

BUKU 8



**PEDOMAN PELAKSANAAN
PROGRAM MANAJEMEN
PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE
MANAGEMENT*)**

**PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
NOMOR 14 TAHUN 2011**

**KEMENTERIAN
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**



**MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN
APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

NOMOR 14 TAHUN 2011

TENTANG

**PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM MANAJEMEN
PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

**MENTERI NEGARA PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI**

Menimbang : bahwa sebagai tindak lanjut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014, dipandang perlu menetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor: 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2010-2014;
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
4. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2010 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional sebagaimana telah dirubah dengan Keputusan Presiden Nomor 23 Tahun 2010;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014;

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : **PERATURAN MENTERI NEGARA
PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN
PROGRAM MANAJEMEN PENGETAHUAN
(*KNOWLEDGE MANAGEMENT*).**

- PERTAMA** : Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) bertujuan untuk :
- a. membantu Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) dalam mengelola forum manajemen pengetahuan;
 - b. memberikan pemahaman kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mengenai *knowledge management*;
 - c. mendorong Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi aktif dalam *knowledge sharing* yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi.
- KEDUA** : Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari peraturan ini.
- KETIGA** : Peraturan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
Pada tanggal 25 Februari 2011

Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi/
Ketua Tim Reformasi Birokrasi
Nasional,



E.E. Mangindaan

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Latar belakang	1
	1.2 Tujuan	2
BAB II	GAMBARAN UMUM	3
	2.1 Pengertian	3
	2.2 Prinsip	4
BAB III	MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI	5
BAB IV	ELEMEN DAN TAHAPAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN	9
	4.1 Elemen Penerapan Manajemen Pengetahuan	9
	4.2 Tahapan Implementasi Manajemen Pengetahuan	10
BAB V	MERENCANAKAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN	13
	5.1 Mengidentifikasi Konteks Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi	13
	5.2 Mengidentifikasi Praktek Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi	14
	5.3 Mengidentifikasi dan Melakukan Analisis Terhadap Para Pemangku Kepentingan	14
	5.4 Merumuskan Strategi Manajemen Pengetahuan	15
	5.5 Mengembangkan Strategi Manajemen Perubahan	16
	5.6 Mengembangkan Strategi Implementasi Manajemen Pengetahuan	16
BAB VI	MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN	17
	6.1 Pembentukan Kebiasaan	18
	6.2 Penyediaan Payung Regulasi	18
	6.3 Pemanfaatan Teknologi	18

	6.4	Penyelarasan Strategi Manajemen Pengetahuan dengan Strategi Manajemen Perubahan	19
BAB VII		EVALUASI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN	
	7.1	Mekanisme Berkala Penyempurnaan dan Pengembangan Pengetahuan	21
	7.2	Pembangunan Community Of Practice (CoP)	22
	7.3	Perbaikan Terus-menerus Tata Kelola Dan Strategi Manajemen Pengetahuan	22
BAB VI		PENUTUP	23

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Kebutuhan Pengetahuan dalam Proses Perubahan	6
---------	--	---

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan dalam Reformasi Birokrasi	5
Gambar 2	Tahapan Implementasi Manajemen Pengetahuan	10
Gambar 3	Merencanakan Implementasi Manajemen Pengetahuan	13
Gambar 4	Mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan	17
Gambar 5	Evaluasi dan Penyempurnaan Manajemen Pengetahuan	21



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dimaksudkan antara lain untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan organisasi seperti itu, setiap instansi pemerintah harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, termasuk belajar dari pengalaman-pengalaman di masa lampau. Secara umum hal itu diwujudkan dalam bentuk peraturan dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut, serta rangkaian kegiatan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Kendala yang sering dihadapi adalah kenyataan bahwa pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi tersebut sering kali tersebar, tidak terdokumentasi dan bahkan mungkin masih ada di dalam kepala masing-masing individu dalam organisasi.

Manajemen Pengetahuan atau *knowledge management* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya: pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya tentu saja adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) mengelola forum *knowledge management* yang dapat dimanfaatkan sebagai *knowledge sharing* yang berguna baik dalam perumusan kebijakan reformasi birokrasi nasional dan juga sebagai *benchmarking* bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Sedangkan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah diharapkan dapat berpartisipasi aktif dalam memberikan *knowledge sharing* pengalaman pelaksanaan reformasi birokrasi dalam forum *knowledge management*. Oleh karena itu pedoman ini juga dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Hal ini akan sangat membantu keberlanjutan pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Dalam hubungan ini, penerapan manajemen pengetahuan tidak menjadi aspek yang dinilai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

1.2 Tujuan

- a. Membantu Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) dalam mengelola forum manajemen pengetahuan;
- b. Memberikan pemahaman kepada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah mengenai *knowledge management*;
- c. Mendorong Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi aktif dalam *knowledge sharing* yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi.



BAB II

GAMBARAN UMUM

2.1. Pengertian

- a. **Manajemen pengetahuan** adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.
- b. **Pengetahuan** adalah pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu.
Kategori pengetahuan dalam organisasi adalah:
 - **Pengetahuan implisit (*tacit*)**, yaitu pengetahuan yang masih berada dalam pikiran individu yang memiliki pengetahuan tersebut. Pengetahuan implisit terdiri komponen kognitif dan komponen teknis. Komponen kognitif merupakan kerangka berpikir yang tidak dapat begitu saja diutarakan dalam sebuah representasi data yang terstruktur, sehingga kerap kali disebut pengetahuan tak terstruktur. Sementara komponen teknis adalah konsep konkrit yang bisa diutarakan secara eksplisit, sehingga sering kali disebut pengetahuan terstruktur.
 - **Pengetahuan eksplisit**, yaitu pengetahuan yang sudah secara eksplisit diutarakan dan tersedia dalam organisasi. Umumnya pengetahuan eksplisit bersifat terstruktur dan tercermin dalam berbagai rujukan peraturan dan standar kerja dalam organisasi.
Pengetahuan akan dapat memberikan manfaat terbesar bagi organisasi mana kala bisa disebarkan kepada segenap pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut.
- c. **Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*)** 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.



Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
dan Reformasi Birokrasi

2.2. Prinsip

Pada prinsipnya ada tiga proses dasar dalam Manajemen Pengetahuan: perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan:

- a. **Perolehan/Akuisisi Pengetahuan**, yaitu proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, termasuk pemahaman personal, keahlian, pengalaman dan relasi antar data. Dalam proses ini terjadi perekaman data dan penyimpanannya ke dalam database pengetahuan organisasi atau *knowledge repository*.
- b. **Berbagi Pengetahuan**, yaitu proses menyebarkan dan membuat pengetahuan tersedia untuk berbagai kalangan yang membutuhkan di dalam organisasi penggunaannya. Proses berbagi dapat terbentuk melalui proses sosial pada kultur organisasi yang menghargai aktivitas berbagi pengetahuan. Proses tersebut dapat berlangsung secara tradisional melalui diskusi dan kolokium, maupun melalui medium modern dengan berbasis teknologi.
- c. **Memanfaatkan Pengetahuan**, yaitu proses penggunaan pengetahuan di dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah penerapannya dalam pembentukan panduan-panduan kerja berdasarkan pengalaman dan pengetahuan di masa lampau. Dalam proses ini juga terjadi aktivitas pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut dari pengetahuan yang telah didapatkan.

BAB III

MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Manajemen Pengetahuan berperan penting dalam membantu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan salah satu tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Manajemen Pengetahuan meningkatkan efektivitas organisasi karena dapat mendorong penggunaan pengetahuan yang sudah dimiliki (*knowledge reuse*) untuk meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan. Selain itu, Manajemen Pengetahuan juga dapat berperan sebagai alat bantu dalam proses perubahan atau pun transformasi organisasi, karena Manajemen Pengetahuan dapat membantu pembentukan budaya pembelajaran dalam suatu organisasi.



Gambar 1
Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan
dalam Reformasi Birokrasi

Salah satu hasil reformasi birokrasi akan tercermin dari seberapa baik dan efektif sebuah organisasi melakukan aktivitas-aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya Manajemen Pengetahuan, organisasi dapat belajar untuk melaksanakan aktivitas yang semakin baik dari waktu ke waktu. Kemampuan individu-individu dalam organisasi akan memanfaatkan pengetahuan kolektif yang mereka miliki sekaligus menghindari terjadinya pengulangan proses,



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

termasuk di dalamnya kemampuan untuk belajar dan mengevaluasi tindakan yang telah dilakukan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 memuat 8 (delapan) area perubahan dan kondisi yang diinginkan. Penerapan Manajemen Pengetahuan akan membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam upaya mewujudkan 8 area perubahan dan kondisi yang diinginkan tersebut. Tabel 1 menjelaskan kebutuhan pengetahuan dalam setiap area perubahan.

Tabel 1
Kebutuhan Pengetahuan dalam Proses Perubahan

No	AREA PERUBAHAN	HASIL YANG DIHARAPKAN	KEBUTUHAN PENGETAHUAN
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing)	Fungsi yang merupakan jabaran dari tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perlu dikembangkan kapabilitasnya. Pengetahuan ini perlu dipadukan dan disempurnakan terus menerus sejalan dengan dinamika perubahan dan dengan perkembangan/ tuntutan kebutuhan jaman.
2	Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance	Indikator kinerja, cara mengukur dan mengevaluasi hasil maupun pelaksanaan proses.
3	Peraturan perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif	Peta perundangan yang relevan, yang menghambat, jenis hambatan, kondisi-kondisi tertentu yang membuat regulasi sulit diterapkan, faktor penyimpangan yang bisa ditoleransi/deviasi.



No	AREA PERUBAHAN	HASIL YANG DIHARAPKAN	KEBUTUHAN PENGETAHUAN
4	SDM Aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral , kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera	Indikator kinerja SDM, cara pengukuran dan evaluasinya, cara pengembangan
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	Potensi fraud, cara deteksi fraud, sistem deteksi dini, sistem restorasi, perbedaan fraud dan deviasi.
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Indikator akuntabilitas, cara mengukur dan evaluasinya
7	Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat	Indikator pemenuhan kebutuhan, persepsi masyarakat, cara mengukur dan mengevaluasinya.
8	Pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi	Tersedianya berbagai pengetahuan pada butir 1-7, dan praktek untuk penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan lainnya yang relevan dalam organisasi.



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi



BAB IV

ELEMEN DAN TAHAPAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN

4.1 Elemen Penerapan Manajemen Pengetahuan

Terdapat dua elemen pokok di dalam penerapan Manajemen Pengetahuan, yaitu kejelasan posisi data dalam organisasi dan kejelasan tata kelola data dan pengetahuan dalam organisasi. Kejelasan akan dua hal tersebut harus tertuang secara eksplisit dalam rencana dan strategi penerapan manajemen pengetahuan dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

a. Kejelasan Posisi Data

Organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah harus secara tegas menyatakan bahwa ke depan akan menjadi organisasi pembelajaran yang mendasarkan segenap aktivitas dan proses pengambilan keputusan pada data dan informasi yang valid, termasuk dalam penyusunan mekanisme, prosedur, tata laksana maupun pengelolaan mobilitas personel di dalamnya. Organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu secara tegas menyatakan bahwa semua data dan informasi adalah milik institusi. Setiap unit kerja bisa saja menjadi produsen, pengelola atau pun penanggung jawab validitas data, tetapi bukan berarti memiliki hak untuk memiliki dan membatasi kepemilikan dan akses akan data.

b. Kejelasan Tata Kelola

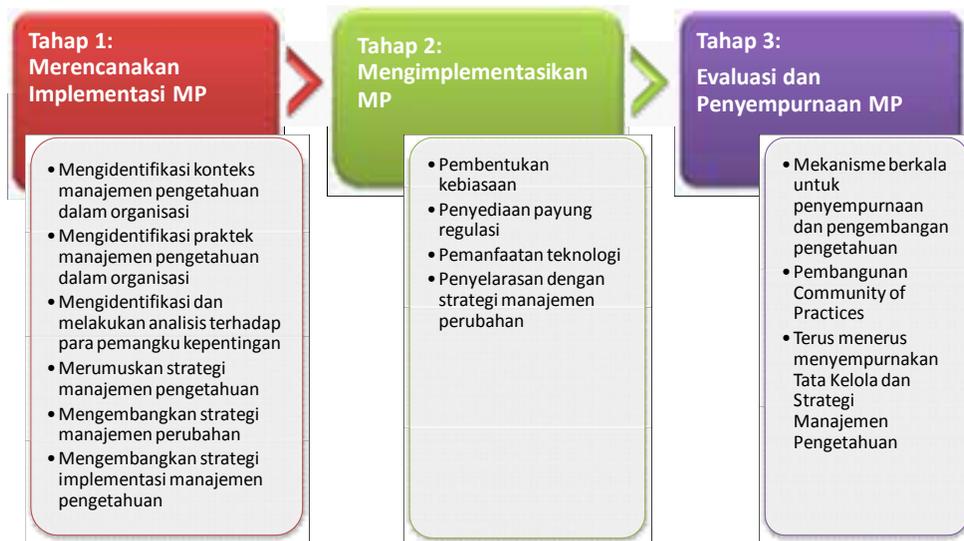
Setelah posisi data dan informasi sebagai sumber pengetahuan jelas, maka Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah selanjutnya perlu menetapkan tata kelola data dan informasi tersebut. Prinsip tata kelola pada Manajemen Pengetahuan bersumber pada kejelasan posisi data dan informasi. Walaupun semua data dan informasi adalah milik institusi, tidak berarti tidak ada kejelasan otoritas yang dapat mengakses, merubah, dan menyebarkan data dan informasi tersebut. Penanggung jawab terhadap validitas data dan informasi juga harus ada. Karena sifatnya yang mencakup seluruh lini organisasi, maka aturan tata kelola ini harus dikeluarkan oleh pucuk pimpinan dalam organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tersebut.

Untuk sebuah jenis informasi dan pengetahuan tertentu bisa saja bersumber dari jenis data yang berasal dari satuan kerja (satker) yang berbeda. Masing-

masing satker juga akan saling menggunakan data dan informasi dari satker lainnya. Karena itu kejelasan akan tata kelola ini menjadi sangat penting. Jika nantinya ada unit kerja yang bertanggung jawab atas penyimpanan data misalnya (umumnya unit pengolahan data atau pun unit teknologi informasi), tidak berarti unit yang bersangkutan yang memiliki dan bertanggung jawab penuh atas data. Tata Kelola manajemen data dan pengetahuan dalam organisasi akan mengatur mekanisme yang transparan dan akuntabel dalam pengelolaannya di organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam semua proses manajemen pengetahuan: perolehan/akuisisi data, penyebaran pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan untuk kepentingan lembaga.

4.2 Tahapan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Tahapan penerapan manajemen pengetahuan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat dijelaskan pada Gambar 2 berikut ini:



Gambar 2
Tahapan Implementasi Manajemen Pengetahuan

a. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-1:

1. Mengidentifikasi konteks manajemen pengetahuan dalam organisasi;
2. Mengidentifikasi praktek manajemen pengetahuan dalam organisasi;
3. Mengidentifikasi dan melakukan analisis terhadap para pemangku kepentingan;
4. Merumuskan strategi manajemen pengetahuan;



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

5. Mengembangkan strategi manajemen perubahan;
6. Mengembangkan strategi implementasi manajemen pengetahuan.

b. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-2:

1. Pembentukan kebiasaan;
2. Penyediaan payung regulasi;
3. Pemanfaatan teknologi;
4. Penyelarasan dengan strategi manajemen perubahan.

c. Langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahap-3:

1. Mekanisme berkala untuk penyempurnaan dan pengembangan pengetahuan;
2. Pembangunan *Community of Practices*;
3. Terus menerus menyempurnakan Tata Kelola dan Strategi Manajemen Pengetahuan.

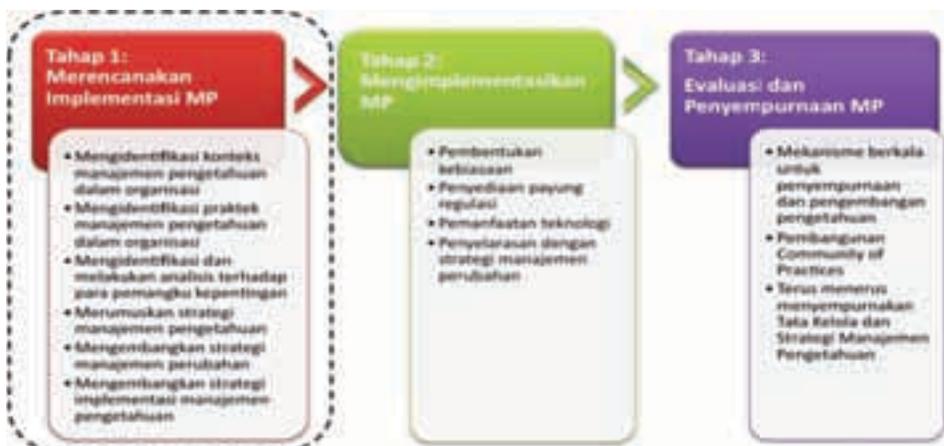


Menteri Negara
Pendidikan, Kebudayaan,
dan Reformasi Birokrasi

BAB V

MERENCANAKAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN

Seperti yang telah disampaikan pada Bab IV, tahap Perencanaan Implementasi Manajemen Pengetahuan terdiri atas 6 (enam) kegiatan utama yang akan dijabarkan satu per satu di dalam bab ini. Gambar 3 di bawah ini menjelaskan Tahap 1 dari kegiatan utama dalam perencanaan implementasi Manajemen Pengetahuan.



Gambar 3
Merencanakan Implementasi Manajemen Pengetahuan

5.1 Mengidentifikasi Konteks Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi

Tahapan ini diawali dengan identifikasi bagaimana peran data dan informasi sebagai sumber pengetahuan di dalam organisasi. Setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu memiliki semacam peta pengetahuan yang perlu dimiliki di dalam organisasi, ketersediaannya saat ini, cara memperolehnya, penggunaannya, hak akses dan distribusinya, dan sebagainya. Demikian pula rangkaian perubahan dari data mentah menjadi informasi, dan dari informasi menjadi sebuah pengetahuan yang komprehensif. Tujuan dari tahapan ini adalah mengidentifikasi peran strategis pengetahuan dalam menentukan arah dan kebijakan organisasi.



5.2 Mengidentifikasi Praktek Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi

Kegiatan ini dilakukan untuk mengidentifikasikan bagaimana data dan informasi dikelola di dalam organisasi. Di beberapa organisasi, penguasaan data dan informasi sebagai basis dalam bekerja hanya terpusat pada sekelompok orang atau pada unit tertentu saja (eksklusif) sehingga pengambilan keputusan tidak tercipta dengan baik.

Sebagai ilustrasi, riset dari Delphi Group (2007) menunjukkan bahwa secara persentase pengetahuan (*knowledge*) di dalam organisasi tersimpan dengan komposisi:

- 42 % di dalam pikiran (otak) pegawai;
- 26 % di dalam dokumen *hard copy* (kertas);
- 20 % di dalam dokumen elektronik;
- 12 % di dalam *electronic-based knowledge*.

Peran data dan informasi di dalam organisasi pemerintah sangatlah signifikan, dan juga kepemilikan atas data dan informasi tidak hanya berpengaruh pada posisi dan mobilitas vertikal, tetapi seringkali juga memiliki nilai material yang bisa diperjualbelikan.

Sebagai contoh, pengembangan dan pemanfaatan Manajemen Pengetahuan di salah satu instansi terkemuka dilakukan karena alasan berikut:

- Menghindari terjadinya keluarnya pengetahuan yang dibawa oleh para pegawai yang sudah tidak bekerja lagi di perusahaan;
- Menghindari hilangnya pengetahuan yang berharga; dan
- Menghindari terjadinya pengulangan proses.

Kondisi tersebut merupakan pintu pertama yang harus didobrak jika ingin mengimplementasikan manajemen pengetahuan. Segenap individu dalam organisasi harus disadarkan (dan dipaksa untuk sadar) bahwa semua aktivitas yang mereka lakukan adalah untuk kepentingan institusi.

5.3 Mengidentifikasi dan Melakukan Analisis Terhadap Para Pemangku Kepentingan

Di dalam sebuah organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, akan banyak sekali unit dan satuan kerja yang terlibat dalam pengelolaan data dan informasi. Segenap unit terkait tersebut perlu dipetakan dan diidentifikasi perannya. Ada unit yang berperan sebagai produsen dan/atau pengolah informasi dan ada yang sebagai konsumen dari informasi itu sendiri. Juga di dalam beberapa organisasi, sering kali terdapat beberapa unit kerja yang memiliki tanggung jawab akan jenis data yang sama. Setiap Kementerian/



Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu merumuskan dan menetapkan unit mana yang memiliki otoritas akhir terhadap validitas data tersebut.

5.4 Merumuskan Strategi Manajemen Pengetahuan

Setelah rangkaian aktivitas di atas, sebuah peta awal akan mulai terbentuk sehingga bisa menjadi basis untuk menyusun sebuah strategi manajemen pengetahuan yang lebih komprehensif. Sesuai dengan elemen-elemen manajemen pengetahuan, strategi tersebut pada dasarnya akan menegaskan posisi data dan tata kelolanya dalam organisasi. Selain itu juga akan dirumuskan faktor-faktor lain yang menunjang penerapan manajemen pengetahuan tersebut.

Isi dari sebuah Strategi Manajemen Pengetahuan setidaknya harus mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Posisi data, informasi, dan pengetahuan dalam organisasi;
- Tata Kelola, mencakup segenap aspek dalam manajemen pengetahuan sejak perolehan dan pengolahan, penyebaran maupun evaluasi dan pengembangannya. Termasuk dalam hal ini adalah penetapan unit yang bertanggung jawab mengkoordinasikan manajemen pengetahuan;
- Pembentukan Budaya, berisi rumusan upaya-upaya untuk mendorong kemauan segenap individu dalam organisasi untuk berbagi data dan pengetahuan, khususnya yang bersifat implisit. Bagian ini harus diselaraskan dengan agenda manajemen perubahan dalam organisasi;
- Manajemen Data, mengatur teknis pengelolaan data, validasi, teknik transformasi (untuk pengolahan data), penamaan dan identitas data, dan sejenisnya;
- Penggunaan Teknologi, merumuskan jenis-jenis teknologi yang akan dimanfaatkan untuk melaksanakan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Bagian ini harus diselaraskan dengan strategi manajemen teknologi informasi dalam organisasi;
- Penggunaan Manajemen Pengetahuan, berisi rumusan pemanfaatan manajemen pengetahuan terkait dengan kepentingan-kepentingan strategis organisasi. Termasuk di dalamnya merumuskan mekanisme penggunaannya jika memerlukan interaksi dengan organisasi lainnya.

Sebagai contoh, salah satu strategi manajemen pengetahuan di salah satu instansi terkemuka untuk mengelola pengetahuan yang bersifat implicit adalah dengan melakukan knowledge sharing forum (forum untuk berbagi informasi, ilmu dan pengetahuan), dengan harapan bahwa knowledge transfer (transfer pengetahuan) dapat bergulir dengan lebih cepat. Sedangkan untuk yang bersifat eksplisit strateginya adalah dengan menyimpannya di dalam suatu knowledge repository berupa knowledge management portal. Melalui portal ini karyawan dapat mempelajari pengetahuan yang ada dan menyebarkannya kepada rekan – rekannya yang lain.



5.5 Mengembangkan Strategi Manajemen Perubahan

Dalam strategi manajemen pengetahuan, terdapat hal-hal yang menyangkut pembentukan budaya dan pembangunan tata kelola dalam organisasi. Kedua hal ini sangat terkait dengan proses manajemen perubahan dalam organisasi. Karena itu, dalam setiap implementasi manajemen pengetahuan perlu dilakukan sinkronisasi dengan strategi manajemen perubahan (dikarenakan faktor manusia dan budaya sangat menentukan), dan jika strategi semacam itu belum ada maka perlu diikuti dengan pengembangan dan penyusunan strategi manajemen perubahan tersebut.

5.6 Mengembangkan Strategi Implementasi Manajemen Pengetahuan

Setelah organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah memiliki strategi tersebut, selanjutnya adalah menyusun tahapan-tahapan perubahan sesuai dengan kondisi dan batasan yang dimiliki. Ada beberapa faktor yang akan mempengaruhi penyusunan strategi dan tahapan implementasi tersebut, yaitu kondisi SDM dan kultur yang ada, perubahan regulasi, dan ketersediaan pendanaan. Kondisi tersebut bersifat unik untuk setiap organisasi dan memerlukan rumusan yang sesuai dengan fakta lapangan yang dihadapi.

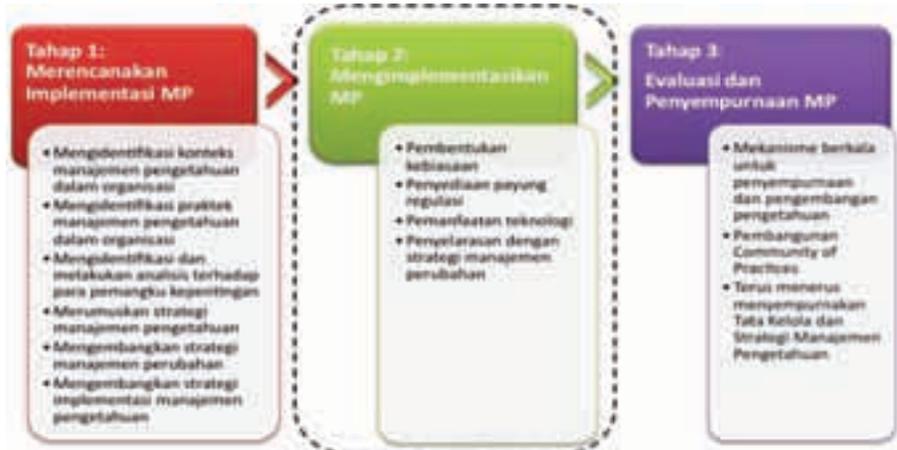
Keluaran pada Tahap Perencanaan Implementasi Manajemen Pengetahuan mencakup:

1. Analisis Situasi, yang meliputi antara lain:
 - a. Identifikasi peran strategis pengetahuan di dalam organisasi;
 - b. Inventori sumber – sumber pengetahuan, kategori pengetahuan di dalam organisasi dan kebutuhan informasi;
 - c. Analisis budaya organisasi yang ada saat ini.
2. Strategi Manajemen Pengetahuan, yang meliputi antara lain:
 - a. Tata kelola manajemen pengetahuan;
 - b. Manajemen data;
 - c. Penggunaan teknologi;
 - d. Penggunaan dan valuasi manajemen pengetahuan;
 - e. Dukungan budaya organisasi.
3. Rencana Implementasi Manajemen Pengetahuan, yang meliputi antara lain:
 - a. Tahapan dan aktivitas – aktivitas yang akan dilakukan, termasuk waktu pekerjaan dan penyelesaian;
 - b. Indikator kinerja utama.

BAB VI MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN

Terdapat tiga hal yang akan mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya organisasi, aspek regulasi, dan aspek pendanaan. Dengan mengesampingkan aspek pendanaan, maka ada dua faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam implementasi Manajemen Pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya serta aspek regulasi. Kedua aspek tersebut sering kali berkaitan satu sama lainnya. Selain itu, karena manajemen pengetahuan modern sangat tergantung pada pemanfaatan teknologi, maka aspek pemanfaatan teknologi juga perlu mendapat perhatian tersendiri.

Tahap pengimplementasian manajemen pengetahuan pada dasarnya mencakup 4 (empat) kegiatan utama yang dijabarkan pada bab ini. Gambar 4 di bawah ini menjelaskan kegiatan utama dalam implementasi manajemen pengetahuan.



Gambar 4
Mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan



6.1 Pembentukan Kebiasaan

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mempersiapkan SDM dan membangun iklim yang kondusif adalah dengan membangun kebiasaan untuk berbagi data dan pengetahuan. Kebiasaan ini akan menuntut pula adanya kebiasaan menggunakan data yang akurat dan menyimpan data yang dimiliki dengan rapi. Syarat pokok dalam pembentukan kebiasaan ini adalah dengan penetapan posisi data sebagai milik organisasi, sebagaimana disebutkan di awal dokumen ini. Pada aktivitas ini mungkin akan masih ada benturan-benturan kewenangan, benturan regulasi maupun pertanyaan soal akurasi data. Hal ini bisa diatasi dengan kesepakatan antar unit kerja yang terlibat.

6.2 Penyediaan Payung Regulasi

Tata kelola tidak akan efektif bilamana tidak memiliki payung regulasi yang cukup atau bahkan berbenturan dengan aturan formal yang ada. Rumusan tata kelola pengetahuan dalam strategi manajemen pengetahuan perlu diikuti dengan penetapan kerangka regulasi yang menunjang. Sebagai contoh, keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan di salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terkemuka di bidang telekomunikasi adalah adanya kebijakan/regulasi yang mengatur tata kelola pengetahuan selain adanya perencanaan strategis perusahaan yang mendukung strategi manajemen pengetahuan.

6.3 Pemanfaatan Teknologi

Dengan semakin besar volume data dan kompleksnya kebutuhan data, hampir mustahil untuk mengelola pengetahuan di dalam organisasi secara manual. Peran teknologi informasi akan sangat dominan dalam hal ini dan setidaknya akan mencakup kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut:

- a. Perolehan dan pengolahan data
Antara lain sistem untuk merekam data elektronik, baik data terstruktur (dalam database) atau pun tidak terstruktur (dalam bentuk uraian teks, gambar, video, audio, dan sebagainya), sistem untuk mengolah data (termasuk menyusun indeks, katalog, dan sebagainya), dan pengklasifikasian pengetahuan
- b. Penyebaran pengetahuan
 - Fasilitas untuk penyebaran informasi serta melakukan komunikasi dan kolaborasi, seperti teknologi portal Internet dan Intranet, forum diskusi elektronik, sistem katalog elektronik, serta sistem pencarian dan temu kembali (*retrieval*) informasi – baik sistem pencarian manual maupun sistem deteksi dini akan kebutuhan data dan informasi;
 - Sistem yang mengatur hak akses untuk menggunakan pengetahuan dan menjaga kerahasiaannya.
- c. Evaluasi, pengembangan dan penyempurnaan pengetahuan
Pada tahap awal bisa berupa forum diskusi elektronik dan sistem katalog



pengetahuan. Dalam jangka panjang, jika telah dilakukan integrasi terhadap sistem informasi yang digunakan dalam proses kerja dalam organisasi, fasilitas ini bisa berkembang untuk mendeteksi pemanfaatan pengetahuan yang ada dalam pengambilan keputusan di segenap lini organisasi.

6.4 Penyelarasan Strategi Manajemen Pengetahuan dengan Strategi Manajemen Perubahan

Implementasi manajemen pengetahuan ini juga terkait dengan proses transformasi budaya kerja dalam organisasi. Oleh karena itu, penyelarasan terus menerus dengan strategi manajemen perubahan perlu dilakukan. Setiap dinamika yang terjadi akan sangat potensial untuk saling mempengaruhi keduanya.

Keluaran pada Tahap Implementasi Manajemen Pengetahuan mencakup, antara lain:

- a. Implementasi strategi dan rencana kerja manajemen pengetahuan;
- b. Pembangunan payung hukum untuk menunjang implementasi manajemen pengetahuan secara berkesinambungan;
- c. Laporan kemajuan perkembangan implementasi manajemen pengetahuan dan sinkronisasinya dengan implementasi manajemen perubahan.

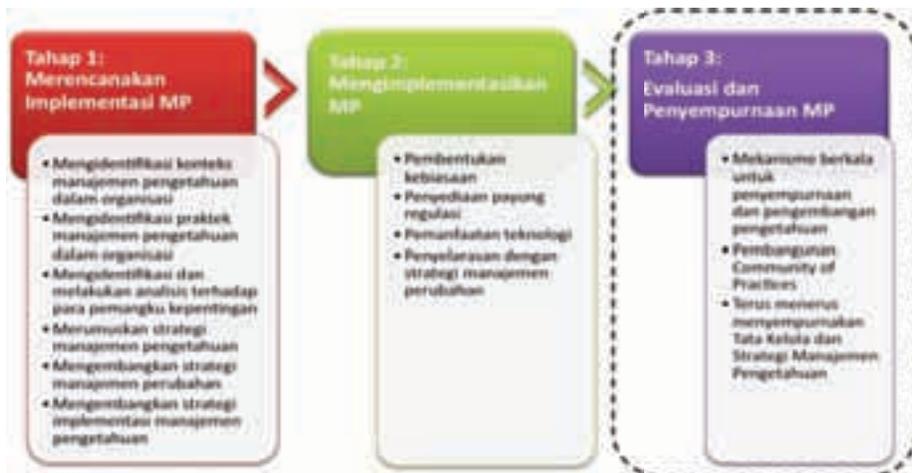


Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi

BAGIAN VII

EVALUASI PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN

Kegiatan pada tahap ini pada dasarnya merupakan aktivitas monitoring dan evaluasi, diikuti dengan serangkaian tindak lanjut untuk meningkatkan dan menyempurnakan kualitas pengetahuan yang dimiliki. Kegiatan tersebut dijelaskan pada Gambar 5 di bawah ini.



Gambar 5
Evaluasi dan Penyempurnaan Manajemen Pengetahuan

7.1 Mekanisme Berkala Penyempurnaan dan Pengembangan Pengetahuan

Setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah secara berkala harus mengukur tingkat keberhasilan dari penerapan manajemen pengetahuan. Cara mengumpulkan dan menganalisis umpan balik, misalnya dengan melakukan kunjungan lapangan dan mengevaluasi penerapannya. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk mendiagnosa kesenjangan antara pengetahuan yang dimiliki dengan kebutuhan maupun kekurangan-kekurangan lainnya yang mungkin masih ada. Selanjutnya organisasi perlu melaksanakan kegiatan untuk menyempurnakan katalog pengetahuan yang dimilikinya.



7.2 Pembangunan *Community Of Practice* (CoP)

Community of Practices adalah sekelompok individu yang memiliki kesamaan minat dan pengetahuan akan suatu hal atau bidang tertentu dan mereka secara reguler maupun insidental bertemu untuk bertukar pikiran dan mendiskusikan hal-hal terkait dengan bidang yang mereka minati. Hasilnya kemudian mereka rumuskan menjadi sebuah panduan atau pengetahuan tertentu. Peran fasilitas diskusi elektronik sangat penting dalam pembentukan CoP, walau tidak menghilangkan peran sesi pertemuan dan berbagi pengetahuan secara fisik.

Untuk memperkaya pengetahuan, pembentukan CoP ini bisa melintasi batas organisasi bekerja sama dengan lembaga lain atau unit kerja di lembaga lain yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang sejenis.

7.3 Perbaikan Terus-menerus Tata Kelola Dan Strategi Manajemen Pengetahuan

Hasil monitoring dan evaluasi maupun berbagai pengalaman melalui CoP sering kali memicu perlunya penyempurnaan tata kelola dan bahkan strategi manajemen pengetahuan yang dimiliki. Organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah harus memiliki fleksibilitas yang memadai dalam bentuk mekanisme perubahan tata kelola dan strategi manajemen pengetahuan tersebut.

Keluaran pada Tahap Evaluasi dan Penyempurnaan Manajemen Pengetahuan mencakup:

1. Hasil monitoring dan evaluasi implementasi manajemen pengetahuan;
2. Rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan implementasi dan pengelolaan manajemen pengetahuan;
3. Pembentukan *Community of Practices* untuk menunjang keberlanjutan dan pemanfaatan manajemen perubahan di dalam organisasi.



Menteri Negara
Pendayagunaan Aparatur Negara
dan Reformasi Birokrasi

BAB VIII PENUTUP

Pedoman ini diharapkan dapat membantu Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam mengimplementasikan Program Manajemen Pengetahuan. Program ini merupakan faktor kunci untuk membentuk proses pembelajaran terus menerus dalam organisasi, sehingga tidak saja membentuk perilaku yang konsisten bagi setiap aparatur negara maupun dalam memberikan pelayanan publik berkualitas yang konsisten, tetapi juga membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan kualitas kerja organisasi yang bersangkutan. Kemampuan tersebut akan turut menjadi indikator suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi.



Menteri Negara
Pendidikan dan Kebudayaan
dan Reformasi Birokrasi