Lokawati : Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset
Volume 4, Nomor 5, September 2026
E-ISSN .: 2988-5418 ; P-ISSN .: 2988-6031, Hal. 416-436
DOI: https://doi.org/10.61132/lokawati.v4i5.2777
Tersedia: https://journal.arimbi.or.id/index.php/Lokawati

Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan di Direktorat Jenderal Pengelolaah Pembiayaan dan Risiko Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Fahrur Ridho[1*], Yeni Absah[2], Meilita Tryana Sembiring[3]
[1-3]Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara
**Penulis Korespondensi: fahrurridhojkt@gmail.com*

Abstract. *Knowledge management at the Directorate General of Budget Financing and Risk Management (DJPPR) has been institutionalized through Echelon IV units within each directorate. This initiative aims to facilitate smooth inter-Echelon I rotation as part of the "KemenkeuSatu" framework, while simultaneously preserving the expertise of specialists and retiring officials. This study aims to analyze the implementation of knowledge management at DJPPR, identify existing barriers, and formulate key success factors for the future. Utilizing a qualitative descriptive method, data were collected through field observations, in-depth interviews with 19 informants, and questionnaires distributed to 224 DJPPR employees. The results indicate that knowledge management implementation at DJPPR is performing well, with an average score of 3.95. The "knowledge application and use" dimension achieved the highest score (4.23), followed by "knowledge sharing" (4.16) and "knowledge creation" (3.75), while the "knowledge capture and storage" dimension recorded the lowest score (3.68). The study also identifies primary barriers stemming from human resources, organizational support, and leadership involvement. Conversely, the key success factors include human resource aspects (awareness, competence, and a learning mindset), organizational support (governance, rewards, technology, and budget), leadership support, and cultural factors (trust and a sharing culture).*

Keywords: *Human Resources; Implementation Barriers; Key Success Factors; Knowledge Management; Organizational Support.*

Abstrak. Manajemen pengetahuan di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) telah diinstitusionalkan melalui unit eselon IV di setiap direktorat. Inisiatif ini bertujuan mendukung kelancaran proses mutasi antar-eselon I dalam kerangka KemenkeuSatu sekaligus melestarikan pengetahuan dari para ahli dan pejabat purnabakti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR, mengidentifikasi hambatan, serta merumuskan faktor kunci keberhasilan di masa depan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui observasi lapangan, wawancara mendalam dengan 19 informan, serta penyebaran kuesioner kepada 224 pegawai DJPPR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengetahuan telah berjalan baik dengan skor rata-rata 3,95. Dimensi penerapan dan penggunaan pengetahuan meraih skor tertinggi (4,23), dimensi berbagi pengetahuan (4,16) dan dimensi penciptaan pengetahuan (3,75) sedangkan dimensi penangkapan dan penyimpanan pengetahuan menjadi yang terendah (3,68). Penelitian ini juga mengidentifikasi hambatan utama yang bersumber dari aspek SDM, dukungan organisasi, dan dukungan pimpinan. Sementara itu, faktor penentu keberhasilan meliputi aspek SDM (*awareness*, kompetensi SDM dan SDM Pembelajar), dukungan organisasi (tata kelola, penghargaan, teknologi, dan anggaran), dukungan pimpinan, serta faktor budaya (kepercayaan dan budaya berbagi).

Kata Kunci: Dukungan Organisasi; Faktor Kunci Keberhasilan;Hambatan Implementasi; Manajemen Pengetahuan; SDM.

1. LATAR BELAKANG

Sebagai salah satu institusi yang cukup vital di Indonesia, Kementerian Keuangan mengemban tugas yang sangat luas dengan membawahi 13 unit eselon I dan tersebar satuan kerja dari Sabang hingga Merauke. Untuk mengintegrasikan budaya kerja dan menghilangkan sekat sekat birokrasi, Kementerian Keuangan mengusung visi "Kemenkeu Satu" yang diwujudkan melalui kebijakan berupa promosi dan mutasi pejabat lintas eselon I, serta program *Internal Job Vacancy* (IJV) bagi perpindahan pelaksana antar eselon I. Dinamika pergeseran

Naskah Masuk: 27 Juli, 2026; Revisi: 15 Agustus,2026; Diterima: 31 Agustus, 2026; Terbit: 07 September, 2026

pegawai yang dinamis ini serta meningkatnya jumlah pegawa pensiun di masa depan menuntut adanya pengelolaan pengetahuan yang sistematik agar pengetahuan organisasi tidak hilang dan tidak hanya berpusat pada individu tertentu.

Salah satu uni eselon I di Kementerian Keuangan yaitu Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) juga mengalami urgensi pengelolaan pengetahuan yang serupa. Ditambah lagi dengan karakteristik tugas tiap direktorat yang beragam dan spesifik. Sehingga keberagaman fungsi ini berpotensi menciptakan silo-silo pengetahuan yang terkotak-kotak dan menghambat kolaborasi antar unit. Untuk solusi hal tersebut, DJPPR ditunjuk menjadi salah satu *pilot project* implementasi *delayering* atau penyederhanaan birokrasi yang mengubah bentuk organisasi dari struktural menjadi fungsional dengan tim kerja, yang sekaligus membawa tantangan baru dalam mengelola pengalaman dan hasil kerja pada unit kerja yang lebih fleksibel.

Berdasarkan hal tersebut, dibentuk Seksi Manajemen Pengetahuan pada tiap unit eselon II di DJPPR pada pertengahan tahun 2025 melalui PMK Nomor 141 Tahun 2024. Namun, observasi awal terhadap uraian jabatan unit ini menunjukkan fokus yang belum seimbang, di mana pengelolaan masih didominasi oleh *explicit knowledge* berupa dokumen dan data namun belum menyentuh *tacit knowledge* berupa pengalaman dan wawasan individu. Hal ini berisiko membuat implementasi manajemen pengetahuan menjadi tidak optimal, terutama dalam menangkap esensi pengalaman berharga dari para pegawai senior yang akan pensiun.

Selanjutnya observasi diperkuat melalui survei pendahuluan yang menunjukkan 84,6% responden setuju bahwa budaya berbagi sudah berjalan, sedangkan fakta selanjtunya 38,5% responden belum mendapatkan sosialisasi seutuhnya terkait konsep manajemen pengetahuan yang diimplementasikan di DJPPR. Hal ini akan memunculkan risiko *gap* informasi pada pegawai di DJPPR secara keseluruhan. Serta ditambah lagi terdapat 53,8% responden mengaku belum pernah menyusun aset intelektual. Sepanjang tahun 2025, DJPPR bahkan baru mempublikasikan delapan aset intelektual pada *Knowledge Management System* (KMS) Kementerian Keuangan, sebuah angka yang minim untuk unit setingkat eselon I dan mengindikasikan proses penciptaan pengetahuan belum berjalan optimal. Padahal sudah terdapat arahan pimpinan dalam Forum Manajemen Pengetahuan di November 2025 yang menekankan pergeseran fokus manajemen pengetahuan dari sekadar administrasi menuju budaya berbagi pengetahuan. Melihat kondisi tersebut, diperlukan penelitian mendalam untuk mengevaluasi implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR melalui dimensi penciptaan, penyimpanan, berbagi, hingga penerapan pengetahuan. Penelitian ini juga akan menganalisis hambatan serta faktor pendukung keberhasilan implementasi dari dimensi SDM, budaya,

organisasi, dan sistem. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul "Analisis Penerapan Manajemen Pengetahuan di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko"

2. KAJIAN TEORITIS

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan, Manajemen Pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki melalui proses identifikasi, dokumentasi. Pengorganisasian, penempatan, penyebarluasan dan penerapan pengetahuan sebagai asset intelektual organisasi.

Karl Wiig dalam Harmein (2015) berpendapat bahwa fokus manajemen pengetahuan adalah penentuan, pengorganisasian, pengarahan, memfasilitasi, dan pemantauan pengetahuan terkait dengan praktek dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi yang diinginkan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), manajemen pengetahuan adalah proses yang melibatkan penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan penggunaan pengetahuan dalam organisasi untuk mendukung keputusan yang lebih baik dan pencapaian tujuan strategis.

Menurut Dimttia dan Oder (2001), manajemen pengetahuan adalah proses penggalian dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada artikel atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar.

Sejalan dengan hal tersebut, manajemen pengetahuan menurut Townley (2001), adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetetitif dalam pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, Islami et all (2021) menyatakan bahwa *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) berarti sistem pengelolaan yang ada pada organisasi untuk mengumpulkan, menyebarkan dan memanfaatkan pengetahuan agar menjadi sesuatu yang memiliki nilai dan dapat menjadi keunggulan kompetitif

Selanjutnya menurut Davidson dan Voss dalam Sangkala (2007) mendefenisikan manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Davidson dan Voss juga menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali dimana asset intelektual kunci berada, menangkap ukuran asset intelektual yang relevan untuk dikembangkan.

Meskipun definisinya berbeda-beda, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pengetahuan menekankan pada: Meliputi rangkaian aktivitas mulai dari identifikasi (mengenali aset), penciptaan, pengorganisasian, penyimpanan, pendistribusian, dan penggunaan pengetahuan. Fokus pada penyerapan pengalaman, keahlian, dan kreativitas individu (staf) agar tidak hanya tersimpan di kepala, tetapi menjadi milik organisasi. Melibatkan aspek pengarahan, fasilitasi, dan pemantauan untuk memastikan pengetahuan selaras dengan aktivitas operasional. Bukan sekadar pengarsipan, melainkan alat untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih berkualitas. Mengubah informasi menjadi aset berharga yang memberikan keunggulan kompetitif dan perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah upaya terstruktur yang mengintegrasikan proses identifikasi, penciptaan, dan pengorganisasian modal intelektual termasuk pengalaman, kreativitas, dan wawasan staf secara terstruktur untuk disebarkan dan dimanfaatkan kembali guna mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan kinerja, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi.

Terdapat dimensi manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Balasubramanian et al. (2019). Penelitian ini menggunakan kerangka teoretis yang berdasarkan empat dimensi manajemen pengetahuan tersebut yaitu penciptaan (*knowledge creation*), pengambilan dan penyimpanan (*knowledge capture and storage*), berbagi (*knowledge sharing*), serta aplikasi dan penggunaan pengetahuan (*knowledge application and use*). Pemilihan teori ini didasari oleh cakupannya yang komprehensif dan selaras dengan mandat PMK Nomor 226 Tahun 2019. Regulasi tersebut mengatur siklus manajemen pengetahuan yang meliputi tahapan identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyimpanan, penyebarluasan, hingga implementasi pengetahuan dalam organisasi.

Relevansi penggunaan dimensi manajemen pengetahuan dari Balasubramanian et al. juga didukung oleh validitasnya dalam penelitian sebelumnya pada sektor publik, sehingga dinilai representatif untuk menganalisis instansi pemerintah. Secara spesifik, dimensi ini juga mampu mengakomodasi tujuan strategis penerapan manajemen pengetahuan di DJPPR yang

berfokus pada penguatan budaya kolaborasi dan berbagi ide serta mewujudkan penciptaan ide baru. Hal ini tercermin melalui penekanan pada dimensi *knowledge creation* dan *knowledge sharing*, yang menjadi instrumen kunci dalam mengoptimalkan pengelolaan aset intelektual demi meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*). Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) didefinisikan sebagai proses menghasilkan ide serta solusi inovatif, baik melalui penemuan baru maupun restrukturisasi pengetahuan yang telah dimiliki organisasi. Merujuk pada teori Nonaka (1994), proses ini merupakan hasil interaksi dinamis antara pengetahuan tacit atau pengalaman dan eksplisit atau dokumentasi. Agar proses ini berjalan optimal, organisasi perlu memfasilitasi pertukaran gagasan melalui metode partisipatif seperti *brainstorming*. Selain itu, dukungan terhadap kerja sama tim dan pemberian apresiasi atas inovasi terbukti mampu meningkatkan efisiensi organisasi dalam menghasilkan pengetahuan baru. Pengambilan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge capture and storage*). Pengambilan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge capture and storage*) mencakup kegiatan pengumpulan, pengodean, serta pengarsipan aset intelektual, baik yang bersifat eksplisit maupun tacit, agar dapat diakses secara merata oleh seluruh anggota organisasi. Tanpa mekanisme penyimpanan yang sistematis, nilai dari pengetahuan baru menjadi sangat terbatas. Fenomena di sektor publik, khususnya di kawasan Timur Tengah, menunjukkan adanya kegagalan dalam mengapresiasi dan mendokumentasikan "pengetahuan praktis" serta "teoretis" yang dimiliki pegawai. Akibatnya, organisasi kehilangan modal intelektual yang tak ternilai saat pegawai tersebut berhenti atau purna tugas. Menyadari risiko ini, berbagai instansi pemerintah kini mulai memperkuat infrastruktur penyimpanan pengetahuan guna mencegah hilangnya keahlian yang telah terpupuk selama bertahun-tahun. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan proses pemindahan serta penyebaran aset intelektual, baik yang bersifat tacit maupun eksplisit, antarindividu atau kelompok dalam organisasi. Pengetahuan eksplisit relatif lebih mudah didistribusikan melalui media formal seperti basis data, surat elektronik, atau jaringan intranet. Sebaliknya, pertukaran pengetahuan tacit sangat bergantung pada kesukarelaan individu. Salah satu strategi efektif untuk mendorong eksternalisasi pengetahuan tacit menjadi aset organisasi adalah melalui interaksi tim dalam pemecahan masalah secara kolaboratif. Selain itu, interaksi sosial informal dan pertemuan tatap muka terbukti menjadi platform yang krusial dalam memfasilitasi aliran pengalaman dan keahlian personal antarpegawai. Penggunaan pengetahuan (*knowledge application and use*).

Implementasi serta pemanfaatan pengetahuan (*knowledge application and use*) menitikberatkan pada penggunaan aset intelektual untuk mencapai tujuan strategis, seperti perumusan kebijakan atau pengambilan keputusan yang akurat. Organisasi perlu menumbuhkan budaya yang mendorong staf untuk mengaplikasikan wawasan pribadi maupun data yang tersimpan dalam repositori internal guna menyelesaikan berbagai hambatan operasional. Dengan mengintegrasikan informasi yang tersedia, organisasi dapat melahirkan inovasi layanan yang memperkuat keunggulan kompetitif. Di sektor publik, akses terhadap basis data pengetahuan sangat krusial sebagai contoh, di Pengadilan Dubai, para hakim memanfaatkan pangkalan data digital untuk menelaah preseden hukum dari kasus-kasus sebelumnya sebagai rujukan dalam menetapkan putusan yang konsisten.

Mahardika (2025) menyebutkan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan dalam organisasi (perusahaan) melibatkan tiga komponen utama mencakup manusia, proses dan teknologi yang dijelaskan sebagai berikut: Manusia, Penerapan manajemen pengetahuan yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten. Hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada didalam organisasi dan memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan, serta menjalankan manajemen pengetahuan (mempelajari, meningkatkan atau mengalirkan pengetahuan). Proses

Proses manajemen pengetahuan yang jelas akan mempermudah inovasi atau penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu, perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan, serta analisa jejaring sosial. Teknologi, Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses manajemen pengetahuan diantaranya dengan menangkap menyimpan dan mempermudah menggunakan informasi. Sehingga perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan berbasis teknologi seperti misalnya basis data penyimpanan, server, portal atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Menurut Farokhizadeh (2013), terdapat 20 faktor kunci yang memfasilitasi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Meskipun diuraikan secara mendetail, faktor-faktor tersebut pada dasarnya tetap dapat dikategorikan ke dalam tiga pilar utama, yaitu manusia, proses, dan teknologi ataupun dapat dikategorikan ke dalam tiga pilar lainnya seperti kondisi SDM, kondisi organisasi, dan kondisi teknologi. Faktor-faktor ini dianggap sebagai elemen krusial yang menentukan efektivitas penerapan manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini dibangun dengan menggunakan kerangka dimensi manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Balasubramanian et al. (2019). Penelitian ini menggunakan kerangka teoretis yang berdasarkan empat dimensi manajemen pengetahuan yaitu penciptaan (*knowledge creation*), penangkapan dan penyimpanan (*knowledge capture and storage*), berbagi (*knowledge sharing*), serta penerapan dan penggunaan pengetahuan (*knowledge application and use*). Pemilihan teori ini didasari oleh cakupannya yang komprehensif dan selaras dengan mandat PMK Nomor 226 Tahun 2019. Regulasi tersebut mengatur siklus manajemen pengetahuan yang meliputi tahapan identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyimpanan, penyebarluasan, hingga implementasi pengetahuan dalam organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami bagaimana manajemen pengetahuan diterapkan pada organisasi. Dilakukan dengan kombinasi metode wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner. Hal ini dilakukan agar mendapatkan gambaran secara menyeluruh mengenai praktik pengelolaan pengetahuan yang sedang berjalan di DJPPR.

Fokus utama pengumpulan data terletak pada empat pilar utama manajemen pengetahuan yaitu penciptaan, penyimpanan, penyebaran, serta penerapan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari. Peneliti melakukan analisis deksriptif komparatif antara persepsi pegawai melalui kuesioner dengan informasi mendalam dari narasumber kunci. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kondisi aktual serta potensi pengembangan yang dapat dilakukan selanjutnya.

Selain memetakan proses, penelitian ini secara khusus menggali hambatan serta faktor penentu keberhasilan implementasi melalui teknik pertanyaan mendalam atau *depth interview*. Data yang diperoleh kemudian disintesis dan diklasifikasikan berdasarkan landasan teori serta penelitian terdahulu yang relevan. Langkah ini dilakukan untuk memetakan hambatan yang ada dan variabel pendukung secara komprehensif berdasarkan pengalaman nyata para informan di lapangan.

Data lapangan dalam penelitian ini diolah menggunakan model analisis Miles & Huberman. Proses dimulai dengan reduksi data, di mana peneliti memilah dan menyederhanakan temuan terkait praktik manajemen pengetahuan, kendala yang dihadapi, hingga faktor-faktor kunci keberhasilannya. Setelah data dikelompokkan, informasi tersebut disajikan dalam bentuk paparan tematik agar pola dan hubungan antar variabel terlihat lebih jelas.

Pada tahap akhir, dilakukan penarikan kesimpulan yang menjadi landasan dalam menyusun saran perbaikan. Rekomendasi yang dihasilkan disusun secara sistematis berdasarkan skala prioritas waktu, yang mencakup rencana rekomendasi untuk jangka pendek, menengah, hingga jangka panjang, guna memastikan implementasi manajemen pengetahuan yang lebih berkelanjutan.

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan menetapkan kriteria spesifik yang relevan terhadap fokus manajemen pengetahuan di DJPPR. Kriteria pertama menitikberatkan pada keterlibatan langsung individu, yang mencakup perwakilan pelaksana struktural maupun pejabat fungsional. Selain itu, aspek pengetahuan dan pengalaman juga menjadi pertimbangan utama, sehingga peneliti melibatkan peran yang memiliki wawasan mendalam terkait strategi pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola organisasi, seperti Kepala Bagian SDM serta Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana.

Untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas, informan dikelompokkan berdasarkan peran strategis mereka dalam organisasi. Kelompok pertama adalah para pengambil dan perumus kebijakan (*decision makers*) yang diwakili oleh Sekretaris Direktorat Jenderal. Peran ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan penentuan arah kebijakan serta pengambilan keputusan strategis yang mendasari seluruh program manajemen pengetahuan di lingkungan DJPPR.

Di sisi lain, penelitian ini juga mengambil sudut pandang dari pelaksana teknis (*implementer*) yang sekaligus berperan sebagai penerima dampak langsung (*beneficiary*). Kelompok ini terdiri dari jajaran di Bagian Program dan Manajemen Pengetahuan, mulai dari level Kepala Bagian hingga pelaksana teknis di seksi terkait. Dengan melibatkan pihak yang menjalankan kebijakan sekaligus merasakan konsekuensi penerapannya di lapangan, peneliti dapat memperoleh data yang lebih komprehensif mengenai efektivitas manajemen pengetahuan yang sedang berjalan.

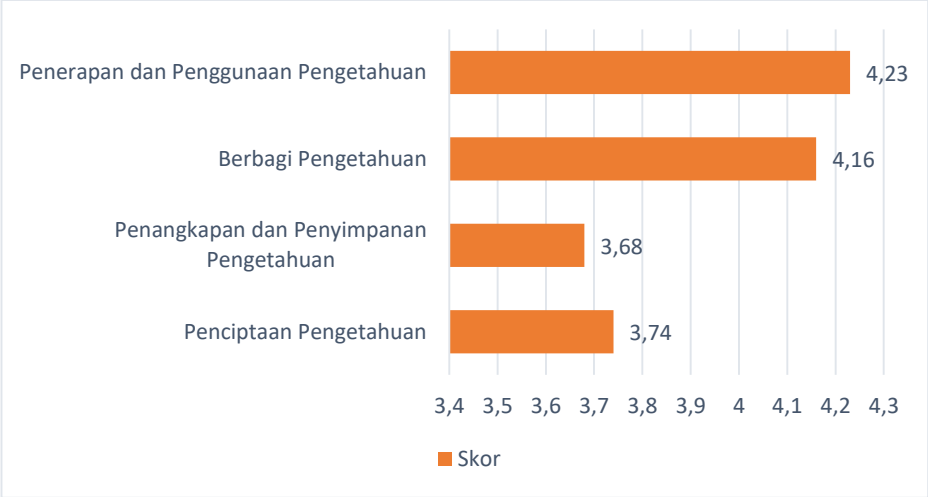
Dengan populasi sebanyak 422 dan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 10%, maka jumlah sampel minimum yang harus diambil adalah sebanyak 206 orang pegawai. Namun dari seluruh kuesioner yang disebar, terdapat 224 hasil kuesioner yang kembali, maka sampel berjumlah 224 orang pegawai Direktorat Jenderal Pengelolaa Pembiayaan dan Risiko.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Manajemen Pengetahuan pada DJPPR

Dalam mengukur implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR diukur melalui empat dimensi manajemen pengetahuan yang mencakup penciptaan pengetahaun,

penangkapan dan penyimpanan pengetahuan, berbagi pengetahuan, penerapan dan penggunaan pengetahuan. Total dimensi berjumlah empat dan dituangkan dalam 18 pertanyaan kuisioner. Adapun rata-rata skor untuk dalam implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR adalah 3,95.



Gambar 1. Skor Rata-Rata Empat Dimensi Manajemen Pengetahuan.

Sumber: Data Primer (2026)

Dimensi Penciptaan Pengetahuan merupakan dimensi pertama dengan skor rata-rata 3,74. Dimensi ini terdiri dari empat indikator yang tertuang dalam empat butir pertanyaan kuisioner. Proses identifikasi pengetahuan di DJPPR telah berjalan dengan sangat baik, terbukti dari keberhasilan para pengelola pengetahuan menyusun daftar 147 entri pengetahuan kritis dan sangat kritis dari seluruh unit eselon II pada kuartal keempat tahun 2025. Keberhasilan ini didukung oleh pembekalan khusus bagi pegawai serta divalidasi oleh hasil kuesioner yang menempatkan indikator identifikasi pengetahuan sebagai pemilik skor tertinggi dengan rata-rata 4,16. Secara historis, mekanisme penciptaan pengetahuan formal maupun informal melalui sosialisasi, internalisasi, kombinasi, dan eksternalisasi juga telah tumbuh subur sebelum Seksi Manajemen Pengetahuan resmi dibentuk. Hal ini terlihat dari eksistensi komunitas belajar seperti *Financial Planner* dan DJPPR Muda, serta program interaksi rutin seperti *talkshow* bersama para pensiunan dan pejabat senior untuk mentransfer *tacit knowledge* kepada pegawai lainnya.

Meskipun aktivitas penciptaan pengetahuan aktif dilakukan, dokumentasi dan pemutakhiran aset intelektual tersebut masih menghadapi tantangan teknis di lapangan. Hasil dari penciptaan pengetahuan saat ini didokumentasikan ke dalam *Knowledge Management System* (KMS) Kementerian Keuangan yang dikelola BPPK, serta melalui *Collaboration Tools* Microsoft Teams di tingkat eselon II. Namun, proses ini masih berjalan sporadis dan bervariasi

antar-unit karena mekanismenya belum distandarisasi dan belum tersosialisasi secara menyeluruh oleh DJPPR. Selain itu, organisasi masih berada dalam tahap pengembangan untuk membangun sistem pemutakhiran pengetahuan lama secara komprehensif agar tetap relevan dengan dinamika permasalahan terkini, yang diproyeksikan baru akan berjalan optimal pada periode mendatang.

Tantangan lain yang krusial bagi keberlanjutan manajemen pengetahuan di DJPPR adalah belum optimalnya sistem penghargaan (*reward*) yang spesifik untuk penciptaan pengetahuan. Selama ini, pegawai menganggap Penghargaan Pegawai Teladan atau Pegawai Berprestasi sudah mewakili, padahal indikator penilaiannya masih menitikberatkan pada inovasi dan bersifat kompetitif-situasional. Bentuk apresiasi khusus bagi pemilik aset intelektual sejauh ini baru sebatas pengakuan formal berupa pencantuman nama pada platform KMS atau Microsoft Teams, tanpa adanya insentif konkret seperti piagam khusus atau insentif finansial. Dimensi Penangkapan dan Penyimpanan Pengetahuan merupakan dimensi dengan skor rata-rata 3,68. Dimensi ini terdiri dari enam indikator yang tertuang dalam enam butir pertanyaan kuisioner.

DJPPR telah menyediakan wadah pengetahuan, mudah diakses, dan aman untuk menyimpan aset pengetahuan melalui dua sistem, yaitu repositori terpusat pada KMS Kementerian Keuangan yang dikelola BPPK dan repositori lokal berbasis *Microsoft Teams* di setiap unit Eselon II. Sebagai contoh, Sekretariat DJPPR memiliki folder khusus terkait SDM, Direktorat Pembiayaan Syariah mengembangkan platform "Warisan Pengetahuan", dan Direktorat PDPPI menyediakan folder historis proyek infrastruktur. Selanjutnya pengumpulan pengetahuan dilakukan melalui forum pegawai serta dari pihak eksternal lewat *sharing session* bersama para ahli. Namun, terlepas dari keaktifan setiap unit Eselon II dalam mengelola repositori tersebut, tantangan utama yang dihadapi saat ini adalah belum adanya standarisasi penyimpanan yang seragam di DJPPR.

Selain pengetahuan, pendokumentasian di DJPPR juga mencakup ide-ide inovatif melalui fitur Ide Inovasi pada menu *Office Automation* di web SatuKemenkeu. Secara struktural, ide yang diinput oleh pegawai akan diverifikasi oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana berdasarkan nilai kemanfaatan dan urgensinya, yang kemudian ditindaklanjuti dengan penerbitan Surat Tugas pembentukan tim inovasi beserta dukungan SDM dan anggaran. Meskipun sudah terdapat alurnya, namun praktiknya unit teknis cenderung mengeksekusi ide-ide mereka secara mandiri tanpa melalui prosedur yang telah ada. Di sisi lain, hasil evaluasi menunjukkan bahwa aspek kodifikasi pengetahuan dan mekanisme hak cipta menjadi dua indikator dengan nilai terendah yakni skor 3,06 di bawah rata-rata dimensi lainnya. Dalam hal

kodifikasi, sistem yang baku sebenarnya sudah lama diterapkan oleh Pejabat Fungsional Arsiparis untuk dokumen kearsipan, tetapi standarisasi serupa belum diimplementasikan khusus untuk aset intelektual. Terkait hak cipta, pegawai juga masih belum memahami aturan perlindungan hak kekayaan intelektual karena belum adanya regulasi yang mengatur hal tersebut secara eksplisit. Meskipun demikian, pengakuan hak cipta secara implisit telah terfasilitasi melalui platform KMS Kemenkeu, di mana identitas pengunggah secara otomatis tercatat sebagai *author* atau pemilik sah dari aset intelektual tersebut. Dimensi Berbagi Pengetahuan, merupakan dimensi dengan skor rata-rata 4,16, selisih 0,07 poin dengan dimensi penerapan dan penggunaan. Dimensi ini terdiri dari empat indikator yang tertuang dalam empat butir pertanyaan kuisioner.

DJPPR secara rutin menyelenggarakan diseminasi dan berbagi pengetahuan yang menjangkau pihak internal maupun eksternal demi meningkatkan literasi pembiayaan dan risiko keuangan negara. Secara eksternal, edukasi publik dilakukan berkala melalui sosialisasi terjadwal kepada Mitra Distribusi (MiDis) SBN dan kalangan akademisi, yang diperkuat oleh agenda strategis seperti konferensi pers APBN KITA, *Stakeholder Gathering*, serta program literasi seperti *Infest Goes to Campus* dan kolaborasi tahunan LIKE IT (Literasi Keuangan Indonesia Terdepan). Sementara di tingkat internal, forum berbagi pengetahuan menjadi sarana wajib bagi pegawai yang baru menyelesaikan tugas belajar, penugasan *secondment*, maupun pelatihan untuk memaparkan ilmu yang diperoleh. Proses pertukaran data ini juga didukung oleh sistem berbagi file yang efisien melalui platform KMS Kemenkeu dan *Microsoft Teams* yang dapat diakses fleksibel oleh seluruh pegawai.

Transformasi ruang kerja menjadi model *open space* turut meningkatkan kualitas diskusi informal antarpegawai dengan mengikis sekat fisik agar komunikasi berjalan lebih luwes. Setiap unit Eselon II bahkan mengembangkan konsep diskusi informal yang unik; seperti Sekretariat DJPPR dengan program OSPEK (Obrolan Santai Penuh Kreativitas) dua mingguan, serta Direktorat Pembiayaan Syariah dengan agenda *Employee Empowerment* yang membahas isu instrumen SBSN hingga *work-life balance* sekaligus mengasah keterampilan *public speaking* pegawai. Selain itu, kegiatan Pembinaan Mental (BINTAL) dijalankan seragam di seluruh unit lewat pertemuan tim kecil dalam suasana santai seperti makan siang atau ngopi bersama. Meski demikian, tantangan dalam menciptakan iklim yang benar-benar cair masih ada, di mana sebagian diskusi informal dirasa masih terlalu terstruktur dan masih memperlihatkan batasan hierarki antara atasan dan bawahan. Di sisi lain, aspek yang masih perlu dikembangkan untuk menyempurnakan dimensi ini adalah standardisasi dokumentasi pengetahuan fisik yang didistribusikan berkala kepada internal dan eksternal. Selama ini,

publikasi resmi DJPPR seperti Laporan Tahunan, LAKIN, Renstra, dan Laporan Pengelolaan Risiko masih berfokus pada capaian sasaran strategis organisasi, bukan pada pengetahuan sebagai aset intelektual. Beberapa unit memang telah menginisiasi buletin tematik mandiri seperti Buletin Sahabat Sukuk, Info Risiko Fiskal (IRF), serta koordinasi konten buletin bulanan APBNKita oleh Direktorat SPP. Namun, pelaksanaannya belum terpusat dan masih bergantung pada kebijakan masing-masing Eselon II sehingga mayoritas unit lain belum menyusunnya, yang disebabkan oleh kendala keterbatasan waktu koresponden di tengah kesibukan rutin serta keterbatasan alokasi anggaran unit. Dimensi Penerapan dan Penggunaan Pengetahuan, merupakan dimensi dengan skor rata-rata 4,23. Dimensi ini terdiri dari empat indikator yang tertuang dalam 4 butir pertanyaan kuisioner.

Pegawai di DJPPR didorong untuk mengintegrasikan keahlian dari latar belakang pendidikan formal (S-1, S-2, S-3) serta pelatihan teknis dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang berbasis pada regulasi, pedoman, dan data relevan. Meskipun kuantitas konten pada platform KMS kementerian masih perlu ditingkatkan, para pegawai telah memanfaatkan aset pengetahuan internal secara efektif melalui *Microsoft Teams* di unit Eselon II masing-masing. Di tingkat institusi, pimpinan secara konsisten menggunakan repositori pengetahuan sebagai bahan rujukan utama dan dasar diskusi untuk pengambilan keputusan strategis serta pemecahan masalah organisasi, sehingga aset intelektual tersebut menjadi pertimbangan yang sangat krusial.

Selanjutnya belum adanya regulasi atau pedoman tertulis yang seragam di tingkat pusat mengenai prosedur pemanfaatan pengetahuan, setiap direktorat menerapkan mekanisme secara mandiri sesuai karakteristik kebutuhannya. Sebagai contoh, Direktorat Pembiayaan Syariah telah menginisiasi praktik *Retrospek* dan *After Action Review* (AAR) untuk mendokumentasikan pembelajaran dari setiap kejadian kritis atau permasalahan yang muncul. Dokumentasi ini berfungsi sebagai panduan kerja di masa depan agar kesalahan serupa tidak terulang kembali dan pencarian solusi dapat berjalan dengan lebih cepat.

DJPPR juga menaruh harapan besar pada kontribusi aktif pegawainya dalam memberikan masukan, ide, dan aspirasi profesional di berbagai forum formal maupun informal sebagai bahan pertimbangan strategis organisasi. Walaupun pimpinan terus berupaya maksimal, hambatan psikologis seperti rasa sungkan atau ragu dari sebagian pegawai untuk menyampaikan pendapat masih ditemukan di lapangan. Selain itu, tantangan efisiensi masih membayangi karena belum terstrukturnya dokumentasi pengalaman masa lalu untuk masalah yang bersifat berulang, sehingga pegawai sering kali harus melakukan pencarian data secara manual dan memulai riset dari nol. Proses konversi pengetahuan juga masih berada pada tahap

awal, di mana penangkapan *tacit knowledge* dari para ahli dan pejabat purnabakti sejauh ini masih terbatas pada format *talkshow* atau sosialisasi saja.

Hambatan dalam Implementasi

Hambatan implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR terbagi atas hambatan pada SDM, hambatan pada dukungan organisasi dan hambatan pada dukungan kepemimpinan. Hambatan pada Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

Implementasi manajemen pengetahuan di DJPPR masih menghadapi kendala mendasar pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM), terutama pada kesadaran pegawai. Saat ini, pegawai belum melihat manajemen pengetahuan sebagai suatu elemen penting dan belum menjadi kebutuhan organisasi, melainkan cenderung menganggapnya sebagai beban administratif baru yang menambah beban kerja (*workload*) rutin mereka. Resistensi ini diperparah oleh belum adanya manfaat langsung (*direct benefit*) yang dirasakan pegawai untuk mempermudah tugas sehari-hari.

Di sisi lain, tingkat pemahaman mengenai konsep manajemen pengetahuan belum merata di seluruh lapisan pegawai karena jangkauan sosialisasi dan pelatihan selama ini masih terbatas pada pegawai di Seksi Manajemen Pengetahuan saja. Keterbatasan pemahaman ini berdampak pada minimnya penambahan konten pengetahuan baru dan terhambatnya alur distribusi pengetahuan dari individu ke organisasi. Kondisi tersebut semakin krusial dengan adanya kendala besar dalam menuangkan pengetahuan personal (*tacit knowledge*) dari pegawai senior ke dalam bentuk yang dapat dibagikan, seperti tulisan atau audio-visual, akibat adanya jarak antara individu yang memiliki keahlian mendalam dengan kemampuan atau kemauan mereka untuk mendokumentasikannya. Hambatan pada Dukungan Organisasi, Dari sisi dukungan organisasi terdapat hamabtan seperti pada tata kelola, keterbatasan waktu, sistem penghargaan, dan anggaran. Pertama, belum adanya Petunjuk Teknis (Juknis) atau pedoman resmi di tingkat DJPPR mengakibatkan praktik MP berjalan tidak konsisten antar-unit Eselon II. Tanpa adanya *framework*, pengelola pengetahuan (*Knowledge Manager*) kesulitan menentukan skala prioritas dan peta jalan (*roadmap*), sehingga inisiatif ini berisiko tidak berkelanjutan dan sulit diukur keberhasilannya. Kedua, keterbatasan waktu menjadi kendala krusial karena pegawai tidak bekerja secara *dedicated* untuk tugas pengeplolaan pengetahuan dan kerap terlibat dalam banyak tim kerja, sehingga pengelolaan pengetahuan otomatis menempati prioritas terakhir. Bahkan, para ahli (*Subject Matter Experts*) yang memiliki pengetahuan paling berharga justru memiliki beban kerja paling padat, sehingga sesi berbagi pengetahuan sering sepi peminat karena berbenturan dengan agenda rapat dan tenggat tugas rutin.

Hambatan organisasi ini diperparah oleh belum optimalnya sistem penghargaan dan keterbatasan anggaran. Pegawai dan para narasumber kunci merasa alokasi *waktu* serta kontribusi berharga mereka belum diapresiasi secara nyata, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan formal. Belum terhubungnya kegiatan manajemen pengetahuan dengan indikator kinerja ataupun pengembangan karier membuat aktivitas ini hanya dianggap sebagai pekerjaan sukarela semata. Terakhir program ini memerlukan dukungan finansial untuk investasi jangka panjang, seperti diklat, penyediaan teknologi, dan sertifikasi profesional penggerak pengetahuan. Namun, mahalnya biaya sertifikasi dan belum adanya alokasi anggaran yang tepat membuat pengembangan manjemen pengetahuan menjadi terhambat. Hambatan pada Dukungan Kepemimpinan, Hambatan selanjutnya pada dimensi dukungan kepemimpinan, di mana keterlibatan jajaran pimpinan dinilai masih sebatas formalitas saja. Meskipun unit pengelola yang telah dibentuk secara struktural, pimpinan belum memberikan arahan strategis yang mengintegrasikan manajemen pengetahuan ke dalam sistem kerja di DJPPR. Akibatnya, tim pengelola harus bekerja tanpa arah yang pasti karena instruksi pimpinan terlalu umum serta tidak dibekali dengan roadmap atau rencana capaian kerja yang jelas. Ada indikasi bahwa organisasi membentuk unit Seksi Manajemen Pengetahuan tanpa kesiapan rincian tugas dan fungsi yang spesifik, sehingga menciptakan ketidakpastian operasional pada level pelaksana.

Selain itu, pimpinan belum menunjukkan komitmen nyata dalam menyesuaikan beban kerja pegawai agar memberikan ruang khusus bagi aktivitas belajar dan pengelolaan pengetahuan di tengah padatnya tugas rutin. Manajemen pengetahuan belum ditempatkan sebagai prioritas utama organisasi karena belum adanya kebijakan berani dari pimpinan untuk menyelaraskan aktivitas ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Tanpa adanya integrasi ke dalam sistem kinerja individu ini, tugas-tugas MP akan selalu dianggap sebagai pekerjaan sampingan. Kurangnya keterlibatan substansial dari level pimpinan tertinggi ini pada akhirnya berisiko membuat implementasi manajemen pengetahuan berjalan tanpa arah dan sulit mencapai manfaat optimal bagi kemajuan DJPPR.

Faktor Kunci Keberhasilan

Dari hasil analisis menunjukkan adanya empat faktor kunci utama yang dapat menjadi penentu keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan di masa yang akan datang. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Kesuksesan implementasi Manajemen Pengetahuan di DJPPR sangat bergantung pada perubahan pola pikir pegawai, di mana faktor kesadaran muncul sebagai penentu utama. Pengetahuan tidak boleh hanya tersimpan di kepala individu, melainkan harus dikelola demi menghadapi dinamika organisasi seperti mutasi lintas eselon I

dalam visi Kemenkeu Satu serta masa pensiun. Kesadaran yang diharapkan bukan sekadar formalitas administratif, melainkan penanaman nilai individu untuk berkolaborasi demi kepentingan bersama. Sejalan dengan penelitian Rastegar et al. (2023), keberhasilan MP tidak lepas dari faktor manusia; komitmen organisasi wajib didukung oleh motivasi karyawan yang merasa terikat secara personal sehingga mereka terdorong untuk membagikan informasinya secara sukarela.

Selain kesadaran, pengelolaan pengetahuan membutuhkan SDM berkompeten dengan keahlian khusus yang ditempatkan secara strategis, seperti pada Seksi Manajemen Pengetahuan di tiap direktorat. Keahlian pengelola pengetahuan harus terus diasah melalui pelatihan tepat sasaran dan dievaluasi berkala, mencakup keterampilan teknis seperti teknik penulisan, wawancara, serta videografi dan editing. Kompetensi ini menjadi instrumen vital untuk mengekstraksi tacit knowledge dari para pegawai senior agar ilmu berharga tersebut tidak hilang saat purna tugas. Mengacu pada teori Sangkala (2007), kompetensi yang mencakup pengetahuan profesional, pengalaman, dan keterampilan akan merangsang terjadinya transfer pengetahuan serta mendorong terciptanya budaya berbagi yang didasari kesadaran. Namun, pengembangan ini memerlukan dukungan organisasi berupa penyediaan ruang dan waktu khusus di tengah padatnya beban kerja rutin.

Faktor SDM juga membutuhkan individu pembelajar, yaitu pegawai yang memiliki rasa ingin tahu tinggi, sikap adaptif, dan kesadaran mandiri untuk memaknai belajar sebagai proses ganda: mengonsumsi ilmu sekaligus memproduksi pengetahuan bagi organisasi. Di tengah perubahan yang cepat, pegawai dituntut proaktif memperbarui kompetensi dan mendokumentasikan pengetahuan pribadinya sebagai aset berharga. Agar dapat berkembang secara kolektif, individu pembelajar membutuhkan wadah informal seperti komunitas praktik. DJPPR sendiri telah memiliki potensi besar melalui komunitas yang tumbuh organik seperti DJPPR Muda dan Financial Planner. Merujuk pada Farokhizadeh (2013), keunggulan organisasi dicapai melalui kolaborasi antar-ahli yang terstruktur, yang difasilitasi oleh asosiasi profesional, komite, serta infrastruktur penyimpanan dan pusat manajemen pengetahuan yang terintegrasi. Faktor Dukungan Organisasi. Tata kelola yang baku dan terstandarisasi di seluruh unit eselon II DJPPR menjadi fondasi penting untuk menjamin implementasi yang merata. Meskipun regulasi di tingkat Kementerian Keuangan telah tersedia, DJPPR memerlukan pedoman teknis (Juknis) dan tujuan spesifik yang disosialisasikan secara masif guna menghindari ketimpangan pemahaman antar-unit. Aturan ini harus mendefinisikan peran dan akuntabilitas setiap individu secara jelas dalam struktur organisasi, serta diawasi secara ketat agar tidak sekadar menjadi formalitas. Sesuai pemikiran Sangkala (2007), penciptaan

pengetahuan akan berhasil jika menjadi bagian otomatis dari aktivitas harian yang terbuka dan sederhana. Selaras dengan itu, Farokhizadeh (2013) menegaskan bahwa kemudahan penggunaan (*user-friendly*) platform teknologi adalah kunci utama yang memicu motivasi karyawan untuk mendistribusikan pengalamannya tanpa hambatan teknis.

Faktor organisasi berikutnya adalah penyusunan skema penghargaan yang jelas dan optimal sebagai nilai timbal balik atas kontribusi intelektual pegawai yang selama ini kerap dianggap sebagai beban tambahan. Bentuk apresiasi ini tidak harus selalu finansial, melainkan dapat berupa bonus, pengakuan dari pimpinan, kejelasan jalur karier, hingga legitimasi sebagai pakar atau *subject matter expert*. Merujuk pada pandangan Elidjen (2023) dan Iqbal et al. (2019), sistem insentif harus dirancang khusus agar perilaku berbagi pengetahuan diakui secara resmi sebagai prestasi kerja. Saat ini, DJPPR telah mulai menerapkan konsep gamifikasi melalui akumulasi poin bagi author di KMS Kemenkeu yang dapat ditukarkan dengan kesempatan diklat. Momentum tahunan seperti Innovation Day yang diinisiasi sejak 2025 juga dapat dioptimalkan sebagai ajang penghargaan prestisius, baik secara individu demi kebanggaan personal maupun secara kolektif untuk memotivasi kerja sama tim.

Dukungan organisasi juga pada penyediaan fasilitas teknologi dan pelaksanaan pelatihan yang berkelanjutan. Organisasi tidak boleh berpuas diri dan harus segera mengatasi tantangan nyata di lapangan seperti keterbatasan kapasitas penyimpanan data pada unit-unit yang padat dokumentasi. Sejalan dengan riset Farokhizadeh (2013), pembangunan basis data keterampilan dan keahlian organisasi memiliki urgensi yang sama tingginya dengan eksistensi sistem itu sendiri. Di sisi lain, program pelatihan harus merambah ke aspek kreatif dan manajerial, seperti teknik komunikasi, visualisasi data, dan produksi konten yang estetis agar aset intelektual yang dihasilkan memiliki daya tarik. Sejalan dengan pemikiran Elidjen (2023), organisasi harus memfasilitasi lingkungan yang mendorong eksperimen dengan mengalokasikan sumber daya dan waktu khusus untuk meminimalkan kesenjangan pengetahuan.

Sebagai pilar pamungkas dari faktor organisasi, ketersediaan anggaran yang memadai menjadi bahan bakar utama yang memastikan seluruh operasional manajemen pengetahuan dapat berjalan sesuai rencana. Dukungan finansial tidak boleh lagi dipandang sebagai biaya operasional, melainkan harus ditempatkan sebagai investasi jangka panjang untuk menjaga aset intelektual organisasi agar tidak lenyap. Anggaran yang terencana secara proporsional ini dibutuhkan untuk mendanai penyelenggaraan pelatihan, implementasi sistem insentif, serta pemeliharaan infrastruktur data. Merujuk pada Ayana et al. (2024), anggaran berperan vital dalam mendukung lima pilar optimalisasi manajemen pengetahuan, yaitu penguatan tanggung

jawab pengelola, pemberian insentif komprehensif bagi kontributor, penyediaan fasilitas nyata bagi pegawai, perencanaan transfer ilmu antar-generasi, serta fasilitasi ruang fisik maupun digital untuk pertukaran ide. Faktor Dukungan Kepemimpinan. Komitmen pimpinan merupakan kunci utama agar manajemen pengetahuan tidak dianggap sebagai pekerjaan sampingan atau beban tambahan bagi pegawai. Pimpinan berfungsi sebagai penentu arah angin yang bertanggung jawab menanamkan nilai bahwa pengetahuan adalah aset strategis organisasi. Di tengah tingginya beban kerja rutin di DJPPR, intervensi pimpinan sangat diperlukan untuk mengubah cara pandang pegawai melalui instruksi nyata dan kebijakan konkret, bukan sekadar arahan formal di atas kertas. Kepemimpinan yang kuat ini juga memerlukan respons positif dari staf di level bawah guna menciptakan sinergi yang memastikan kebijakan dapat dieksekusi dengan baik.

Sesuai dengan teori Sangkala (2007), pemimpin harus mampu mengaitkan tujuan besar organisasi dengan pikiran dan perilaku sehari-hari karyawan, karena komitmen adalah fondasi paling mendasar dalam penciptaan pengetahuan. Lebih lanjut, merujuk pada Donate & de Pablo (2015), pemimpin berperan sebagai arsitek kondisi ideal melalui dua pendekatan: pendekatan transformasional untuk menginspirasi perubahan paradigma dan budaya, serta pendekatan transaksional untuk mengatur tugas dan memastikan operasional berjalan terukur. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan harus mampu meyakinkan seluruh karyawan bahwa menciptakan pengetahuan baru adalah "jantung" dari pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi, yang harus diselaraskan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Faktor Budaya. Faktor terakhir yang mengikat seluruh elemen adalah budaya organisasi, yang diawali oleh budaya berbagi pengetahuan sebagai perekat kolaborasi antar-SDM. Tanpa budaya yang kuat, teknologi secanggih apa pun dan regulasi seketat apa pun akan sia-sia karena pengetahuan akan tetap terisolasi dalam ego sektoral. DJPPR perlu meruntuhkan anggapan bahwa manajemen pengetahuan hanya tugas Seksi Manajemen Pengetahuan, sebab unit tersebut hanyalah fasilitator sementara kesuksesan mutlak memerlukan andil seluruh lintas jabatan. Budaya berbagi, khususnya terkait lesson learned, menjadi sangat krusial dalam menghadapi dinamika mutasi luas di Kementerian Keuangan agar pegawai baru dapat lebih cepat beradaptasi. Sesuai temuan Lam et al. (2021) dan Farokhizadeh (2013), budaya organisasi adalah tanah tempat ilmu tumbuh; dalam lingkungan yang menjunjung tinggi etika, transparansi, dan kepercayaan, pegawai akan merasa nyaman untuk berbagi tanpa ragu.

Faktor budaya ini diperkuat oleh aspek kepercayaan yang menjadi prasyarat utama agar pegawai bersedia membuka diri tanpa adanya kecurigaan atau ketakutan akan penilaian negatif. Kondisi lapangan menunjukkan adanya tantangan berupa rasa takut untuk melakukan

perubahan atau inovasi. Oleh karena itu, organisasi wajib mengikis budaya penghakiman terhadap kesalahan agar pegawai merasa aman berpendapat tanpa takut dihukum oleh sistem atau atasan. Merujuk pada Koohang et al. (2016), pemimpin yang efektif akan menumbuhkan rasa percaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi terlaksananya manajemen pengetahuan secara alami.

Penelitian Laily et al. (2024) juga menegaskan bahwa kompetensi individu saja tidak cukup, karena seseorang yang ahli sekalipun tidak akan berbagi jika tingkat kepercayaan di organisasi rendah. Trust adalah motor penggerak utama, di mana sifat ramah, kemauan bekerja sama, dan lingkungan yang hangat menjadi kunci pendukungnya. Terakhir, sesuai dengan pandangan Sangkala (2007), rasa percaya muncul dari rekam jejak perilaku masa lalu di organisasi; konsistensi perilaku yang membangun kepercayaan inilah yang akan mendorong seluruh anggota DJPPR untuk mau membagikan pengetahuan mereka secara sukarela dalam suasana kerja yang suportif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan melalui rangkaian analisis data kuisioner dan wawancara mendalam yang telah dilakukan untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai dinamika implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR). Sebagai organisasi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan negara, DJPPR telah menunjukkan upaya nyata dalam memastikan pengetahuan individu menjadi bagian dari keunggula kompetitif organisasi. Kesimpulan ini disusun untuk merangkum sejauh mana setiap dimensi manajemen pengetahuan telah terinternalisasi, serta mengidentifikasi faktor yang menjadi penghambat maupun pendorong keberhasilannya.

Dalam hal penciptaan pengetahuan, DJPPR telah berada pada jalur yang tepat melalui keberhasilan identifikasi pengetahuan kritis dan penguatan komunitas belajar sebagai wadah transfer pengetahuan. Budaya berbagi dan pendokumentasian secara digital mulai terinternalisasi, meskipun organisasi masih menghadapi tantangan dalam standarisasi proses antarunit dan minimnya sistem penghargaan khusus untuk memotivasi penciptaan pengetahuan baru yang bersifat radikal.

Dalam hal penyimpanan dan penangkapan pengetahuan, organisasi telah memiliki infrastruktur digital yang kuat melalui pemanfaatan KMS Kemenkeu dan Microsoft Teams dengan tingkat aksesibilitas dan keamanan yang tinggi. Namun, masih terdapat kesenjangan pada aspek formalisasi tata kelola, khususnya terkait standarisasi taksonomi pengetahuan dan

kebijakan perlindungan aset intelektual yang belum seragam di seluruh unit. Dimensi berbagi pengetahuan ini menunjukkan performa paling baik, di mana kolaborasi telah bertransformasi dari sekadar kewajiban tugas menjadi budaya kerja yang melekat. Hal ini didukung oleh ruang kerja yang open space sehingga memicu interaksi spontan. Tantangan utamanya adalah mengintegrasikan inisiatif berbagi pengetahuan yang masih bersifat sporadis di level Eselon II menjadi kebijakan strategis yang terpusat dan terstandar.

Penggunaan pengetahuan sebagai dasar pengambilan keputusan juga telah dilakukan dengan baik. Kendala utama yang tersisa adalah aspek memori pembelajaran, di mana dokumentasi pengalaman masa lalu belum sepenuhnya diformalkan. Hal ini dilakukan untuk mencegah redundansi dalam pemecahan masalah yang berulang.

Dalam implementasi manajemen pengetahuan terdapat tantangan yang dibagi kedalam tiga kelompok utama. Pertama, hambatan pada Sumber Daya Manusia, yang mencakup tingkat awareness pegawai yang belum terbangun sepenuhnya sehingga manajemen pengetahuan sering dianggap sebagai beban administratif, serta konten pengetahuan yang belum maksimal akibat sulitnya melakukan kodifikasi pengetahuan tacit. Kedua, hambatan pada dukungan organisasi, yang meliputi belum tersedianya tata kelola yang terstandarisasi, keterbatasan waktu pegawai karena beban kerja yang tinggi, keterbatasan anggaran, serta sistem penghargaan yang belum optimal untuk memotivasi partisipasi pegawai. Ketiga, hambatan pada dukungan pimpinan, di mana dukungan yang diberikan saat ini dirasakan masih sebatas pemenuhan aspek administratif dan belum menyentuh aspek substansi.

Dari hasil analisis menunjukkan adanya empat faktor kunci utama yang dapat menjadi penentu keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan di masa yang akan datang. Pertama adalah faktor Sumber Daya Manusia, yang menekankan pentingnya membangun awareness, mencetak SDM yang kompeten, serta menumbuhkan karakter SDM pembelajar. Kedua adalah faktor organisasi, yang mencakup dukungan tata kelola yang terstandardisasi, ketersediaan pelatihan, pemanfaatan sistem teknologi yang mumpuni, serta dukungan anggaran dan sistem penghargaan yang memadai. Ketiga adalah komitmen pimpinan, sebagai penggerak strategis dalam mazhab top-down yang dianut organisasi. Keempat adalah budaya organisasi, yang berfokus pada penguatan budaya berbagi dan rasa saling percaya antarpegawai.

DAFTAR REFERENSI

Almulhim, A. (2023). The impact of administrative management and information technology on e-government success: The mediating role of knowledge management practices. *Cogent Business & Management, 10*, 1–19.

Ayana, S., Mengesha, G., Musa, P., & Negash, S. (2024). Investigating the effect of organizational culture on knowledge management across a large banking network in Sub-Saharan Africa. *Journal of Global Information Management, 32*, 1–32.

Balusbramania, S., Al-Ahbabi, S., & Sreejith, S. (2020). Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management, 33*(1), 1–21.

Chen, H.-H., & Chiu, C.-N. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: The mediator role of organizational commitment. *SpringerPlus, 5*, 1–34.

Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge, 10*, 1–17.

Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko. (2024). *Keputusan Direktur Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko Nomor 93/PR/2024 tentang mekanisme kerja Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko*.

Donate, M., & Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research, 68*, 360–370.

Elidjen. (2023). *Knowledge management capability: Strategi membangun dan mempertahankan keunggulan bersaing dan berkelanjutan*. PT Gramedia Jakarta.

Farokhizadeh, F. (2013). Key success factors of knowledge management. *European Journal of Natural and Social Sciences, 2*(3), 937–942.

Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U., & Hussain, S. (2018). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management, 32*(1), 36–59.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 226/PMK.011/2019 tentang manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1737.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 2/KM.11/2024 tentang cetak biru manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 141 Tahun 2024 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan*.

Kohang, A., Paliszkiewicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems, 117*(3), 521–537.

Laily, N., Mustika, H., Irdiana, S., Rusdiyanto, & Silalahi, M. (2024). Antecedents of knowledge management: The case of professional employees in Indonesia. *Knowledge and Performance Management, 8*(1), 49–62.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*, 1–16.

Marques, J. M. R., Falce, J. P., Marques, F. M. F. R., Muylder, C. F. D., & Silva, J. T. M. (2018). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management, 23*(3), 489–507.

Moleong. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Nasution, H. (2015). *Pengelolaan modal manusia (Human Capital) (Edisi 1)*. USU Press.

Nazir, M. (2014). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.

Nonaka, & Teece. (2001). *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. SAGE Publications.

Rastegar, M., Arbabi, H., & Sobhiyah, M. H. (2023). The impact of organizational commitment on knowledge management processes in project-based organizations with the mediating role of employee motivation. *Revista GeSec, 14*, 20586–20611.

Rusnadi, S., Hermawan, A., & Sumiati. (2023). Strategi optimal peningkatan kualitas layanan guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) melalui penguatan knowledge management, komunikasi interpersonal, dukungan organisasi dan kepuasan kerja. *Syntax Admiration Journal, 4*(11), 2127–2146.

Sangkala. (2007). *Knowledge management*. PT Raja Grafindo Persada.

Stapleton, J. J. (2003). *Executive's guide knowledge management: Puncak keunggulan kompetitif*. Erlangga.

Tamsah, H., Nurung, J., Nasriani, & Yusriadi, Y. (2023). Talent and knowledge management on employee performance in public organization. *International Journal of Professional Business Review, 8*, 1–16.

Wuryaningrat, & Paulus. (2023). *Manajemen pengetahuan*. Expert.