

# Pengukuran Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Pengetahuan di Lembaga Pemerintah Non Kementerian

## *Measurement of the Maturity Level of Knowledge Management Implementation in Non-Ministry Government Institutions*

Yan Andriariza Ambhita Sukma<sup>1)</sup>, Risna Sari<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Puslitbang Aptika dan IKP, Balitbang SDM, Kementerian Komunikasi dan Informatika

<sup>2</sup>Jurusan Teknik Informatika dan Komputer, Politeknik Negeri Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Medan Merdeka Barat No 9, Jakarta Pusat, 10110, Telp/Fax: 021 3800418,

<sup>2</sup>Jl. Prof. DR. G.A. Siwabessy, Kукusan, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16424, Telp/Fax: 021 7270036

yana001@kominfo.go.id<sup>1)</sup>, risna0306@yahoo.com<sup>2)</sup>

Diterima : 28 Juli 2020 || Revisi : 19 Januari 2021 || Disetujui: 19 April 2021

**Abstrak** – Pemerintah membutuhkan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen pengetahuan merupakan salah satu pendukung dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yang bertujuan untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien, untuk mewujudkannya maka instansi pemerintah harus siap dalam memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, dengan melihat tingkat kematangan penerapan manajemen pengetahuan di pemerintah. Berdasarkan pada hasil penelitian diperoleh nilai level kematangan untuk seluruh LPNK adalah 133, yang berada pada level 3 atau *Introduction*, dengan strategi pengelolaan pengetahuan: Memformalkan pengelolaan pengetahuan melalui peraturan; Membangun sistem untuk identifikasi, membuat, menyimpan, berbagi, mengaplikasikan dan inventaris pengetahuan; Menyusun sistem pemberian insentif bagi pegawai; Menyusun metode dan indikator pengukuran untuk menilai dampak kontribusi dan inisiatif pengetahuan; Membentuk tim lintas fungsional untuk membantu tiap unit kerja dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi; Membuat *recovery system* untuk menjamin kegiatan operasional tetap berjalan walaupun terjadi situasi kritis; Membuat proses induksi yang sistematis bagi para pegawai baru.

**Kata Kunci:** manajemen pengetahuan, LPNK, startegi pengelolaan pengetahuan.

**Abstract** – *The government needs knowledge management to improve efficiency and effectiveness in the decision-making process. Knowledge management is one of the supporters in Bureaucratic Reform, which aims to encourage the realization of an effective and efficient organization, to make it happen, government agencies must be prepared to utilize the wealth of knowledge they have, by looking at knowledge management maturity level in government. Based on the research results, the maturity level for all LPNK is 133, which is at level 3 or Introduction, with knowledge management strategies: Formalizing knowledge management through regulations; Establish systems for identifying, creating, storing, sharing, applying and inventorying knowledge; Develop a system of providing incentives for employees; Develop measurement methods and indicators to assess the impact of knowledge contributions and initiatives; Form a cross-functional team to assist each work unit in solving problems encountered; Creating a recovery system to ensure operational activities continue despite critical situations, and Creating a systematic induction process for new employees.*

**Keywords:** *knowledge management, LPNK, knowledge management strategies*

### PENDAHULUAN

Pemerintah telah menjadi pengguna utama pengetahuan sejak jaman dahulu (Misra, 2007), dimana pengetahuan tersebut menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, karenanya pemerintah dalam hal ini Lembaga Pemerintahan Non Kementerian (LPNK) membutuhkan Manajemen Pengetahuan, yang dalam tingkat pemerintahan didefinisikan sebagai cara memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan proses internal, merumuskan kebijakan dan program

pemerintah, dan untuk efisiensi pelayanan publik dalam rangka untuk meningkatkan produktifitas. Manajemen pengetahuan di sini merupakan alat bagi para pengambil keputusan dan para pelaksananya di pemerintahan, dan mempunyai peranan penting di dalamnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pengambilan keputusan serta memperkuat daya saing dalam keadaan yang selalu berubah (Misra, 2007, Liebowitz, 2002, Rachmawati & Sensuse, 2010).

Walaupun sebetulnya konsep Manajemen Pengetahuan bukanlah hal yang baru, banyak organisasi yang telah menggunakan praktek Manajemen Pengetahuan dalam proses pembuatan keputusan, hanya saja tidak dijalankan secara sistematis. Pengelolaan pengetahuan secara sistematis dan menyeluruh dapat meningkatkan kesadaran dan keuntungan bagi individu dan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi suatu organisasi untuk memahami konsep Manajemen Pengetahuan ketika memulai inisiatif Manajemen Pengetahuan agar sukses dalam pelaksanaannya (Rachmawati & Sensuse, 2010). Selain itu manajemen pengetahuan juga dapat digunakan dalam mengimplementasikan strategi suatu organisasi, yang tidak hanya berdampak pada operasi, kinerja dan keuntungan yang dihasilkan organisasi, tetapi juga berdampak pada keunggulan kompetitif organisasi (Dayan, Heisig, & Matos, 2017).

Manajemen pengetahuan merupakan salah satu pendukung dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Peraturan Presiden no 81 Tahun, 2010), dimana selanjutnya pada tahun 2011 Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 14 Tahun 2011 yang menjelaskan tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien, dan untuk mewujudkannya maka instansi pemerintah harus siap dalam memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, dengan menerapkan manajemen pengetahuan (Peraturan Menpan, 2011). Maka reformasi birokrasi perlu didukung oleh penerapan manajemen perubahan, manajemen pengetahuan, dan penegakan hukum. Dengan adanya manajemen pengetahuan sebagai pendukung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan dapat terjadi suatu proses pembelajaran dan tukar pengalaman yang efektif bagi setiap instansi pemerintah (Purwasih & Sensuse, 2014). Terkait dengan hal tersebut dipandang perlu melihat tingkat kematangan penerapan manajemen pengetahuan di pemerintah, untuk melihat tingkatan usaha yang dilakukan pemerintah dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan yang ada (Kulkarni & St. Louis, 2003).

Lembaga Pemerintah sendiri dibedakan antara Kementerian, Lembaga Setingkat Menteri, Pemerintah Daerah, Lembaga Pemerintah Non Kementerian

(LPNK), dan Lembaga Non Struktural. Melalui penelitian dibatasi hanya mengukur tingkat kematangan penerapan manajemen pengetahuan di LPNK. LPNK di sini juga dibatasi pada LPNK yang telah diukur indeks Peningkatan E-Government Indonesia (PEGI). Hal ini dilakukan karena adanya keterkaitan e-government sendiri dengan manajemen pengetahuan, dimana menurut Zhou & Gao (2007) E-Government mempunyai fitur-fitur Sistem Manajemen Pengetahuan di dalamnya. Manajemen Pengetahuan yang didasarkan pada lingkungan e-government memainkan peranan penting dalam mempromosikan transformasi fungsi-fungsi di pemerintahan. Selanjutnya setelah diperoleh level kematangan dilanjutkan dengan penyusunan strategi untuk meningkatkan pengelolaan pengetahuan pada LPNK.

Manajemen Pengetahuan secara luas didefinisikan meliputi aktivitas menciptakan, mengkomunikasikan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan dan berguna bagi pencapaian tujuan bisnis (Tiwana, 2002). Sedangkan secara sederhana didefinisikan sebagai mengerjakan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan yang diaplikasikan pada individu dan organisasi (Becerra & et al, 2010).

Selain itu manajemen pengetahuan juga dapat diartikan sebagai alat manajemen yang ditandai dengan serangkaian prinsip, disertai rangkaian praktek dan teknik, yang melalui hal praktek dan teknik tersebut prinsip-prinsip yang ada diperkenalkan. Dimana tujuannya adalah untuk menciptakan, mengubah, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan (Obeidat, Al-Suradi, Masa'deh, & Tarhini, 2016).

Menurut Klimko (2001) dalam Teah, Pee & Kankanhalli (2006), model kematangan digunakan untuk menggambarkan perkembangan sebuah entitas dari waktu ke waktu yang meliputi perkembangan entitas yang disederhanakan dan digambarkan dalam format tingkatan angka (biasanya 4 sampai 6), dimana tingkatan-tingkatan tersebut bersifat sekuensial dan memiliki persyaratan-persyaratan tertentu untuk mencapai setiap levelnya, dan berkembang dari satu tingkat ke tingkat berikutnya tanpa melewati level-level diantaranya.

Pengertian lainnya, kematangan manajemen pengetahuan merupakan sebagai tingkatan organisasi dalam mengelola aset dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif (Kulkarni & St. Louis, 2003). Selanjutnya definisi kematangan manajemen

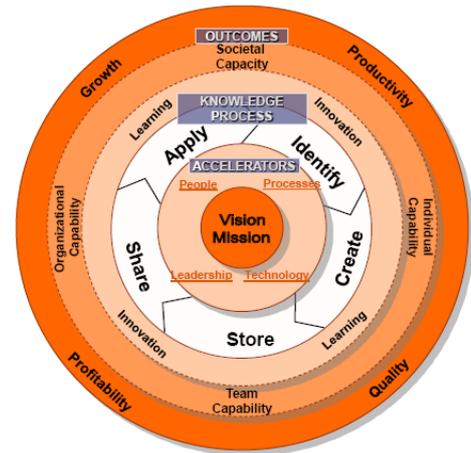
pengetahuan menurut Teah, Pee & Kankanhalli (2006) adalah sebagai tingkat yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi dalam mengembangkan manajemen pengetahuan. Definisi lainnya menjelaskan bahwa model kematangan manajemen pengetahuan dianggap sebagai sebuah aplikasi pendekatan struktural sebagai panduan bagi penerapan manajemen pengetahuan dengan metode yang sistematis, ilmiah, dan terukur untuk membangun, menjalankan, meningkatkan dan mempertahankan tingkat kematangannya (Kuriakose et al, 2011). Robinson (2006) juga menambahkan bahwa model kematangan akan membantu organisasi untuk menyusun, menerapkan, dan membandingkan keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan.

Penulis dapat menyimpulkan dari definisi-definisi tersebut bahwa model kematangan manajemen pengetahuan merupakan perkembangan suatu entitas yang direpresentasikan melalui tingkatan angka bersifat sekuensial sebagai panduan bagi penerapan manajemen pengetahuan yang akan membantu organisasi dalam menyusun, menerapkan dan membandingkan keberhasilan manajemen pengetahuan.

O'Brien (2013), Hoss & Schussel (2009) dalam Naser, Shobaki, & Amuna (2016) menentukan pentingnya pengukuran manajemen pengetahuan, antara lain:

1. Membantu organisasi mengukur untuk mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang ada di organisasinya.
2. Menentukan dampak yang terjadi atas kesenjangan pengetahuan terhadap performa, pertumbuhan, dan perkembangan organisasi.
3. Membantu proses manajemen pengetahuan di organisasi supaya lebih efisien.
4. Menyediakan alat untuk menganalisa kesenjangan pengetahuan yang terjadi di suatu organisasi.
5. Mengidentifikasi strategi dan aktifitas untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada.

Terdapat beberapa model kematangan manajemen pengetahuan, salah satunya adalah APO Knowledge Management Assessment Tool. APO KM adalah kuisisioner yang dirancang untuk membantu suatu organisasi dalam melakukan penilaian awal terhadap kesiapan organisasi tersebut untuk mengimplementasikan KM. APO Knowledge Management Assessment Tool didasarkan pada APO KM Framework seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.

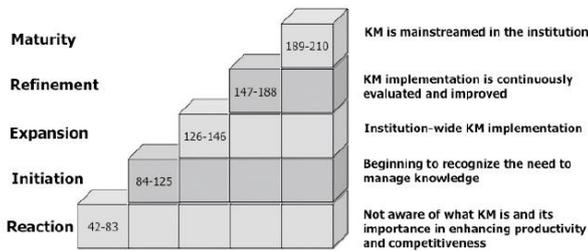


**Gambar 1** APO KM Framework

Pada APO Knowledge Management Assessment Tool terdapat 7 kategori yaitu, (1) Kepemimpinan KM, (2) Proses, (3) Manusia, (4) Teknologi, (5) Proses Pengetahuan, (6) Pembelajaran dan Inovasi, (7) Keluaran KM. Selanjutnya terdapat 42 pertanyaan yang diturunkan dari 7 kategori di atas, dengan nilai maksimum sebesar 210. Tiap kategorinya sendiri memiliki nilai maksimum 30. Dari total nilai yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan level kematangan manajemen pengetahuan seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.

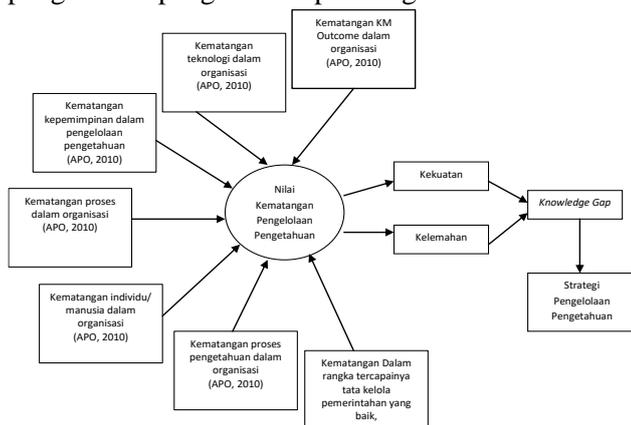
Terdapat empat penelitian sebelumnya yang sejenis yaitu makalah dengan judul (1) Organizational Self-Assessment of Knowledge Management Maturity, dimana makalah ini mengembangkan dan menguji instrumen organisasi yang dapat digunakan untuk menilai kematangan manajemen pengetahuan (KMM) (Kulkarni & St.Louis, 2003). (2) Assessment and Planning of Knowledge Management at PT Dirgantara Indonesia (Persero) (Yosua & Tjakraatmadja, 2014), yang menggunakan APO Framework untuk mengukur kondisi Manajemen Pengetahuan di PT Dirgantara Indonesia (Persero) (PTDI) dengan hasil berada pada level 2 atau Initiation. (3) Knowledge Management Maturity Level Assessment (Case Study of PT. XYZ), yang menggunakan APO Framework untuk menilai Tingkat Kematangan Manajemen Pengetahuan melalui survey kualitatif, dimana pada hasil analisisnya memperlihatkan perbedaan tingkat kematangan pada tiap usia, jenis kelamin dan posisi di perusahaan terkait. Selain itu hasil analisa juga melihat hubungan yang terjadi terhadap performa perusahaan melalui laporan keuangannya (Ramadhani, Tjakraatmadja & Thoha, 2012). (4) Knowledge Management: Workshop APO Framework (Sensuse & Rohajawati, 2013), Ahli KM yang tergabung dalam Asian Productivity Organization

(APO) mengembangkan kerangka KM dan diperkenalkan melalui panduan implementasi KM melalui lokakarya. Dalam workshop APO KM Kerangka terdiri dari lima (5) tahapan, Pendahuluan, Modul 1 Mengenali KM, Modul 2 Pemahaman KM, Modul 3 Memperkenalkan dari APO KM Framework, dan Modul 4 melakukan Pendekatan implementasi KM. Tahap demi tahap dalam bimbingan ini dilakukan dengan tujuan pelaksanaan KM pendekatan untuk instansi pemerintah.



Gambar 2 KM Maturity Level

Kerangka teoritis pada gambar 3 menjelaskan bahwa nilai kematangan pengelolaan pengetahuan dipengaruhi oleh kategori kepemimpinan, proses, manusia, teknologi, proses pengetahuan, pembelajaran dan inovasi dan KM outcome. Nilai kematangan dapat merumuskan kekuatan dan kelemahan sehingga menjadi rumusan kesenjangan pengetahuan. Kesenjangan pengetahuan yang telah diidentifikasi dapat dirumuskan strategi untuk pengelolaan pengetahuan sehingga dapat terjadi peningkatan pengelolaan pengetahuan pada organisasi.



Gambar 3 Kerangka Teoritis

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data adalah survei, yang dilakukan dengan melakukan penyebaran kuisioner. Kuisioner ini disusun menggunakan APO KM Assessment Tools. Dimana pada instrumen variabel terdapat 7 kategori yang digunakan, yaitu KM

Leadership, Processes, People, Technology, Knowledge Processes, Learning and innovation, dan KM outcomes. Tiap kategori mempunyai 6 pertanyaan, dan tiap pertanyaan mempunyai skala penilaian 1 sampai dengan 5. Sehingga tiap kategori mempunyai nilai maksimal sebesar 30 dan total nilai seluruh kategori adalah 210.

Populasi dari penelitian ini adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang telah dilakukan PeGI yaitu sebanyak 24. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \dots\dots\dots 1)$$

Dimana:

n = jumlah sampel                      N = jumlah populasi  
e = batas toleransi kesalahan

Jumlah populasi diperoleh dengan asumsi awal tiap LPNK terdapat 5 orang yang memahami tentang implementasi KM di LPNK masing-masing, maka jumlah populasinya adalah 24 X 5 = 120. Batas toleransi kesalahan ditentukan 5%. Maka jumlah sampelnya adalah n = 120/(1+120\*0.052) = 120/(1+120\*0.0025) = 120/1,3 = 92.3 = 92 responden.

Jumlah LPNK yang didatangi adalah 92.3/5 = 18 LPNK.

Penentuan LPNK dilakukan dengan random sampling, sehingga didapat 18 LPNK, antara lain adalah LIPI, Lemsaneg, Lemhanas, BATAN, Lapan, BPKP, BNPB, BNP2TKI, Basarnas, LAN, BIG, LKPP, Perpustakaan Nasional RI, BKPM, BPS, BNN, BMKG, dan BKN. Sedangkan respondennya adalah pegawai yang memahami manajemen pengetahuan pada tiap LPNK yang telah diperoleh hasil dari random, dimana masing-masing LPNK tersebut kurang lebih 5 responden.

Pengambilan sampel dilakukan dengan penunjukkan lanjut dikarenakan tidak semua pegawai memahami manajemen pengetahuan ini, maka hanya pegawai yang memahami manajemen pengetahuan saja yang dipilih untuk mengisi kuisioner.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini dengan menjumlahkan nilai yang diberikan responden pada tiap kategorinya. Kemudian dari jumlah tiap kategori tersebut ditransfer ke dalam Grafik Radar.

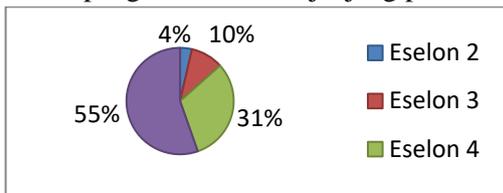
Selanjutnya nilai total dari tiap kategori dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total seluruh kategori. Nilai total tersebut kemudian dipetakan ke

dalam pelevelan kesiapan Manajemen Pengetahuan, seperti yang dapat dilihat pada gambar 2.

Pelevelan kesiapan KM tersebut ada 5 level, level tersebut dari yang terendah sampai dengan tertinggi adalah Reaction, Initiation, Introduction, Refinement, dan Maturity. Setelah diperoleh level kesiapan, kemudian dicari kekuatan dan peluang peningkatannya berdasarkan pada hasil kuisioner. Kemudian dari kekuatan dan peluang peningkatan dicari knowledge gap-nya dan dibuatkan strategi KM.

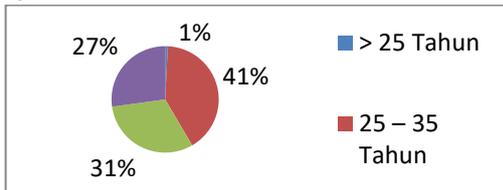
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Demografi responden terbagi menjadi tiga yaitu berdasarkan pangkat, umur dan jenjang pendidikan.



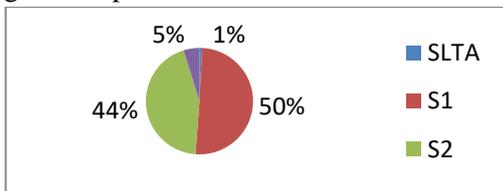
**Gambar 4** Grafik Responden Berdasarkan Pangkat

Sebanyak 55% pengisi kuisioner adalah staf, 31% pangkat eselon 3, 10% berpangkat eselon 3 dan 4% berpangkat eselon 2.



**Gambar 5** Grafik Responden Berdasarkan Umur

Responden berdasarkan umur, sebanyak 41% berada di antara umur 25 – 35 tahun. Reseponden sebanya 31% berada pada umur antara 36 – 45 tahun sedangkan sisanya berjumlah 27% dan 1% masing-masing berada pada umur >45 tahun dan > 25 tahun.



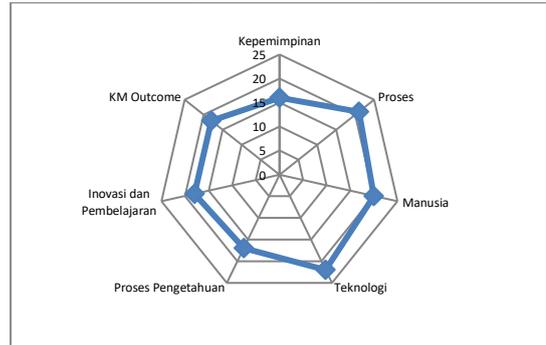
**Gambar 6** Grafik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Kriteria responden yang teakhir adalah berdasarkan pendidikan. Sebanyak 50% responden memiliki tingkat pendidikan S1. Sebanyak 44% memiliki tingkat pendidikan pada tingkat S2. Sedangkan S3 sebanyak 4% dan tingkat SLTA sebanyak 1%.

**Level Kematangan LPNK**

Berdasarkan pada hasil pengukuran level kematangan per LPNK, diperoleh tabel nilai

kematangan seluruh LPNK seperti terlihat pada tabel 1. Nilai rata-rata seluruh LPNK adalah 133, yang berada pada level 3 atau Introduction. Level ini mempunyai arti KM telah diterapkan di beberapa area saja.



**Gambar 7** Radar Chart Nilai Kematangan LPNK

Nilai untuk tiap kategorinya, dengan nilai terkecil pada kategori kepemimpinan sebesar 16, dan nilai tertinggi pada kategori Teknologi sebesar 22. Kategori inovasi dan pembelajaran mempunyai nilai yang sama dengan Kategori KM Outcome. Kategori proses merupakan kategori dengan nilai tertinggi kedua, dengan nilai 21, dan disusul dengan Kategori Manusia yang mempunyai nilai 20. Kategori Proses Pengetahuan sendiri mempunyai nilai 17. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 7. LPNK yang berada pada level 2 atau Initiation dengan rentan nilai 84 – 125, adalah BNP2TKI, LAPAN, LAN, BNN, BASARNAS. Bila LPNK pada level 2 ini dirata-ratakan maka nilai tertinggi pada kategori teknologi yaitu 21, dan nilai terendah pada kategori kepemimpinan yaitu 12,8. Sedangkan nilai keseluruhan LPNK yang berada pada level 2 adalah 123.

LPNK yang berada pada level 3 atau introduction dengan rentan nilai 126 sampai 146, adalah BKN, BKPM, BMKG, PNRI, BNPB, LIPI, BIG, LEMSANEG, LKPP, BPS, BPKP. Pada level ini KM telah diterapkan di beberapa area saja, jadi KM belum benar-benar diterapkan secara total. LPNK yang berada pada rentan nilai level 3, dengan nilai LPNK tertinggi pada poin 146 yaitu BNPB, dan nilai LPNK terendah adalah BKN dengan poin 126. LPNK yang berada pada level 4 atau Refinement dengan rentan nilai 147 sampai 188 yaitu BATAN yang berada pada nilai 162 dan LEMHANAS yang berada pada nilai 155. Pada level ini implementasi KM secara terus menerus di evaluasi untuk pengembangan lebih lanjut. BATAN sendiri benar-benar sudah menerapkan KM, dan sudah diformalkan dalam bentuk peraturan, bahkan ada bagian khusus dalam struktur organisasinya yang mengelola KM.

**Tabel 1** Matriks Kekuatan dan Peluang Peningkatan Klaster Level 3 Introduction

Kategori	Kekuatan	Peluang Peningkatan	Rekomendasi Program Peningkatan
Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manajemen atas mempromosikan, mengetahui dan menghargai saling berbagi pengetahuan yang dilakukan para pegawai, inovasi-inovasi yang dihasilkan, semangat pembelajaran baik untuk organisasi maupun para pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memformalkan kegiatan/ program kerja untuk pengelolaan pengetahuan secara keseluruhan, baik dari segi peraturan maupun struktur organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat peraturan tertulis yang ditetapkan oleh pimpinan tertinggi di departemen/ lembaga. Akan lebih baik jika peraturan dibuat pada hirarki lebih tinggi (misal: peraturan menteri)</li> <li>Membuat unit khusus atau menambahkan tupoksi pada unit yang sudah ada untuk menangani manajemen pengetahuan.</li> </ul>
Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi memiliki proses yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan dievaluasi berkelanjutan melalui penentuan kompetensi dan sistem kerja yang sistematis, efektif dan efisien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi membangun recovery system untuk menjamin operasional tetap berjalan walaupun terjadi situasi kritis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat program untuk menjamin kegiatan operasional agar tetap berjalan.</li> </ul>
Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi telah memiliki basis data kompetensi.</li> <li>Pegawai di organisasi mendapatkan pelatihan dan bimbingan terkait pekerjaan mereka</li> <li>Kegiatan berbagi pengetahuan sudah berjalan walaupun belum optimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi perlu membentuk tim lintas fungsional yang berfungsi untuk membantu mengatasi permasalahan di tiap unit kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat program transfer pengetahuan seperti:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Peraturan untuk transfer pengetahuan selama 3 bulan sebelum mutasi/pension kepada pegawai baru.</li> <li>Peraturan untuk menulis pengalaman selama bekerja untuk disebarkan ke seluruh pegawai bagi pegawai yang akan mutasi/pensiun.</li> <li>Mewajibkan bagi seluruh pegawai untuk menuliskan pengalaman bekerja untuk suatu program/ sesuai tupoksi pada suatu media yang dapat dibagi (<i>share</i>).</li> </ul> </li> </ul>
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaringan intranet maupun website digunakan sebagai sarana untuk mentransfer dan berbagi knowledge dan informasi</li> <li>Setiap pegawai memiliki akses ke komputer dan internet/intranet.</li> </ul>	<p>Membangun infrastruktur TI yang sesuai dengan strategi KM dan dapat memfasilitasi efektivitas KM seperti berbagi dan menyimpan pengetahuan serta meningkatkan kualitas akses pengetahuan.</p>	<p>Membuat blue print perancangan sistem informasi untuk memfasilitasi proses manajemen pengetahuan. Blue Print tersebut menjadi acuan pengembangan sistem dan infrastruktur untuk memfasilitasi proses KM.</p>
Proses pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi telah mendokumentasikan tugas dan proyek atau program kerja yang telah diselesaikan, yang digunakan sebagai asset bagi organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyusun proses manajemen pengetahuan untuk digunakan sebagai pedoman yang harus dilaksanakan, mulai dari proses identifikasi, membuat, menyimpan, berbagi dan mengaplikasikan pengetahuan</li> <li>Menyusun peraturan tentang kewajiban membagi, menuliskan dan menyimpan pengetahuan yang dimiliki para pegawainya, dan adanya pemberian sanksi bagi yang tidak melaksanakannya untuk mencegah hilangnya pengetahuan kritis</li> <li>Perlunya pemeliharaan pengetahuan yang dimiliki sebagai salah satu asset organisasi yang penting</li> <li>Perlunya pemetaan dan pembagian terhadap praktek-praktek kegiatan terbaik dan juga pelajaran-pelajaran yang diperoleh dari proses yang telah berjalan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melakukan pemetaan pengetahuan kritis pada organisasi. Pemetaan dapat dilakukan setelah pegawai memahami peran dan proses pengetahuan pada organisasi (diberikan <i>training</i> terlebih dahulu).</li> <li>Membuat aturan dan prosedur menyangkut data, informasi dan pengetahuan pada suatu organisasi.</li> </ul>
Pembelajaran dan Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisasi berani mengambil resiko terhadap kesalahan yang mungkin terjadi, sehingga muncullah inovasi-inovasi baru, termasuk berani untuk mencoba tools atau sistem baru.</li> <li>Organisasi selalu meningkatkan nilai-nilai pembelajaran bagi para pegawainya dan juga meningkatkan inovasi dari para pegawainya walaupun belum optimal dilakukan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi kebijakan mengenai <i>punishment &amp; reward</i> untuk menciptakan inovasi dan ide baru, termasuk pemberian insentif bagi pegawai yang mau berbagi pengetahuan</li> <li>Organisasi perlu membentuk tim lintas fungsional yang berfungsi untuk membantu mengatasi permasalahan di tiap unit kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membuat peraturan mengenai pemberian penghargaan bagi inovasi-inovasi.</li> </ul>
KM Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	<p>Melakukan pengukuran dampak adanya inisiatif pengetahuan yang dihubungkan dengan peningkatan produktivitas dan kepuasan pelanggan</p>	<p>Membuat program evaluasi dampak inisiatif pengetahuan pada produktivitas dan kepuasan pengguna jasa/produk organisasi. Evaluasi dapat dilakukan 1 tahun sekali atau setiap selesai program kerja tertentu.</p>

### Strategi Manajemen Pengetahuan

Strategi manajemen pengetahuan dalam metodologi Framework APO diturunkan dari matrix peningkatan kekuatan dan peluang pengetahuan. Kekuatan bersumber dari rata-rata poin nilai 3.4 ke atas, Sedangkan Peluang untuk peningkatan pengetahuan

bersumber dari rata-rata poin nilai 3 ke bawah. Tabel 2 menampilkan kekuatan dan peluang peningkatannya untuk LPNK secara keseluruhan, dimana dalam hal ini berada pada level 3.

**Tabel 2 Kesenjangan, strategi, pengukuran KM LPNK Level 3 Introduction**

Kesenjangan Pengetahuan	Strategi KM	Pengukuran keberhasilan
Organisasi belum sepenuhnya menerapkan manajemen pengetahuan pada kebijakan dan penilaian kinerja pimpinan dalam hal berbagi pengetahuan.	Memformalkan pengelolaan pengetahuan melalui peraturan.	Evaluasi dan penilaian pelaksanaan peraturan.
Belum adanya proses sistematis dalam identifikasi, membuat, menyimpan, berbagi, mengaplikasikan dan inventaris pengetahuan dari pegawai yang masih bekerja dan yang akan meninggalkan organisasi.	Membangun sistem untuk identifikasi, membuat, menyimpan, berbagi, mengaplikasikan dan inventaris pengetahuan.	Nilai dengan ukuran presentasi efektifitas dan efisiensi keberhasilan sistem dalam mendukung proses kerja.
Belum disusun pemberian insentif bagi pegawai yang berbagi informasi/ pengetahuan, dan sanksi bagi pegawai yang tidak mau berbagi informasi	Menyusun sistem pemberian insentif dan sanksi bagi pegawai.	Persentase jumlah pegawai yang berbagi pengetahuan melalui sistem.
Belum dibuat sebuah pengukuran untuk menilai dampak kontribusi dan inisiatif pengetahuan.	Menyusun metode dan indikator pengukuran untuk menilai dampak kontribusi dan inisiatif pengetahuan (audit internal dan eksternal).	Nilai dampak dari hasil kontribusi dan inisiatif pengetahuan.
Belum semua unit kerja mampu menyelesaikan permasalahan dengan solusi yang optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi, walaupun unit kerja lain mempunyai masalah yang sama	Membentuk tim lintas fungsional untuk membantu tiap unit kerja dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi	Persentase jumlah masalah yang berhasil diselesaikan dengan baik
Tidak adanya jaminan kegiatan operasional tetap berjalan ketika terjadi situasi kritis	Membuat recovery system untuk menjamin kegiatan operasional tetap berjalan walaupun terjadi situasi kritis	Waktu backup system mengambil alih system utama Waktu yang dibutuhkan system utama untuk pemulihan
Belum adanya infrastruktur TI yang dapat memfasilitasi efektivitas KM	Membangun infrastruktur TI yang dapat meningkatkan kualitas akses pengetahuan, seperti portal KM	Nilai dengan ukuran kemudahan akses pengetahuan
Belum adanya proses pemeliharaan, pemetaan dan pembagian bagi asset pengetahuan yang dimiliki organisasi	Melakukan pemeliharaan, pemetaan dan pembagian asset pengetahuan seperti praktek-praktek terbaik di organisasi yang dapat digunakan sebagai proses pembelajaran bagi organisasi dan membantu menyelesaikan permasalahan yang terjadi di organisasi	Persentase jumlah permasalahan yang dapat diselesaikan menggunakan asset pengetahuan yang dimiliki

Selanjutnya setelah diketahui kekuatan dan peluang peningkatannya, maka dilihat kesenjangan pengetahuan yang terjadi diidentifikasi dengan membandingkan antara nilai tertinggi dan terendah pada suatu kategori penilaian. Kemudian disusun strategi KM dan pengukuran keberhasilannya. Berikut tabel menjelaskan kesenjangan pengetahuan, strategi manajemen pengetahuan, dan pengukuran hasil strategi untuk LPNK secara keseluruhan yaitu pada level 3.

**KESIMPULAN**

Tingkat kematangan LPNK (Lembaga Pemerintah Non Kementerian) secara keseluruhan berada pada level Introduction, yang artinya KM telah diterapkan pada beberapa area tertentu. Level Introduction berada pada tingkat ke 3 dari total 5 tingkat yang ditawarkan oleh APO Framework. Sedangkan strategi pengelolaan pengetahuan yang diperlukan adalah (1) Memformalkan pengelolaan pengetahuan melalui peraturan; (2) Membangun sistem untuk identifikasi, membuat, menyimpan, berbagi, mengaplikasikan dan inventaris pengetahuan; (3) Menyusun sistem pemberian insentif bagi pegawai; (4) Menyusun metode dan indikator pengukuran untuk menilai dampak kontribusi dan inisiatif pengetahuan (audit internal dan eksternal); (5) Membentuk tim lintas fungsional untuk membantu tiap unit kerja dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi; (6) Membuat recovery system untuk menjamin kegiatan operasional tetap berjalan walaupun terjadi situasi kritis, dan (7) Membuat proses induksi yang sistematis bagi para pegawai baru.

Berlatar belakang pada pentingnya penerapan Manajemen Pengetahuan di lingkungan pemerintahan,

maka pentingnya dilakukan pengukuran serupa pada lembaga pemerintahan lain, seperti Kementerian atau Pemerintah Daerah. Hal ini dilakukan supaya kita dapat melihat posisi kematangan lembaga pemerintahan dalam menerapkan manajemen pengetahuan, dan dapat pula dilaksanakan penyusunan strategi Manajemen pengetahuan untuk semakin meningkatkan pengelolaan manajemen pengetahuan di lembaga pemerintah. Kegiatan pengukuran ini dapat dilaksanakan secara rutin seperti halnya pengukuran e-government yang tertuang dalam PeGI. Sedangkan untuk instrument yang digunakan dalam pengukuran dapat menggunakan framework APO ataupun melakukan pembuatan instrument baru yang sesuai dengan kondisi lembaga pemerintahan di Indonesia.

**PERNYATAAN DAN UCAPAN TERIMA KASIH**

Yan Andriariza Ambhita Sukma adalah kontributor utama artikel ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Badan Litbang SDM Kominfo atas dukungan dalam hal dana pada penelitian ini. Penulis menyampaikan terima kasih pula kepada pihak-pihak lainnya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

APO. (2011). Knowledge Management Tools and Techniques Manual, Asia Productivity Organization. [www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km\\_tt-2010.pdf](http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf).

Becerra, Fernandez, & Sberwal R. (2010). Knowledge Management System and Process. M.E. Sharpe.

Dayan, R., Heisig, P. & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. Journal of

- 
- Knowledge Management. 21:2, 308-329. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>
- Kulkarni, U & St.Louis, R. (2003). "Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity." Ninth Americas Conference on Information Systems, pp 2542-2551.
- Kuriakose, K. K., Raj, B., Murty, S.A.V. Satya., & Swaminathan, P.S.. (2011). Knowledge Management Maturity Model: An Engineering Approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12:2 (September).
- Liebowitz, J. (2002). The Role of the Chief Knowledge Officer in Organisations. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10:2, 2-15.
- Misra, D. C. (2007). "Ten guiding principles for knowledge management in e-government in developing countries." In first international conference on knowledge management for productivity and competitiveness. New Delhi (IN): National Productivity Council (January 2007).
- Naser, S.S.A., Al-Shobaki, M.J., & Amuna, Y.M.A. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study". *Journal of Scientific and Engineering Research*. 3:4,4-14.
- Obeidat, B., Al-Suradi, M., Masa'deh, R. & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*. 39:10, 1214-1238. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0214>
- Peraturan Presiden RI Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)
- Purwasih, N., & Sensuse, D.I. (2014). Pengembangan Strategi Manajemen Pengetahuan untuk Mendukung Pelaksanaan Reformasi Birokrasi: Sebuah Studi Kasus di Kementerian Perindustrian. *Journal Of Information Systems*, 10 :1, 53-62.
- Rachmawati, U.A., & Sensuse, D.I. (2010). Perspektif Knowledge Management pada E-Government di Indonesia. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2010 (SNATI 2010)*.
- Ramadhani, S., Tjakraatmadja, J.H., & Thoha, N. (2012). Knowledge Management Maturity Level Assessment (Case Study of PT. XYZ). *The Indonesian Journal of Business Administration*, 1:9, 672-679.
- Robinson, H. S., Anumba, C. J., Carrillo, P. M., & Al-Ghassani, A. M. (2006). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12:6, 793–808. doi:10.1108/14637150610710936
- Sensuse, D.I. & Rohajawati, S. (2013). Knowledge Management: Workshop APO Framework (Case Study: Ministry of Religious Affairs of Republic Indonesia. *International Journal of Computer Sciences Issues*, 10:2.
- Teah, H.Y., Pee, L.G., & Kankanhalli, A. (2006). Development and Application of a General Knowledge Management Maturity Model. In *The Tenth Pasific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2006)*. (January 2006).
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit : orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Yosua, A., & Tjakraatmadja, J.H. (2014). Assessment and Planning of Knowledge Management at PT Dirgantara Indonesia (Persero). In the 6th Indonesia International Conference of Innovation, Entrepreneurship and Small Business. (August 2014).
- Zhou, Z.& Gao, F. (2007). E-Government and Knowledge Management. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 7:6, 285-289.