

## PERANAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM EVALUASI SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK

Ficky E T Rasid<sup>1</sup>, Sasongko H Pramono<sup>2</sup>, Muhammad N Rizal<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Gadjah Mada

Email: <sup>1</sup>viksleppy@mail.ugm.ac.id, <sup>2</sup>sasongko@ugm.ac.id, <sup>3</sup>mnrizal@ugm.ac.id

(Naskah masuk: 2 November 2022, diterima untuk diterbitkan: 21 November 2022)

### Abstrak

Manajemen Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai faktor prinsipal dalam Organisasi Pemerintahan dikarenakan memegang pengaruh langsung dalam menciptakan perubahan dalam hal perkembangan dan penggunaan teknologi dan informasi sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Seiring kemajuan teknologi saat ini *knowledge* atau pengetahuan merupakan sumber daya yang harus dianggap penting bagi organisasi. Pemerintah Indonesia menyadari pentingnya manajemen pengetahuan dengan menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 59 Tahun 2020 tentang Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) didalamnya terdapat domain baru yaitu Domain Manajemen SPBE. Manajemen Pengetahuan menjadi salah satu indikator yang dievaluasi dengan adanya indikator 26 dengan fokus terhadap manajemen pengetahuan organisasi. Saat ini banyak organisasi pemerintah yang belum mengetahui apa yang dimaksud dengan Manajemen Pengetahuan dan proses untuk dapat disusun menjadi data dukung evaluasi SPBE. Kementerian Lembaga dan Pemerintah Daerah diharapkan dapat memahami manajemen pengetahuan dan faktor-faktor dalam Manajemen Pengetahuan seperti jenis pengetahuan, berbagi pengetahuan, model konversi pengetahuan, faktor penunjang dan hambatan dalam implementasi Manajemen pengetahuan dan penerapannya dalam organisasi. Penelitian ini membahas langkah-langkah yang perlu dilaksanakan, kegiatan dan faktor penunjang dalam penerapan Manajemen Pengetahuan organisasi sehingga nilai indikator 26 penilaian Evaluasi SPBE dapat optimal dalam rangka peningkatan proses transformasi e-government di Indonesia.

**Kata kunci:** manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, SPBE

## THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EVALUATION ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEM

### Abstract

*Knowledge Management can be categorized as a principal factor in Government Organizations because it holds a direct influence in creating changes in terms of the development and use of technology and information to increase the effectiveness and efficiency of the organization. With current technological advances, knowledge is a resource that must be considered necessary for organizations. The Indonesian government realizes the importance of knowledge management by issuing the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Regulation (PAN-RB) Number 59 of 2020 concerning the Evaluation of the Electronic-Based Government System (SPBE) in which there is a new domain, namely the SPBE Management Domain. Knowledge Management is one of the indicators evaluated, with 26 indicators focusing on organizational knowledge management. Each Ministry, Institution, and Local Government is expected to understand knowledge management and factors in Knowledge Management such as types of knowledge, knowledge sharing, knowledge conversion models, supporting elements, and obstacles in implementing knowledge management. Evaluation is needed to maintain government administration standards in the effective, efficient, and sustainable use of information and communication technology as an improvement in the e-government transformation process in Indonesia.*

**Keywords:** knowledge management, knowledge sharing, SPBE

### 1. PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia melaksanakan proses transformasi menuju sistem *e-Government* dengan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis

Elektronik [1]. Potensi dan peluang pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) bagi kemajuan bangsa dan negara khususnya dalam proses penyelenggaraan pemerintahan serta meningkatkan

layanan publik yang efektif dan efisien. TIK diharapkan menjadi salah satu pemecahan permasalahan bangsa dalam menanggapi persoalan yang timbul akibat desakan perkembangan teknologi sehingga optimalisasi pemanfaatan pengembangan TIK sangatlah diharapkan [2].

Untuk menjaga standar penyelenggaraan pemerintahan dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dengan efektif, efisien, dan berkelanjutan, perlu dilaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik [3].

Dalam rangka peningkatan kualitas evaluasi SPBE pada tahun 2020 pemerintah Indonesia mengeluarkan aturan baru mengenai Evaluasi SPBE [4]. Didalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 59 Tahun 2020 tersebut muncul Domain baru yaitu Domain Manajemen SPBE[5], yang didalamnya terdapat dua Aspek yaitu Penerapan Manajemen SPBE dan Pelaksanaan Audit TIK.

Tabel 1. Domain 3 Manajemen SPBE

Domain 3 - Manajemen SPBE
Aspek 5 - Penerapan Manajemen SPBE
Indikator 21 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Risiko SPBE
Indikator 22 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Keamanan Informasi
Indikator 23 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Data
Indikator 24 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Aset TIK
Indikator 25 Tingkat Kematangan Penerapan Kompetensi SDM
Indikator 26 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Pengetahuan
Indikator 27 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Perubahan
Indikator 28 Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Layanan SPBE
Aspek 6 - Pelaksanaan Audit TIK
Indikator 29 Tingkat Kematangan Pelaksanaan Audit Infrastruktur SPBE
Indikator 30 Tingkat Kematangan Pelaksanaan Audit Aplikasi SPBE
Indikator 31 Tingkat Kematangan Pelaksanaan Audit Keamanan SPBE

Pemerintah Indonesia menyadari pentingnya Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) didalam organisasi pemerintahan, dengan adanya indikator baru yaitu Indikator 26 dengan fokus terhadap Tingkat Kematangan Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam organisasi. Telah terjadi pergeseran model dalam hal sumber daya didalam organisasi dalam perjalanan ke masa depan. Organisasi yang berkembang selain dilihat melalui sumber daya keuangan, tanah, bangunan, teknologi, dan aset berwujud. Tapi sebaliknya, itu lebih bergantung pada aset tidak berwujud seperti pengetahuan atau pengetahuan[6]

Pengetahuan adalah campuran dari pengalaman, nilai, informasi latar belakang, perspektif ahli, dan institusi yang mendasari yang menyediakan konteks dan kerangka kerja dalam penilaian dan mengintegrasikan kemahiran yang baru mengenai informasi. [7]

Pengetahuan merupakan sumber daya penting organisasi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Alasan mendasar keberhasilan perusahaan di Jepang adalah bahwa keahlian dan pengalaman dalam penciptaan pengetahuan dalam organisasi. Pengetahuan didapatkan melalui ikatan

sinergis dan pengalaman antara pengetahuan tacit dan eksplisit [8]

Dalam kaitannya dengan Evaluasi SPBE, Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu Indikator di dalam Domain Manajemen SPBE. Saat ini banyak organisasi pemerintah yang belum mengetahui apa yang dimaksud dengan Manajemen Pengetahuan dan proses untuk dapat disusun menjadi data dukung evaluasi SPBE. Untuk mendapatkan penilaian yang optimal maka diperlukan langkah-langkah penerapan manajemen pengetahuan didalam organisasi.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif merupakan metode dengan mengumpulkan petikan-petikan data yang dapat berupa fakta yang merupakan tulisan di artikel sebelumnya untuk digunakan untuk mendapatkan sokongan terhadap hal yang telah dikemukakan. Fakta dan data yang dikumpulkan tidak digunakan sebagai sebuah bukti maupun sebuah penolakan, melainkan sebagai proses pengumpulan fakta yang beragam dan dianalisis untuk menghasilkan sebuah kesimpulan yang berarti [8].

Penelitian kualitatif memiliki dua arah tujuan, antara lain mewujudkan dan mengemukakan, selanjutnya mewujudkan dan menguraikan. Artikel ini memiliki tujuan untuk mendapatkan sebuah rangkaian tindakan yang bersifat umum dalam sebuah kenyataan sosial. Proses tersebut tidak dapat langsung dipastikan melainkan dianalisis untuk mendapatkan sebuah kesimpulan [9].

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Ada beberapa definisi manajemen pengetahuan, yaitu:

Manajemen pengetahuan merupakan kegiatan mengekstraksi dan mengatur pengetahuan untuk perkembangan sebuah organisasi yang lebih menguntungkan dan efisien. Manajemen pengetahuan adalah proses mendapatkan keahlian kolektif dari sebuah organisasi dan proses pendistribusian pengetahuan itu dalam organisasi untuk pencapaian maksimal. [9]

Manajemen pengetahuan dapat dimasukkan sebagai konstruksi sistematis, eksplisit dan bertujuan untuk memperbaiki dan proses penerapan pengetahuan diharapkan dapat memaksimalkan proses efektif dalam organisasi dan perputaran pengetahuan [10]

Manajemen pengetahuan merupakan rangkaian proses dalam penciptaan dan berbagi pengetahuan organisasi dalam memaksimalkan pencapaian target. Penerapan manajemen bidang pengetahuan diharapkan sejalan lurus dengan peningkatan penggunaan pengetahuan organisasi. Penggunaan pengetahuan dapat dioptimalkan melalui penerapan

optimalisasi informasi dan proses belajar untuk mendapatkan keunggulan yang efektif dalam sebuah pengambilan keputusan [10]

### 3.2. Proses dalam Manajemen Pengetahuan

Terdapat tiga proses didalam manajemen pengetahuan:

1. Menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*), dapat dilakukan melalui proses penciptaan layanan, prosedur, proses, pekerjaan, sistem dan peraturan-peraturan yang baru. Dapat juga dilakukan dengan memperbaiki proses yang ada.
2. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), mendapatkan pengetahuan baru sangat berharga bagi pegawai untuk kepentingan organisasi, kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan menyebarkan pengetahuan.
3. Pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*) dapat dilaksanakan dengan pembuatan knowledge application, dengan pembuatan tahapan manajemen dokumen, groupware, dan e-learning.

### 3.3. Jenis Pengetahuan

Terdapat dua jenis pengetahuan di dalam organisasi, antara lain:

1. *Tacit*, merupakan pengetahuan tidak terdokumentasi dan terkandung dalam pemikiran individu. Pengetahuan tacit dapat menjadi aset yang berharga bagi sebuah organisasi dikarenakan mengandung pengetahuan dari pengalaman sehari-hari dan apabila dibagikan diharapkan membantu semua pemangku kepentingan dalam suatu organisasi untuk mengatasi masalah atau menambah pengetahuan.
2. *Explicit*, pengetahuan tersirat atau sudah terdokumentasi yang dapat digunakan untuk pegawai belajar. Contoh pengetahuan eksplisit adalah modul pegawai baru di perusahaan yang berisi deskripsi pekerjaan atau dokumen yang mengatur proses bisnis.

Tabel 2. Pengetahuan *tacit* dan *explicit* [8]

<i>Tacit</i>	<i>Explicit</i>
<i>Knowledge of experience (body)</i>	<i>Knowledge of rationality (mind)</i>
<i>Simultaneous knowledge (here and now)</i>	<i>Sequential knowledge (there and then)</i>
<i>Analog knowledge (practice)</i>	<i>Digital knowledge (theory)</i>

Pengelolaan kedua pengetahuan tersebut dalam manajemen pengetahuan diperlukan untuk menjadikannya keunggulan kompetitif bagi organisasi. Inilah sebabnya mengapa organisasi membutuhkan sistem manajemen pengetahuan (KMS). Sistem manajemen pengetahuan adalah sistem dengan fokus terhadap pengetahuan yang digunakan untuk pendukung penciptaan, pengelolaan, dan proses penyebaran pengetahuan pegawai dan pemimpin untuk mendukung suatu keputusan organisasi [11]

### 3.4. Peran Penting Manajemen Pengetahuan

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), manajemen pengetahuan memegang peranan krusial. Berbagi pengetahuan diantara pegawai dapat didukung dengan manajemen pengetahuan. Pada waktu terdapat pegawai baru, mereka dapat menggunakan manajemen pengetahuan untuk mempelajari dan memahami tugas yang akan mereka lakukan.

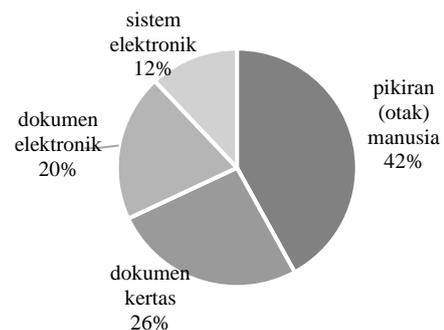
Manfaat implementasi manajemen pengetahuan bagi pegawai ataupun organisasi diharapkan dapat mendorong keberhasilan organisasi. Organisasi yang sukses melalui penerapan manajemen pengetahuan yang efektif, terarah dan konsisten akan berpengaruh baik terhadap kesuksesan oraganisasi.

### 3.5. Penerapan Manajemen Pengetahuan di Organisasi

Dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), manajemen pengetahuan memegang fungsi penting. Pegawai dalam Transfer pengetahuan dapat difasilitasi melalui manajemen pengetahuan. Pada saat pegawai baru masuk, mereka dapat menggunakan manajemen pengetahuan untuk mempelajari dan memahami tugas yang akan mereka lakukan.

Jika seorang pegawai mengundurkan diri atau pensiun, pengetahuan yang dipunya oleh pegawai tersebut akan hilang dari organisasi. Dengan diterapkan manajemen pengetahuan, kemampuan atau pengetahuan pegawai dapat disimpan dalam aplikasi dan dapat dijadikan sebagai aset organisasi.

Pengetahuan terdokumentasikan dalam struktur berikut: [12]



Gambar 1. Struktur dokumentasi pengetahuan

Berdasarkan struktur diatas, pengetahuan yang paling dominan masih tersimpan di dalam pikiran/otak individu. Pengetahuan ini termasuk ke dalam pengetahuan *tacit*, yang merupakan pengetahuan tersembunyi. Potensi pengetahuan *tacit* tersebut seharusnya dapat selalu dicari dan diolah sehingga dapat dikelola dengan komponen pengetahuan lain sehingga dapat dimanfaatkan dan ditransfer kepada orang lain.

### 3.6. Model Berbagi Pengetahuan di Organisasi

Proses berbagi pengetahuan *tacit* dan *explicit*, dapat dibagi menjadi empat cara model konversi pengetahuan [8]

Tabel 3. Model berbagi pengetahuan

Model berbagi pengetahuan	Proses
tacit → tacit	sosialisasi
tacit → explicit	eksternalisasi
explicit → explicit	kombinasi
explicit → tacit	internalisasi

Pengetahuan *tacit* ke *tacit*, merupakan proses sosialisasi, pengetahuan dikonversi melalui korelasi antar individu. Pengetahuan dibagikan dari koneksi orang ke orang lain dalam pengetahuan tacit. Sosialisasi berasal dari berbagi serta penciptaan pengetahuan melalui pengalaman langsung..

Pengetahuan *tacit* ke *explicit*, model berbagi pengetahuan ini disebut proses eksternalisasi, yaitu mengekspos pengetahuan yang tersembunyi pada satu orang sehingga orang lain dapat mempelajarinya. Misalnya, melalui tulisan, pengalaman atau pengetahuan yang sebelumnya tersimpan di otak diterjemahkan ke dalam kata-kata untuk dipelajari orang lain.

Pengetahuan *explicit* ke *explicit*, proses ini merupakan kombinasi, proses penggabungan beragam pengetahuan yang punya oleh organisasi. Organisasi kumpulan pengetahuan dalam wujud yang terstruktur, dan dapat dilakukan melalui proses akselerasi pengetahuan baru. Proses berbagi pengetahuan akan lebih cepat apabila disediakan fasilitas seperti dokumen, ruang rapat, coworking space, dan ruang pertemuan.

Pengetahuan *explicit* ke *tacit*, merupakan proses internalisasi, kegiatan ini dapat dikatakan sebagai proses belajar, dilakukan dengan cara menyerap gagasan. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan dengan membaca. Keahlian seseorang yang sudah dituliskan akan dipelajari kemudian menjadi pengetahuan baru yang tersimpan dalam individu. Proses belajar selanjutnya akan berkembang dengan pengalaman kerja.

Melalui sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi pengetahuan bersama, dalam bentuk model mental atau teknologi bersama, diinternalisasikan ke dalam pengetahuan tacit individu, yang menjadi aset berharga dan secara bertahap membentuk pengetahuan baru dalam diri individu [13]. Ketika diinternalisasikan sebagai pengetahuan tacit individu dalam bentuk model atau teknik mental bersama melalui pengalaman yang disosialisasikan, dieksternalisasi, dan digabungkan, pengetahuan ini menjadi aset berharga dan secara bertahap membentuk pengetahuan baru dalam diri individu.

Manajemen pengetahuan adalah tindakan sistematis untuk mengidentifikasi, mencatat, dan mendistribusikan semua jejak pengetahuan yang

relevan kepada setiap anggota organisasi, dengan tujuan meningkatkan daya saing organisasi. [14]

Manajemen pengetahuan dapat menciptakan lingkungan belajar di mana mereka yang terlibat diharapkan termotivasi untuk terus berkembang dan belajar dalam pemanfaatan informasi yang ada dan berbagi pengetahuan baru yang dihasilkan.

### 3.7. Hambatan Implementasi Manajemen Pengetahuan di Organisasi

Hambatan di awal penerapan implementasi manajemen pengetahuan yaitu menggerakkan pegawai untuk memulai berbagi pengetahuan. Dari berbagai pengalaman organisasi, beberapa pegawai enggan untuk berbagi pengetahuan.

Menerapkan manajemen pengetahuan dengan menggunakan teknologi informasi dapat memberikan dampak sosial dalam suatu organisasi. Dalam proses berbagi pengetahuan, pemilik pengetahuan adalah individu yang unik. Setiap kali ada orang lain yang membutuhkan ilmu yang hanya diketahui oleh orang itu, ia harus bertemu langsung dan menanyakannya.

Seiring penerapan teknologi informasi dalam proses manajemen pengetahuan, individu akan merasa kehilangan keunikannya karena semua pengetahuan yang dia ketahui harus diserahkan ke sistem agar semua orang tahu. Sedemikian rupa sehingga beberapa orang enggan untuk berbagi pengetahuan mereka.

Alasan lain pegawai enggan berbagi ilmu adalah karena butuh waktu untuk mengembangkan ilmunya dalam bentuk artikel atau tulisan. Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme untuk menyajikan knowledge sharing dalam bentuk yang lebih sederhana baik tertulis dan dapat dipahami, serta dibatasi waktu.

Tantangan berikutnya adalah bagaimana memastikan bahwa proses manajemen pengetahuan menghasilkan dokumen pengetahuan dan menggunakan pengetahuan ini untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Menerapkan manajemen pengetahuan membutuhkan dukungan teknologi informasi. Hal ini penting karena sistem dapat diakses, informasi dapat diakses dengan cepat, ada sistem cadangan, dan sebagainya. Tanpa dukungan TI yang tepat, manajemen pengetahuan menjadi terfragmentasi dan terbelakang.

Budaya tempat kerja juga merupakan faktor kunci dalam implementasi manajemen pengetahuan yang sukses. Budaya kerja mengacu pada aktivitas dan proses yang dilakukan karyawan setiap hari. Kebiasaan yang sulit beradaptasi dan beradaptasi dengan budaya kerja baru, seperti berbagi pengetahuan yang terlibat dalam manajemen pengetahuan, dapat menjadi hambatan penerapan manajemen pengetahuan.

### 3.8. Penerapan Solusi

Solusi dari hambatan antara lain dukungan dari manajemen puncak untuk menciptakan suasana yang mendukung pegawai dalam mengubah kebiasaan lama menjadi kebiasaan baru. Suasana yang dapat mempengaruhi individu dalam suatu perusahaan untuk perlahan-lahan beralih dari kebiasaan lama ke kebiasaan baru. Budaya kerja berbagi pengetahuan seperti itu akan berkembang.

Menerapkan teknologi informasi yang memadai dan terus membujuk karyawan untuk berbagi pengetahuan. Fokus pada karyawan yang mau berbagi dan konsisten berbagi ilmu sampai karyawan lain merasakan manfaatnya. Dukungan dari manajemen puncak dan rekan kerja sangat penting untuk keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan.

### 3.9. Knowledge Management System

Sistem manajemen pengetahuan adalah pendekatan teknologi informasi untuk menyimpan dan mengambil pengetahuan untuk meningkatkan pemahaman, kolaborasi, dan konsistensi proses di antara individu. Hal ini tentu saja berdampak besar pada implementasi proses bisnis, layanan dan produk mereka.

Untuk menciptakan KMS yang efisien dan kompetitif, diperlukan beberapa alat atau alat pendukung di dalamnya. Banyak tools yang berbayar secara gratis, namun hal ini tidak menjadi halangan bagi kami untuk mengimplementasikan KMS dalam bisnis kami. Bisnis perlu menerapkan KMS untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing.

### 3.10. Manajemen Pengetahuan dalam Evaluasi SPBE

Dalam kaitannya dengan evaluasi SPBE, Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu indikator yaitu indikator 26. Untuk mendapatkan nilai indeks yang optimal dapat dilakukan beberapa kegiatan [12] :

1. Pertemuan langsung dengan tatap muka dapat dilaksanakan dengan pertemuan rutin, apel, rapat, workshop, seminar, forum, pendidikan dan pelatihan.
2. Website organisasi sangat berperan erat dalam manajemen pengetahuan, banyak informasi terkini dan berita yang dapat dimuat didalamnya
3. Diskusi online, setelah pandemi Covid-19 diskusi online mulai efektif dilaksanakan. Diskusi online dapat dilakukan melalui group forum diskusi, wiki, teleconference, youtube dan media sosial.
4. Publikasi, penerbitan majalah dan jurnal bisa digunakan untuk penyebaran gagasan dan pengetahuan, dapat digunakan sekaligus untuk menjadi alat publisitas organisasi terhadap masyarakat.

5. Penelitian, merupakan sebuah kegiatan akademik dan survey. Diharapkan proses pertukaran pemikiran dan ide baru akan lebih efektif.

Setiap kegiatan untuk dapat didokumentasikan untuk dapat digunakan sebagai data dukung, Semua kegiatan yang dipublikasikan secara elektronik di situs web dan di buletin, majalah, dan surat kabar non-elektronik melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Kegiatan yang telah didokumentasikan dapat dipergunakan sebagai data dukung untuk meningkatkan nilai indikator manajemen pengetahuan dalam evaluasi SPBE.

### 3.11. Faktor penunjang Manajemen Pengetahuan dalam Evaluasi SPBE

Proses pengembangan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi erat kaitannya dengan fasilitas yang tersedia di dalam organisasi dan oleh karena itu memerlukan manajemen pengetahuan.

*Trend* dalam organisasi pengetahuan akan bersifat parsial dan disosiatif. Hal ini menjadi dasar persyaratan berbagi pengetahuan untuk mengelola dan mentransfer pengetahuan ke semua komponen dalam suatu organisasi dan untuk meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan. [15]. Kegiatan pengelolaan berbagi pengetahuan terbagi menjadi delapan bagian, yaitu:

1. Peta pengetahuan. Memetakan detail di mana pengetahuan berada dalam organisasi, siapa yang tahu, apa dan dimana.
2. *Talk space*. Menyediakan tempat informal yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbicara dengan pegawai yang lain.
3. *Smart office layout*. Rancang ruang kerja yang membantu menyediakan lingkungan yang mendukung untuk kegiatan belajar.
4. *Dedicated knowledge-sharing event*. Selenggarakan acara pengetahuan atau forum untuk berbagi pengetahuan. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bertukar pengalaman dengan yang belum pernah mereka temui dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam hal ini, struktur yang tidak kaku adalah yang terbaik untuk berbagi pengetahuan sehingga peserta dapat menentukan cara mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan mereka.
5. Kesamaan bahasa. Faktor utama keberhasilan kegiatan berbagi pengetahuan adalah penggunaan bahasa yang sama saat berkomunikasi dengan seluruh karyawan perusahaan. Kegiatan ini pertama-tama membentuk kosakata dan kemudian diterjemahkan ke dalam bahasa yang dapat dipahami bersama.
6. *Knowledge leader*. Tentukan siapa yang memiliki akses ke sumber daya berbagi pengetahuan, memantau partisipasi pegawai dan menjadi panutan untuk sikap berbagi.

7. Perubahan budaya kerja. Kembangkan budaya di organisasi dimana pegawai ingin berbagi pengetahuan. Mengingat sifat sukarela dari berbagi, ini adalah sebuah tantangan. Cara paling mudah adalah dengan menghilangkan hambatan dalam kegiatan diseminasi pengetahuan.
8. *Room for tension*. Ini juga dikenal sebagai *blending*, *creative wear* atau *creative tension*. Menyatukan pegawai dari divisi yang berbeda untuk memecahkan masalah bersama. Hal ini diperlukan karena pembelajaran dan solusi inovatif sering muncul saat orang terbiasa memperluas pemikiran mereka dengan cara baru

#### 4. KESIMPULAN

Manajemen Pengetahuan menjadi salah satu indikator dalam evaluasi SPBE berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020. Organisasi pemerintahan diharapkan dapat memahami bahwa Manajemen Pengetahuan merupakan aset penting dan seharusnya dimanfaatkan oleh organisasi. Pengetahuan yang digunakan dengan optimal dalam organisasi maka akan menciptakan organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif dan menghasilkan performa dan pencapaian tujuan organisasi. Diperlukan percepatan proses pembangunan Sistem manajemen pengetahuan, kegiatan-kegiatan dan faktor penunjang dalam Manajemen pengetahuan dalam organisasi pemerintahan di Indonesia.

Setiap kegiatan Manajemen Pengetahuan untuk dapat didokumentasikan dengan baik. Semua kegiatan dipublikasikan secara elektronik di situs website dan di buletin, majalah, dan surat kabar non-elektronik melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Kegiatan yang telah didokumentasikan dapat dipergunakan sebagai data dukung untuk meningkatkan nilai indikator manajemen pengetahuan dalam evaluasi SPBE. Setiap nilai indikator dalam evaluasi SPBE akan mempengaruhi nilai SPBE nasional yang berpengaruh dalam proses transformasi *e-government* di Indonesia.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Pemerintah Indonesia, "Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik," *Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indones.*, p. 110, 2020.
- [2] M. Silalahi, D. Napitupulu, and G. Patria, "Kajian Konsep dan Kondisi E-Government di Indonesia," *Teknol. Inf. dan Komun.*, vol. 1, no. 1, pp. 10–16, 2015, [Online]. Available: <http://id.portalgaruda.org/?ref=browse&mod=viewarticle&article=356188>
- [3] Peraturan Menteri PANRB, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik," *Pemerintah Indones.*, vol. 5, no. 154, pp. 1–476, 2018.
- [4] Pemerintah Indonesia, "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2020," *Menteri Huk. Dan Hak Asasi Mns. Republik Indones.*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2020.
- [5] D. Setiawan Putra, S. Selo, and S. Fauziati, "Evaluasi Domain Manajemen Spbe Pemerintah Kota Yogyakarta Berdasarkan Peraturan Menteri Pan-Rb Nomor 59 Tahun 2020," *JIKO (Jurnal Inform. dan Komputer)*, vol. 5, no. 1, pp. 54–61, 2022, doi: 10.33387/jiko.v5i1.4265.
- [6] Sangkala, *Knowledge Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- [7] T. H. Davenport, *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Department of Management Information School of Management Laurence Prusak, 1998.
- [8] H. Nonaka, I. and Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1995. doi: 10.4135/9781446288078.n21.
- [9] S. DiMattia and N. Oder, *Library Journal*. No 5 November 1997.
- [10] K. M. Wiig, "Introducing KM into the Enterprise," No. 6 January 1999.
- [11] O'Brien; Marakas;, *Management System Information*. New York: McGraw Hil, 2010.
- [12] H. Setiarso, Bambang. Harjanto, Nazir Triyono. Subagyo, "Penerapan Knowledge Management pada Organisasi," *J. Chem. Inf. Model.*, vol. 53, no. 9, pp. 1689–1699, 2013.
- [13] T. Zhang, "Application of knowledge management in public administration," *ICENT 2010 - 2010 Int. Conf. Educ. Netw. Technol.*, no. Icent, pp. 572–575, 2010, doi: 10.1109/ICENT.2010.5532103.
- [14] J. Biggam, "Defining knowledge: An epistemological foundation for knowledge management," *Proc. Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, vol. 00, no. c, p. 198, 2001, doi: 10.1109/HICSS.2001.927102.
- [15] Yuliazmi, "Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan," Universitas Budi Luhur, 2005.