



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN
PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12 TAHUN 2022
TENTANG

PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM PEMERINTAHAN
BERBASIS ELEKTRONIK
DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Menimbang : bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan sistem pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, perlu menetapkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara tentang Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 251,

Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5952);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 189, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5348);
3. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 182);
4. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 112);
5. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 494);
7. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2020 tentang Satu Data Lembaga Administrasi Negara;
8. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala ini yang dimaksud dengan :

- (1) Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam undang-undang yang mengatur aparatur sipil negara.
- (2) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik LAN yang selanjutnya disingkat SPBE LAN adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE LAN.
- (3) Manajemen Pengetahuan SPBE LAN adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan mengenai SPBE yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan layanan SPBE membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- (4) Pengguna SPBE LAN adalah instansi pusat, pemerintah daerah, pegawai Aparatur Sipil Negara, perorangan, masyarakat, pelaku usaha, dan pihak lain yang memanfaatkan layanan SPBE LAN.

Pasal 2

- (1) Manajemen Pengetahuan SPBE LAN terdiri atas:
 - a. perencanaan;
 - b. pelaksanaan;
 - c. pemantauan dan evaluasi; dan
 - d. perbaikan.
- (2) Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan serangkaian proses yang terdiri atas:
 - a. pengumpulan;

- b. pengolahan;
 - c. penyimpanan;
 - d. penggunaan; dan
 - e. alih pengetahuan dan teknologi,
yang dihasilkan dalam SPBE LAN.
- (3) Manajemen Pengetahuan SPBE LAN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan berdasarkan pedoman manajemen pengetahuan SPBE sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala Lembaga ini.

Pasal 3

Peraturan Kepala Lembaga ini mulai berlaku pada tanggal disebarluaskan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan penyebarluasan Peraturan Kepala Lembaga ini dengan penempatannya dalam laman resmi LAN.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 9 Juni 2022

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta
pada tanggal 9 Juni 2022

SEKRETARIS UTAMA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

RENI SUZANA

Salinan ini sesuai dengan aslinya,
KEPALA BIRO HUKUM DAN HUBUNGAN MASYARAKAT
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,



TRI ATMOJO SEJATI

LAMPIRAN
PERATURAN KEPALA LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 12 TAHUN 2022
TENTANG
PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS
ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN LEMBAGA
ADMINISTRASI NEGARA

A. Latar Belakang

Dalam memasuki era globalisasi saat ini, manusia mengenal teknologi informasi yang semakin maju untuk mempermudah dalam melakukan berbagai kegiatan dalam kehidupan. Teknologi Informasi juga berkembang semakin pesat dan memberikan informasi yang bersifat global, serta dapat diakses di mana pun. Semakin cepat dalam perubahan dan semakin mengglobal, memberikan dampak yang berpengaruh terhadap organisasi. Saat ini organisasi dituntut untuk lebih cepat dalam beradaptasi dengan lingkungan yang terus bertumbuh sehingga organisasi mampu bertahan dalam arus persaingan global.

Organisasi perlu memanfaatkan aset - aset yang dimiliki terutama dalam hal aset pengetahuan. Organisasi harus mampu dalam melakukan pendekatan terhadap sumber dayanya dalam memanfaatkan aset pengetahuan yang berkesinambungan. pengetahuan merupakan aset *intangible* yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Dengan pengetahuan yang tepat, akan memberikan nilai yang lebih bagi organisasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi bersaing pada era globalisasi ini.

Pengetahuan merupakan bagian dalam kehidupan sosial manusia modern dan dalam organisasi, peran pengetahuan yang dimiliki secara keseluruhan dapat meningkatkan daya saing dan efisiensi kerja dari

organisasi yang bersangkutan. Dalam era informasi penting untuk disadari bahwa aliran *knowledge* ke dalam dan ke luar organisasi berlangsung sangat cepat. Manajemen Pengetahuan dapat membantu organisasi untuk melakukan *sharing* pengetahuan seputar proses bisnis, masalah - masalah yang terjadi pada setiap unit kerja, hingga pengalaman - pengalaman tentang hal - hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan.

Instansi pemerintah sebagaimana organisasi lainnya dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Dengan perkembangan teknologi informasi saat ini, pemanfaatannya melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pun terus meningkat. SPBE diharapkan dapat memberi peluang untuk mendorong dan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, partisipatif, inovatif dan akuntabel, meningkatkan kolaborasi antar instansi pemerintah dalam melaksanakan urusan dan tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama.

SPBE merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Dalam pelaksanaannya, Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai salah satu dari instansi pemerintah pusat yaitu sebagai lembaga yang diamanahi dalam penyelenggaraan di administrasi, harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan terkait layanan yang menjadi tanggung jawabnya. Pengetahuan dapat mencakup proses belajar dari berbagai pengalaman baik sumber daya manusia per orang maupun pengalaman LAN di masa lampau.

Secara umum pengetahuan yang dimiliki dapat berupa berbagai peraturan dan juga prosedur kerja di LAN. Tidak menutup kemungkinan ada banyak pengetahuan yang dimiliki setiap sumber daya manusia (SDM) di LAN yang tersebar, tidak terdokumentasi, bahkan masih berada di dalam pikiran masing-masing SDM. Maka, manajemen pengetahuan dapat digunakan sebagai upaya yang tepat untuk meningkatkan kemampuan LAN dalam mengelola aset intelektual berupa pengetahuan, solusi, praktik cerdas dan pengalaman.

Manajemen pengetahuan dalam SPBE diharapkan dapat mengurangi duplikasi upaya dalam mendapatkan suatu pengetahuan yang diperlukan untuk mengambil keputusan, mengurangi biaya dan waktu operasional layanan SPBE dan meningkatkan kompetensi operator SPBE. Dengan manajemen pengetahuan yang baik, pegawai dan organisasi pemerintahan dapat diberdayakan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kualitas layanan SPBE

B. Tujuan dan Manfaat

Pedoman ini dimaksudkan untuk memberikan panduan bagi seluruh unit kerja lingkup LAN mengenai bagaimana mengelola pengetahuan terkait berbagai aspek SPBE Nasional. sehingga kualitas pelaksanaannya dapat meningkat secara berkesinambungan. Tujuan dari manajemen pengetahuan SPBE Nasional adalah untuk:

1. meningkatkan kualitas layanan SPBE Nasional; dan
2. meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam SPBE Nasional melalui penerapan manajemen pengetahuan (mendukung proses pengambilan keputusan dalam SPBE Nasional).

Sementara manfaat yang diharapkan dari penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN adalah untuk:

1. meningkatkan kinerja individu dan organisasi;
2. meningkatkan efisiensi dari pemanfaatan sumber daya pengetahuan; dan
3. meningkatkan ketahanan serta keberlanjutan proses bisnis dalam SPBE LAN.

C. Prinsip

Badan Riset dan Inovasi Negara (BRIN) sebagai pengampu dalam pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional, telah menetapkan prinsip dan ruang lingkup manajemen pengetahuan SPBE sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen pengetahuan sesuai dengan visi dan misi;
2. Pelaksanaan manajemen pengetahuan merupakan bagian dari

proses pengambilan keputusan;

3. Terdapat tiga faktor dalam manajemen pengetahuan, yaitu faktor manusia, proses bisnis, teknologi, dan budaya organisasi;
4. Beberapa proses yang terdapat dalam manajemen pengetahuan adalah proses pengumpulan, pengelolaan, dan bagi pakai pengetahuan dalam SPBE;
5. Manajemen pengetahuan bersifat transparan, inklusif, terstruktur, dan tepat waktu;
6. Manajemen pengetahuan dilakukan dengan efektif, terpadu, kesinambungan, efisien, akuntabel, interoperabel, dan aman; dan
7. Manajemen pengetahuan dilakukan dengan dinamis, berulang atau iteratif, tanggap akan perubahan, dan perbaikan secara terus menerus.

D. Ruang Lingkup Pedoman

Ruang lingkup pedoman manajemen pengetahuan SPBE meliputi pokok bahasan sebagai berikut.

1. Konsep Manajemen Pengetahuan SPBE
2. Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan SPBE
3. Proses Manajemen Pengetahuan SPBE
4. Struktur Manajemen Pengetahuan SPBE
5. Strategi dan Implementasi Manajemen Pengetahuan SPBE

BAB I

KONSEP MANAJEMEN PENGETAHUAN

A. Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan berasal dari kata “tahu”, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) kata tahu memiliki arti antara lain mengerti sesudah melihat (menyaksikan, mengalami, dan sebagainya), mengenal dan mengerti. Sementara menurut Mubarak (2011), pengetahuan merupakan segala sesuatu yang diketahui berdasarkan pengalaman manusia itu sendiri dan pengetahuan akan bertambah sesuai dengan proses yang dialaminya. Notoatmodjo (2012) berpendapat bahwa pengetahuan adalah hasil dari tahu dan ini terjadi setelah seseorang melakukan pengindraan terhadap suatu objek. Pengindraan terjadi melalui panca indra manusia yakni, indra pendengaran, penglihatan, penciuman, perasaan dan perabaan. Sebagian pengetahuan manusia didapat melalui mata dan telinga.

Sedangkan pengetahuan menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu. Pengetahuan bisa terlihat dalam dokumen, proses, aktivitas, aturan, dan norma organisasi yang dapat mengandung informasi atau biasa dikenal dengan istilah eksplisit (*explicit*). Dengan kata lain, pengetahuan juga bisa saja hanya melekat pada diri seseorang atau biasa dikenal dengan istilah implisit (*tacit*).

B. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan pada dasarnya adalah proses mengubah informasi menjadi pengetahuan yang meliputi penciptaan, pemerolehan, pengolahan, penyimpanan, pengambilan kembali, penggunaan, pendistribusian, evaluasi dan penyempurnaan. Pengetahuan yang dihasilkan menjadi bagian dari aset intelektual dalam organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks birokrasi pemerintahan di Indonesia, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi.

C. Sistem Manajemen Pengetahuan

Menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), Sistem Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management System* (KMS) adalah sistem (umumnya berbasis teknologi informasi) yang digunakan untuk melakukan pengelolaan atas pengetahuan pada tiap tahapan, baik saat perolehan, penyimpanan, pengambilan kembali, pemanfaatan maupun penyempurnaannya. Implementasi manajemen pengetahuan berupaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual: pengetahuan dan pengalaman yang ada. Pengetahuan yang dikelola dengan baik akan mendukung proses manajemen perubahan dan bertujuan memanfaatkan aset intelektual untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik dan mempercepat tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi (Dyah Sulistyorini, 2015).

D. Data, Informasi dan Pengetahuan

Pengetahuan tidak terlepas dari data dan informasi, secara umum perbedaannya terletak pada kedalaman arti atau makna, sampai dengan relevansinya terhadap tindakan yang menyertainya secara umum keterkaitan data, informasi dan pengetahuan dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Keterkaitan Data, Informasi, dan Pengetahuan

Pengetahuan adalah sesuatu yang digunakan manusia untuk memahami dunia, yang dapat diubah-ubah berdasarkan informasi yang diterima. Pengetahuan si A bisa berbeda dengan pengetahuan si B, berdasarkan informasi yang sama. Dengan demikian, informasi dan data merupakan sarana baku untuk menunjang dan meningkatkan kegiatan bidang ilmu pengetahuan, kebudayaan, dan teknologi.

Perbedaan konsep data, informasi, dan pengetahuan dijelaskan oleh Teskey (Pendit, 1992: 80—81) seperti berikut. Data adalah hasil dari observasi langsung terhadap suatu kejadian. Ia merupakan entitas (*entity*) yang dilengkapi dengan nilai tertentu. Entitas ini merupakan perlambangan yang mewakili objek atau konsep dalam dunia nyata. Data ini bisa disimpan dalam bentuk lebih konkret, misalnya dalam bentuk tertulis, grafis, elektronik, dan sebagainya.

Sementara itu, informasi adalah kumpulan data yang terstruktur untuk memperlihatkan hubungan-hubungan entitas di atas. Pengetahuan adalah model yang digunakan manusia untuk memahami dunia dan yang dapat diubah-ubah oleh informasi yang diterima pikiran manusia.

E. Kategori Pengetahuan

Pengetahuan adalah aset yang sangat strategis organisasi dan oleh karena itu pengelolaannya merupakan isu penting bagi setiap organisasi. Dalam dunia global dewasa ini organisasi tidak dapat bertahan secara *sustainable* tanpa manajemen pengetahuan yang efisien. Pengetahuan yang memiliki dimensi ganda: *Tacit* dan Eksplisit, harus dikelola secara bersama-sama agar kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi dapat meningkat secara terus menerus. Manajemen pengetahuan merupakan salah satu indikator yang harus dipenuhi dalam rangka meningkatkan kualitas layanan SPBE dan mendukung proses pengambilan keputusan SPBE.

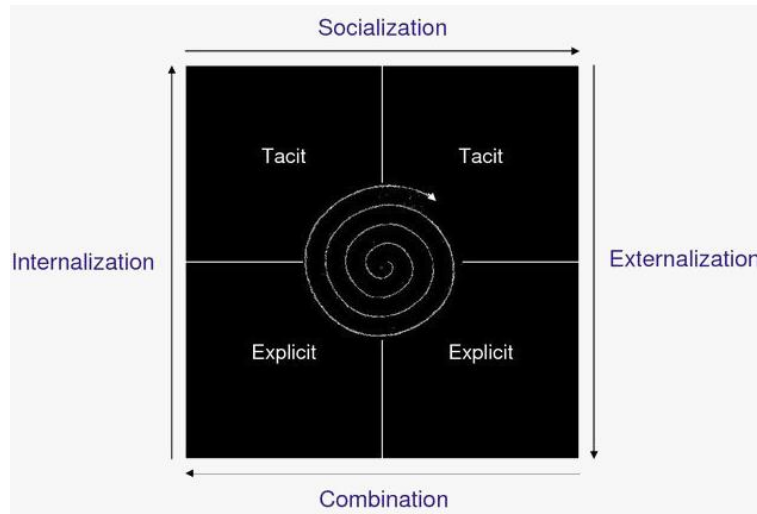
Pengetahuan dapat dikelompokkan dalam 2 kategori yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan implisit (*tacit*), seperti yang dijelaskan di bawah ini.

1. Pengetahuan eksplisit yaitu pengetahuan yang secara eksplisit sudah didokumentasikan dan tersimpan dalam bentuk nyata pada suatu media tertentu baik dalam bentuk teks ataupun audio visual. Pengetahuan jenis ini relatif lebih mudah untuk dikelola dan disebarluaskan contoh yang umum dari pengetahuan eksplisit adalah prosedur, standar kerja, petunjuk penggunaan.
2. pengetahuan implisit (*tacit*) yaitu pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut sebagai hasil dari pengalaman dan atau proses pembelajaran yang telah dilalui selama ini. Pengetahuan jenis ini relatif lebih sulit untuk dikelola dan disebarluaskan, sangat bergantung pada kemampuan individu dalam merepresentasikan pengetahuan yang dimilikinya, dan kemampuan organisasi menciptakan mekanisme kerja kolaboratif.

Manajemen pengetahuan berfungsi untuk dapat mengelola transformasi dari dua jenis kategori pengetahuan secara lebih efisien dan efektif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja organisasi. Nonaka (1994) adalah salah seorang pelopor manajemen pengetahuan yang teorinya menggabungkan dimensi

pengetahuan *tacit* dan eksplisit yang tercipta dan terbagi melalui empat yang dapat dianggap sebagai siklus transformasi bentuk pengetahuan yang ada di organisasi yang dikenal dengan SECI. Jenis - jenis pengetahuan dalam model SECI adalah :

1. *Socialization (tacit to tacit)*: Proses sosialisasi merupakan proses transfer pengetahuan yang paling mendasar. *Socialization* muncul dari aktivitas berbagi dan menciptakan pengetahuan *tacit* melalui pengalaman langsung. Bentuk dari sosialisasi biasanya adalah bekerja dalam tim, magang, *coaching*, *mentoring*, berbagi pengalaman, diskusi dan cerita.
2. *Externalization (tacit to explicit)*: Perubahan bentuk pengetahuan dari *tacit* ke dalam bentuk eksplisit. Dengan *externalization*, pengetahuan *tacit* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan dituangkan ke dalam media lain yang lebih mudah untuk dipelajari dan dimengerti orang lain. Biasanya, bentuk dari eksternalisasi adalah berupa metafora, gambar, diagram, narasi inspiratif baik dalam bentuk tulisan, suara maupun video.
3. *Combination (explicit to explicit)*: Pada kombinasi, pengetahuan dalam bentuk eksplisit yang sudah ada dikembangkan lagi dan disebarluaskan melalui berbagai media yang lebih sistematis. Media yang sering digunakan adalah dokumen, melalui proses pelatihan/pendidikan. Pengetahuan dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menggabungkan atau mengolah berbagai pengetahuan yang telah ada sehingga menghasilkan suatu pengetahuan baru.
4. *Internalization (explicit to tacit)*: Perubahan bentuk pengetahuan dari bentuk eksplisit ke bentuk *tacit* dilakukan oleh individu-individu yang mencoba untuk memahami suatu pengetahuan yang sudah ada (belajar) ataupun melakukan penelitian terhadap suatu objek tertentu di dalam organisasi. Proses internalisasi dapat menghasilkan hasil yang memuaskan ketika seorang individu mengimbangi antara proses belajar dengan proses praktiknya dalam dunia nyata (*learning by doing*). Pada akhirnya, hal tersebut akan menghasilkan dan menambah pengetahuan baru dalam diri individu.



Gambar 2. 2 Peta Jenis Pengetahuan dalam Model SECI

F. Manfaat Pengetahuan

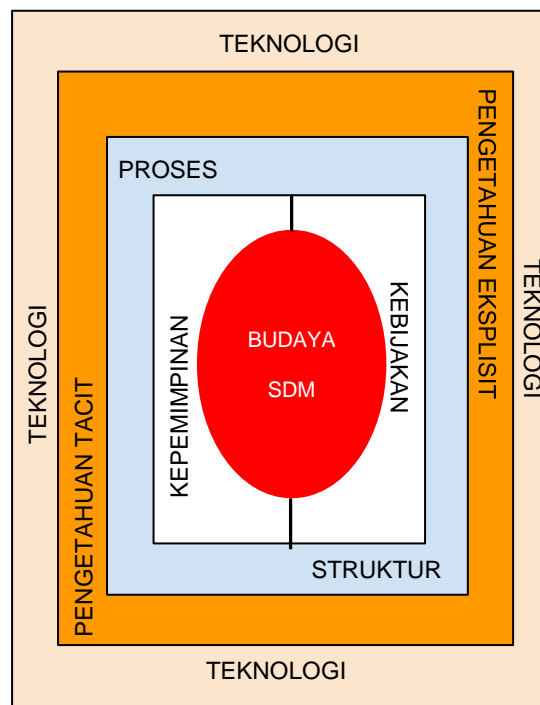
Salah satu fungsi manajemen pengetahuan adalah memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh individu ataupun secara organisasi dapat dipelihara dan didayagunakan dengan baik, serta menghindari atau memperkecil dampak risiko dari penurunan atau hilangnya pengetahuan dari organisasi, beberapa manfaat yang diharapkan akan dapat diperoleh dari penerapan manajemen pengetahuan diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Mempercepat akses informasi dan pengetahuan.
2. Meningkatkan proses pengambilan keputusan.
3. Menciptakan inovasi dan perubahan positif.
4. Meningkatkan efisiensi proses bisnis organisasi .

G. Kerangka Pikir Manajemen Pengetahuan

Fokus utama dalam membangun manajemen pengetahuan yaitu SDM sebagai sumber utama penciptaan pengetahuan organisasi. Untuk itu diperlukan budaya kerja yang kondusif, yang memerlukan kepemimpinan dan arah kebijakan di tingkat strategis, serta perlu didukung dengan struktur dan proses pengelolaan di tingkat manajerial dalam upaya menumbuhkembangkan pengetahuan baik secara eksplisit

maupun implisit, dengan memanfaatkan alat bantu teknologi informasi dan komunikasi.



Gambar 2. 3 Kerangka Pikir Manajemen Pengetahuan

Seperti yang tergambar di atas, walaupun teknologi memiliki peran yang penting dalam mendukung manajemen pengetahuan, namun keberhasilan manajemen pengetahuan tidak tergantung pada ketersediaan teknologi saja oleh karenanya teknologi hanyalah lapisan luar sedangkan inti dari manajemen perubahan adalah bagaimana menumbuhkan budaya kerja yang didukung dengan kepemimpinan dan kebijakan yang kondusif dalam mengelola pengetahuan organisasi baik eksplisit atau pun implisit dan karenanya setiap pemimpin dan pegawai di lingkungan LAN harus menerapkan manajemen perubahan SPBE dalam pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan SPBE.

BAB II

MANAJEMEN PENGETAHUAN SPBE LAN

A. Kerangka manajemen pengetahuan SPBE LAN

Kerangka manajemen pengetahuan SPBE LAN disusun untuk mengintegrasikan konsep manajemen pengetahuan dengan *people* (manusia), *process* (proses), dan *technology* (teknologi) di lingkungan LAN untuk melaksanakan tugas dan fungsinya demi mencapai tujuan organisasi. Adapun komponen utama dari manajemen pengetahuan SPBE LAN, yaitu:

1. Pengembangan budaya berbagi dan meningkatkan pengetahuan SPBE LAN.

Pengembangan budaya untuk mendorong manajemen pengetahuan SPBE LAN dibangun dan dikembangkan dengan mengikuti nilai-nilai budaya kerja LAN yang dikenal dengan IPIP yang merupakan akronim dari Integritas, Profesional, Inovatif dan Peduli). Nilai-nilai tersebut sejalan dengan nilai-nilai profesi ASN Berakhlak dan memiliki makna sebagai berikut:

- a. Integritas, mengandung makna sebagai berikut:
 - 1) Berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi;
 - 2) Menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial;
 - 3) Kesesuaian antara perkataan dan perbuatan;
 - 4) Mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan pribadi ataupun golongan; dan
 - 5) Menjunjung tinggi amanah.
- b. Profesional, mengandung makna sebagai berikut:
 - 1) Bekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensinya;
 - 2) Berorientasi pada kualitas hasil;
 - 3) Menjunjung tinggi kode etik profesi;
 - 4) Selalu melakukan pengembangan potensi diri;
 - 5) Bekerja secara total dan bertanggung jawab; dan

- 6) Mampu mengambil keputusan secara mandiri maupun dalam tim.
- c. Inovatif, mengandung makna sebagai berikut:
 1. Berpikir dan bertindak di luar kebiasaan (*out of the box*);
 2. Melakukan kreativitas untuk menciptakan nilai tambah;
 3. Melakukan pembenahan secara terus menerus (*continuous improvement*) terhadap proses dan metode kerja;
 4. Mampu beradaptasi dengan perkembangan ~~Iptek~~ ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
 5. Berani mengambil risiko untuk sebuah keputusan.
 - d. Peduli, mengandung makna sebagai berikut:
 - a) Menjunjung tinggi sikap kebersamaan dan gotong royong;
 - b) Bersikap adil;
 - c) Merasakan apa yang dirasakan orang lain/memahami orang lain;
 - d) Saling menguatkan antar sesama warga LAN;
 - e) Bersikap ramah, mengembangkan senyum salam sapa serta cepat tanggap terhadap persoalan orang lain; dan
 - f) Mau mendengar pendapat dan kritik orang lain.

Budaya sadar berbagi yang menjadi hal utama dalam manajemen pengetahuan SPBE LAN dicerminkan dalam nilai IPIP. Nilai organisasi LAN ini menuntut pegawai untuk selalu mengembangkan potensi diri tanpa melupakan sikap kebersamaan dan gotong royong. Nilai ini menjadi salah satu acuan untuk mendorong budaya berbagi pada individu ataupun kelompok di lingkungan LAN yang selalu dijalankan untuk membangun lingkungan digital yang kondusif.

Sejalan dengan nilai ini, individu dan kelompok di lingkungan LAN didorong untuk selalu melakukan pembaharuan dalam diri dan proses kerja, diikuti dengan dedikasi dan kreativitas tinggi demi terciptanya *continuous improvement* dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Individu dan kelompok di LAN dituntut untuk memiliki kompetensi untuk mengelola pengetahuan dan menjalankan proses mempelajari, meningkatkan, dan

mengalirkan pengetahuan.

Budaya kerja LAN yang menjadi bagian dari manajemen pengetahuan SPBE LAN ini diharapkan dapat memberikan fondasi yang kuat kepada seluruh unit kerja dan pegawai di dalamnya untuk mengelola pengetahuan sehingga kualitas layanan SPBE LAN baik yang bersifat internal maupun eksternal dapat ditingkatkan secara berkesinambungan. Selain itu, budaya kerja LAN dapat pula menyinergikan manajemen pengetahuan SPBE LAN dengan berbagai inisiatif lainnya yang juga mengacu pada budaya kerja ini, seperti Reformasi Birokrasi.

2. Penyelenggaraan proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE LAN yang terpadu dan berkelanjutan.

Proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE LAN dilakukan dengan mengikuti ketentuan proses bisnis yang sudah berlaku di LAN baik dalam hal pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penggunaan dan alih pengetahuan dan teknologi yang dihasilkan dalam SPBE LAN. Proses bisnis manajemen pengetahuan yang terpadu dan berkelanjutan akan mempermudah inovasi penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan di lingkungan LAN. Untuk itu, proses transfer pengetahuan dapat dilakukan seiring dengan berjalannya setiap tahapan proses bisnis di lingkungan LAN. Hal ini dilakukan demi mendorong terciptanya proses pengelolaan pengetahuan SPBE di LAN secara efektif dan efisien.

Pedoman Manajemen Pengetahuan ini tidak berdiri sendiri namun terkait dengan berbagai kebijakan internal LAN. Selain itu pedoman ini juga selaras dengan pedoman nasional dan aplikasi berupa *knowledge management system* (KMS) nasional SPBE. Hal ini penting untuk menjamin agar pelaksanaan manajemen SPBE di LAN dapat tetap terpadu dan berkelanjutan dengan manajemen pengetahuan SPBE nasional.

3. Pembentukan struktur pengelola manajemen pengetahuan SPBE LAN.

Struktur pengelola manajemen pengetahuan di LAN merupakan bagian integral dari tim koordinasi SPBE LAN.

B. Proses Manajemen Pengetahuan SPBE LAN

Manajemen Pengetahuan SPBE LAN merupakan serangkaian proses yang terdiri atas tahapan sebagai berikut:

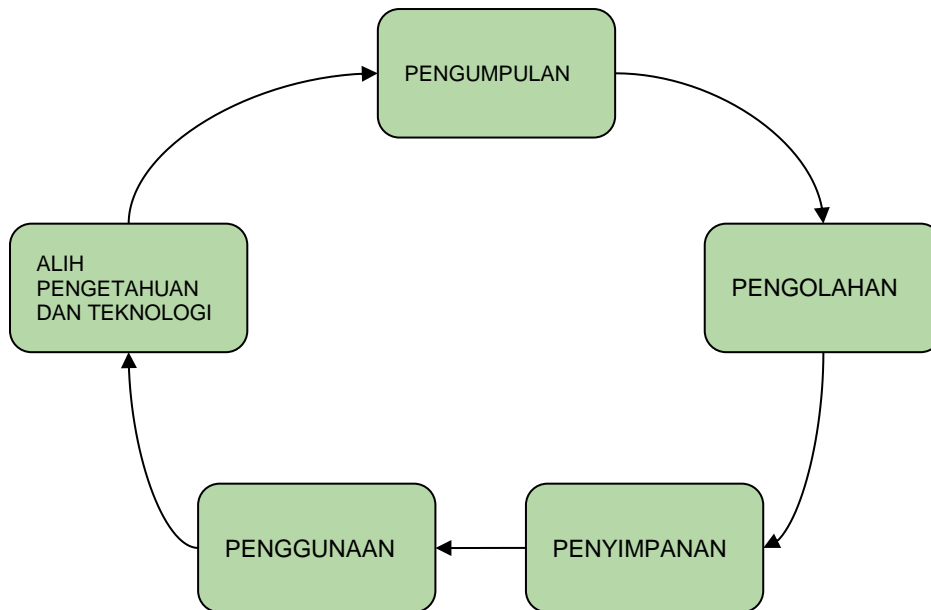
1. Perencanaan

Penentuan ruang lingkup sebagai tahapan proses Perencanaan manajemen pengetahuan SPBE LAN ditetapkan dengan mengacu pada rencana strategis SPBE Nasional yang terdiri atas:

- a. Tata Kelola SPBE;
- b. Manajemen SPBE;
- c. Layanan SPBE;
- d. Infrastruktur SPBE;
- e. Aplikasi SPBE;
- f. Keamanan SPBE; dan
- g. Audit teknologi informasi dan komunikasi.

2. Pelaksanaan

Pengetahuan mengenai SPBE Nasional mengacu pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Selain itu, pengetahuan mengenai SPBE dapat pula diperkaya dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal LAN. Pelaksanaan manajemen pengetahuan LAN yang ditampilkan pada Gambar 4 dapat dijabarkan sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Siklus Manajemen Pengetahuan SPBE

a. Pengumpulan

Tahap pengumpulan diawali dengan dilakukannya identifikasi secara menyeluruh terhadap ketersediaan pengetahuan SPBE LAN. Pengetahuan SPBE LAN dikumpulkan berdasarkan pengetahuan yang tercipta secara internal maupun yang didapatkan dari sumber eksternal melalui mekanisme tertentu agar pengetahuan-pengetahuan individu dapat dieksternalisasikan menjadi pengetahuan organisasi.

b. Pengolahan

Pengetahuan-pengetahuan yang terkumpul selanjutnya diolah agar siap pakai dan memudahkan diakses dan dipergunakan oleh Pengguna SPBE LAN. Pengolahan pengetahuan yang dilakukan dapat berupa pemecahan masalah dan pemberian solusi, penciptaan produk dan *skill*, serta penerapan proses yang lebih efisien. Pengolahan dilakukan seefektif mungkin dan secara merata di lingkungan LAN.

c. Penyimpanan

Penyimpanan pengetahuan SPBE LAN dikumpulkan secara elektronik dalam *knowledge based* melalui aplikasi *knowledge management* sehingga *repository* pengetahuan siap pakai mengenai SPBE LAN dapat bertambah dari waktu ke waktu serta dapat diakses oleh siapa saja, kapan saja, dan di mana

saja.

d. Penggunaan/pemanfaatan

Setiap pengetahuan yang dikumpulkan dan dikelola harus diidentifikasi cara pemanfaatannya, hak akses penggunaannya, serta cara penyampaian alih pengetahuannya agar pengembangannya sesuai dan tepat sasaran. Manajemen pengetahuan SPBE LAN berbasis aplikasi juga dibangun agar dapat diakses dengan mudah secara *daring* sehingga segala permasalahan terkait dengan penerapan SPBE LAN dapat ditemukan solusinya, dan segala pengetahuan baru yang tercipta dapat dengan mudah didokumentasikan untuk dipakai oleh Pengguna SPBE LAN pada saat dibutuhkan.

e. Alih pengetahuan dan teknologi

Manajemen pengetahuan SPBE LAN merupakan sarana dan mekanisme untuk menyebarluaskan pengetahuan mengenai SPBE LAN baik secara elektronik maupun secara manual. Dengan demikian pengetahuan yang bermanfaat tidak mengendap sebagai *tacit knowledge* pada individu tertentu, tetapi dapat dipindahkan dan dibagikan kepada pegawai lain sehingga secara kolektif LAN memiliki kemampuan memberikan layanan SPBE LAN yang semakin baik.

3. Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan dan evaluasi atas proses Manajemen Pengetahuan SPBE LAN dilakukan secara rutin untuk memastikan pedoman ini dijalankan secara konsisten oleh seluruh unit kerja di lingkungan LAN. Pemantauan dan evaluasi, selain dilakukan secara internal, juga dilakukan secara rutin terintegrasi dengan pemantauan dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada setiap tahunnya. Selain itu, pemantauan dan evaluasi juga dilakukan untuk memastikan bahwa Manajemen Pengetahuan SPBE LAN yang dimiliki tidak hilang dan dapat dimanfaatkan oleh LAN demi mencapai tujuan organisasi.

4. Perbaikan

Hasil pelaksanaan pada tahap pemantauan dan evaluasi didokumentasikan dalam *knowledge base* untuk peningkatan kualitas Manajemen Pengetahuan SPBE LAN yang lebih baik dimasa mendatang. Hasil perbaikan yang dilakukan juga didokumentasikan dan menjadi satu kesatuan dengan rangkaian implementasi SPBE di lingkungan LAN.

C. Struktur Komite Manajemen Pengetahuan

Struktur Komite Manajemen Pengetahuan SPBE LAN terdiri atas:

1. Komite Pengarah Manajemen Pengetahuan SPBE LAN

Komite Pengarah terdiri dari pimpinan yang bertugas dan bertanggung jawab atas:

- a. perumusan arah kebijakan penyelenggaraan SPBE LAN;
- b. perumusan arah tata kelola SPBE LAN;
- c. fasilitasi manajemen SPBE LAN;
- d. fasilitasi koordinasi, kerja sama, atau integrasi penyelenggaraan
- e. SPBE LAN dengan pihak eksternal dalam dan luar negeri; dan
- f. Pengoordinasian tindak lanjut hasil pemantauan dan evaluasi SPBE LAN

Komite pengarah juga berfungsi sebagai:

- a. penetapan kebijakan penerapan manajemen pengetahuan SPBE LAN;
- b. pemberi arahan dalam penerapan manajemen pengetahuan SPBE LAN;
- c. memantau dan mengawasi pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE LAN;

2. Pelaksana Manajemen Pengetahuan SPBE LAN

Pelaksana internal LAN dilakukan oleh Tim koordinasi Penyelenggaraan SPBE LAN. Tugas Tim koordinasi melakukan koordinasi penerapan proses bisnis Manajemen Pengetahuan SPBE di LAN. Beberapa sistem informasi atau aplikasi dapat digunakan dalam berbagi pengetahuan dalam lingkup internal.

BAB III

PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN SPBE LAN

Tahapan pada pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi, dan perbaikan sebagaimana berikut ini.

A. Perencanaan

Perencanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN meliputi penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE LAN dan identifikasi pengetahuan SPBE LAN yang disesuaikan dengan rencana strategis SPBE Nasional. Proses perencanaan manajemen pengetahuan SPBE LAN ini menjadi dasar dalam penyusunan rencana strategis, peta rencana serta rencana kegiatan dalam melaksanakan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN.

1. Penetapan ruang lingkup

Ruang lingkup pengetahuan SPBE LAN meliputi seluruh aspek dalam SPBE LAN, namun dalam penerapannya dapat dilakukan secara bertahap. ruang lingkup manajemen pengetahuan SPBE LAN ini selanjutnya dapat dievaluasi sesuai perkembangan SPBE LAN pada umumnya dan penerapan manajemen pengetahuan SPBE LAN pada khususnya.

2. Identifikasi kebutuhan pengetahuan SPBE LAN

Pada tahapan ini dilakukan identifikasi pengetahuan yang telah dimiliki, pengetahuan yang belum dimiliki dan pengetahuan yang diperlukan oleh LAN, untuk menunjang pemanfaatan dan pencapaian tujuan SPBE LAN. Selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan pengetahuan SPBE LAN yang bersifat kritis dan perlu diprioritaskan dalam upaya pengelolaannya. Berikut beberapa contoh kebutuhan pengetahuan SPBE LAN berdasarkan ruang lingkup pengetahuan SPBE di LAN:

a. Tata Kelola SPBE LAN

Tata Kelola SPBE LAN merupakan kerangka kerja yang memastikan terlaksananya pengaturan, pengarahan, dan pengendalian dalam penerapan SPBE LAN secara terpadu. Pengetahuan mengenai tata Kelola SPBE LAN yaitu:

- 1) Pengetahuan dalam pembangunan arsitektur SPBE LAN.
- 2) Pengetahuan dalam pembentukan dan penguatan kapasitas Tim Koordinasi SPBE LAN.
- 3) Pengetahuan dalam penguatan kebijakan SPBE LAN.
- 4) Pengetahuan dalam evaluasi penerapan kebijakan SPBE LAN.

b. Manajemen SPBE LAN

Manajemen SPBE LAN merupakan serangkaian proses untuk mencapai penerapan SPBE LAN yang efektif, efisien, dan berkesinambungan, serta layanan SPBE LAN yang berkualitas.

Pengetahuan mengenai manajemen SPBE LAN, terdiri dari atas:

- 1) pengetahuan bagaimana mengelola risiko SPBE LAN;
- 2) pengetahuan bagaimana mengelola keamanan informasi;
- 3) pengetahuan bagaimana mengelola data;
- 4) pengetahuan bagaimana mengelola aset TIK;
- 5) pengetahuan bagaimana mengelola sumber daya manusia SPBE LAN;
- 6) pengetahuan bagaimana mengelola pengetahuan SPBE LAN;
- 7) pengetahuan bagaimana mengelola perubahan; dan
- 8) pengetahuan bagaimana mengelola layanan SPBE LAN.

c. Layanan SPBE LAN.

Layanan SPBE LAN adalah keluaran yang dihasilkan oleh 1 (satu) atau beberapa fungsi aplikasi SPBE LAN dan yang memiliki nilai manfaat.

Pengetahuan mengenai layanan SPBE LAN, yang berkaitan dengan:

- 1) survei pengguna SPBE
- 2) portal pelayanan publik yang terintegrasi
- 3) portal pelayanan administrasi pemerintahan yang terintegrasi
- 4) penyelenggaraan manajemen layanan

d. Infrastruktur SPBE LAN

Infrastruktur SPBE LAN adalah semua perangkat keras, perangkat lunak, dan fasilitas yang menjadi penunjang utama untuk menjalankan sistem, aplikasi, komunikasi data, pengolahan dan penyimpanan data, perangkat integrasi/penghubung, dan perangkat elektronik lainnya. Pengetahuan seputar infrastruktur SPBE LAN yaitu sebagai berikut:

- 1) Penyediaan pusat data nasional;

- 2) Penyediaan jaringan intra pemerintah;
- 3) Penyediaan sistem penghubung layanan pemerintah;
- 4) Penyediaan akses berkualitas terhadap layanan SPBE LAN;
- 5) Pengembangan layanan berbasis teknologi layanan berbagi pakai; dan
- 6) Pembangunan portal data nasional.

e. Aplikasi SPBE

Pengetahuan mengenai aplikasi SPBE adalah pengetahuan mengenai satu atau sekumpulan program komputer dan prosedur yang dirancang untuk melakukan tugas atau fungsi Layanan SPBE.

f. Keamanan SPBE

Pengetahuan mengenai keamanan SPBE merupakan pengetahuan dalam pembangunan sistem keamanan informasi nasional.

g. Audit teknologi informasi dan komunikasi (TIK) Pengetahuan mengenai audit TIK terdiri dari:

- 1) pengetahuan mengenai audit infrastruktur SPBE;
- 2) pengetahuan mengenai audit aplikasi SPBE; dan
- 3) pengetahuan mengenai audit keamanan SPBE.

B. Pelaksanaan

Dalam tahapan pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN terdapat beberapa langkah seperti pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penggunaan, proses alih pengetahuan dan teknologi.

1. Proses Pengumpulan

Pengetahuan terkait SPBE LAN baik yang bersifat konseptual, operasional/prosedural sampai dengan permasalahan SPBE LAN, perlu dikumpulkan, disimpan, dikelola dan dirawat dalam tempat penyimpanan atau *repository* yang mudah dilakukan pencarian, penyebaran dan penggunaan kembali. Proses pengumpulan dapat dilaksanakan dalam beberapa cara, antara lain:

a) proses pengumpulan secara formal

proses ini berupa prosedur kerja yang terintegrasi dalam proses pencacatan atau dokumentasi yang terkait dengan pengoperasian, pelayanan sampai dengan pengembangan SPBE LAN.

b) proses pengumpulan secara informal

Proses ini bersifat dapat dilaksanakan dengan bentuk kegiatan berupa

diskusi, konsultasi atau tanya jawab permasalahan dengan praktisi atau pakar terkait. Kegiatan ini dapat difasilitasi oleh sistem Manajemen Pengetahuan SPBE LAN melalui fasilitas forum diskusi SPBE LAN. Pengetahuan yang dikumpulkan harus dicatat, diartikulasikan dan direpresentasikan dengan baik, agar dapat diserap dan digunakan kembali.

2. Proses Pengolahan

Pengolahan dilakukan untuk memudahkan proses representasi pengetahuan. Melalui representasi pengetahuan SBPE yang baik, memudahkan orang lain memahami pengetahuan SPBE, serta dapat menjamin pemanfaatan kembali pengetahuan tersebut dalam pengambilan keputusan dan melakukan tindakan dalam SPBE LAN. Pengetahuan eksplisit SPBE LAN yang dikumpulkan dalam basis pengetahuan (*knowledge base*), perlu dikodifikasi, disusun (*organize*), serta dilengkapi dengan metadata pengetahuan, untuk memudahkan pencarian dan penggunaan kembali. Berikut metadata pengetahuan sebagai basis pengetahuan SPBE LAN.

Tabel 4. 1 Metadata Pengetahuan SPBE LAN

No	Metadata	Keterangan
1	Nomor ID	Nomor ID Pengetahuan SPBE LAN
2	Judul	Judul atau <i>title</i> dari pengetahuan SPBE LAN
3	Penulis	Penulis atau <i>author</i> adalah nama penulis, penyusun atau pembuat pengetahuan SPBE LAN
4	Instansi	Instansi penyedia pengetahuan, atau berupa instansi dari penulis pada waktu membuat/menulis pengetahuan
5	Deskripsi	penjelasan secara naratif dari pengetahuan SPBE LAN
6	Waktu	Waktu penerbitan atau publikasi dari pengetahuan SPBE LAN
7	Format	Bentuk atau media penyimpanan dari pengetahuan SPBE LAN
8	Lingkup	Lingkup atau Kategori SPBE LAN adalah pengelompokan pengetahuan

		SPBE LAN sesuai kebijakan SPBE Nasional
9	Label	label atau <i>tags (taggings)</i>
10	Status Publikasi	publikasi untuk umum atau terbatas internal instansi
11	URL	tautan lokasi pengetahuan SPBE LAN

Pengolahan pengetahuan SPBE LAN dapat dilakukan oleh pihak-pihak yang ditunjuk sesuai dengan bidang kepakaran atau tugas pokok dan fungsi SPBE LAN yang diemban.

3. Proses Penyimpanan

Pengetahuan SPBE LAN membutuhkan tempat penyimpanan (*knowledge base repository*) yang memenuhi kebutuhan, baik dari sisi kapasitas, fungsionalitas penyimpanan, maupun dari kebutuhan ketepatan dan kecepatan pengaksesan pengetahuan. Penyimpanan pengetahuan dapat dengan memanfaatkan teknologi komputasi awan (*cloud*), sehingga memudahkan dalam menyediakan layanan secara berbagi pakai.

4. Proses Penggunaan

Pengetahuan SPBE LAN digunakan untuk pembelajaran, penanganan masalah, berinovasi dalam pengoperasian sistem, perawatan, evaluasi, perencanaan serta pengembangan sistem atau layanan baru SPBE LAN. Pengetahuan SPBE yang telah ada dapat digunakan kembali, dilengkapi, diperbaiki atau dikombinasikan dengan pengetahuan SPBE LAN lainnya untuk menjadi pengetahuan baru. Pelaksanaan pengukuran efektivitas penggunaan pengetahuan sebagai masukan dalam pemantauan dan evaluasi penerapan manajemen pengetahuan di LAN. Berikut mekanisme pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan merujuk pada proses SECI.

Tabel 4. 2 Mekanisme pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan SPBE menggunakan SECI

NO	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (<i>Socialization</i>)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (<i>Externalization</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (<i>Combination</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (<i>Internalization</i>)
1.	Rapat dalam bentuk <i>brain storming</i> , dan <i>knowledge café</i> atau <i>Cake meetings</i> , seperti <i>coffee break</i> .	Membuat manual penyusunan standar dan kebijakan mengenai arsitektur SPBE, Kemudian, manual didigitalkan.	Menyediakan repositori pengetahuan berisi kumpulan dokumentasi terkait SPBE dan dokumen lainnya	<i>Learning by doing</i> ,
2.	<i>Cooperative projects</i> (<i>project kolaborasi antar unit kerja</i>)	<i>Best practice</i> , misalnya dapat melalui perekaman video. Atau pembagian ilmu dan pengetahuan melalui siaran <i>podcast</i> .	<i>Lesson learned database</i> , berupa basis data yang berisi pengalaman pembelajaran mengenai SPBE	<i>Focus group discussion</i> (FGD) atau <i>internal meeting</i>
3.	<i>Group support systems</i> (aplikasi yang dapat mendukung kelompok kerja dalam mengerjakan pekerjaan)	<i>Lesson learned database</i> dengan menuliskan pengalaman dan pembelajaran pada kanal tertentu, misalkan FAQ sebagai <i>knowledge based</i> dalam pelayanan SPBE.	Web portal	<i>Learning by observation</i>
4.	<i>Mentoring</i> dan magang, (diseminasi <i>tacit knowledge</i> terbaik berupa tandem)	<i>After action review</i> , tinjauan setelah melakukan berbagai kegiatan sebagai bagian dari proses evaluasi	Web: <i>Content</i>	melakukan <i>on the job training</i>

NO	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (<i>Socialization</i>)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (<i>Externalization</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (<i>Combination</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (<i>Internalization</i>)
5.	Menyediakan <i>yellow pages</i> dengan metode <i>skills directories</i> .	Pengetahuan dikodifikasi dengan menyediakan wikipedia internal organisasi, misalnya melalui personal page di <i>knowledge portal</i>	Web: <i>Content</i> dan Modul	mengadakan pelatihan dan <i>workshop</i> . Serta pelatihan melalui <i>moodle</i> (aplikasi e-learning)

5. Proses Alih pengetahuan dan teknologi

Proses alih pengetahuan dan teknologi merupakan proses pemindahan pengetahuan dan tata cara terkait SPBE LAN dari satu atau sekelompok individu ke individu lainnya. proses ini bertujuan memastikan pengetahuan dan teknologi tersebut dapat diserap dan dipahami oleh penerimanya. Berbagai media dan cara dapat digunakan untuk mendukung alih pengetahuan, dari representasi, video media pembelajaran, fasilitas tanya jawab, diskusi atau forum berbagi pengetahuan dengan individu lain di bidang SPBE LAN. Berikut proses yang membutuhkan alih pengetahuan dan bantuan teknologi.

Tabel 4. 3 Alih Pengetahuan dan Bantuan Teknologi dalam Manajemen Pengetahuan SPBE LAN

NO.	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (<i>Socialization</i>)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (<i>Externalization</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (<i>Combination</i>)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (<i>Internalization</i>)
1.	<i>Group support systems</i>	perekaman video	repositori pengetahuan	aplikasi e-learning
2.	<i>yellow pages</i>	siaran <i>podcast</i>	<i>Lesson learned database</i>	Web: Publikasi
3.	Web: Forum diskusi	<i>Lesson learned database</i>	Web portal	Web: <i>Download</i> dan <i>Search</i>

4.	Web: Forum diskusi	wikipedia internal	Web: <i>Contents</i>	Web: Download dan <i>Search</i>
5.	Web: Forum diskusi	<i>knowledge</i> portal	Web: <i>Contents</i>	Web: <i>Download</i> dan <i>Search</i>

C. Proses Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan dan Evaluasi pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2020 Tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Pemantauan dan Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN. Oleh karena itu, pemantauan dan evaluasi perlu dilaksanakan secara rutin terintegrasi dengan pemantauan dan evaluasi SPBE Nasional serta audit TIK SPBE yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

a. Kematangan Penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN

Kematangan penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Tingkat I - Rintisan

pada tingkat ini Manajemen Pengetahuan SPBE LAN belum atau telah diterapkan, dengan kondisi manajemen pengetahuan SPBE diterapkan tanpa perencanaan.

2. Tingkat II - Terkelola

Pada tingkat ini, kriteria tingkat 1 telah terpenuhi dan dilaksanakan dengan perencanaan, dengan kondisi Manajemen Pengetahuan SPBE LAN telah dilaksanakan tanpa pedoman di instansi penyelenggara.

3. Tingkat III - Terdefinisi

tingkat ini kriteria tingkat II telah terpenuhi dan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN telah dilaksanakan dengan mengacu pada pedoman di IPPD dan diterapkan dengan menggunakan sistem aplikasi manajemen pengetahuan.

4. Tingkat IV - Terpadu dan Terukur

tingkat IV kriteria tingkat III telah terpenuhi dengan semua unit telah menerapkan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN dengan menggunakan sistem aplikasi manajemen pengetahuan yang terintegrasi, serta telah dilakukan reviu dan evaluasi terhadap

penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN.

5. Tingkat V - Optimum

Tingkat ini kriteria tingkat IV telah terpenuhi dengan hasil revidi dan evaluasi terhadap penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN telah ditindaklanjuti melalui perbaikan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN.

b. Pengukuran Efektivitas Implementasi

Beberapa pendekatan dalam melakukan pengukuran efektivitas implementasi Manajemen Pengetahuan SPBE LAN adalah melalui pengukuran kuantitatif sebagai indikator aktivitas proses sebagai berikut.

1. Aktivitas pencarian pengetahuan SPBE

Pengukuran ini untuk dapat memberikan gambaran tentang kebutuhan pengetahuan SPBE oleh pengguna.

2. Aktivitas penciptaan pengetahuan

Pengukuran ini agar dapat memberikan gambaran tentang pengembangan basis pengetahuan SPBE di LAN.

3. Aktivitas berdiskusi dan berbagi pengalaman

Pengukuran ini untuk dapat memberikan gambaran tentang efektivitas proses penciptaan pengetahuan yang dibutuhkan secara kolektif.

D. Perbaikan

Tim Pengarah SPBE LAN, perlu memberikan arahan kepada Tim Koordinasi Penyelenggara SPBE LAN dalam penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN, serta memantau dan mengawasi pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN telah berjalan dengan baik.

Hasil evaluasi pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN akan menjadi landasan dalam proses perbaikan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN. Hasil ini akan didokumentasikan untuk memudahkan orang lain memahami pengetahuan SPBE, serta dapat menjamin pemanfaatan kembali pengetahuan tersebut dalam pengambilan keputusan dan melakukan tindakan dalam SPBE LAN.

BAB IV

PENUTUP

Manajemen Pengetahuan SPBE LAN merupakan salah satu unsur dalam SPBE LAN yang diperlukan dalam pencapaian tujuan dan keberlangsungan SPBE LAN oleh karenanya perlu dibangun budaya berbagi pengetahuan dalam ekosistem Manajemen Pengetahuan SPBE LAN. Penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN tidak dapat dilakukan secara terpisah, namun tergantung pada tata kelola SPBE secara keseluruhan. Untuk itu integrasi seluruh elemen SPBE LAN termasuk integrasi Manajemen Pengetahuan SPBE LAN ke dalam sistem dan proses -proses bisnis yang telah berjalan menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN.

Kualitas pelaksanaan SPBE LAN ditentukan dari kemampuan LAN dalam keberhasilannya mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan SPBE LAN. Salah satu upaya yang dilakukan untuk mendukung keberhasilan implementasi Manajemen Pengetahuan SPBE LAN adalah melalui penyusunan Pedoman Manajemen Pengetahuan SPBE LAN sebagai upaya mewujudkan perbaikan yang berkelanjutan dalam pelaksanaan SPBE di lingkungan LAN.

Pedoman Manajemen Pengetahuan SPBE LAN diharapkan dapat membantu unit-unit kerja dan satuan kerja dalam menerapkan manajemen pengetahuan dan mendukung keberhasilan penerapan nilai-nilai IPIP di lingkungan LAN. Hal ini dilakukan dalam rangka membentuk proses pembelajaran yang baik sehingga perlu adanya konsistensi perilaku berbagi pengetahuan di berbagai tingkat organisasi yang ada di LAN.

KEPALA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

Ttd.

ADI SURYANTO