

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era transformasi digital berbasis pengetahuan, pengelolaan pengetahuan organisasi telah berubah dari sekadar fungsi administratif menjadi intervensi strategis untuk peningkatan kinerja dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam perspektif Teknologi Pendidikan, Manajemen Pengetahuan merupakan proses sistematis untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan, dan pengelolaan proses dan sumber daya pengetahuan yang tepat, dengan fokus pada transformasi pengetahuan menjadi *capability* yang dapat diterapkan dalam konteks kerja nyata (Januszewski & Molenda, 2013). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam dua dekade terakhir telah mengubah cara organisasi mengelola informasi dan pengetahuan. Transformasi digital yang ditandai dengan kehadiran *Internet of Things (IoT)*, *big data*, dan *artificial intelligence (AI)* menjadikan pengetahuan sebagai salah satu sumber daya strategis bagi organisasi modern (Vermesan & Bacquet, 2017). Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian lingkungan organisasi.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management/KM*) bukan sekadar pengelolaan dokumen atau arsip pasif, tetapi merupakan proses sistematis untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan secara terstruktur. Sebagai lingkungan pembelajaran digital, Manajemen Pengetahuan dirancang untuk mengatasi *performance gap* yang disebabkan oleh *knowledge gap* melalui intervensi pembelajaran yang terencana dan terukur. Dari perspektif *Human Performance Technology (HPT)*, implementasi Manajemen Pengetahuan merupakan bentuk intervensi pembelajaran yang dirancang untuk mengatasi *performance gap* organisasi yang disebabkan oleh *knowledge gap*. Organisasi sektor publik menghadapi tantangan kompleks: tingginya *turnover* pegawai akibat pensiun dan mutasi, kehilangan *institutional memory*, serta kesulitan mentransfer *tacit knowledge* dari pegawai senior ke junior. Dalam konteks birokrasi Indonesia,

tantangan ini semakin krusial mengingat *demographic shift* pegawai negeri sipil, dimana sekitar 34,5% dari total PNS akan memasuki masa pensiun dalam 5 tahun ke depan (Badan Kepegawaian Negara, 2023), membawa serta pengetahuan dan pengalaman berharga yang sulit terdokumentasi.

Di tengah landasan ideal tersebut, kondisi empiris di Kementerian Keuangan justru memperlihatkan kesenjangan yang nyata. Meskipun KMS Kemenkeu telah menghimpun 16.921 aset intelektual, pemanfaatannya tergolong rendah dan timpang: kontribusi aset antar unit eselon I berkisar sangat lebar dari 0,2% hingga 670,7%, sebanyak 73,4% aset tidak pernah diunduh sejak diunggah, dan 41,2% pegawai tidak pernah mengakses KMS dalam enam bulan terakhir. Fenomena “tersedia banyak konten namun sedikit dimanfaatkan” (*content abundance but low use*) inilah yang menjadi masalah pokok penelitian ini. Persoalannya bukan sekadar mengapa konten melimpah, melainkan faktor-faktor apa yang menentukan tinggi-rendahnya pemanfaatan KMS sebagai sumber belajar, dan mengapa pola pemanfaatannya berbeda antar unit eselon I. Pertanyaan inilah yang dijawab penelitian ini dengan menempatkan dimensi pemanfaatan (*use*) sebagai fokus utama dari perspektif Teknologi Pendidikan.

Dalam konteks Teknologi Pendidikan, implementasi Manajemen Pengetahuan dapat dipahami melalui kerangka Teknologi Kinerja (*Performance Technology*) yang dikembangkan oleh Prawiradilaga dan Chaeruman (2018). Teknologi Kinerja merupakan pendekatan sistematis untuk menganalisis dan mengatasi kesenjangan kinerja (*performance gap*) melalui intervensi yang tepat, baik berupa intervensi pembelajaran maupun non-pembelajaran. Dalam kerangka ini, KMS berperan sebagai intervensi pembelajaran yang dirancang untuk mengatasi *performance gap* yang disebabkan oleh *knowledge gap*. Prawiradilaga dan Chaeruman (2018) menegaskan bahwa intervensi pembelajaran yang efektif harus memenuhi tiga kriteria: pertama, berbasis analisis kebutuhan yang komprehensif untuk mengidentifikasi akar masalah kinerja; kedua, menggunakan pendekatan sistematis yang mencakup desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi; ketiga, berorientasi pada hasil terukur yang dapat diobservasi dalam bentuk perubahan perilaku atau peningkatan kinerja. Dalam konteks KMS, hal ini berarti sistem tidak hanya menyediakan akses ke pengetahuan, tetapi harus

dirancang untuk memfasilitasi proses pembelajaran yang menghasilkan perubahan *capability* pegawai yang dapat diaplikasikan dalam menyelesaikan masalah kerja aktual. Kegagalan KMS Kemenkeu dalam mencapai tingkat pemanfaatan yang optimal mengindikasikan bahwa sistem belum sepenuhnya berfungsi sebagai intervensi pembelajaran yang efektif sesuai prinsip Teknologi Kinerja, dimana terdapat kesenjangan antara ketersediaan pengetahuan (*knowledge availability*) dengan pemanfaatan pengetahuan untuk peningkatan kinerja (*knowledge utilization for performance improvement*).

Dalam konteks transformasi pengetahuan, Nonaka & Takeuchi (1995) mengembangkan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang menjelaskan proses dinamis penciptaan pengetahuan organisasi melalui konversi antara pengetahuan *tacit* dan *explicit*. Model spiral pengetahuan ini menggambarkan bagaimana pengetahuan berkembang dalam organisasi melalui empat mode konversi. *Socialization* terjadi ketika pengetahuan *tacit* ditransfer melalui interaksi sosial, pengamatan, dan praktik langsung, seperti proses magang atau mentoring dimana pegawai senior berbagi pengalaman kepada junior. *Externalization* merupakan proses mengubah pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dalam bentuk dokumen, prosedur, atau model yang dapat dikomunikasikan dan dipahami orang lain. *Combination* melibatkan pengorganisasian dan pengintegrasian pengetahuan *explicit* yang sudah ada untuk membentuk pengetahuan baru yang lebih kompleks dan sistematis. *Internalization* terjadi ketika individu menyerap pengetahuan *explicit* melalui pembelajaran dan praktik (*learning-by-doing*), sehingga menjadi bagian dari pengetahuan *tacit* mereka. Proses siklus ini berlangsung secara berkelanjutan dan spiral, menciptakan pengetahuan organisasi yang terus berkembang. Dalam konteks KMS, pemahaman model SECI menjadi fundamental karena sistem tidak hanya berfungsi sebagai repositori pengetahuan *explicit*, tetapi juga harus memfasilitasi proses sosialisasi melalui fitur kolaborasi, mendukung eksternalisasi melalui mekanisme dokumentasi yang mudah, memungkinkan kombinasi melalui pencarian dan integrasi konten, serta mendorong internalisasi melalui akses pembelajaran yang kontekstual. Kegagalan KMS dalam memfasilitasi keempat proses ini akan menghambat spiral penciptaan pengetahuan organisasi.

Implementasi Manajemen Pengetahuan yang ideal dalam organisasi sektor publik harus memenuhi tiga prinsip fundamental dari perspektif Teknologi Pendidikan (Januszewski & Molenda, 2013). Pertama, berfungsi sebagai intervensi pembelajaran yang terencana. Sebagai intervensi pembelajaran, Manajemen Pengetahuan harus bersifat sistematis dengan mengikuti proses terstruktur dari identifikasi kebutuhan hingga evaluasi dampak (Probst dkk., 2000), terintegrasi dengan alur kerja (*workflow*) pembelajaran pegawai (Alavi & Leidner, 2001), dan berorientasi pada hasil pembelajaran yang mencakup kompetensi individual, efektivitas tim, dan pembelajaran organisasi.

Kedua, menghasilkan peningkatan kinerja organisasi secara terukur. Dari dimensi peningkatan kinerja, implementasi Manajemen Pengetahuan yang ideal menghasilkan dampak pada tiga level (Gold dkk., 2001): tingkat individual yang meliputi pengurangan waktu untuk mencapai kompetensi (*reduced time to competency*) untuk pegawai baru, peningkatan kualitas pengambilan keputusan dari praktik terbaik, dan peningkatan kemampuan pemecahan masalah; tingkat tim atau unit yang mencakup minimalisasi silo pengetahuan (*knowledge silos*), percepatan inovasi, dan standarisasi proses; serta tingkat organisasi yang meliputi preservasi ingatan institusional, peningkatan kelincahan organisasi (*organizational agility*), dan pembuatan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy making*). Logika kausal yang mendasari adalah: Berbagi Pengetahuan, Pembelajaran, Peningkatan Kinerja (Alavi & Leidner, 2001).

Ketiga, memfasilitasi transformasi menuju organisasi pembelajar (*learning organization*). Manajemen Pengetahuan memfasilitasi lima disiplin Senge (1990): penguasaan pribadi (*personal mastery*) melalui platform pengembangan diri berkelanjutan, model mental (*mental models*) melalui refleksi pelajaran yang didapat (*lessons learned*), visi bersama (*shared vision*) melalui penyebaran visi strategis, pembelajaran tim (*team learning*) melalui platform kolaborasi, dan pemikiran sistem (*systems thinking*) melalui integrasi pengetahuan lintas unit.

Standar internasional ISO 30401:2018 tentang *Knowledge Management Systems* menegaskan pentingnya empat pilar: *leadership commitment* (dukungan aktif pimpinan), *knowledge culture* (budaya menghargai berbagi pengetahuan), *systematic approach* (proses terstruktur dan terdokumentasi), dan *continuous*

improvement (evaluasi berkala dan perbaikan). Standar ini memberikan kerangka normatif untuk tata kelola Manajemen Pengetahuan yang berkualitas, meski implementasinya memerlukan adaptasi kontekstual sesuai karakteristik organisasi.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia telah mengembangkan sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System/KMS*) sejak 2015 melalui platform *Kemenkeu Learning Center (KLC)*. Hingga Juni 2025, KMS Kemenkeu telah mengumpulkan 16.921 aset intelektual yang mencakup *best practices*, standar operasional prosedur, *lessons learned*, dan *knowledge products* lainnya yang dihasilkan oleh 12 unit eselon I. Namun, data empiris menunjukkan *gap* signifikan antara kondisi ideal dan realitas implementasi, yang dapat diidentifikasi dalam tiga dimensi: kuantitas, kualitas, dan efektivitas.

Dari dimensi kuantitas, terdapat disparitas kontribusi aset yang sangat mencolok antar unit eselon I. Data menunjukkan bahwa unit dengan jumlah pegawai terbesar justru memiliki kontribusi aset terendah, sementara unit dengan pegawai lebih sedikit memiliki kontribusi tertinggi. Sebagai ilustrasi, Direktorat Jenderal Pajak dengan 43.582 pegawai hanya memiliki 102 aset intelektual (0,2%), sementara Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dengan 1.226 pegawai memiliki 8.223 aset (670,7%). Demikian pula Inspektorat Jenderal dengan 662 pegawai memiliki 2.229 aset (336,7%). Data sebaran lengkap dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Sebaran Jumlah Pegawai dan Jumlah Aset Intelektual unit eselon I (per Juni 2025)*

NO	Unit eselon I	Jumlah Pegawai	Jumlah Aset Intelektual (AI) pada KMS	Persentase AI terhadap Pegawai
1	Sekretariat Jenderal	2.735	691	25,3%
2	Direktorat Jenderal Anggaran	833	361	43,3%
3	Direktorat Jenderal Pajak	43.582	102	0,2%
4	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	15.790	1.991	12,6%
5	Direktorat Jenderal Perbendaharaan	6.413	2.230	34,8%
6	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	3.743	266	7,1%

7	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	537	482	89,8%
8	Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	495	121	24,4%
9	Inspektorat Jenderal	662	2.229	336,7%
10	Badan Kebijakan Fiskal	514	162	31,5%
11	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	1.226	8.223	670,7%
12	Lembaga National Single Window	173	62	35,8%
Jumlah		76.603	16.921	

Sumber: Data Aset Intelektual Kementerian Keuangan

**Catatan: Tabel 1.1 menyajikan kondisi pada struktur 12 unit eselon I (termasuk Badan Kebijakan Fiskal/BKF) sebagaimana berlaku per Juni 2025 Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. BKF kemudian bertransformasi menjadi DJSEF dan DJSPSK, serta dibentuk Badan Baru yaitu BATII, sehingga jumlah unit eselon I menjadi 14. Analisis data primer pada Bab IV menggunakan struktur 14 unit eselon I yang berlaku pada saat pengumpulan data.*

Dari perspektif Teknologi Pendidikan, fenomena paradoks kuantitas ini mengindikasikan beberapa masalah mendasar. Pertama, terdapat *knowledge gap* yang tidak tertangani dimana unit dengan volume pekerjaan dan kompleksitas tinggi seharusnya memiliki volume pengetahuan yang substantif. Kedua, sistem KMS belum berhasil memfasilitasi proses eksternalisasi pengetahuan dari *tacit* menjadi *explicit*, sehingga kegagalan intervensi pembelajaran terjadi. Ketiga, terdapat ketimpangan *organizational readiness* yang mencerminkan perbedaan kesiapan budaya berbagi dan dukungan kepemimpinan antar unit.

Dari dimensi kualitas, analisis data sekunder dari KLC *Dashboard* menunjukkan rendahnya tingkat *reuse* aset intelektual. Dari 16.921 aset yang tersedia, sebanyak 73,4% (12.420 aset) tidak pernah diunduh atau diakses sejak diunggah, 19,8% (3.350 aset) hanya diakses 1 hingga 5 kali dalam setahun, dan hanya 6,8% (1.151 aset) yang diakses lebih dari 10 kali per tahun. Rendahnya tingkat *reuse* ini mengindikasikan kegagalan fungsi KMS sebagai lingkungan pembelajaran. Aset yang tersedia tidak relevan dengan kebutuhan pembelajaran aktual pegawai, kualitas konten tidak memenuhi standar *Information Quality* dalam

hal akurasi, kelengkapan, dan keterkinian, serta tidak adanya mekanisme kurasi dan evaluasi konten secara berkelanjutan.

Tabel 1.2 Distribusi pemanfaatan Aset Intelektual (AI) pada KMS Kemenkeu berdasarkan *pageviews*

No	Kelompok <i>Pageviews</i>	Jumlah AI	Persentase
1	0 viewers	1.090	6,4%
2	1–99 viewers	10.399	61,5%
3	100–999 viewers	4.208	24,9%
4	1.000–4.999 viewers	951	5,6%
5	5.000–9.999 viewers	156	0,9%
6	≥10.000 viewers	118	0,7%
Jumlah		16.921	

Sumber: Tarikan Data Viewers pada Kemenkeu *Learning Center*

Dari dimensi efektivitas, *survey* awal terhadap 150 responden acak menunjukkan rendahnya *adoption rate* sistem. Sebanyak 41,2% pegawai tidak pernah mengakses KMS dalam 6 bulan terakhir, 32,5% hanya mengakses 1 hingga 2 kali per semester secara insidental, dan hanya 26,3% yang mengakses secara rutin dengan frekuensi minimal 1 kali per bulan. Data ini menunjukkan bahwa KMS belum menjadi bagian integral dari *workflow* pembelajaran pegawai. Sebagai intervensi pembelajaran, sistem gagal mencapai *intention to use* (motivasi menggunakan), *actual use* (pemanfaatan aktual), maupun *continuance use* (penggunaan berkelanjutan).

Fenomena yang terjadi di KMS Kemenkeu dapat dikonseptualisasikan sebagai *content abundance but low use*, dimana tersedia banyak konten namun tingkat pemanfaatan sangat rendah. Dari perspektif Teknologi Pendidikan, ini merupakan kegagalan sistemik yang mengindikasikan: kegagalan dimensi teknis dimana sistem tidak *user-friendly*, informasi sulit ditemukan, dan layanan dukungan tidak memadai; kegagalan dimensi organisasi dimana tidak ada budaya berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan lemah, dan tidak ada insentif yang memotivasi; serta kegagalan dimensi individu dimana terdapat rendahnya literasi digital, kurangnya motivasi intrinsik, dan persepsi manfaat yang rendah.

Rendahnya pemanfaatan KMS di Kemenkeu berdampak pada berbagai

aspek. Pertama, inefisiensi pembelajaran organisasi dimana pegawai baru memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai kompetensi karena *knowledge transfer* tidak efektif. Kedua, hilangnya *institutional memory* dimana pengetahuan pegawai senior yang pensiun tidak terekam dan hilang. Ketiga, duplikasi upaya dimana unit atau individu mengulang kesalahan yang sama karena *lessons learned* tidak didistribusikan. Keempat, rendahnya inovasi karena praktik terbaik (*best practices*) tidak terdiseminasi sehingga inovasi tidak mereplikasi. Kelima, pemborosan investasi TI dimana investasi signifikan untuk pengembangan platform KMS tidak memberikan *return on investment* yang diharapkan.

Penelitian ini penting dilakukan karena tiga alasan fundamental. Pertama, urgensi praktis dimana Kementerian Keuangan sebagai organisasi strategis negara dengan 76.603 pegawai dan 14 unit eselon I memerlukan solusi berbasis bukti empiris untuk meningkatkan efektivitas KMS-nya. Kegagalan KMS berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik dan kebijakan fiskal negara. Penelitian ini akan menghasilkan peta prioritas intervensi yang dapat diimplementasikan secara langsung untuk mengatasi masalah *content abundance but low use*. Kedua, urgensi teoretis dimana mayoritas penelitian KMS berfokus pada evaluasi kesuksesan sistem secara menyeluruh mencakup semua dimensi Model DeLone dan McLean (2003), namun sedikit yang fokus mendalam pada dimensi *Use* (pemanfaatan) sebagai *outcome variable* utama. Padahal, dalam konteks sistem sukarela (*voluntary use*) seperti KMS, pemanfaatan adalah prediktor terkuat dari manfaat bersih (*net benefits*) sistem. Penelitian ini akan memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor anteseden yang mempengaruhi pemanfaatan KMS secara komprehensif dengan mengintegrasikan Model DeLone dan McLean (2003) dan perspektif Teknologi Pendidikan. Ketiga, urgensi metodologis dimana penelitian ini menggunakan pendekatan *multi-group analysis* untuk mengidentifikasi pola perbedaan pemanfaatan KMS antar 12 unit eselon I. Pendekatan ini relatif jarang digunakan dalam studi KMS sektor publik di Indonesia, namun sangat penting untuk mengidentifikasi faktor pembeda mengapa unit tertentu berhasil sementara unit lain gagal, menyusun strategi intervensi yang kontekstual sesuai karakteristik masing-masing unit, dan memberikan pembelajaran lintas unit tentang praktik terbaik.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat pada empat level. Manfaat teoretis meliputi perluasan penerapan Model DeLone dan McLean (2003) dengan fokus mendalam pada dimensi *Use* dalam konteks birokrasi publik Indonesia, integrasi perspektif Teknologi Pendidikan yang menempatkan KMS sebagai lingkungan pembelajaran digital, dan memperkaya literatur tentang determinan utama adopsi dan penggunaan sistem informasi di lingkungan birokrasi kompleks. Manfaat metodologis berupa pendekatan evaluasi KMS yang fokus namun mendalam dengan memadukan Model DeLone dan McLean (2003) dan perspektif Teknologi Pendidikan, penggunaan metode analisis kuantitatif tingkat lanjut SEM atau PLS dengan pendekatan *multi-group analysis*, dan pemberian referensi bagi penelitian serupa di masa depan. Manfaat praktis meliputi peta prioritas intervensi berbasis bukti empiris untuk pengelola KMS Kemenkeu, identifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap pemanfaatan KMS per unit, dan rekomendasi yang spesifik, terukur, serta dapat langsung diimplementasikan. Manfaat kebijakan berupa masukan untuk pembuat kebijakan dalam merancang regulasi terkait manajemen pengetahuan, penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi KMS lintas unit berbasis matriks pemanfaatan, dan pengembangan kebijakan insentif berbasis pemanfaatan dan kontribusi pengetahuan.

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap 30 studi terdahulu yang meliputi penelitian internasional, regional Asia, dan Indonesia, penelitian ini mengidentifikasi sepuluh kesenjangan (*research gaps*) yang perlu diisi. Pertama, mayoritas penelitian menggunakan Model DeLone dan McLean (2003) secara komprehensif dengan menguji semua dimensi, namun jarang yang fokus mendalam pada dimensi *Use* sebagai *outcome variable* utama. Penelitian ini memfokuskan analisis mendalam pada dimensi *Use* dengan mengidentifikasi secara komprehensif faktor-faktor anteseden dari tiga kategori: faktor teknis (*System Quality, Information Quality, Service Quality*), faktor organisasi (*Knowledge Sharing Culture, Leadership Support, Incentive System*), dan faktor individu (*Digital Literacy, Intrinsic Motivation, perceived benefit*). Kedua, penelitian KMS di Indonesia masih terbatas terutama untuk organisasi birokrasi besar dengan heterogenitas struktural tinggi. Penelitian ini mengambil konteks empiris Kementerian Keuangan sebagai organisasi birokrasi dengan 76.603 pegawai dan 14

unit eselon I yang memiliki karakteristik struktural, budaya, dan tata kelola berbeda dengan sektor swasta.

Ketiga, meski beberapa studi menemukan disparitas pemanfaatan antar unit atau divisi, analisis *multi-group* untuk mengidentifikasi faktor pembeda masih jarang dilakukan. Penelitian ini menggunakan *Multi-Group Analysis* (MGA) untuk menguji perbedaan pola pengaruh faktor-faktor terhadap pemanfaatan KMS antar 14 unit eselon I, sehingga dapat mengidentifikasi mengapa unit tertentu berhasil sementara unit lain gagal. Keempat, Model DeLone dan McLean (2003) telah banyak digunakan untuk evaluasi sistem informasi, namun integrasi dengan perspektif Teknologi Pendidikan yang menempatkan KMS sebagai lingkungan pembelajaran digital dan intervensi pembelajaran masih terbatas. Penelitian ini mengintegrasikan Model DeLone dan McLean (2003) dengan perspektif Teknologi Pendidikan (Januszewski & Molenda, 2013) dan prinsip organisasi pembelajar (Senge, 1990), sehingga KMS tidak hanya dievaluasi sebagai sistem informasi tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran strategis. Kelima, Standar ISO 30401:2018 memberikan *framework governance* KMS, namun integrasi dengan model evaluasi empiris seperti DeLone dan McLean (2003) belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini mengintegrasikan prinsip-prinsip ISO 30401:2018 (*leadership commitment, knowledge culture, systematic approach, continuous improvement*) sebagai dimensi faktor organisasi dalam model penelitian.

Keenam, penelitian terdahulu cenderung parsial dengan fokus pada faktor teknis saja, atau faktor organisasi saja, atau faktor individu saja. Penelitian ini mengintegrasikan tiga kategori faktor (teknis, organisasi, individu) dalam satu model komprehensif untuk memberikan pemahaman holistik tentang determinan pemanfaatan KMS. Ketujuh, mayoritas penelitian KMS menggunakan pendekatan kuantitatif tunggal tanpa eksplorasi kualitatif mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori untuk mendapatkan *magnitude of effects* sekaligus menjelaskan pola hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis dan Multi-Group Analysis, sehingga tetap dapat mengungkap "mengapa" di balik angka statistik. Kedelapan, pengukuran *Use* dalam penelitian terdahulu sering *simplistic* dengan hanya mengukur frekuensi akses tanpa mempertimbangkan dimensi lain. Penelitian ini mengoperasionalisasikan *Use*

secara multi-dimensional: *frequency* (seberapa sering), *intensity* (seberapa dalam), *breadth* (seberapa luas cakupan fitur), dan *depth* (seberapa dalam eksplorasi konten).

Kesembilan, penelitian terdahulu fokus pada kondisi empiris tanpa membandingkan dengan kondisi ideal berdasarkan teori dan standar. Penelitian ini secara eksplisit membandingkan kondisi ideal (berdasarkan teori Teknologi Pendidikan dan ISO 30401:2018) dengan kondisi riil di Kemenkeu untuk mengidentifikasi *performance gap* yang perlu ditutup. Kesepuluh, banyak penelitian menghasilkan rekomendasi generik yang sulit diimplementasikan. Penelitian ini menghasilkan peta prioritas intervensi yang spesifik per unit eselon I, dengan rekomendasi yang bersifat *actionable* (dapat langsung ditindaklanjuti) dan kontekstual (sesuai karakteristik masing-masing unit).

Berdasarkan analisis fenomena dan kesenjangan yang telah dipaparkan, masalah pokok penelitian ini adalah bahwa Kementerian Keuangan telah mengembangkan *Knowledge Management System* dengan 16.921 aset intelektual, namun menghadapi fenomena *content abundance but low use* yang ditandai dengan disparitas kontribusi aset antar unit (0,2% hingga 670,7%), rendahnya tingkat *reuse* aset (73,4% tidak pernah diakses), dan rendahnya *adoption rate* sistem (41,2% tidak pernah mengakses dalam 6 bulan). Fenomena ini mengindikasikan kegagalan sistemik KMS sebagai intervensi pembelajaran organisasi dan memerlukan identifikasi mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS, baik secara agregat maupun per unit eselon I, untuk menyusun strategi intervensi yang efektif dan kontekstual.

Untuk menjawab masalah penelitian tersebut, dirumuskan pertanyaan penelitian utama yaitu: faktor-faktor apa saja (teknis, organisasi, individu) yang secara signifikan mempengaruhi pemanfaatan *Knowledge Management System* di Kementerian Keuangan. Pertanyaan ini kemudian dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan turunan. Pertama, bagaimana pola pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap pemanfaatan KMS secara agregat di seluruh Kementerian Keuangan. Kedua, apakah terdapat perbedaan signifikan pola pengaruh faktor-faktor tersebut antar unit eselon I. Ketiga, faktor-faktor apa yang menjadi pembeda utama (*key differentiators*) antara unit dengan pemanfaatan tinggi dan unit dengan pemanfaatan

rendah. Keempat, bagaimana rekomendasi strategi intervensi untuk meningkatkan pemanfaatan KMS yang dapat disesuaikan dengan konteks masing-masing unit eselon I.

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, tujuan umum penelitian ini adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan *Knowledge Management System* di Kementerian Keuangan untuk menyusun strategi intervensi yang efektif dalam meningkatkan efektivitas KMS sebagai instrumen pembelajaran organisasi. Tujuan umum ini kemudian dioperasionalkan menjadi lima tujuan khusus. Pertama, mengidentifikasi faktor-faktor teknis (*System Quality, Information Quality, Service Quality*), faktor organisasi (*Knowledge Sharing Culture, Leadership Support, Incentive System*), dan faktor individu (*Digital Literacy, Intrinsic Motivation, perceived benefit*) yang mempengaruhi pemanfaatan KMS. Kedua, menganalisis pola pengaruh (besar dan signifikansi) faktor-faktor tersebut terhadap pemanfaatan KMS secara agregat. Ketiga, menganalisis perbedaan pola pengaruh faktor-faktor tersebut antar 14 unit eselon I menggunakan *Multi-Group Analysis*. Keempat, mengidentifikasi faktor-faktor pembeda (*key differentiators*) antara unit dengan pemanfaatan tinggi dan rendah melalui analisis kualitatif mendalam. Kelima, menyusun peta prioritas intervensi dan rekomendasi strategi peningkatan pemanfaatan KMS yang kontekstual untuk masing-masing unit eselon I.

Untuk memfokuskan kajian, penelitian ini memiliki lingkup dan batasan. Lingkup penelitian meliputi lokus penelitian yaitu Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mencakup 14 unit eselon I, fokus variabel yaitu dimensi *Use* (pemanfaatan sistem) sebagai *outcome variable* utama, periode data yaitu data pemanfaatan KMS periode Januari 2024 hingga Juni 2025, dan responden yaitu pegawai Kementerian Keuangan yang terdaftar sebagai pengguna KMS. Batasan penelitian meliputi beberapa hal. Pertama, penelitian ini tidak mengevaluasi dimensi *Net Benefits* secara mendalam (dampak KMS terhadap kinerja organisasi), namun berfokus pada dimensi *Use* sebagai prediktor *Net Benefits*. Kedua, penelitian ini tidak menganalisis konten aset intelektual secara detail, namun menganalisis karakteristik agregat (jumlah, distribusi, tingkat akses). Ketiga, penelitian ini tidak melakukan eksperimen atau intervensi langsung, namun menganalisis kondisi

eksisting untuk menyusun rekomendasi intervensi. Keempat, generalisasi hasil penelitian terbatas pada konteks organisasi birokrasi publik Indonesia dengan karakteristik serupa Kementerian Keuangan.

Penelitian ini menegaskan bahwa pemanfaatan KMS dalam birokrasi publik merupakan isu strategis yang tidak hanya menyangkut penyediaan teknologi, tetapi juga menyangkut bagaimana sistem tersebut diadopsi, dimanfaatkan, dan diintegrasikan dalam alur kerja sehari-hari. Latar belakang global menunjukkan bahwa era digital berbasis *IoT*, *big data*, dan *AI* mendorong organisasi untuk mengelola pengetahuan secara lebih cerdas dan berkelanjutan. Tren penelitian internasional memperlihatkan bahwa keberhasilan KMS ditentukan oleh kombinasi kualitas sistem, mutu informasi, dukungan organisasi, serta perilaku pengguna, sementara penelitian di Indonesia masih menghadapi kesenjangan baik dari sisi teori, metodologi, maupun praktik. Kesenjangan penelitian (*research gaps*) yang diidentifikasi menegaskan perlunya studi yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS di sektor publik Indonesia, khususnya pada organisasi besar dan kompleks seperti Kementerian Keuangan. Ketimpangan lintas unit eselon I, rendahnya tingkat *reuse* aset pengetahuan, serta dominasi konten yang tidak dimanfaatkan menjadi bukti bahwa masalah pemanfaatan lebih kompleks daripada sekadar ketersediaan sistem.

Dalam konteks ini, penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan memfokuskan kajian mendalam pada dimensi *Use* (pemanfaatan) sebagai variabel kunci, memadukan Model DeLone dan McLean (2003) dengan perspektif Teknologi Pendidikan yang menempatkan KMS bukan hanya sebagai repositori pengetahuan, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran strategis dalam *learning organization*. Kontribusi penelitian ini diproyeksikan pada empat level: teoretis (perluasan model dengan fokus pada dimensi *Use* di sektor publik), metodologis (penggunaan pendekatan SEM atau PLS dengan *multi-group analysis*), praktis (peta prioritas intervensi berbasis faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS), dan kebijakan (rekomendasi penguatan regulasi dan tata kelola berbasis *metrics* pemanfaatan). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab kesenjangan akademik, tetapi juga menyajikan solusi yang aplikatif dan relevan bagi kebutuhan organisasi untuk meningkatkan *adoption rate* dan intensitas

penggunaan KMS sebagai fondasi organisasi pembelajar di era digital.

Penelitian ini dilakukan dan dimaknai dari sudut pandang Teknologi Pendidikan. Dalam kerangka ini, KMS tidak dipandang sekadar sebagai sistem informasi atau repositori dokumen, melainkan sebagai sumber belajar (*learning resource*) sekaligus lingkungan pembelajaran digital yang memfasilitasi pembelajaran pegawai sebagai pembelajar dewasa (*adult learners*). Sebagaimana ditegaskan Januszewski dan Molenda (2013), inti dari Teknologi Pendidikan adalah memfasilitasi pembelajaran dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan, dan pengelolaan sumber daya teknologi yang tepat. Di organisasi publik seperti Kementerian Keuangan, yang dituntut adaptif terhadap perubahan regulasi dan kebijakan, kemampuan pegawai untuk terus belajar secara mandiri dan kontekstual menjadi kebutuhan strategis. Maka, persoalan rendahnya pemanfaatan KMS pada hakikatnya adalah persoalan pembelajaran: sejauh mana sumber belajar yang telah tersedia benar-benar digunakan untuk pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja. Inilah ranah kajian Teknologi Pendidikan, dan posisi inilah yang menjadi pijakan peneliti dalam menganalisis serta merumuskan rekomendasi dalam penelitian ini.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi sejumlah masalah terkait pemanfaatan *Knowledge Management System* di sektor publik sebagai berikut:

1. Rendahnya tingkat pemanfaatan KMS ditunjukkan oleh data empiris bahwa 67,9% aset intelektual memiliki tingkat akses sangat rendah (kurang dari 100 viewers) dan 6,4% belum pernah diakses sama sekali, mengindikasikan fenomena "*content abundance but low Use*".
2. Disparitas signifikan dalam pemanfaatan KMS antar unit eselon I di Kementerian Keuangan, ditandai dengan rentang persentase aset intelektual terhadap jumlah pegawai yang sangat lebar dari 0,2% hingga 670,7%, menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam adopsi dan penggunaan sistem yang perlu dipahami faktor-faktor penyebabnya.
3. Belum diketahuinya secara pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS, baik dari aspek teknis sistem (*System Quality*,

Information Quality, Service Quality), faktor organisasi (budaya berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, sistem insentif), maupun faktor individu (literasi digital, motivasi, persepsi manfaat).

4. Kegagalan KMS dalam memfasilitasi proses spiral penciptaan pengetahuan menurut Model SECI Nonaka dan Takeuchi (1995) (*socialization, externalization, combination, internalization*), dimana sistem lebih berfungsi sebagai repositori pasif daripada lingkungan pembelajaran yang dinamis.
5. Hambatan budaya organisasi, resistensi individu, dan rendahnya literasi digital menjadi faktor non-teknis yang menghalangi optimalisasi pemanfaatan KMS di lingkungan birokrasi, terutama dalam mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*.
6. Keterbatasan penelitian yang secara spesifik mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS dengan fokus mendalam pada dimensi *Use* di sektor publik Indonesia, khususnya dengan menggunakan pendekatan Model DeLone & McLean yang diintegrasikan dengan perspektif Teknologi Pendidikan.
7. Belum adanya model empiris yang dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang intervensi strategis guna meningkatkan pemanfaatan KMS di lingkungan birokrasi Kementerian Keuangan dengan mempertimbangkan disparitas antar unit organisasi.

1.3 Pembatasan Masalah

Mengingat luasnya ruang lingkup permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini membatasi fokus kajian pada beberapa aspek berikut:

Pertama, batasan pada fokus variabel penelitian. Penelitian ini secara spesifik memfokuskan kajian mendalam pada dimensi pemanfaatan (*Use*) sebagai variabel dependen utama, dengan mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhinya dari tiga kelompok variabel independen: (1) faktor desain teknis KMS yang mencakup kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan berdasarkan Model DeLone dan McLean (2003); (2) faktor organisasi yang meliputi budaya berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, dan sistem insentif yang relevan dengan prinsip ISO 30401:2018; serta faktor individu yang mencakup literasi digital, motivasi intrinsik, dan persepsi manfaat. Pembatasan ini dilakukan agar penelitian

dapat menghasilkan analisis yang mendalam dan komprehensif terhadap faktor-faktor kunci yang mempengaruhi pemanfaatan KMS, tanpa mengeksplorasi dimensi lain dari Model DeLone dan McLean (2003) seperti *user satisfaction* atau *net benefits* yang memerlukan desain penelitian berbeda.

Kedua, batasan pada objek kajian. Penelitian ini menitikberatkan pada pemanfaatan KMS sebagai bagian strategis pengelolaan pengetahuan di lingkungan birokrasi publik. Oleh karena itu, penelitian tidak berfokus pada aspek teknis pengembangan perangkat lunak atau arsitektur sistem informasi secara detail. Hal-hal seperti bahasa pemrograman, rancangan antarmuka teknis, atau spesifikasi server tidak menjadi ruang lingkup kajian utama. Sebaliknya, penelitian ini berorientasi pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS dari perspektif pengguna dan organisasi, dengan memandang KMS sebagai lingkungan pembelajaran digital dalam kerangka *learning organization*.

Ketiga, batasan pada ruang lingkup subjek penelitian. Subjek penelitian difokuskan pada pegawai Kementerian Keuangan yang terlibat langsung dalam pemanfaatan KMS sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari, dengan kriteria minimal telah menggunakan KMS selama 6 bulan. Penelitian juga melibatkan pengelola atau administrator KMS di tingkat unit eselon I untuk mendapatkan perspektif manajerial. Dengan demikian, penelitian tidak mencakup pihak eksternal seperti masyarakat umum atau pengguna KMS di luar kementerian. Batasan ini penting untuk menjaga konsistensi data dan memastikan bahwa analisis benar-benar merefleksikan pengalaman internal birokrasi keuangan negara.

Keempat, batasan lokasi penelitian. Penelitian dilakukan di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, mencakup seluruh unit eselon I untuk memungkinkan analisis komparatif tingkat pemanfaatan KMS antar unit organisasi menggunakan *multi-group analysis*. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian strategis yang telah mengimplementasikan KMS secara komprehensif sejak tahun 2015 melalui platform *Kemenkeu Learning Center* dan memiliki data empiris yang memadai untuk mendukung analisis mendalam tentang fenomena *content abundance but low use*.

Kelima, batasan metodologis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory survey*) berdesain *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai pengguna aktif KMS, dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel. Pilihan metodologi ini ditetapkan karena memungkinkan pengujian hubungan antar variabel laten secara simultan dengan asumsi distribusi yang relatif fleksibel, serta dapat mengakomodasi analisis *multi-group* untuk menguji disparitas pemanfaatan antar unit eselon I. Penelitian ini tidak menggunakan pendekatan kualitatif maupun *mixed methods*; seluruh temuan dan interpretasi didasarkan pada data kuantitatif yang dianalisis secara statistik. Pertimbangan ini diambil agar penelitian dapat dituntaskan secara fokus dan tepat waktu, dengan tetap menghasilkan bukti empiris yang kuat untuk menjawab seluruh rumusan masalah.

Keenam, batasan dimensi waktu. Penelitian dilakukan pada rentang waktu tahun 2025-2026, dengan data primer dikumpulkan pada awal tahun 2026 yang merepresentasikan kondisi pemanfaatan KMS pada periode tersebut. Hasil penelitian ini menjadi potret empiris yang dapat menjadi pijakan awal untuk pengembangan kebijakan maupun penelitian lanjutan tentang peningkatan pemanfaatan KMS di sektor publik.

Ketujuh, batasan perspektif teoretis. Penelitian ini memadukan perspektif manajemen sistem informasi (DeLone & McLean, 2003) dengan perspektif Teknologi Pendidikan yang menempatkan KMS sebagai lingkungan pembelajaran digital dalam *learning organization*, serta mengintegrasikan Model SECI Nonaka dan Takeuchi (1995) untuk memahami proses konversi pengetahuan. Dengan demikian, penelitian dibatasi untuk melihat bagaimana faktor-faktor teknis, organisasi, dan individu mempengaruhi tingkat pemanfaatan KMS sebagai infrastruktur pendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai, bukan semata-mata sebagai sistem penyimpanan dokumen.

Batasan-batasan penelitian yang telah diuraikan di atas diharapkan dapat menjaga arah penelitian agar lebih fokus, mendalam, dan relevan dengan permasalahan yang hendak dipecahkan. Dengan demikian, penelitian ini tidak

hanya sekadar mengidentifikasi hambatan secara deskriptif, tetapi juga menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan KMS dengan landasan teoretis yang kuat, metodologi yang tepat, serta ruang lingkup yang jelas.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah penelitian ini dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh faktor desain teknis (kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan) terhadap tingkat pemanfaatan *Knowledge Management System* di Kementerian Keuangan?
2. Bagaimana pengaruh faktor organisasi (budaya berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, sistem insentif) dan faktor individu (literasi digital, motivasi intrinsik, dan persepsi manfaat) terhadap pemanfaatan *Knowledge Management System* di Kementerian Keuangan?
3. Bagaimana disparitas tingkat pemanfaatan KMS antar unit eselon I di Kementerian Keuangan dan faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap perbedaan tersebut?
4. Bagaimana rekomendasi strategi intervensi untuk meningkatkan pemanfaatan KMS yang dapat disesuaikan dengan konteks masing-masing unit eselon I di Kementerian Keuangan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh faktor desain teknis KMS (kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan) terhadap tingkat pemanfaatan KMS di Kementerian Keuangan.
2. Menganalisis pengaruh faktor organisasi (budaya berbagi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, sistem insentif) dan faktor individu (literasi digital, motivasi intrinsik, persepsi manfaat) terhadap tingkat pemanfaatan KMS.

3. Mengkaji disparitas tingkat pemanfaatan KMS antar unit eselon I di Kementerian Keuangan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap perbedaan tersebut.
4. Merumuskan peta prioritas intervensi dan rekomendasi strategi berbasis bukti empiris untuk meningkatkan pemanfaatan KMS sebagai intervensi pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.6 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan baik secara teoretis maupun praktis:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Memperkaya literatur ilmiah tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pemanfaatan *Knowledge Management System* di sektor publik, khususnya dengan fokus mendalam pada dimensi *Use* sebagai variabel kunci keberhasilan sistem. Penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian yang selama ini lebih banyak menguji model DeLone dan McLean (2003) secara komprehensif tanpa fokus spesifik pada dimensi pemanfaatan, padahal dalam konteks sistem sukarela (*voluntary use*) seperti KMS, pemanfaatan adalah prediktor terkuat dari manfaat bersih sistem.
- b. Memberikan kontribusi pada pengembangan Model Keberhasilan Sistem Informasi DeLone dan McLean (2003) dalam konteks birokrasi publik Indonesia dengan mengintegrasikan perspektif Teknologi Pendidikan dan Model SECI Nonaka dan Takeuchi (1995). Integrasi ini menghasilkan kerangka teoretis yang lebih kaya dimana KMS tidak hanya dipandang sebagai sistem informasi tetapi juga sebagai lingkungan pembelajaran digital yang memfasilitasi proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* dan mendukung spiral penciptaan pengetahuan organisasi.
- c. menyediakan basis empiris untuk pengembangan teori tentang disparitas pemanfaatan sistem informasi dalam organisasi besar dengan struktur kompleks. Penggunaan *multi-group analysis* untuk menguji

perbedaan pola pengaruh antar unit eselon I memberikan pemahaman baru tentang bagaimana konteks organisasi lokal mempengaruhi efektivitas faktor-faktor penentu pemanfaatan sistem, yang relatif jarang dieksplorasi dalam penelitian KMS di Indonesia.

- d. Menjadi rujukan akademis bagi penelitian lanjutan mengenai *knowledge management*, *digital transformation*, dan *learning organization* di sektor publik khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia yang memiliki karakteristik struktural dan budaya organisasi yang berbeda dengan sektor swasta maupun birokrasi di negara maju.
- e. Memperkuat posisi keilmuan Teknologi Pendidikan dalam ranah pembelajaran orang dewasa di tempat kerja (*workplace learning*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi teknolog Pendidikan yakni mendesain, memanfaatkan, dan mengelola sumber serta proses belajar relevan dan dibutuhkan tidak hanya pada konteks pendidikan formal, tetapi juga pada manajemen pengetahuan di organisasi publik. Dengan demikian, penelitian ini memperluas cakupan kontribusi teknolog pendidikan dari ruang kelas menuju ekosistem belajar organisasi (*learning organization*), sekaligus menegaskan bahwa keberhasilan KMS sebagai sumber belajar merupakan persoalan desain pembelajaran, bukan semata rekayasa teknologi.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Kementerian Keuangan, penelitian ini memberikan peta prioritas intervensi berbasis bukti empiris untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan KMS melalui perbaikan teknis sistem, penguatan budaya organisasi, dan pengembangan kompetensi digital pegawai. Rekomendasi yang dihasilkan bersifat spesifik dan kontekstual sesuai karakteristik masing-masing unit eselon I, sehingga dapat langsung diimplementasikan untuk mengatasi masalah *content abundance but low use*.
- b. Bagi pengelola dan koordinator KMS penelitian ini menyediakan panduan strategis untuk merancang intervensi yang disesuaikan dengan

kebutuhan spesifik unit masing-masing berdasarkan analisis disparitas pemanfaatan. Identifikasi *key differentiators* antara unit dengan pemanfaatan tinggi dan rendah memberikan pembelajaran praktis tentang praktik terbaik yang dapat diadopsi dan disesuaikan.

- c. Bagi pembuat kebijakan di lingkungan Kementerian Keuangan maupun instansi pemerintah lainnya, penelitian ini memberikan masukan untuk pengembangan regulasi dan pedoman manajemen pengetahuan yang lebih efektif, termasuk mekanisme monitoring dan evaluasi KMS yang berfokus pada *metrics* pemanfaatan (*frequency, intensity, breadth, depth*) bukan hanya pada jumlah konten yang tersedia.
- d. Bagi instansi pemerintah lain yang sedang mengembangkan atau mengoptimalkan *Knowledge Management System*, penelitian ini menjadi referensi dalam memahami kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi KMS di lingkungan birokrasi publik Indonesia, sehingga dapat mengantisipasi hambatan dan merancang strategi implementasi yang lebih efektif sejak awal.
- e. Bagi praktisi dan akademisi Teknologi Pendidikan, penelitian ini memberikan wawasan tentang desain lingkungan pembelajaran digital yang efektif dalam mendukung *learning organization* di sektor publik, termasuk strategi untuk meningkatkan *user engagement*, mengintegrasikan KMS dalam alur kerja pembelajaran pegawai, dan memfasilitasi proses konversi pengetahuan sesuai Model SECI.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan *knowledge management* dan *digital transformation* di birokrasi publik Indonesia, khususnya dalam meningkatkan *adoption rate* dan intensitas penggunaan KMS sebagai fondasi organisasi pembelajar di era digital.