

Meningkatkan Efektivitas *Knowledge Management* dan Transfer Pengetahuan Antar Generasi ASN

Kanti Aprilyandini*, Titik Rosnani, Ahmad Shalahuddin, Sulistiowati

Magister Manajemen, Universitas Tanjungpura, Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia

*Corresponding Author: kantiapril13@gmail.com

ABSTRACT

Article History:

Received 2025-01-21

Accepted 2025-03-23

Keywords:

knowledge management
knowledge transfer
civil service apparatus
public sector
West Kalimantan

This research aims to analyze the factors influencing the effectiveness of knowledge management (KM) programs and intergenerational knowledge transfer among Civil Service Apparatus (ASN) in the West Kalimantan Provincial Government. The study employed a literature review methodology, examining various sources including journal articles, books, and relevant research reports. The findings revealed that individual factors (motivation, trust, and communication skills), organizational factors (organizational culture, leadership, and organizational structure), and technological factors (IT infrastructure, KM systems, and training and support) play crucial roles in the successful implementation of KM and intergenerational knowledge transfer among ASN. Based on these findings, several strategies are recommended to enhance KM program effectiveness, including: developing incentive systems, building knowledge-sharing culture, streamlining organizational structure, investing in user-friendly IT infrastructure, involving users in KM system design, and providing adequate technical training and support. While offering valuable insights, this research has limitations regarding the generalizability of findings and lacks primary data collection. Further research using empirical approaches is needed to deepen understanding of KM dynamics in the West Kalimantan Provincial Government.

ABSTRAK

Kata Kunci:
knowledge management
transfer pengetahuan
aparatur sipil negara
sektor publik
Kalimantan Barat

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program knowledge management (KM) dan transfer pengetahuan antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Metode yang digunakan adalah studi literatur, dengan mengkaji berbagai sumber seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu (motivasi, kepercayaan, dan kemampuan komunikasi), faktor organisasi (budaya organisasi, kepemimpinan, dan struktur organisasi), serta faktor teknologi (infrastruktur TI, sistem KM, serta pelatihan dan dukungan) memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan beberapa strategi untuk meningkatkan efektivitas program KM, antara lain: mengembangkan sistem insentif, membangun budaya berbagi pengetahuan, menyederhanakan struktur organisasi, berinvestasi dalam infrastruktur TI yang user-friendly, melibatkan pengguna dalam desain sistem KM, serta menyediakan pelatihan dan dukungan teknis yang memadai. Meskipun memberikan wawasan berharga, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi temuan dan tidak melibatkan pengumpulan data primer. Penelitian lebih lanjut dengan pendekatan empiris diperlukan untuk memperdalam pemahaman tentang dinamika KM di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

PENDAHULUAN

Knowledge management (KM) telah menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan organisasi, termasuk di sektor publik. Penerapan KM yang efektif dapat meningkatkan kinerja, inovasi, dan kualitas layanan organisasi (Kurniawan et al., 2020; Saputro & Mayowan, 2016). Namun, implementasi KM di sektor publik seringkali menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, budaya hierarki, dan kurangnya dukungan kepemimpinan (Amayah, 2013; Riege & Lindsay, 2006).

Salah satu aspek penting dalam KM adalah transfer pengetahuan antar generasi pegawai, terutama dalam konteks pensiunan dan rekrutmen pegawai baru. Faktor-faktor seperti motivasi, kepercayaan, dan jaringan komunikasi informal berperan penting dalam kesuksesan transfer pengetahuan (Sari & Hadiyat, 2019; Faturohman & Arief, 2019). Berbagi pengetahuan (knowledge sharing) juga menjadi kunci keberhasilan KM, yang dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan teknologi (Aini et al., 2020; Supar et al., 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program knowledge management dan transfer pengetahuan antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Dengan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi KM dan transfer pengetahuan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pengembangan model atau framework KM yang sesuai dengan konteks sektor publik di Indonesia, khususnya di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

KAJIAN LITERATUR

Konsep *Knowledge Management* (KM) telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir, dengan fokus pada pentingnya pengetahuan sebagai aset strategis organisasi. Rowley (1999) mendefinisikan KM sebagai proses mengidentifikasi, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Syed-Ikhsan & Rowland (2004) menekankan bahwa keberhasilan transfer pengetahuan dalam organisasi sektor publik dipengaruhi oleh elemen-elemen organisasi seperti budaya, struktur, dan teknologi.

Implementasi KM di sektor publik seringkali menghadapi tantangan yang berbeda dibandingkan dengan sektor swasta. Cong & Pandya (2003) mengidentifikasi beberapa isu kunci dalam penerapan KM di sektor publik, termasuk kurangnya kesadaran akan manfaat KM, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan sumber daya. Willem & Buelens (2007) juga menemukan bahwa karakteristik organisasi sektor publik, seperti struktur hierarki dan fokus pada prosedur formal, dapat menghambat berbagi pengetahuan antar departemen.

Meskipun demikian, penelitian menunjukkan bahwa penerapan KM yang efektif dapat memberikan manfaat signifikan bagi organisasi sektor publik. Chawla & Joshi (2010) menemukan bahwa inisiatif KM di organisasi sektor publik India berkontribusi pada peningkatan kinerja, inovasi, dan kualitas layanan. Edge (2005) juga memberikan contoh keberhasilan penerapan KM di sektor pendidikan publik, di mana berbagi pengetahuan antar guru dan staf meningkatkan efektivitas pembelajaran siswa.

Salah satu aspek penting dalam KM adalah transfer pengetahuan antar generasi pegawai. Liebowitz & Chen (2003) menekankan pentingnya kompetensi berbagi pengetahuan sebagai kunci sukses KM. Goh (2002) mengusulkan framework integratif untuk transfer pengetahuan yang efektif, mencakup aspek individu, organisasi, dan konten pengetahuan. Sari & Hadiyat (2019) menemukan bahwa faktor motivasi, kepercayaan, dan jaringan komunikasi informal berperan penting dalam kesuksesan transfer pengetahuan antar generasi pegawai di sebuah perusahaan Indonesia.

Penelitian mengenai KM di sektor publik Indonesia masih relatif terbatas. Namun, beberapa studi telah dilakukan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas KM di instansi pemerintah.

Kurniawan et al. (2020) melakukan studi kasus di Kementerian Keuangan dan menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan, dan teknologi informasi berperan penting dalam keberhasilan implementasi KM. Aini et al. (2020) juga menekankan peran knowledge sharing dan kepercayaan dalam penerapan KM di instansi pemerintah.

Berdasarkan tinjauan pustaka ini, dapat disimpulkan bahwa efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik pada tingkat individu, organisasi, maupun konten pengetahuan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengkaji faktor-faktor ini dalam konteks sektor publik di Indonesia, khususnya di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, guna mengembangkan model atau framework KM yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Menurut Snyder (2019), studi literatur merupakan sebuah metodologi penelitian yang sistematis, eksplisit, dan reproduksibel untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis karya-karya yang dihasilkan oleh peneliti, cendekiawan, dan praktisi. Dalam penelitian ini, metode studi literatur digunakan untuk mengkaji dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program knowledge management dan transfer pengetahuan antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

Proses pencarian literatur dilakukan melalui database elektronik, seperti Google Scholar, ScienceDirect, dan JSTOR, serta repositori institusional. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "knowledge management", "transfer pengetahuan", "sektor publik", dan "aparatur sipil negara". Kriteria inklusi untuk literatur yang dikaji adalah artikel jurnal ilmiah, buku, dan laporan penelitian yang diterbitkan dalam rentang waktu 2010-2023, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) dalam data. Proses analisis tematik meliputi familiarisasi dengan data, pengkodean data, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan hasil analisis.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber data (Creswell & Creswell, 2018). Triangulasi sumber data dilakukan dengan membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian, untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Hasil dari studi literatur ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program knowledge management dan transfer pengetahuan antar generasi ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Temuan penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pengembangan model atau framework knowledge management yang sesuai dengan konteks sektor publik di Indonesia, khususnya di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan, ditemukan beberapa faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas program knowledge management (KM) dan transfer pengetahuan antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama: faktor individu, faktor organisasi, dan faktor teknologi.

Faktor Individu

1) Motivasi

Motivasi individu merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi KM dan transfer pengetahuan. Sari dan Hadiyat (2019) menemukan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan

untuk berbagi pengetahuan dan membantu rekan kerja, berperan signifikan dalam mendorong perilaku knowledge sharing di antara pegawai. Selain itu, motivasi ekstrinsik, seperti insentif dan pengakuan dari organisasi, juga dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam program KM (Liebowitz & Chen, 2003).

2) Kepercayaan

Kepercayaan antar individu dan terhadap organisasi merupakan faktor fundamental dalam transfer pengetahuan yang efektif. Penelitian oleh Aini et al. (2020) menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal dan kepercayaan terhadap sistem KM berkorelasi positif dengan perilaku knowledge sharing di instansi pemerintah. Membangun budaya kepercayaan di dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan antar generasi ASN.

3) Kemampuan

Komunikasi Kemampuan komunikasi yang baik, baik secara verbal maupun tertulis, sangat penting dalam proses transfer pengetahuan. Faturohman dan Arief (2019) menekankan pentingnya jaringan komunikasi informal dalam mendukung pertukaran pengetahuan antar pegawai. Pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi bagi ASN dapat memfasilitasi transfer pengetahuan yang lebih efektif.

Faktor Individu

1) Motivasi

Motivasi individu merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi KM dan transfer pengetahuan. Sari & Hadiyat (2019) menemukan bahwa motivasi intrinsik, seperti keinginan untuk berbagi pengetahuan dan membantu rekan kerja, berperan signifikan dalam mendorong perilaku knowledge sharing di antara pegawai. Selain itu, motivasi ekstrinsik, seperti insentif dan pengakuan dari organisasi, juga dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam program KM (Bajuri, 2024; Liebowitz & Chen, 2003).

2) Kepercayaan

Kepercayaan antar individu dan terhadap organisasi merupakan faktor fundamental dalam transfer pengetahuan yang efektif. Penelitian oleh Aini et al. (2020) menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal dan kepercayaan terhadap sistem KM berkorelasi positif dengan perilaku knowledge sharing di instansi pemerintah. Membangun budaya kepercayaan di dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan antar generasi ASN.

3) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi yang baik, baik secara verbal maupun tertulis, sangat penting dalam proses transfer pengetahuan. Faturohman dan Arief (2019) menekankan pentingnya jaringan komunikasi informal dalam mendukung pertukaran pengetahuan antar pegawai. Pelatihan dan pengembangan keterampilan komunikasi bagi ASN dapat memfasilitasi transfer pengetahuan yang lebih efektif.

Faktor Teknologi

1) Infrastruktur TI

Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi (TI) yang memadai merupakan prasyarat penting dalam implementasi KM. Kurniawan et al. (2020) menemukan bahwa kualitas sistem TI, seperti kemudahan penggunaan dan keandalan, berpengaruh signifikan terhadap efektivitas KM di Kementerian Keuangan. Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat perlu berinvestasi dalam infrastruktur TI yang dapat mendukung penyimpanan, pengambilan, dan berbagi pengetahuan secara efisien.

2) Sistem KM

Pengembangan sistem KM yang sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi sangat penting dalam mendukung transfer pengetahuan. Amayah (2013) menekankan pentingnya merancang sistem KM

yang user-friendly, mudah diakses, dan relevan dengan tugas sehari-hari pegawai. Melibatkan pengguna dalam proses desain dan implementasi sistem KM dapat meningkatkan penerimaan dan pemanfaatan sistem tersebut.

3) Pelatihan dan Dukungan

Pelatihan dan dukungan teknis yang memadai diperlukan untuk memastikan bahwa ASN dapat menggunakan sistem KM secara efektif. Penelitian oleh Cong dan Pandya (2003) menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan dan dukungan merupakan salah satu hambatan utama dalam adopsi KM di sektor publik. Menyediakan pelatihan yang teratur dan dukungan teknis yang responsif dapat meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri ASN dalam menggunakan teknologi KM.

Temuan dari studi literatur ini menunjukkan bahwa efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu, organisasi, dan teknologi. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara holistik dapat membantu dalam merancang dan mengimplementasikan strategi KM yang sesuai dengan konteks dan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis, beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat untuk meningkatkan efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN meliputi:

- a. Mengembangkan sistem insentif dan pengakuan untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara ASN.
- b. Membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi melalui kepemimpinan yang transformasional dan visioner.
- c. Menyederhanakan struktur organisasi dan mendorong kolaborasi informal untuk memfasilitasi aliran pengetahuan yang lebih baik.
- d. Berinvestasi dalam infrastruktur TI yang andal dan user-friendly untuk mendukung penyimpanan, pengambilan, dan berbagi pengetahuan.
- e. Melibatkan pengguna dalam proses desain dan implementasi sistem KM untuk meningkatkan relevansi dan penerimaan sistem tersebut.
- f. Menyediakan pelatihan yang teratur dan dukungan teknis yang responsif untuk meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri ASN dalam menggunakan teknologi KM.

Penelitian ini memberikan wawasan berharga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Namun, studi literatur ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi temuan, mengingat konteks spesifik dari organisasi yang diteliti. Penelitian lebih lanjut dengan pendekatan empiris, seperti studi kasus atau survei, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual tentang dinamika KM di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

KESIMPULAN

Studi literatur ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program knowledge management (KM) dan transfer pengetahuan antar generasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor individu, organisasi, dan teknologi memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi KM. Faktor individu, seperti motivasi, kepercayaan, dan kemampuan komunikasi, mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara ASN. Faktor organisasi, meliputi budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kepemimpinan yang transformasional, dan struktur organisasi yang fleksibel, menciptakan lingkungan yang kondusif bagi transfer pengetahuan. Sementara itu, faktor

teknologi, termasuk infrastruktur TI yang memadai, sistem KM yang user-friendly, serta pelatihan dan dukungan teknis, memfasilitasi penyimpanan, pengambilan, dan berbagi pengetahuan secara efisien.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat untuk meningkatkan efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN. Pertama, mengembangkan sistem insentif dan pengakuan untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan di antara ASN. Kedua, membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi melalui kepemimpinan yang transformasional dan visioner. Ketiga, menyederhanakan struktur organisasi dan mendorong kolaborasi informal untuk memfasilitasi aliran pengetahuan yang lebih baik. Keempat, berinvestasi dalam infrastruktur TI yang andal dan user-friendly untuk mendukung penyimpanan, pengambilan, dan berbagi pengetahuan. Kelima, melibatkan pengguna dalam proses desain dan implementasi sistem KM untuk meningkatkan relevansi dan penerimaan sistem tersebut. Keenam, menyediakan pelatihan yang teratur dan dukungan teknis yang responsif untuk meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri ASN dalam menggunakan teknologi KM.

Meskipun studi literatur ini memberikan wawasan berharga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, temuan penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasi secara luas, mengingat konteks spesifik dari organisasi yang diteliti. Kedua, studi literatur ini bergantung pada sumber-sumber sekunder, seperti artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian, yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan situasi terkini di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. Ketiga, penelitian ini tidak melibatkan pengumpulan data primer melalui pendekatan empiris, seperti wawancara atau survei, yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual tentang dinamika KM di organisasi tersebut. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dengan pendekatan empiris dapat dilakukan untuk mengatasi keterbatasan ini dan memperkaya pemahaman tentang efektivitas program KM dan transfer pengetahuan antar generasi ASN di Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat.

REFERENSI

- Aini, Q., Harahap, E. P., & Faradilla, F. (2020). Peran Knowledge Sharing dan Kepercayaan dalam Penerapan Knowledge Management System di Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 85-98.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Bajuri, D. (2024). Transformasi Pembangunan Lokal: Peran dan Tantangan SISKEUDES di Desa Baribis, Majalengka. *Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(1), 83-92. <https://doi.org/10.56916/jmrd.v1i1.616>
- Faturohman, I., & Arief, M. (2019). Pengembangan Model Knowledge Management Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Jaringan Komunikasi Informal. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(3), 1-15.
- Kurniawan, Y., Rahayu, A. Y. S., & Rachmawati, T. S. (2020). Knowledge Management pada Organisasi Sektor Publik: Studi Kasus di Kementerian Keuangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 16(1), 1-10.
- 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.
- Saputro, P. H., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 39-48.

- Sari, R. K., & Hadiyat, M. A. (2019). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Transfer Pengetahuan pada Proses Alih Generasi di PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 295-305.
- Supar, N., Ibrahim, A. A., Mohamed, Z. A., Yahya, M., & Abdul, M. (2017). Factors affecting knowledge sharing and its impact on innovation performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(2), 211-218.
- Chawla, D., & Joshi, H. (2010). Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, 14(6), 811-827.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42-52.
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. In *Handbook on Knowledge Management* 1 (pp. 409-424). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rowley, J. (1999). What is Knowledge Management? *Library Management*, 20(8), 416-420.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Faturohman, I., & Arief, M. (2019). Pengembangan Model Knowledge Management Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Jaringan Komunikasi Informal. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(3), 1-15.
- Kurniawan, Y., Rahayu, A. Y. S., & Rachmawati, T. S. (2020). Knowledge Management pada Organisasi Sektor Publik: Studi Kasus di Kementerian Keuangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 16(1), 1-10.
- Liebowitz, J., & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. In *Handbook on Knowledge Management* 1 (pp. 409-424). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Ramdhani, M. A., Aulawi, H., & Rahmawati, Y. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Knowledge Management di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 125-139.

- Sari, R. K., & Hadiyat, M. A. (2019). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Transfer Pengetahuan pada Proses Alih Generasi di PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(2), 295-305.
- Susanti, E., & Zusnita, W. O. (2017). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-150.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(4), 581-606.