :

- a. Pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) yang dilaksanakan di kerajaan Bandar Gorontalo pada masa ini.
- b. Pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) yang dilaksanakan kerajaan Kabupaten Gorontalo pada masa ini.
- c. Keberkesanan program pemeraksanaan komuniti (PNPM Bandar) termasuklah kebaikan dan kelemahan program.

Terperinci, soalan-soalan terlampir.

### **1.6 Tempoh**

Pelaksanaan temubual akan mengambil masa antara empat puluh lima (45) sehingga sembilan puluh (90) menit.

### **1.7 Faedah**

Maklumat yang diperolehi dari temubual boleh membantu penyelidik dalam memahami pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti di wilayah kerajaan daerah Gorontalo, iaitu: kerajaan Bandar Gorontalo dan kerajaan Kabupaten Gorontalo.

### **1.8 Kerahsiaan**

Semua maklumat yang anda berikan akan dirahsiakan. Penyelidik akan mengekalkan kerahsiaan data, terutamanya berkenaan dengan maklumat mengenai peserta. Rakaman ucapan anda akan dipadamkan selepas penyelidikan dilaksanakan.

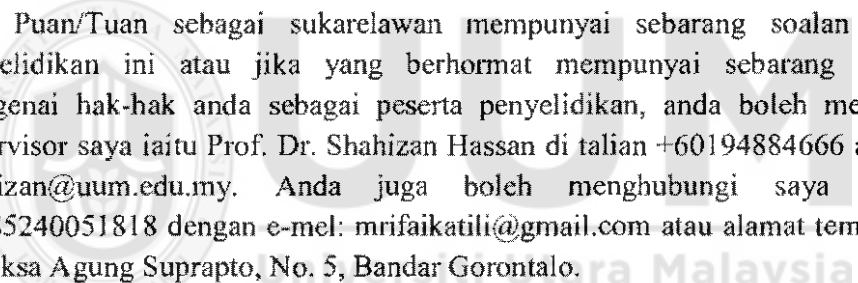
### **1.9 Perkongsian Hasil Penyelidikan**

Keputusan penyelidikan ini boleh dikemukakan di mesyuarat-mesyuarat atau diterbitkan dalam jurnal atau dalam artikel, tetapi nama anda dan apa-apa maklumat lain yang mengenal pasti tidak akan didedahkan.

### **1.10 Hak Untuk Berhenti Menjadi Peserta**

Jika Puan/Tuan sukarelawan untuk menyertai penyelidikan ini, anda perlu sentiasa ingat bahawa anda boleh menarik balik dan berhenti mengambil bahagian dalam kajian ini pada bila-bila masa anda mahu.

### **1.11 Sila Hubungi**

Jika Puan/Tuan sebagai sukarelawan mempunyai sebarang soalan mengenai penyelidikan ini atau jika yang berhormat mempunyai sebarang pertanyaan mengenai hak-hak anda sebagai peserta penyelidikan, anda boleh menghubungi supervisor saya iaitu Prof. Dr. Shahizan Hassan di talian +60194884666 atau e-mel: shahizan@uum.edu.my. Anda juga boleh menghubungi saya di talian +6285240051818 dengan e-mel: mrifaikatili@gmail.com atau alamat tempat tinggal Jl. Jaksa Agung Suprpto, No. 5, Bandar Gorontalo. 

### **Bahagian II: Perakuan Kebenaran**

Saya telah membaca maklumat di atas, atau pernyataan itu dibacakan kepada saya. Saya mempunyai peluang untuk bertanya soalan tentang hal itu dan apa-apa soalan yang saya ada bertanya, telah dijawab dengan memuaskan. Saya bersetuju secara sukarela untuk mengambil bahagian sebagai peserta dalam penyelidikan ini dan memahami bahawa saya mempunyai hak untuk menarik balik dari penyelidikan ini pada bila-bila masa.

Nama : \_\_\_\_\_

Tandatangan : \_\_\_\_\_

Tarikh : \_\_\_\_\_ (hari/bulan/tahun)

## **Lampiran E**

### **Senarai Soalan Temubual**

#### **A. Soalan untuk Perunding/Fasilitator**

1. Bolehkah Tuan/Puan menerangkan bagaimanakah kedudukan dan peranan perunding/fasilitator dalam program pemeraksanaan komuniti?
2. Sebagai perunding/fasilitator, bagaimanakah peranan yang boleh dilaksanakan Tuan/Puan dalam membantu masyarakat, kerajaan tempatan, dan pihak berkepentingan yang lain berkenaan dengan program PNPM Bandar?
3. Bagaimanakah program pemeraksanaan komuniti PNPM Bandar dilaksanakan di wilayah ini? Apakah terdapat sebarang halangan yang dihadapi dalam pelaksanaan program ini?
4. Bagaimana kedudukan dan penggunaan teknologi maklumat (IT) dalam pelaksanaan program PNPM Bandar?
5. Akhir sekali, pada pandangan Tuan/Puan, bagaimanakah infrastruktur IT yang disediakan untuk membantu pelaksanaan program pemeraksanaan komuniti? Mengapa?

#### **B. Soalan untuk Kerajaan Tempatan**

1. Bolehkah Tuan/Puan menerangkan apakah peranan pihak kerajaan dalam konteks pemeraksanaan komuniti?
2. Bagaimanakah polisi/strategi kerajaan di wilayah ini mengenai program pemeraksanaan komuniti dalam rangka mengatasi isu kemiskinan?
3. Pada pandangan Tuan, bagaimanakah keadaan di wilayah ini sehingga ia perlu menjalankan program pemeraksanaan komuniti PNPM Bandar?
4. Bagaimanakah reka bentuk integrasi program PNPM Bandar ke dalam rancangan kerajaan memandangkan ia adalah program kerajaan pusat?
5. Bagaimanakah perancangan dan implementasi teknologi maklumat (IT) untuk membantu program pemeraksanaan komuniti dalam konteks mengurangkan kemiskinan di wilayah ini?

### C. Soalan untuk Komuniti

1. Bolehkah Tuan/Puan menerangkan apakah BKM itu?
2. Pada pendapat Tuan/Puan, bagaimanakah aktiviti-aktiviti BKM atau warga masyarakat dalam pelaksanaan program PNPM Bandar di wilayah ini?
3. Berdasarkan pengalaman Tuan/Puan, sejauhmana sumbangan/bantuan program PNPM Bandar dalam memperkasakan masyarakat di wilayah ini?
4. Bolehkah Tuan/Puan menjelaskan lebih lanjut bagaimanakah pemudahan (*facilitation*) sama ada perunding/fasilitator, kerajaan ataupun pihak-pihak berkepentingan lain kepada komuniti?
5. Akhir sekali, bagaimanakah keadaan infrastruktur IT yang digunakan? Pada pandangan Tuan/Puan, apakah ia boleh membantu pelaksanaan aktiviti daripada komuniti?



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Lampiran F**  
**Senarai Sumber Data**

**a. Sumber Temubual**

No.	Kod Peserta	Jawatan	Tarikh
1	P.01/P	Perunding/Training Specialist OSP 8 Gorontalo	03/10/13 10/10/13 14/02/15 17/07/15 29/07/15
2	P.02/P	Perunding/Asisten Koordinator Kabupaten Gorontalo	12/03/14 02/04/15 13/04/15 23/04/15
3	P.03/P	Senior Fasilitator Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo	12/03/15 01/04/15
4	P.01/K	Pengetua Bappeda Bandar Gorontalo	12/03/14 12/03/15
5	P.02/K	Kepala Desa Bulila Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo	02/04/15
6	P.03/K	PJOK Kecamatan Telaga Kabupaten Gorontalo	23/04/15
7	P.04/K	Pengetua Bappeda Kabupaten Gorontalo	22/04/15
8	P.05/K	Pengetua Satker PIP/PU Kabupaten Gorontalo	20/04/15
9	P.06/K	Pengetua Satker PNPM Bandar Provinsi Gorontalo	21/04/15
10	P.07/K	Ketua Subbidang IT Jawatan Dishubparkominfo Provinsi Gorontalo	12/07/15
11	P.01/M	Ahli BKM Bersahaja Desa Bulila Kabupaten Gorontalo	12/03/15 26/03/15 31/03/15
12	P.02/M	Ahli BKM Bersahaja Desa Bulila Kabupaten Gorontalo	08/04/15

**Keterangan:**

**P.xx/P/K/M = Peserta.xx/Perunding/Kerajaan/Masyarakat**

**b. Sumber Dokumentasi**

<b>Kod</b>	<b>Dokumen</b>
D.01	Panduan Pelaksanaan PNPM Bandar 2008
D.02	PJM Pronangkis BKM Bersahaja Desa Bulila
D.03	Petunjuk Teknikal Pengembangan BKM/LKM
D.04	Petunjuk Teknikal Pengembangan KSM
D.05	Perda Gubernur Gorontalo – Pengurangan Kemiskinan 2013
D.06	Peraturan Daerah Provinsi Gorontalo No. 02 Tahun 2012 tentang RPJMD Tahun 2012–2017.
D.07	Strategi dan Polisi Pengurangan Kemiskinan di Kabupaten Gorontalo, 2014
D.08	Strategi dan dan Polisi Pengurangan Kemiskinan di Bandar Gorontalo, 2015
D.09	Bappenas – Indikator Kesejahteraan Gorontalo
D.10	Strategi Pengurangan Kemiskinan Daerah Bandar Gorontalo 2010–2013
D.11	RIP e-Kerajaan 2009–2013
D.12	Laporan Penyusunan Pelan Induk e-Kerajaan Provinsi Gorontalo, 2014–2019
–	Undang-Undang No. 38 Tahun 2000 mengenai Pembentukan Provinsi Gorontalo
–	Undang-undang No. 24 Tahun 2010 mengenai Kerajaan Daerah
–	Undang-undang No. 32 Tahun 2004 mengenai Kerajaan Daerah
–	Undang-undang No. 23 Tahun 2014 mengenai Kerajaan Daerah
–	Arahan Presiden No. 3 Tahun 2010 mengenai Program Pembangunan Keadilan
–	Peraturan Presiden No. 15 Tahun 2010 mengenai Percepatan Pengurangan Kemiskinan

**c. Pakar**

<b>No</b>	<b>Kod</b>	<b>Kepakaran</b>	<b>Asal</b>
1	C.01	Perancangan Pembangunan Daerah	Kerajaan Bandar Gorontalo
2	C.02	Pemeriksaan Komuniti	Universitas Negeri Gorontalo
3	K.01	Knowledge Management	University of Dubai UEA
4	K.02	Knowledge Management	Universitas Bakrie Indonesia
5	K.03	Knowledge Management	Institut Teknologi Bandung, Indonesia

**d. Lamanweb**

- 1) <http://p2kp.org>
- 2) <http://prpm.dbp.gov.my>
- 3) <http://simpadu-pk.bappenas.go.id/home.html>
- 4) <http://www.bappenas.go.id>
- 5) <http://www.gorontaloKab.go.id/>
- 6) <http://www.gorontaloKota.go.id>
- 7) <http://www.gorontaloProv.go.id>
- 8) <http://kotaku.pu.go.id/>
- 9) <http://www.pnpm-mandiri.org>
- 10) <http://www.tnp2k.go.id>



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia