

Implementasi Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

Akhmad Khabibi ^{1,*}, Rokhmat Taufiq Hidayat ²

^{1,2} PKN STAN, Jalan Bintaro Utama Sektor V, Tangerang Selatan 15222, Indonesia

¹ akhabibi@pknstan.ac.id*; ² rtaufiqhidayat@pknstan.ac.id

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history

Received : 2022-12-01

Revised : 2022-12-09

Accepted : 2022-12-30

Keywords

Knowledge Management;

Corporate University;

FETA;

Ministry of Finance;

ABSTRACT

Knowledge management has three important elements that can affect the successful implementation of knowledge management, namely people, process, and technology. The implementation of knowledge management within the Ministry of Finance officially began when the Minister of Finance Regulation Number 226 of 2019 concerning Knowledge Management in the Ministry of Finance was issued. However, the implementation of knowledge management has actually been going on for quite a long time at the Ministry of Finance, including the Financial Education and Training Agency as one of the echelon I units within the Ministry of Finance. This study tries to identify various forms of knowledge management implementation within the Financial Education and Training Agency considering that in the Minister of Finance Regulation Number 226 of 2019 the Financial Education and Training Agency has a more role in the management of knowledge management at the Ministry of Finance level. The results of the study indicate that the Financial Education and Training Agency has implemented knowledge management in various forms, especially related to elements of knowledge management, both related to people, process, and technology.

PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan menggunakan *corporate university* sebagai strategi bagi pengembangan kompetensi para pegawainya. Di lingkungan Kementerian Keuangan istilah *corporate university* muncul pertama kali dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974 tahun 2016 yang mengatur tentang implementasi dari inisiatif strategis untuk program reformasi birokrasi serta transformasi kelembagaan di Kemenkeu. Salah satu dari beberapa tema sentral inisiatif strategis dalam program kelembagaan berdasarkan KMK tersebut adalah penerapan Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu Corpu) sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia. Strategi tersebut digunakan dalam pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan link and match antara proses pembelajaran, sistem manajemen pengetahuan, dan penerapan nilai Kemenkeu dengan target kinerja Kementerian Keuangan. Strategi Kemenkeu Corpu dilaksanakan oleh seluruh elemen Kementerian Keuangan. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara merupakan motor penggerak utama implementasi strategi tersebut.

BPPK menindaklanjuti Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974 tahun 2016 dengan menerbitkan Keputusan Kepala BPPK No. 140 tahun 2017 yang mengatur Cetak Biru dari strategi Kemenkeu Corpu. Peraturan tersebut menyebutkan bahwa strategi Kemenkeu Corpu pembelajaran diarahkan tidak hanya memperkuat *performance* pegawai secara individu tetapi juga harus memberi dampak bagi pencapaian visi, misi, serta target kinerja organisasi. Oleh karena itu harus terwujud proses pembelajaran yang link and match dengan visi, misi, dan sasaran kinerja Kemenkeu. Selain itu proses pembelajaran juga dilakukan melalui utilisasi sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system*) dan penumbuhan budaya belajar.

Dalam konsep Kemenkeu Corpu, manajemen pengetahuan atau *knowledge management* merupakan salah satu pilarnya. Untuk mewujudkan salah satu pilar tersebut, BPPK sebagai sebagai penggerak utama penerapan strategi Kemenkeu Corpu sekaligus unit eselon I yang menjalankan peran untuk membangun lingkungan pembelajaran perlu memiliki sistem dan prosedur untuk mengelola seluruh pengetahuan yang terkait dengan keuangan negara. Hal tersebut memiliki tujuan agar berbagai

pengetahuan yang tersimpan di berbagai media seperti dalam bentuk buku, modul-modul diklat, artikel maupun dalam bentuk tacit knowledge seperti dalam bentuk pengalaman, benar-benar telah diidentifikasi, direkam serta disimpan dalam repository sehingga mudah diakses oleh siapapun yang membutuhkannya, terutama para pegawai Kementerian Keuangan.

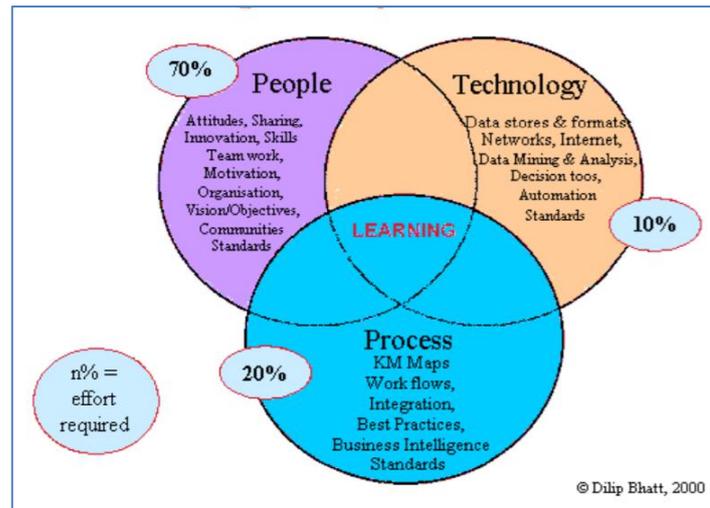
Untuk mendukung implementasi manajemen pengetahuan di atas, BPPK bukan hanya membutuhkan elemen manusia dan proses, namun juga membutuhkan alat berbasis teknologi untuk memudahkan penyimpanan sekaligus akses atas berbagai pengetahuan yang dimiliki. Dorongan bagi implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan BPPK semakin kuat dengan diterbitkannya PMK No. 226 tahun 2019 yang mengatur implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan. Berbeda dari berbagai penelitian sebelumnya terkait manajemen pengetahuan yang seringkali fokus pada kesiapan penerapan manajemen pengetahuan maupun penilaian kematangan penerapan manajemen pengetahuan, penelitian ini berusaha mengidentifikasi praktik-praktik manajemen pengetahuan yang terdapat di BPPK sebagai unit yang memiliki peran penting bagi pengembangan manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan BPPK maupun di lingkungan Kementerian Keuangan.

TINJAUAN PUSTAKA

Peraturan Menteri PAN dan RB No. 14 tahun 2011 mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sebuah upaya yang terstruktur untuk mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam rangka membantu pengambilan keputusan yang dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi. Sementara itu PMK No. 226 tahun 2019 mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai sebuah upaya yang terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki organisasi melalui berbagai proses yaitu proses identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penempatan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan sebagai Aset Intelektual organisasi.

Delphi Group dalam penelitiannya menemukan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi tersimpan dan tersebar pada berbagai media, yaitu sebesar 42% tersimpan di pikiran atau otak pegawai, 26% tersimpan dalam kertas dokumen, 20% tersimpan dalam dokumen elektronik, dan 12% tersimpan dalam wujud knowledge base elektronik (Setiarso, 2009). Penelitian tersebut merekomendasikan agar pengetahuan yang tersimpan dalam pikiran atau otak pegawai diberikan ruang yang baik sehingga dapat tersampaikan atau terkomunikasikan kepada orang lain. Penyampaian dan pengkomunikasian pengetahuan selain akan menambah pengetahuan bagi orang tersebut dan orang lain, juga diharapkan mampu mendorong lahirnya sebuah ide, gagasan atau inovasi yang baru. Tujuan tersebut dapat dicapai salah satunya adalah melalui implementasi manajemen pengetahuan. Penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan secara resmi dimulai dengan diterbitkannya PMK No. 226 tahun 2019.

PMK No. 226 tahun 2019 mendefinisikan pengetahuan sebagai fakta, informasi, kepandaian, dan/ atau keterampilan. Pengetahuan dapat berupa pengetahuan implisit atau pengetahuan eksplisit. Sementara itu, PMK tersebut mendefinisikan Aset Intelektual merupakan pengetahuan yang telah dikumpulkan dan diterjemahkan ke bentuk dokumentasi sehingga pengetahuan tersebut menjadi lebih mudah dipahami, dibagikan, diterapkan oleh orang lain, dan berguna baik bagi pegawai maupun bagi organisasi. Dalam manajemen pengetahuan, pengetahuan merupakan aset organisasi, sehingga sudah seharusnya organisasi dapat mengelola aset berupa pengetahuan tersebut agar organisasi dapat memperoleh manfaat dari pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Melalui manajemen pengetahuan, pengetahuan yang dimiliki pegawai akan didokumentasikan menjadi aset organisasi, meskipun nantinya secara fisik pegawai tersebut sudah tidak lagi bekerja di organisasi (Munir, 2008). Manajemen pengetahuan diharapkan menjadi sarana belajar yang cepat bagi pegawai sehingga pegawai akan lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi (Awad, 2004).



Gambar 1. Knowledge Management Component and Sub-element
sumber: Bhatt, 2000

Shixing (2005) menyebut manajemen pengetahuan setidaknya memiliki dua komponen yang paling penting, yaitu teknologi dan manusia. Sedangkan Bhatt (2000) menyebutkan bahwa terdapat tiga komponen utama manajemen pengetahuan yaitu manusia (*people*), proses (*process*) dan teknologi (*technology*). Ketiga komponen tersebut akan mempengaruhi sukses tidaknya implementasi manajemen pengetahuan.

Manusia (*people*) adalah komponen utama manajemen pengetahuan. Manusia merupakan penghasil sekaligus penyebar pengetahuan. Komponen manusia harus mendapat perhatian lebih mengingat keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan sangat bergantung pada faktor ini. Proses (*process*) adalah strategi manajemen pengetahuan. Proses adalah kegiatan pengambilan pengetahuan dari manusia (*people*) untuk kemudian disimpan pada berbagai media dan selanjutnya untuk didistribusikan kembali kepada manusia (*people*) agar dapat dimanfaatkan. Menurut PMK No. 226 tahun 2019, Proses Manajemen Pengetahuan meliputi kegiatan identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebaran, penerapan, dan pemantauan.

Sementara itu teknologi (*technology*) sebagai komponen ketiga berfungsi sebagai pendukung dari dua komponen yang lain, yaitu manusia (*people*) dan proses (*process*). Teknologi berfungsi sebagai alat yang dapat membantu kinerja dari manusia dan proses dalam mengambil, menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan. Menurut PMK No. 226, proses manajemen pengetahuan dibantu oleh beberapa infrastruktur yang salah satunya berupa Perangkat Lunak Sistem Manajemen Pengetahuan (*Software Knowledge Management System*). *Software Knowledge Management System* yang selanjutnya disebut *Software KMS* merupakan sistem daring untuk memfasilitasi Manajemen Pengetahuan yang dapat diakses melalui internet dan intranet Kementerian Keuangan.

METODE

Penelitian ini adalah studi literatur dengan kerangka konseptual yang diimplementasikan adalah merupakan adaptasi metode studi literatur Qadri (2019), Khan, Kunz, dan Kleijnen (2003). Tahapan studi literatur yang dilakukan adalah sebagaimana tersaji pada Gambar 2.



Gambar 2. Tahap Studi Literatur
Sumber: (Qadri, 2019)

Sementara itu metode pembahasan yang digunakan adalah deskriptif. Metode tersebut bertujuan membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual serta akurat mengenai fakta, sifat serta hubungan antar fenomena (Nazir, 1988). Sumber data berasal dari kata dan tindakan, dengan data tambahan berupa dokumen (Moleong, 2015). Data dikumpulkan melalui studi kepustakaan (Sugiyono, 2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 118 tahun 2021 yang mengatur Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merupakan salah satu unit eselon I Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara. Dengan kata lain, tugas dari BPPK adalah terkait dengan peningkatan kompetensi pegawai Kementerian Keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya yaitu peningkatan kompetensi pegawai, BPPK memilih untuk menerapkan strategi Kementerian Keuangan *Corporate University* (Kemenkeu Corpu). Untuk mendukung implementasi strategi Kemenkeu Corpu, BPPK menerbitkan Keputusan Kepala BPPK No. 140 Tahun 2017 yang mengatur Cetak Biru Kemenkeu Corpu. Berdasar keputusan tersebut pembelajaran dalam strategi Kemenkeu Corpu diarahkan agar dapat memberi dampak bagi tercapainya visi, misi, dan target kinerja Kementerian Keuangan. Pembelajaran tidak hanya ditujukan bagi tercapainya kinerja pegawai, namun juga bagi tercapainya kinerja organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut proses pembelajaran dilakukan dengan memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan serta ditujukan juga untuk menumbuhkan budaya belajar. Hubungan antar unsur tersebut adalah sebagaimana tersaji pada Gambar 3.

Gambar 3 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah salah satu pilar dari penerapan strategi Kemenkeu Corpu. Maka keberhasilan strategi Kemenkeu Corpu tidak akan tercapai sampai salah satu pilarnya yaitu knowledge management dapat berdiri dengan kokoh. Menyadari hal tersebut, BPPK telah cukup lama membangun dan menerapkan manajemen pengetahuan. Meski pada saat itu secara resmi belum terdapat regulasi yang secara khusus atau spesifik mengatur tentang penerapan manajemen pengetahuan, namun bukan berarti praktik-praktik manajemen pengetahuan tidak ditemukan sama sekali di lingkungan BPPK. Demikian juga jika dilihat dari komponen manajemen pengetahuan yaitu *people, process* dan *technology*, bukan berarti sama sekali tidak bisa ditemukan keberadaannya di BPPK.



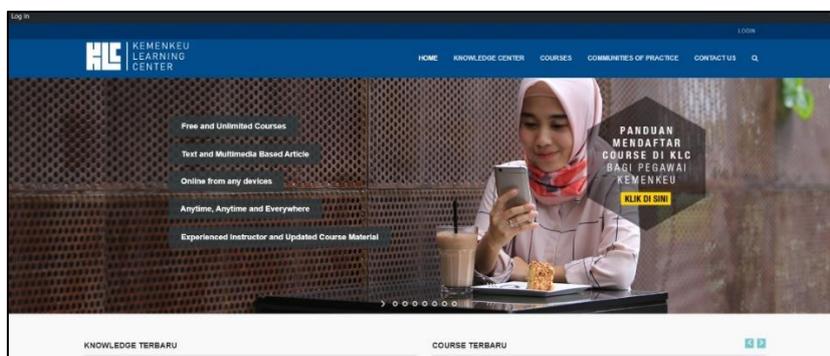
Gambar 3. Strategi Kemenkeu Corpu
Sumber: Kep-140/PP/2017

Contoh yang pertama dari penerapan manajemen pengetahuan di BPPK adalah terdapatnya budaya Satu Informasi Setiap Hari (*one day one information*) dan budaya Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti (*Plan, Do, Check, Action*). Budaya tersebut jika dianalisis sekilas merupakan bagian dari proses manajemen pengetahuan. Penerapan budaya tersebut merupakan amanah dari KMK Nomor 127 tahun 2013 yang mengatur Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013. KMK tersebut menyatakan bahwa untuk internalisasi dari implementasi Nilai-Nilai Kementerian Keuangan, maka diterapkan 5 program budaya, dua di antaranya adalah program budaya Satu Informasi Setiap Hari dan program budaya Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti.

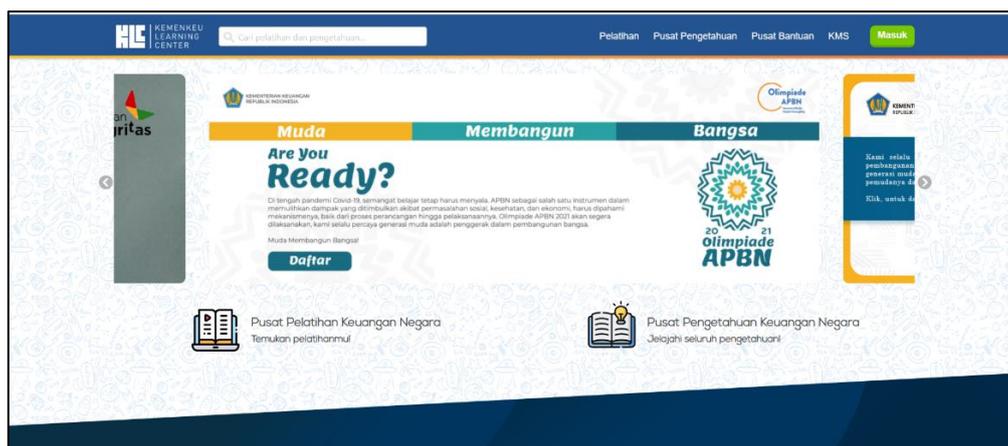
Penerapan *Knowledge Management* juga terdapat pada komponen lain yaitu *people*. Menyadari bahwa *Knowledge Management* sebagai pilar *Kemenkeu Corporate University* harus segera dikembangkan, sementara struktur organisasi tidak dapat diubah sesegera mungkin, maka BPPK membentuk *Internal Shadow Structure*. Pembentukan tersebut diwadahi dalam Keputusan Kepala BPPK Nomor 66 tahun 2017 yang mengatur Pembentukan Tim Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Unit (*Project Management Office*) Kementerian Keuangan *Corporate University* Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Dalam *Internal Shadow Structure* tersebut terdapat divisi yang secara khusus menangani *Knowledge Management* yaitu *Chief Knowledge Management Development Officer*. Tugas dari *Chief Knowledge Management Development Officer* adalah membuat kebijakan serta pengelolaan *knowledge capture* dan *learning online material* dalam kerangka strategi Kementerian Keuangan *Corporate University*.

Contoh lain dari penerapan *knowledge management* di BPPK adalah terkait komponen *knowledge management* yang lain yaitu *technology*. BPPK telah memiliki berbagai aplikasi yang terkait dengan *knowledge management*. *Kemenkeu Learning Center (KLC)* adalah aplikasi manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Aplikasi KLC pertama diluncurkan pada tahun 2016 dan dapat diakses di alamat klc.kemenkeu.go.id. pada tahun 2020 diluncurkan KLC generasi berikutnya yang dapat diakses di alamat klc2.kemenkeu.go.id. Aplikasi KLC generasi pertama sudah diluncurkan dan digunakan sebagai aplikasi manajemen pengetahuan pada saat Kementerian Keuangan bahkan belum memiliki peraturan yang mengatur tentang penerapan manajemen pengetahuan. Pengembangan aplikasi tersebut merupakan tindak lanjut dari Keputusan Menteri Keuangan (KMK) No. 974 tahun 2016 yang mengatur implementasi inisiatif strategis program reformasi birokrasi serta transformasi kelembagaan di lingkungan Kementerian Keuangan serta Keputusan Kepala BPPK Nomor 140 tahun 2017 yang mengatur Cetak Biru implementasi *Kemenkeu Corpu*.

Sebagai aplikasi manajemen pengetahuan, KLC berfungsi sebagai repository bagi pengetahuan tentang keuangan negara. Pengetahuan tersebut diharapkan dapat digunakan oleh pegawai Kementerian Keuangan maupun masyarakat luas untuk meningkatkan kompetensi di bidang keuangan negara. Melalui KLC proses manajemen pengetahuan dijalankan, baik melalui kegiatan diklat (*course*) maupun melalui forum berbagi pengetahuan (*knowledge center*) maupun forum komunitas para praktisi (*community of practice*).



Gambar 4. Landing Page Aplikasi KLC Generasi Pertama
sumber: www.klc.kemenkeu.go.id

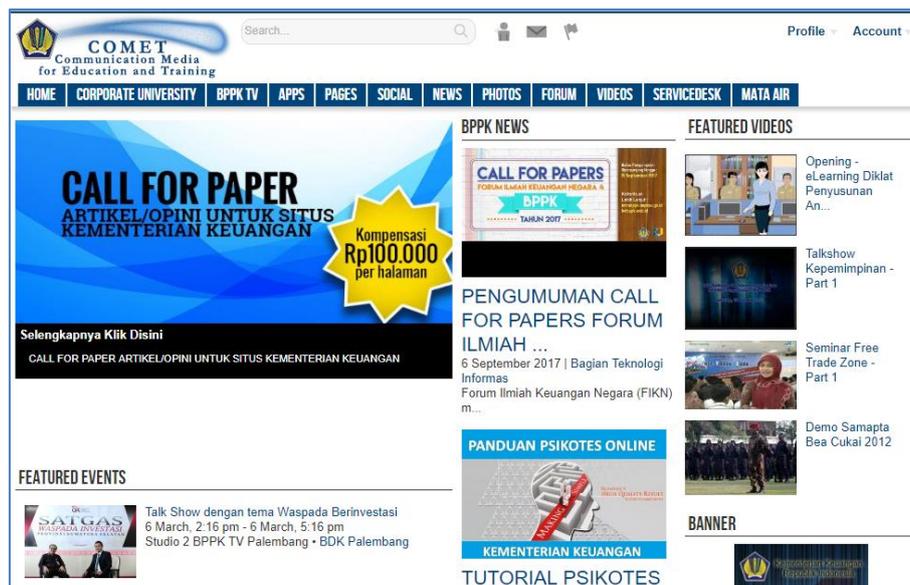


Gambar 5. Landing Page Aplikasi KLC Generasi Kedua
sumber: www.klc2.kemenkeu.go.id

Tujuan utama pengembangan KLC yaitu mengembangkan alat bantu berbasis teknologi informasi untuk menghubungkan 2 elemen manajemen pengetahuan yang lain yaitu people dan process. Pengembangan KLC juga dimaksudkan mendukung pendistribusian pengetahuan tentang keuangan negara melalui kegiatan peningkatan kompetensi secara daring (*e-learning*) maupun secara campuran (*blended learning*) sehingga kegiatan pengembangan kompetensi dapat dilakukan kapan saja, di mana saja dan dengan perangkat apa saja (*any time, any where, any device*). Sebagai sebuah *repository* KLC juga dimaksudkan untuk menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan terkait keuangan negara sehingga dapat diakses tanpa batas. Selain itu KLC juga diharapkan dapat menjadi media diskusi dan berbagi pengetahuan para praktisi keuangan negara. Tampilan halaman awal (*landing page*) dari aplikasi KLC adalah sebagaimana tersaji pada Gambar 4 dan Gambar 5.

Untuk mendukung pengelolaan aplikasi tersebut, BPPK juga telah menerbitkan Keputusan Kepala BPPK Nomor 96 tahun 2018 yang mengatur Standar Penyusunan Dokumentasi Pengetahuan di Lingkungan BPPK. Keputusan tersebut kemudian diganti dengan Keputusan Kepala BPPK Nomor 118 tahun 2019 yang mengatur Standar Pendokumentasian Pengetahuan (*knowledge capture*) di Lingkungan BPPK. Tujuan dari penerbitan peraturan tersebut adalah untuk mendorong kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai bagian dari implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Peraturan tersebut mengatur pendokumentasian pengetahuan (*knowledge capture*) sebagai sebuah upaya dalam menggali pengetahuan terpendam (*tacit knowledge*) sehingga pengetahuan tersebut dapat disebarluaskan, dimanfaatkan, dan/atau didokumentasikan dalam bentuk *explicit knowledge*. Peraturan tersebut sudah disusun bahkan pada saat belum terdapatnya peraturan di tingkat Kementerian Keuangan yang mengatur mengenai implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan.

Aplikasi yang lain yang dimiliki BPPK adalah *Communication Media for Education and Training* (COMET). Aplikasi ini seringkali disebut juga dengan IntraBPPK karena merupakan aplikasi khusus untuk internal BPPK. Dapat dikatakan bahwa aplikasi ini juga merupakan *knowledge repository* terutama untuk internal BPPK. Selain itu aplikasi ini juga merupakan media sosial internal bagi pegawai BPPK. Melalui COMET, pegawai BPPK dapat berbagi cerita dan pengetahuan dalam berbagai hal terutama terkait dengan pekerjaannya. Tampilan halaman awal (*landing page*) dari aplikasi COMET ini adalah sebagaimana tersaji pada Gambar 6.



Gambar 6. Landing Page Aplikasi COMET
sumber: www.intrabppk.depkeu.go.id

Dorongan bagi implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan, dan terutama di BPPK, semakin kuat dengan diterbitkannya PMK No. 226 tahun 2019 pada tanggal 31 Desember 2019. PMK tersebut secara khusus mengatur implementasi manajemen pengetahuan di Kementerian Keuangan. Berdasarkan PMK tersebut, BPPK sebagai unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang memiliki tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara, mendapatkan peran yang sangat signifikan dalam implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan. BPPK bertanggungjawab dalam penyediaan serta pengelolaan *Software* KMS, bersama-sama dan berkoordinasi dengan unit di Sekretariat Jenderal yang memiliki tugas dalam mengoordinasikan dan melaksanakan penyusunan rencana strategis dan kebijakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di lingkungan Kementerian Keuangan.

Selain itu, untuk mengintegrasikan berbagai aset intelektual yang tersebar atau telah tersedia dalam *software knowledge management system* (software KMS) lain yang dikelola oleh unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan, diperlukan teknis integrasi yang diatur lebih lanjut dalam Keputusan Menteri Keuangan yang ditandatangani oleh Kepala BPPK untuk dan atas nama Menteri Keuangan, setelah berkoordinasi dengan unit pengelola *software* KMS lain yang berkenaan. BPPK juga memiliki peran terkait dengan salah satu infrastruktur untuk mendukung proses manajemen pengetahuan, yaitu Cetak Biru Manajemen Pengetahuan. Dalam PMK tersebut disebutkan bahwa Cetak Biru Manajemen Pengetahuan ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan yang ditandatangani oleh Kepala BPPK untuk dan atas nama Menteri Keuangan.

Peran BPPK dalam manajemen pengetahuan dipertajam kembali dalam PMK No. 118 tahun 2021 yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. PMK tersebut menyatakan bahwa dalam melaksanakan tugasnya BPPK menyelenggarakan beberapa fungsi. Beberapa fungsi di antaranya adalah terkait dengan manajemen pengetahuan yaitu melakukan penyusunan kebijakan teknis dan rencana sekaligus pelaksanaan program pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan serta melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan atas pelaksanaan pendidikan, pelatihan, sertifikasi kompetensi, pemanfaatan hasil pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara dan manajemen pengetahuan.

Terkait dengan manajemen pengetahuan, salah satu unit eselon 2 di lingkungan BPPK yaitu Sekretariat Badan c.q. Bagian Teknologi Informasi, Komunikasi, dan Manajemen Pengetahuan menyelenggarakan fungsi pelaksanaan proses manajemen pengetahuan sebagai Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan tingkat Kementerian Keuangan. Untuk menjalankan fungsi tersebut, terdapat tambahan 1 unit eselon IV di bawah Bagian Teknologi

Informasi, Komunikasi, dan Manajemen Pengetahuan yaitu Subbagian Manajemen Pengetahuan yang mempunyai tugas melakukan penyusunan pedoman teknis, koordinasi asistensi, pengembangan sistem, penyediaan infrastruktur, integrasi, dan proses manajemen pengetahuan serta penyusunan instrumen, koordinasi asistensi, dan pengukuran implementasi organisasi pembelajar di lingkungan Kementerian Keuangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, hasil penelitian ini dapat menyimpulkan bahwa Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan telah mengimplementasikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), baik dari sisi elemen *people*, *process*, maupun *technology*. Secara khusus BPPK telah memiliki peraturan yang mengatur tentang pendokumentasian pengetahuan sekaligus memiliki *knowledge management system* sebagai alat dalam proses manajemen pengetahuan. Namun demikian, sesuai dengan amanat PMK No. 226, BPPK masih memiliki beberapa tugas penting yang menantang terkait dengan implementasi manajemen pengetahuan, baik di lingkungan BPPK sendiri maupun di lingkungan Kementerian Keuangan. Kondisi tersebut telah didukung dengan diterbitkannya PMK No. 118 tahun 2021 yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan di mana fungsi terkait manajemen pengetahuan secara eksplisit disebutkan di sana. Lebih lanjut, BPPK hendaknya dapat menyusun peraturan Kepala BPPK untuk mengatur penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan BPPK dan mendorong seluruh unit eselon I lain di lingkungan kementerian keuangan untuk dapat menyusun peraturan serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2011) Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).
- Carter, C., and Scarbrough, H. (2001). *Towards a second generation of KM the people management challenge*. Education + Training, Vol.43, No.4/5, p.215-224.
- Clarke, T. (2001). *The knowledge economy*. Education + Training, Vol.43, No.4/5, p.189-196.
- Collison, C., and Parcell, G. (2005). *Learning to fly – practical knowledge management from leading and leaning organizations*, Capstone Publisher.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., and Beers, M.C. (1998). *Successful knowledge management projects*. Sloan Management Review, Vol.39, No.2, p.43-57, Winter.
- Fatwan, S., and Denni, A. (2009). *Indonesian MAKE, study and lessons learned from the winners*, Jakarta: PT Gramedia.
- Hendrik. (2003). *Sekilas tentang knowledge management*. Artikel Populer IlmuKomputer.Com, copyright@2003IlmuKomputer.Com.
- Salzano, *A Knowledge Management Framework and Approach for Clinical Development*.
- Bhatt , *EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications*
- <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.573.6798&rep=rep1&type=pdf>
- <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2168479016664773>
- <https://www.knoco.com/knowledge-management-framework-design.htm>
- <https://www.klc.kemenkeu.go.id>
- <https://www.intrabppk.depkeu.go.id>