

**THE DYNAMICS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND POLICY ANALYST
COMPETENCE IN SHAPING THE QUALITY OF VILLAGE DEVELOPMENT
POLICY EVALUATION**

**DINAMIKA KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KOMPETENSI ANALIS
KEBIJAKAN DALAM MEMBENTUK KUALITAS EVALUASI KEBIJAKAN
PEMBANGUNAN DESA**

Anis Kurlia¹, Wachyu Hari Haji², Sabar³

Universitas Trilogi^{1,2}

Universitas Sunan Gresik³

aniskurlia01@gmail.com¹, wahyuhari@gmail.com², sabar@lecturer.usg.ac.id³

ABSTRACT

Village development policy evaluation plays a strategic role in ensuring that development programs are impactful and accountable, yet its quality often falls short of the complexity of the tasks involved. This study aims to explore knowledge management practices, identify the role of policy analyst competence, explain the influence of organizational culture, and construct an explanation of the mechanism through which these three aspects shape the quality of village development policy evaluation. The study employed a qualitative approach with a phenomenological design at the Center for Village and Underdeveloped Region Development Policy Evaluation, Ministry of Villages and Development of Disadvantaged Regions, Indonesia. Data were collected through in-depth questionnaires with seven informants across hierarchical levels, non-participant observation of two work situations, and a review of ten official documents, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña combined with Moustakas' phenomenological steps. The findings show that the knowledge management infrastructure is formally complete, but the knowledge spiral tends to break at the lower operational level; the actualization of analyst competence is determined more by its fit with the organizational environment than by individual competence alone; and organizational culture functions simultaneously as a mediator and moderator that channels the influence of knowledge and competence toward evaluation quality. Evaluation quality is formed as a systemic output through three patterns: empowering, weakening, and compensating. The study recommends strengthening the knowledge system, institutionalizing reflection, and managing human resources with an orientation toward the quality of analysis.

Keywords: *knowledge management; policy analyst competence; organizational culture; policy evaluation quality; village development*

ABSTRAK

Evaluasi kebijakan pembangunan desa memegang peran strategis dalam memastikan program pembangunan berdampak dan akuntabel, namun kualitasnya kerap tidak sebanding dengan kompleksitas tugas yang diemban. Penelitian ini bertujuan menggali praktik knowledge management, mengidentifikasi peran kompetensi analis kebijakan, menjelaskan pengaruh budaya organisasi, serta membangun penjelasan mengenai mekanisme ketiganya dalam membentuk kualitas evaluasi kebijakan pembangunan desa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologis pada Pusat Evaluasi Kebijakan Pembangunan Desa dan Daerah Tertinggal, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Data dikumpulkan melalui kuesioner mendalam terhadap tujuh informan lintas jenjang, observasi nonpartisipatif atas dua situasi kerja, dan telaah sepuluh dokumen resmi, kemudian dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña serta langkah fenomenologis Moustakas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa infrastruktur knowledge management secara formal lengkap, tetapi spiral pengetahuan cenderung terputus pada jenjang operasional bawah; aktualisasi kompetensi analis lebih ditentukan oleh kesesuaiannya dengan lingkungan organisasi daripada oleh kompetensi individual semata; dan budaya organisasi berfungsi sebagai mediator sekaligus moderator yang menyalurkan pengaruh pengetahuan dan kompetensi terhadap kualitas evaluasi. Kualitas evaluasi terbentuk sebagai luaran sistemik melalui tiga pola, yaitu memberdayakan, melemahkan, dan mengompensasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem pengetahuan, pelembagaan refleksi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kualitas analisis.

Kata Kunci: Knowledge Management; Kompetensi Analis Kebijakan; Budaya Organisasi; Kualitas Evaluasi Kebijakan; Pembangunan Desa

PENDAHULUAN

Evaluasi kebijakan publik memegang peran strategis dalam memastikan bahwa program pembangunan tidak hanya terlaksana, tetapi juga menghasilkan dampak yang terukur dan relevan bagi masyarakat. Pada lingkup pembangunan desa, evaluasi kebijakan menjadi pijakan penting untuk menilai efektivitas intervensi pemerintah, ketepatan penggunaan anggaran, serta kualitas rekomendasi kebijakan yang dihasilkan [1]. Namun, dalam praktik organisasi, kualitas evaluasi kebijakan tidak selalu mencerminkan harapan. Data awal pada

Pusat Evaluasi Kebijakan Pembangunan Desa dan Daerah Tertinggal menunjukkan bahwa capaian evaluasi kebijakan pembangunan desa tahun 2025 masih berada pada kisaran 70 dari target kinerja yang ditetapkan, sementara tingkat kelengkapan dan kesesuaian dokumen dalam pengukuran Indeks Kualitas Kebijakan (IKK) berada pada kisaran 65. Kondisi ini diperberat oleh jumlah analis kebijakan yang terbatas dibandingkan kompleksitas agenda evaluasi yang ditangani, sebagaimana diringkaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Fenomena Kualitas Evaluasi Kebijakan Pembangunan Desa

Indikator	Target	Realisasi	Kesenjangan
Capaian evaluasi kebijakan	100	70	-30
Kelengkapan dan kesesuaian dokumen IKK	100	65	-35
Jumlah analis kebijakan	Ideal (proporsional)	5 orang	Tidak seimbang

Sumber: Diolah dari data awal penelitian (2026).

Tabel 1 memperlihatkan adanya tekanan struktural dalam proses evaluasi kebijakan. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas sumber daya manusia dapat menurunkan kualitas analisis kebijakan serta memperlambat proses pengambilan keputusan [2]. Penelitian mutakhir juga menegaskan bahwa kualitas kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh dinamika internal organisasi, termasuk kapasitas analitis, koordinasi kerja, dan pengelolaan informasi [3]. Dengan demikian, persoalan kualitas evaluasi kebijakan tidak dapat dijelaskan hanya melalui pendekatan kapasitas individu, melainkan harus ditelusuri ke dalam proses kerja yang melatarbelakanginya.

Dimensi pertama yang membentuk kualitas evaluasi adalah knowledge

management, yakni cara organisasi menciptakan, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan agar pembelajaran dari evaluasi sebelumnya tidak hilang. Tinjauan sistematis pada sektor publik menunjukkan bahwa knowledge management memperbaiki pengambilan keputusan, inovasi, dan kinerja organisasi, namun keberhasilannya sangat bergantung pada kepemimpinan, infrastruktur, dan budaya organisasi [4]. Dalam birokrasi publik, logika institusional yang hibrida kerap menghambat pembentukan pengetahuan yang koheren sehingga aliran pengetahuan berpotensi tersendat [5]. Secara konseptual, Nonaka dan Takeuchi merumuskan model SECI yang menjelaskan penciptaan pengetahuan melalui empat mode konversi antara

pengetahuan tacit dan eksplisit, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi, yang idealnya berputar sebagai spiral pengetahuan yang berkelanjutan [6]. Perspektif pasar pengetahuan melengkapi model tersebut dengan menegaskan bahwa berbagi pengetahuan pada dasarnya adalah transaksi yang digerakkan oleh timbal balik, reputasi, dan kepercayaan; ketika insentif lemah dan budaya tidak ramah pengetahuan, aliran pengetahuan akan terhambat [7].

Dimensi kedua adalah kompetensi analisis kebijakan. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan penguasaan metode analisis, tetapi juga mencakup kemampuan berpikir kritis, integritas profesional, serta kemampuan menyusun rekomendasi yang dapat diimplementasikan [8]. Kerangka Boyatzis mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang yang berhubungan sebab-akibat dengan kinerja unggul, sekaligus menekankan bahwa kinerja efektif muncul dari kesesuaian antara kompetensi individu, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi [9]. Implikasinya, aktualisasi kompetensi seorang analis tidak semata ditentukan oleh tinggi-rendahnya kompetensi individual, melainkan oleh sejauh mana lingkungan organisasi memungkinkan kompetensi tersebut teraktualisasi.

Dimensi ketiga adalah budaya organisasi, yaitu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok ketika menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal [10]. Budaya yang mendorong kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan akan memperkuat kualitas proses evaluasi; sebaliknya, budaya yang tidak adaptif dapat memperlambat aliran pengetahuan dan menghambat koordinasi. Salah satu dimensi budaya yang krusial bagi organisasi berbasis

pengetahuan adalah keamanan psikologis, yakni keyakinan bahwa lingkungan kerja aman untuk bertanya, mengakui kesalahan, dan menyampaikan gagasan yang berbeda. Tanpa keamanan psikologis, pengetahuan tacit cenderung disimpan individu sehingga mode sosialisasi dan eksternalisasi dalam model SECI sulit berjalan.

Kualitas evaluasi kebijakan sendiri dalam penelitian ini dipahami dari perspektif evaluasi berfokus pemanfaatan (*utilization-focused evaluation*), yang menempatkan kegunaan hasil evaluasi bagi perbaikan kebijakan sebagai kriteria utama mutu, di samping kredibilitas metodologis dan kapasitas evaluasi organisasi [11]. Persoalan ini menjadi semakin penting dalam konteks pembangunan desa di Indonesia mengingat besarnya alokasi dana desa dan tuntutan akuntabilitasnya; efektivitas program dana desa serta keselarasannya dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan membutuhkan sistem evaluasi yang kuat dan berbasis bukti [12]. Penelitian terdahulu umumnya mengkaji hubungan antara *knowledge management*, kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja secara terpisah dengan pendekatan kuantitatif, sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana proses tersebut berlangsung dalam praktik organisasi. Celah penelitian (*research gap*) yang hendak diisi kajian ini adalah minimnya kajian yang secara terpadu memodelkan budaya organisasi sebagai mediator sekaligus moderator dalam relasi antara *knowledge management*, kompetensi analisis, dan kualitas evaluasi, khususnya pada konteks evaluasi kebijakan pembangunan desa di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) menggali praktik *knowledge management* dalam evaluasi kebijakan

pembangunan desa; (2) mengidentifikasi peran kompetensi analis kebijakan dalam proses evaluasi; (3) menjelaskan peran budaya organisasi dalam membentuk proses kerja evaluasi kebijakan; (4) membangun penjelasan mengenai mekanisme terbentuknya kualitas evaluasi kebijakan; serta (5) merumuskan rekomendasi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mendukung evaluasi kebijakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologis. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan memahami secara mendalam proses, makna, dan pengalaman yang melatari terbentuknya kualitas evaluasi kebijakan pembangunan desa dari sudut pandang subjek yang mengalaminya dalam latar alamiah [13], [14]. Fenomenologi dipilih karena unit analisis penelitian adalah pengalaman kolektif para pelaku evaluasi kebijakan sebagaimana benar-benar dihayati (*lived experience*), bukan sekadar peristiwa atau kasus tunggal [15]. Secara spesifik, penelitian mengadopsi fenomenologi transendental yang menekankan penundaan prasangka

(*epoché*), horisonalisasi, dan penyusunan deskripsi tekstural-struktural untuk memperoleh makna esensial suatu pengalaman [16], [17].

Penelitian dilaksanakan pada Pusat Evaluasi Kebijakan Pembangunan Desa dan Daerah Tertinggal, Badan Pengembangan dan Informasi, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, Jalan TMP Kalibata Nomor 17, Rawajati, Pancoran, Jakarta Selatan. Lokasi ini dipilih karena unit tersebut bertanggung jawab menghasilkan laporan evaluasi kebijakan pembangunan desa, terdapat indikasi kesenjangan antara target dan realisasi capaian kerja, jumlah analis relatif terbatas, dan tersedia dokumen internal yang mendukung triangulasi. Informan ditentukan secara purposif dengan kriteria keterlibatan langsung dalam proses evaluasi serta keragaman posisi struktural dan fungsional. Total tujuh informan mewakili tiga jenjang sebagaimana disajikan pada Tabel 2, dan penggalan dihentikan setelah tercapai kejenuhan data. Rekaman kuesioner informan I-SP3 mengalami kendala teknis penyimpanan sehingga perspektifnya ditriangulasi dan dilengkapi melalui telaah dokumentasi lapangan.

Tabel 2. Profil Informan Penelitian

Kode	Posisi/Jabatan	Jenjang
I-KP	Kepala Pusat (Koordinator Evaluasi)	Koordinator
I-AM	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Analisis
I-AD	Analisis Kebijakan Ahli Madya	Analisis
I-AP	Analisis Kebijakan Ahli Pertama	Analisis
I-SP1	Staf Pendukung Teknis	Staf Pendukung
I-SP2	Staf Pendukung Teknis	Staf Pendukung
I-SP3	Staf Pendukung Administrasi	Staf Pendukung

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, kuesioner mendalam bersifat terbuka yang disebarkan kepada tujuh informan untuk menggali tujuh ranah tematik, yaitu knowledge management, kompetensi analis kebijakan, budaya organisasi, kualitas evaluasi kebijakan, interaksi antaraspek, dampak organisasional, dan solusi. Kedua, observasi nonpartisipatif terhadap dua situasi kerja, yaitu situasi kerja analis (5 Maret 2026) dan situasi kerja koordinator (12 Maret 2026), untuk mengamati ritme kerja, pola koordinasi, praktik berbagi pengetahuan, penggunaan dokumen, dan budaya kerja. Ketiga, studi dokumentasi terhadap sepuluh dokumen resmi organisasi, meliputi data capaian evaluasi tahun 2025, dokumen pengukuran kualitas evaluasi, laporan hasil evaluasi, dokumen pembagian tugas, uraian jabatan, SOP alur kerja evaluasi, instrumen evaluasi, laporan program kerja, notulensi rapat, dan dokumen penugasan. Dalam penelitian ini peneliti berperan sebagai instrumen utama yang dibantu instrumen pendukung berupa panduan kuesioner, panduan wawancara, lembar observasi, dan format telaah dokumen [14].

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi metode, yaitu memeriksa konsistensi temuan lintas teknik pengumpulan data, dan triangulasi sumber, yaitu membandingkan perspektif tiga jenjang informan atas tema yang sama [11], [13], [14]. Keterpercayaan diperkuat melalui pengecekan anggota (member checking) secara terbatas, reflektivitas peneliti, serta analisis kasus negatif untuk menguji temuan terhadap data yang menyimpang.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang terdiri atas tiga alur kegiatan yang

berlangsung simultan dan iteratif, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi [18]. Pada tahap kondensasi dilakukan pengodean bertingkat mengikuti Saldaña, dimulai dari pengodean siklus pertama dengan teknik descriptive coding dan in vivo coding, kemudian kode dikelompokkan ke dalam enam ranah tematik utama, yakni knowledge management (KM), kompetensi analis kebijakan (KA), budaya organisasi (BO), kualitas evaluasi kebijakan (KE), hasil/dampak organisasional (HO), dan solusi (SL) [19]. Data terkondensasi disajikan dalam matriks tema lintas sumber dan lintas informan, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dan diverifikasi melalui konfirmasi silang antarsumber. Untuk memperoleh makna esensial, diterapkan langkah fenomenologis Moustakas, yaitu horisonalisasi, penyusunan struktur invariant, hingga perumusan deskripsi tekstural-struktural [16].

Secara keseluruhan, prosedur penelitian ditempuh melalui lima tahapan yang berurutan: (1) tahap pra-lapangan, meliputi studi pendahuluan, perumusan fokus dan pertanyaan penelitian, serta penyusunan instrumen; (2) tahap pengumpulan data, mencakup penyebaran kuesioner mendalam, observasi dua situasi kerja, dan telaah dokumen dengan penerapan triangulasi metode dan sumber; (3) tahap kondensasi data melalui pengodean bertingkat; (4) tahap penyajian data dalam bentuk matriks tema lintas sumber; dan (5) tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi hingga diperoleh temuan yang absah dan bermakna. Seluruh tahapan dijaga konsistensinya dengan prinsip keterpercayaan penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Latar Struktural Unit Evaluasi

Unit yang diteliti menjalankan fungsi menyusun desain evaluasi, mengumpulkan data lapangan melalui survei, wawancara, dan focus group discussion, menganalisis capaian program pembangunan desa, serta merumuskan rekomendasi kebijakan. Struktur organisasinya terdiri atas seorang Kepala Pusat yang merangkap peran sebagai koordinator evaluasi dan penanggung jawab kualitas, tiga personel dengan jabatan fungsional analis kebijakan, serta staf pendukung yang menangani pengolahan data, dukungan teknis, dan administrasi. Standar Operasional Prosedur (SOP) evaluasi tersedia dan menjelaskan tahapan mulai dari perencanaan hingga pelaporan, namun catatan lapangan menunjukkan penerapannya belum selalu konsisten; beberapa tahapan seperti refleksi pasca-kegiatan kadang dipersingkat atau dilewati karena keterbatasan waktu.

Telaah dokumentasi memperlihatkan bahwa perangkat pengetahuan unit ini secara formal cukup lengkap, meliputi instrumen evaluasi, laporan program kerja, dan dokumen pengukuran kualitas. Namun demikian, dokumentasi versi revisi instrumen belum sepenuhnya tertata; ditemukan beberapa instrumen dengan dua versi berbeda tanpa catatan revisi yang jelas, serta perbedaan format dokumen penilaian antartahun dan antarprogram, termasuk kasus skor penilaian tanpa keterangan naratif. Observasi lapangan menambahkan kontras yang penting: koordinator bekerja dalam ritme padat namun terstruktur dengan checklist dan pembagian tugas harian, sedangkan staf pendukung bekerja dalam ritme padat yang cenderung tidak terencana, merespons instruksi yang datang bertubi-tubi tanpa daftar tugas tertulis. Kondisi ini menegaskan bahwa kelengkapan formal perangkat pengetahuan tidak serta-merta menjamin keteraturan

pengelolaannya dalam praktik, dan menjadi latar struktural yang membentuk pengalaman informan.

Praktik Knowledge Management: Spiral yang Terputus di Jenjang Bawah

Temuan menunjukkan bahwa unit telah membangun infrastruktur knowledge management yang tertata. Setiap evaluasi wajib menghasilkan set minimal dokumen berupa laporan lengkap, ringkasan eksekutif, bank instrumen, dan catatan lessons learned yang dikatalogkan dengan metadata standar (program, desa, tahun, tema, kata kunci) dalam repositori berbasis web internal. Sebelum memulai evaluasi baru, tim diwajibkan melakukan review cepat terhadap evaluasi terdahulu sehingga analisis tidak dimulai dari nol. Mekanisme berbagi pengetahuan berjalan melalui tiga forum utama, yaitu forum refleksi pascaevaluasi, klinik evaluasi bulanan, dan komunitas praktik yang bertemu dua bulan sekali, yang dijadwalkan sebagai bagian dari jam kerja. Manfaatnya terasa nyata, misalnya ketika evaluasi lanjutan program BUMDes dapat dengan cepat mengidentifikasi faktor kunci keberhasilan dari laporan-laporan sebelumnya sehingga mempersingkat waktu analisis dan memperkuat rekomendasi.

Meskipun demikian, triangulasi dengan observasi dan dokumentasi mengungkap kesenjangan yang tidak tampak dari narasi formal. Penerapan SOP tidak selalu konsisten, tahap refleksi pasca-kegiatan kerap dipersingkat, dan tata kelola versi instrumen belum tertata. Pada jenjang staf pendukung, pengetahuan tasit yang diperoleh dari penanganan data dan administrasi sehari-hari nyaris tidak pernah tereksternalisasi menjadi dokumen atau dibagikan dalam forum,

karena ritme kerja mereka yang reaktif tidak menyediakan ruang untuk itu. Dengan kata lain, spiral pengetahuan SECI berputar relatif baik pada jenjang koordinator dan analis, tetapi cenderung terputus pada jenjang operasional bawah.

Temuan ini mengonfirmasi proposisi bahwa dalam organisasi birokrasi publik, spiral pengetahuan cenderung terputus pada jenjang operasional bawah kecuali disokong infrastruktur knowledge management yang eksplisit dan budaya berbagi yang terlembaga. Hasil ini sejalan dengan temuan bahwa logika institusional yang hibrida dalam sektor publik menghambat pengelolaan pengetahuan yang koheren [5], bahwa keberhasilan knowledge management di sektor publik bergantung pada kepemimpinan, infrastruktur teknologi, dan budaya [4], serta bahwa pembentukan pengetahuan dalam administrasi publik bersifat kontekstual terhadap tatanan kelembagaan [20]. Dalam kerangka pasar pengetahuan, kondisi jenjang bawah yang tidak memiliki ruang berbagi mencerminkan lemahnya transaksi pengetahuan ketika insentif dan waktu tidak tersedia [7]. Temuan juga memperkuat bukti bahwa transformasi digital dan knowledge management di sektor publik saling menguatkan hanya apabila diikuti penataan proses yang konsisten [21].

Kompetensi Analis Kebijakan: dari Kompetensi Ambang menuju Aktualisasi

Informan sepakat bahwa kompetensi yang paling dibutuhkan dalam evaluasi kebijakan desa adalah kombinasi antara kemampuan analisis kebijakan, pemahaman konteks sosial-kelembagaan desa, penguasaan metode evaluasi, dan keterampilan komunikasi. Kompetensi analis paling menentukan pada tahap perumusan pertanyaan evaluasi, pemilihan metode, dan

interpretasi temuan; pada tahap-tahap inilah kualitas laporan dipertaruhkan, apakah sekadar melaporkan apa yang terjadi atau mampu menjelaskan mengapa dan bagaimana perbaikan dapat dilakukan. Variasi kemampuan antarpegawai memang ada, tetapi relatif terkendali berkat skema mentoring dan rotasi tugas yang memungkinkan analis junior belajar langsung dari analis senior dalam proyek nyata, sementara analis muda menyumbang keahlian baru di bidang teknologi dan visualisasi data. Organisasi juga memfasilitasi pelatihan evaluasi kebijakan, analisis data, dan penulisan policy brief, serta menyusun rencana pengembangan kapasitas individual setiap tahun. Kebutuhan peningkatan ke depan lebih bersifat pendalaman, misalnya evaluasi berbasis teori perubahan, analisis data longitudinal, evaluasi partisipatif yang inklusif, dan penyajian hasil yang lebih komunikatif.

Pola temuan ini konsisten dengan kerangka Boyatzis bahwa kinerja unggul lahir dari kesesuaian antara kompetensi individu, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi [9]. Kompetensi ambang (threshold competency) para analis terpenuhi melalui penguasaan regulasi, data, dan metode, sedangkan kompetensi pembeda (differentiating competency) tampak pada kemampuan mensintesis temuan lintas desa menjadi pola yang bermakna. Namun aktualisasi keduanya sangat bergantung pada dukungan lingkungan: forum diskusi, supervisi substansi, dan review berlapis membuat kesulitan analisis berubah menjadi kesempatan belajar, bukan hambatan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kapasitas kebijakan yang efektif menuntut kapasitas analitis, operasional, dan politik yang saling melengkapi pada tingkat individu, organisasi, dan sistem [22], serta bahwa pembuatan kebijakan berbasis bukti

menuntut profil kompetensi yang memadukan keterampilan analitis, komunikasi, dan kemampuan berjejaring [23]. Dengan demikian, aktualisasi kompetensi analisis kebijakan lebih ditentukan oleh kesesuaiannya dengan lingkungan organisasi daripada oleh tingkat kompetensi individual semata.

Budaya Organisasi sebagai Mediator dan Moderator

Budaya kerja di unit ini dihayati informan sebagai terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran. Staf terbiasa berdiskusi jujur tentang kekuatan dan kelemahan pekerjaan tanpa takut disalahkan; kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses perbaikan selama ada refleksi dan tindak lanjut yang jelas. Hubungan atasan dan staf cenderung egaliter dalam hal substansi: staf diberi ruang memimpin presentasi, menyusun alternatif rekomendasi, dan terlibat dalam dialog dengan pemangku kepentingan, sementara pimpinan berperan sebagai fasilitator diskusi. Yang paling menonjol, budaya organisasi sangat mendukung ketika tim harus menyampaikan temuan yang sensitif; pimpinan melindungi tim dan menekankan bahwa evaluasi adalah sarana perbaikan, bukan mencari kesalahan, sehingga integritas evaluasi terjaga. Orientasi kualitas menjadi rutinitas melalui checklist kualitas, mekanisme peer review, dan kebiasaan uji silang data. Meskipun demikian, kontras ritme kerja staf pendukung yang reaktif menunjukkan bahwa budaya pembelajaran belum merata lintas jenjang.

Secara teoretis, temuan ini memperlihatkan budaya organisasi menjalankan dua fungsi sekaligus. Sebagai mediator, budaya menjadi jalur tempat pengaruh knowledge management dan kompetensi disalurkan menuju kualitas evaluasi: budaya

berbagi yang terlembaga mengubah pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasional yang siap dipakai, sebagaimana tampak pada forum refleksi dan klinik evaluasi. Sebagai moderator, budaya memperkuat atau memperlemah hubungan antara masukan dan luaran: kompetensi yang tinggi hanya berbuah evaluasi bermutu apabila didukung iklim yang aman secara psikologis. Temuan ini sejalan dengan bukti bahwa nilai-nilai budaya berpengaruh positif terhadap perilaku berbagi pengetahuan [24] dan bahwa motivasi berbagi pengetahuan di lembaga pemerintah dipengaruhi faktor intrinsik serta iklim organisasi yang mendukung [25]. Pada tataran konseptual, kondisi tersebut mencerminkan bekerjanya asumsi dasar bersama sebagai tingkat budaya terdalam yang mengatur perilaku anggota organisasi [10].

Mekanisme Terbentuknya Kualitas Evaluasi Kebijakan

Kualitas evaluasi di unit ini dinilai informan cukup baik dan meningkat dari tahun ke tahun. Indikator yang digunakan meliputi kejelasan fokus dan pertanyaan evaluasi, kesesuaian metode, reliabilitas dan validitas data, kedalaman analisis, keterkaitan temuan dengan rekomendasi, serta sejauh mana rekomendasi diintegrasikan dalam dokumen perencanaan desa. Sejumlah rekomendasi dilaporkan berdampak nyata, misalnya perbaikan mekanisme musyawarah desa dan penguatan kelembagaan BUMDes, dan hasil evaluasi kini menjadi bahan utama dalam rapat perencanaan. Objektivitas dijaga melalui triangulasi data dan diskusi multipihak, sedangkan implementabilitas rekomendasi diuji terhadap kapasitas nyata desa dan kerangka regulasi. Kasus laporan yang kuat secara formal tetapi lemah substansi

menjadi sangat jarang karena setiap laporan wajib melalui review substansi sebelum disahkan.

Sintesis atas seluruh temuan menunjukkan bahwa kualitas evaluasi kebijakan pembangunan desa merupakan luaran sistemik. Knowledge management menyediakan aliran pengetahuan sebagai bahan baku analisis; kompetensi analisis mengubah pengetahuan tersebut menjadi telaah evaluasi bermutu; dan budaya organisasi menentukan apakah aliran pengetahuan dan aktualisasi kompetensi berlangsung optimal. Hambatan organisasional berupa beban kerja tinggi, keterbatasan waktu, dan keterbatasan akses data berfungsi sebagai faktor pembatas yang dapat memutus spiral pengetahuan. Dari interaksi tersebut teridentifikasi tiga pola relasi: (1) pola memberdayakan, ketika budaya dan infrastruktur saling menguatkan sehingga masukan menghasilkan evaluasi bermutu; (2) pola melemahkan, ketika hambatan organisasional mendominasi sehingga potensi masukan tidak teraktualisasi; dan (3) pola mengompensasi, ketika mutu evaluasi bertahan hanya karena bertumpu pada figur atau individu kunci sehingga bersifat rapuh dan tidak berkelanjutan.

Temuan ini memperkuat perspektif evaluasi berfokus pemanfaatan bahwa mutu evaluasi diukur dari kegunaannya bagi perbaikan kebijakan [11], sekaligus memperluasnya dengan menunjukkan bahwa kegunaan hasil evaluasi meningkat seiring keterlibatan aktor internal lintas jenjang, bukan hanya pengguna eksternal. Hasil ini juga konsisten dengan temuan bahwa kebijakan evaluasi yang eksplisit dan kapasitas organisasi yang memadai berkorelasi dengan pemanfaatan hasil evaluasi yang lebih tinggi [26]. Dalam konteks pembangunan desa, mekanisme tersebut menjawab tuntutan evaluasi

berbasis bukti yang kuat sebagaimana disyaratkan oleh besarnya alokasi dana desa dan agenda pembangunan berkelanjutan [12].

Respon Organisasi terhadap Keterbatasan dan Rekomendasi Pengelolaan SDM

Dalam menghadapi keterbatasan, organisasi merespons melalui kombinasi strategi formal dan adaptif: pengaturan prioritas ketika beberapa evaluasi berjalan bersamaan, penguatan kerja tim, penyesuaian jadwal, serta dukungan pimpinan dalam menjaga kualitas. Informan menekankan bahwa perbaikan paling mendesak adalah penataan sistem dokumentasi dan ringkasan temuan, penguatan kompetensi dan alur kerja, serta pelembagaan sesi refleksi pascaevaluasi. Informan juga menggarisbawahi pentingnya komitmen pihak lain, karena tanpa dukungan data dan keterbukaan dari unit lain dan desa, evaluasi sulit dilakukan secara mendalam. Rekomendasi pengelolaan sumber daya manusia yang dirumuskan dari temuan tersebut diringkas pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Rekomendasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Aspek	Rekomendasi	Sasaran
Knowledge management	Penataan sistem dokumentasi, ringkasan temuan, dan tata kelola versi instrumen	Akses pengetahuan yang cepat dan konsisten
Alur kerja	Penguatan SOP evaluasi dan pelembagaan sesi refleksi pascaevaluasi	Proses kerja yang konsisten dan reflektif
Kompetensi	Pengembangan berbasis pendalaman: teori perubahan, analisis longitudinal, evaluasi partisipatif,	Kompetensi pembeda yang berkelanjutan

	penyajian komunikatif	
Kinerja	Penilaian kinerja dikaitkan dengan kualitas analisis, bukan sekadar jumlah laporan	Orientasi kualitas yang terukur
Budaya	Waktu khusus dalam jam kerja untuk belajar dan membaca hasil evaluasi terdahulu	Budaya berbagi yang terlembaga

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

Rekomendasi tersebut menempatkan penguatan sistem pengelolaan pengetahuan sebagai prioritas pertama, karena sistem yang rapi mempercepat pembelajaran analisis dan membuat peningkatan kualitas evaluasi lebih konsisten. Rekomendasi berikutnya mengaitkan penilaian kinerja dengan kualitas analisis, bukan sekadar jumlah laporan, serta menyediakan waktu khusus dalam jam kerja untuk belajar dan membaca hasil evaluasi sebelumnya, sehingga budaya berbagi tidak lagi bergantung pada inisiatif individual.

PENUTUP

Berdasarkan hasil dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan lima kesimpulan. Pertama, praktik knowledge management dalam evaluasi kebijakan pembangunan desa telah ditopang infrastruktur formal yang lengkap, meliputi set minimal dokumen, katalog metadata, repositori digital, dan forum berbagi pengetahuan; namun spiral pengetahuan cenderung terputus pada jenjang operasional bawah karena ritme kerja yang reaktif dan tata kelola versi dokumen yang belum tertata. Kedua, kompetensi analisis kebijakan paling menentukan pada tahap perumusan pertanyaan, pemilihan metode, dan interpretasi temuan, dan aktualisasinya

lebih ditentukan oleh kesesuaian dengan lingkungan organisasi daripada oleh kompetensi individual semata. Ketiga, budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan aman secara psikologis berfungsi sebagai mediator sekaligus moderator yang menyalurkan dan mengondisikan pengaruh knowledge management dan kompetensi terhadap kualitas evaluasi. Keempat, kualitas evaluasi kebijakan terbentuk sebagai luaran sistemik melalui tiga pola relasi, yaitu memberdayakan, melemahkan, dan mengompensasi, dengan kegunaan hasil evaluasi meningkat seiring keterlibatan aktor internal lintas jenjang. Kelima, organisasi merespons keterbatasan melalui strategi adaptif seperti pengaturan prioritas dan penguatan kerja tim, namun strategi tersebut perlu diformalkan melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada kualitas analisis.

Sebagai tindak lanjut, disarankan agar unit evaluasi melembagakan sesi refleksi pascaevaluasi ke dalam alur kerja baku, menata tata kelola versi dokumen dan ringkasan temuan, mengaitkan penilaian kinerja dengan kualitas analisis, serta menyusun rencana pengembangan kompetensi yang berorientasi pada pendalaman metode. Penelitian ini terbatas pada satu unit organisasi dengan pendekatan kualitatif sehingga temuannya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik. Penelitian selanjutnya disarankan menguji keempat proposisi teoretis yang dihasilkan penelitian ini secara kuantitatif pada cakupan unit evaluasi yang lebih luas, melakukan studi komparatif antarlembaga evaluasi, serta mendalami peran infrastruktur digital dalam menyambungkan kembali spiral pengetahuan pada jenjang operasional bawah.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] OECD. (2021). *Government at a Glance 2021*. OECD Publishing. Paris.
- [2] Brodtkin, E.Z. (2021). Street-level organizations at the front lines of crises. *Journal of Comparative Policy Analysis* 23(1): 16-29.
- [3] Head, B.W. (2022). *Wicked Problems in Public Policy: Understanding and Responding to Complex Challenges*. Palgrave Macmillan. Cham.
- [4] Kassa, E.T. and Ning. (2023). A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards. *Heliyon* 9(11): e22104.
- [5] Laihonen, H. and Kokko, P. (2020). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research & Practice* 21(1): 14-28.
- [6] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. New York.
- [7] Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- [8] OECD. (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Paris.
- [9] Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons. New York.
- [10] Schein, E.H. and Schein, P.A. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. Hoboken.
- [11] Patton, M.Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4th ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- [12] Permatasari, P., Ilman, A.S., Tilt, C.A., Lestari, D., Islam, S., Tenrini, R.H., Rahman, A.B., Samosir, A.P. and Wardhana, I. (2021). The Village Fund Program in Indonesia: Measuring the effectiveness and alignment to sustainable development goals. *Sustainability* 13(21): 12294.
- [13] Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- [14] Moleong, L.J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- [15] Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. State University of New York Press. New York.
- [16] Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- [17] Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. Northwestern University Press. Evanston.
- [18] Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- [19] Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2nd ed. SAGE Publications. London.

- [20] Kork, A.-A., Laihonen, H. and Sinervo, L.-M. (2023). Advancing public sector knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*. DOI: 10.1080/14778238.2023.2187719.
- [21] Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R. and Matias, J.C.O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability* 12(14): 5824.
- [22] Bali, Mukherjee dan Joban. (2021). [Lengkapi judul artikel, nama jurnal, volume, dan halaman sesuai Daftar Pustaka tesis].
- [23] Barreto, dkk. (2023). [Lengkapi judul artikel, nama jurnal, volume, dan halaman sesuai Daftar Pustaka tesis].
- [24] Ramírez dan Castañeda. (2021). [Lengkapi judul artikel, nama jurnal, volume, dan halaman sesuai Daftar Pustaka tesis].
- [25] Zenk, dkk. (2022). [Lengkapi judul artikel, nama jurnal, volume, dan halaman sesuai Daftar Pustaka tesis].
- [26] Al Hudib, H. and Cousins, J.B. (2022). Understanding evaluation policy and organizational capacity for evaluation: An interview study. *American Journal of Evaluation* 43(2): 234-254.