

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendorong organisasi untuk tidak hanya beradaptasi, tetapi juga mengelola pengetahuan secara sistematis sebagai aset strategis. Dalam konteks ini, manajemen pengetahuan menjadi kunci agar organisasi mampu belajar secara lebih terstruktur, cepat, dan berkelanjutan. Organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif perlu memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki baik yang bersifat eksplisit maupun tacit dapat didokumentasikan, dibagikan, dan diimplementasikan secara efektif di seluruh bagian organisasi. Keberlanjutan dan daya saing jangka panjang tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan tersebut secara optimal. Dalam perspektif teoritis, manajemen pengetahuan tidak hanya dipahami sebagai proses pengelolaan informasi, tetapi juga sebagai proses penciptaan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge creation*). Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)¹, penciptaan pengetahuan organisasi bertumpu pada interaksi antara dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Pengetahuan tacit bersifat personal, sulit diformulasikan, dan tertanam dalam pengalaman serta nilai-nilai individu, sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan yang bersifat formal, sistematis, dan mudah dikomunikasikan dalam bentuk data, dokumen, maupun spesifikasi teknis. Kemampuan organisasi dalam mengonversi dan menyinergikan kedua jenis pengetahuan tersebut menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menciptakan inovasi serta meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi.

¹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Kemampuan bertahan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana proses manajemen pengetahuan berjalan seiring atau bahkan melampaui laju perubahan lingkungan eksternal. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam proses kerja, pengambilan keputusan, serta inovasi layanan dan produk. Melalui penerapan manajemen pengetahuan yang terstruktur, organisasi mampu membangun sistem yang mendukung kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, serta peningkatan kinerja. Dengan kata lain, penguatan manajemen pengetahuan menjadi fondasi utama bagi organisasi dalam menjaga adaptabilitas, inovasi, dan keberlangsungan di tengah persaingan yang semakin kompleks.

Di Indonesia, manajemen pengetahuan sektor publik masuk kedalam program reformasi birokrasi pada tingkat meso yakni menjalankan fungsi manajerial yang dijalankan oleh unit khusus.² Dalam konteks sektor pemerintah, penerapan manajemen pengetahuan masih menghadapi berbagai permasalahan yang bersifat struktural, kultural, dan teknis. Secara kultural, birokrasi cenderung memiliki pola kerja yang terfragmentasi antar unit sehingga budaya berbagi pengetahuan belum tumbuh secara optimal. Pengetahuan sering kali dipandang sebagai aset individual, bukan sebagai sumber daya organisasi, sehingga proses pertukaran informasi dan pembelajaran kolektif berjalan terbatas. Kondisi ini bertentangan dengan konsep *Learning Organization* yang dikemukakan oleh Peter Senge dalam Rose dan Junaidi³, yang menekankan pentingnya pembelajaran bersama, dialog terbuka, dan pengembangan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Selain itu, sebagian besar pengetahuan di instansi pemerintah masih bersifat tacit atau melekat pada individu. Minimnya dokumentasi praktik kerja, standar operasional, maupun pembelajaran dari pengalaman

² Aryanti, D., & Prasajo, E. (2021). Manajemen Pengetahuan Pada Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis 2010-2021. *Jurnal Academia Praja*, 4(2), 333-357. <https://doi.org/10.36859/jap.v4i2.445>

³ Rose, A., & Junaidi, M. A. (2024). Peran Pemimpin dalam Pengembangan Budaya Sadar Risiko Dalam kerangka Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*). *Prosiding Pitnas Widyaiswara*, 1, 481-492.

menyebabkan terjadinya kehilangan pengetahuan ketika pegawai mengalami mutasi, rotasi, atau pensiun. Proses konversi pengetahuan dari tacit menjadi explicit sebagaimana dijelaskan dalam model SECI oleh Ikujiro Nonaka belum sepenuhnya terinternalisasi dalam sistem kerja birokrasi. Akibatnya, organisasi menjadi rentan terhadap diskontinuitas pengetahuan dan rendahnya kesinambungan kinerja.

Permasalahan lainnya berkaitan dengan aspek sistem dan teknologi. Meskipun pemerintah telah mendorong transformasi digital dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, pada praktiknya sistem informasi antar unit belum sepenuhnya terintegrasi.⁴ Data dan informasi masih tersebar di berbagai platform yang tidak saling terhubung, sehingga menyulitkan proses akumulasi, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengetahuan belum sepenuhnya menjadi bagian dari strategi organisasi, melainkan masih dipersepsikan sebagai aspek administratif atau sekadar dukungan teknologi.

Lebih lanjut, lemahnya komitmen kepemimpinan dan belum adanya indikator kinerja yang secara spesifik mengukur keberhasilan manajemen pengetahuan turut memperkuat permasalahan tersebut. Tanpa dukungan strategis dari pimpinan serta mekanisme evaluasi yang jelas, manajemen pengetahuan sulit berkembang menjadi budaya organisasi yang sistematis dan berkelanjutan. Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan di sektor pemerintahan masih menghadapi tantangan signifikan dalam mewujudkan organisasi yang adaptif, inovatif, dan pembelajar.

Berdasarkan temuan awal penelitian, penerapan manajemen pengetahuan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (yang selanjutnya disebut BPPK) telah menunjukkan perhatian terhadap tiga elemen utama manajemen pengetahuan, yaitu proses, manusia, dan

⁴ Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Tinjauan Yuridis terhadap SPBE di Indonesia. (2025). *CONSTITUO : Jurnal Riset Hukum Kenegaraan Dan Politik*, 4(1), 37-53. <https://doi.org/10.47498/constituo.v4i1.4944>

teknologi.⁵ Pada aspek proses, BPPK menginternalisasikan budaya Satu Informasi Setiap Hari (*one day one information*) serta Rencanakan, Kerjakan, Monitor, dan Tindaklanjuti (*Plan, Do, Check, Action*). Kedua budaya tersebut merupakan bagian dari program budaya Kementerian Keuangan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127 Tahun 2013, yang bertujuan memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi. Secara konseptual, praktik tersebut mencerminkan upaya sistematis dalam mendorong penciptaan, distribusi, serta refleksi pengetahuan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pada aspek manusia, komitmen terhadap pengembangan manajemen pengetahuan terlihat dari pembentukan *Internal Shadow Structure* melalui Keputusan Kepala BPPK Nomor 66 Tahun 2017. Struktur ini berada dalam kerangka pengembangan Kementerian Keuangan *Corporate University* dan memuat peran khusus, yaitu *Chief Knowledge Management Development Officer*, yang bertanggung jawab atas perumusan kebijakan, pengelolaan *knowledge capture*, serta pengembangan materi pembelajaran daring. Pembentukan struktur ini menunjukkan adanya kesadaran kelembagaan bahwa pengelolaan pengetahuan memerlukan peran dan fungsi yang terorganisasi secara khusus.

Sementara itu, pada aspek teknologi, BPPK mengembangkan aplikasi Kemenkeu *Learning Center* (KLC) sebagai platform manajemen pengetahuan yang diluncurkan pertama kali pada tahun 2016 dan dilakukan pengembangan. Pengembangan aplikasi ini merupakan tindak lanjut dari kebijakan reformasi birokrasi dan cetak biru implementasi Kemenkeu *Corporate University*. Kehadiran KLC menjadi sarana digital dalam penyimpanan, distribusi, dan akses pengetahuan secara lebih luas di lingkungan Kementerian Keuangan.

Komitmen Kementerian Keuangan terhadap pengelolaan pengetahuan dituangkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di

⁵ Khabibi, A., & Hidayat, R. T. (2022). Implementasi Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Transparansi J. Ilm. Ilmu Adm*, 5(2), 73-80.

Lingkungan Kementerian Keuangan. Regulasi ini menjadi dasar hukum dalam mengatur tata cara pengelolaan, pendokumentasian, dan pemanfaatan pengetahuan sebagai aset organisasi. Sebagai tindak lanjutnya, diterbitkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 2/KM.11/2024 tentang Cetak Biru Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang disusun untuk mengimplementasikan ketentuan Pasal 14 PMK 226/2019 yaitu “Cetak Biru Manajemen Pengetahuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 huruf a ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan yang ditandatangani oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan untuk dan atas nama Menteri Keuangan”.⁶ Dokumen cetak biru ini berfungsi sebagai panduan strategis dalam mengembangkan ekosistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi di seluruh unit kerja Kementerian Keuangan.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Subbagian Manajemen Pengetahuan Sekretariat BPPK selaku Pengelola Manajemen Pengetahuan Kementerian Keuangan bahwa dalam kerangka *Learning Organization* Kementerian Keuangan, *Learning Organization* merupakan kondisi atau tujuan akhir yang ingin dicapai. Untuk mencapainya, digunakan strategi operasional yang disebut *Corporate University* atau *Corpu*. *Corpu* ini memiliki dua elemen utama, yaitu pembelajaran terintegrasi (*integrated learning*) dan manajemen pengetahuan. Kedua elemen ini saling mengaktifkan atau berkaitan menjadi *input* dan *output* bagi satu sama lain. Hasil dari pembelajaran terintegrasi dapat didokumentasikan melalui manajemen pengetahuan, sementara dokumentasi pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan kembali dalam proses pembelajaran. Misalnya, pegawai yang belajar mandiri dapat mengakses aset intelektual yang tersedia dalam *Knowledge Management System* (KMS). Dengan demikian, operasionalisasi antara pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan ini dilakukan untuk mendorong

⁶ Menteri Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 226/ PMK.011/ 2019 Tentang Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Kementerian Keuangan, 2019 <www.jdih.kemenkeu.go.id>.

budaya belajar di Kementerian Keuangan, yang pada akhirnya diharapkan menghasilkan *Learning Organization*.



Gambar 1. 1 Framework Kemenkeu Sebagai Learning Organization

Sejumlah penelitian terdahulu telah memberikan kontribusi terhadap pemahaman mengenai penerapan manajemen pengetahuan. Penelitian pertama, penerapan manajemen pengetahuan yang baik pada suatu perusahaan terbukti efektif untuk meningkatkan efisiensi kerja dan menekankan biaya yang signifikan.⁷ Penelitian lain menyoroti manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, semakin baik penerapan manajemen pengetahuan maka semakin baik pula kinerja organisasi.⁸ Sementara itu, penelitian lain menekankan keberhasilan pelaksanaan manajemen pengetahuan didorong oleh kepemimpinan.⁹ Ada juga penelitian yang membahas pemanfaatan pengetahuan diwujudkan melalui penyusunan panduan kerja seperti SOP, namun pengembangan lebih lanjut berupa desain *Knowledge Management System* masih belum

⁷ Wijaya, M. I., & Gunawan, A. (2023). Penerapan *Knowledge Management* Pada PT. XYZ Dengan Model Seci Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Digital Business and Innovation Management*, 2(1), 1-16.

⁸ Rahmansyah, A. K., Khusniyah, A., & Amrozi, Y. (2021). Analisis Manajemen Pengetahuan Terhadap Performa Organisasi. *Jurnal Teknologi dan Manajemen*, 2(2), 59-64.

⁹ Pangaribuan, N. R., Lumbanraja, P., & Aritonang, E. Y. (2025). Strategi *Knowledge Management* pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 4(8), 2277-2296.

teralisasi.¹⁰ Dalam pengembangan dan implementasinya, ada penelitian yang mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan dan *Corporate University* tidak dapat dipisahkan.¹¹ Terakhir, penelitian yang pernah dilakukan di BPPK juga menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan telah diimplementasikan baik dari sisi elemen manusia, proses, dan teknologi.¹²

Meskipun memiliki fokus dan pendekatan yang beragam, keenam studi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang cukup jelas. Belum banyak penelitian yang secara mendalam fokus pada analisis yang mengaitkan manajemen pengetahuan dengan pembentukan organisasi pembelajar pada level organisasi, bukan hanya pada peningkatan kinerja individu. Selain itu, masih terbatas penelitian yang secara spesifik mengintegrasikan penerapan manajemen pengetahuan sebagai operasionalisasi strategi *Corporate University* di sektor publik, khususnya dalam konteks institusi pemerintahan di Indonesia. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana strategi, faktor pendukung internal, dan faktor penghambat internal penerapan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari operasionalisasi strategi Kementerian Keuangan *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dalam mewujudkan organisasi pembelajar. Penelitian ini tidak hanya penting untuk evaluasi implementasi kebijakan, tetapi juga sebagai dasar penguatan budaya pembelajaran keberlanjutan dalam birokrasi publik.

Berdasarkan gambaran tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam Mewujudkan Organisasi Pembelajar sebagai Operasionalisasi Strategi

¹⁰ Lukman, K., & Lukman, R. (2024). Strategi Penerapan Manajemen Pengetahuan Pada Dinas Pertanian Dan Ketahanan Pangan Kabupaten Barru. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(2), 176-196.

¹¹ Utami, T. (2024). Systematic Literature Review: *Knowledge Management* sebagai pilar dalam Implementasi *Corporate University*. *Cendekia Niaga*, 8(2), 146-158.

¹² Khabibi, A., & Hidayat, R. T. (2022). Implementasi Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Transparansi J. Ilm. Ilmu Adm*, 5(2), 73-80.

Kementerian Keuangan *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan”.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penelitian ini difokuskan untuk memahami penerapan manajemen pengetahuan dalam mewujudkan terciptanya organisasi pembelajar sebagai operasionalisasi strategi Kementerian Keuangan *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Dari fokus tersebut, subfokus penelitian diarahkan pada strategi, faktor pendukung internal, dan faktor penghambat internal dari penerapan manajemen pengetahuan dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar. Adapun rincian sub fokus penelitian ini antara lain:

1. Strategi penerapan manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh BPPK sebagai operasionalisasi strategi Kementerian Keuangan Corpu dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar.
2. Faktor-faktor pendukung internal penerapan manajemen pengetahuan di BPPK melalui strategi Kementerian Keuangan Corpu dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar.
3. Faktor-faktor penghambat internal penerapan manajemen pengetahuan di BPPK melalui strategi Kementerian Keuangan Corpu dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian dan fokus penelitian di atas maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi penerapan manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh BPPK sebagai operasionalisasi strategi Kementerian Keuangan Corpu dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar?
2. Apa saja faktor-faktor pendukung internal dalam penerapan manajemen pengetahuan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan melalui strategi Kementerian Keuangan Corpu dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar?

3. Apa saja faktor-faktor penghambat internal dalam penerapan manajemen pengetahuan di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan melalui strategi Kementerian Keuangan *Corpu* dalam mendukung terciptanya organisasi pembelajar?

D. Tujuan Umum Penelitian

Tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendeskripsikan penerapan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari operasionalisasi strategi Kementerian Keuangan *Corporate University* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dalam mendukung terwujudnya organisasi pembelajar.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat membawa kegunaan atau manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam bidang manajemen pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan penerapan prinsip *Learning Organization* di sektor publik. Penelitian ini memperkuat dan memperluas teori Nonaka dan Takeuchi mengenai proses konversi pengetahuan melalui model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*), serta teori Watkins dan Marsick tentang *Learning Organization* yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi tertuang pada tujuh dimen: menciptakan kesempatan belajar terus menerus (*continuous learning*), mengembangkan penyelidikan dan diskusi (*inquiry dan dialogue*), mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim (*team learning*), menyusun sistem untuk menangkap dan membagikan pembelajaran (*embedded system*), memberikan kewenangan kepada karyawan untuk mencapai visi bersama (*empowerment*), menghubungkan organisasi dengan

lingkungannya (*system connection*), dan menyediakan kepemimpinan strategik untuk pembelajaran (*strategic leadership*).

Penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai strategi, proses dan praktik, penguatan organisasi pembelajar, dan sinergi dengan pembelajaran terintegrasi dalam penerapan manajemen pengetahuan, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah. Selain itu, penelitian ini menambah wawasan mengenai bagaimana proses manajemen pengetahuan dapat berkontribusi terhadap penguatan kapasitas organisasi dalam mencapai tujuan pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian tentang keterkaitan antara manajemen pengetahuan dan *Learning Organization*, serta menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji pengelolaan pengetahuan dalam konteks transformasi organisasi pembelajar di sektor publik.

2. Manfaat Praktis

1) Bagi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan Corpu

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis dalam mengoptimalkan penerapan manajemen pengetahuan sebagai bagian dari penguatan *Learning Organization* dan peran BPPK dalam kerangka kerja Kemenkeu Corpu. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan kebijakan, strategi, serta program pembelajaran yang mendorong terciptanya budaya belajar berkelanjutan, kolaborasi antarunit, serta peningkatan efektivitas proses berbagi pengetahuan di lingkungan BPPK maupun Kementerian Keuangan.

2) Bagi Pegawai di Instansi Pemerintah maupun Swasta

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan kesadaran yang lebih mendalam mengenai pentingnya penerapan manajemen pengetahuan dalam menunjang kinerja dan

pengembangan kompetensi individu. Melalui hasil penelitian ini, pegawai diharapkan terdorong untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan, berkolaborasi, serta menginternalisasi nilai-nilai pembelajaran berkelanjutan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

3) Bagi Akademisi dan Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi empiris dalam pengembangan kajian mengenai manajemen pengetahuan dan *Learning Organization*, khususnya dalam konteks organisasi publik. Temuan penelitian ini dapat digunakan untuk memperkaya literatur akademik serta menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji model penerapan, faktor keberhasilan, maupun tantangan dalam pengelolaan pengetahuan organisasi di sektor pemerintahan.

4) Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini memberikan manfaat tidak langsung bagi masyarakat umum, karena melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai yang difasilitasi oleh BPPK sebagai bagian dari implementasi Kementerian Keuangan *Corporate University*, diharapkan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kementerian Keuangan semakin meningkat. Pegawai yang kompeten dan adaptif terhadap perkembangan pengetahuan serta teknologi akan mampu memberikan layanan yang lebih efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Peningkatan kualitas layanan ini pada akhirnya akan berkontribusi terhadap penguatan kepercayaan publik (*public trust*) kepada pemerintah, serta mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan berintegritas.

Intelligentia - Dignitas