



PERATURAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 14 TAHUN 2021  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN  
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK  
DI LINGKUNGAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 52 Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, perlu menetapkan Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia tentang Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia;

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 251, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5952);
2. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor

- 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5071);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5286);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 189, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5348);
  5. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 182);
  6. Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 112);
  7. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non kementerian sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 145 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedelapan atas Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non kementerian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 322);
  8. Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Arsip Nasional Republik Indonesia;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA.

Pasal 1

Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia bertujuan untuk:

- a. membantu Tim Koordinasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dalam mengelola pengetahuan terkait pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik;
- b. memberikan pemahaman kepada unit kerja di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia mengenai manajemen pengetahuan;
- c. mendorong unit kerja untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan SPBE.

Pasal 2

Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Arsip Nasional Republik Indonesia tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia ini.

Pasal 3

Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Agustus 2021

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

IMAM GUNARTO

Salinan sesuai dengan aslinya  
ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA  
Kepala Biro Organisasi, Kepegawaian, dan Hukum,



NIP. 19660818 199203 2 001

LAMPIRAN  
PERATURAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 14 TAHUN 2021  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN  
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK  
DI LINGKUNGAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Dalam pelaksanaannya, Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) sebagai salah satu dari instansi pemerintah pusat yaitu sebagai lembaga yang diamanahi dalam penyelenggaraan di bidang kearsipan, harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan dapat mencakup proses belajar dari berbagai pengalaman baik sumber daya manusia perorang ataupun pengalaman ANRI di masa lampau.

Secara umum pengetahuan yang dimiliki dapat berupa berbagai peraturan dan juga prosedur kerja di ANRI. Tidak menutup kemungkinan ada banyak pengetahuan yang dimiliki setiap sumber daya manusia (SDM) di ANRI yang tersebar, tidak terdokumentasi, bahkan masih berada di dalam pikiran masing-masing SDM. Maka, manajemen pengetahuan dapat digunakan sebagai upaya yang tepat untuk meningkatkan kemampuan ANRI dalam mengelola aset intelektual berupa pengetahuan dan pengalaman.

Karenanya diharapkan, setiap unit kerja di ANRI dapat berpartisipasi aktif dalam berbagi pengalaman dan pengetahuannya. Pedoman ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai pelaksanaan manajemen pengetahuan di ANRI yang dapat membantu dalam keberlanjutan pelaksanaan SPBE di lingkungan ANRI agar terus menjadi lebih baik.

## 1.2 Tujuan

Tujuan disusunnya pedoman Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) SPBE Di ANRI, adalah sebagai berikut:

- a. membantu Tim Koordinasi SPBE dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kualitas layanan SPBE serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di ANRI;
- b. memberikan pemahaman kepada unit kerja di seluruh ANRI mengenai manajemen pengetahuan;
- c. mendorong unit kerja untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan SPBE.

Manfaat dari manajemen pengetahuan adalah adanya ketahanan dan keberlanjutan proses bisnis dalam SPBE.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM

#### 1.1. Pengertian

Di negara-negara berkembang, manajemen pengetahuan merupakan sebuah konsep yang mulai dikenal, di mana organisasi menyadari bahwa mengelola pengetahuan sama pentingnya dengan mengelola aset lain milik organisasi (Asrar-ul-Haq & Anwar, 2016). Pada SPBE, manajemen pengetahuan merupakan sebuah bagian dalam amanah pelaksanaan SPBE tersebut. Dikenal beberapa istilah dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan sebagai berikut:

##### a. Pengetahuan

Menurut Asrar-ul-Haq dan Anwar (2016), bahwa pengetahuan merupakan elemen penting dalam kelangsungan sebuah organisasi. Pengetahuan menurut Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), bahwa pengetahuan merupakan pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu. Pengetahuan bisa terlihat dalam dokumen, proses, aktivitas, aturan, dan norma organisasi yang dapat mengandung informasi atau biasa dikenal dengan istilah eksplisit (*explicit*). Atau pengetahuan juga bisa saja hanya melekat pada diri seseorang atau biasa dikenal dengan istilah implisit (*tacit*).

##### b. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah proses untuk membantu organisasi dalam melakukan identifikasi, memilih, mengatur, mendistribusikan, serta mentransfer informasi penting dan keahlian pada seseorang sebagai bagian dari memori organisasi (Putra & Putro, 2017). Dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*), manajemen pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam

mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

c. Sistem Manajemen Pengetahuan

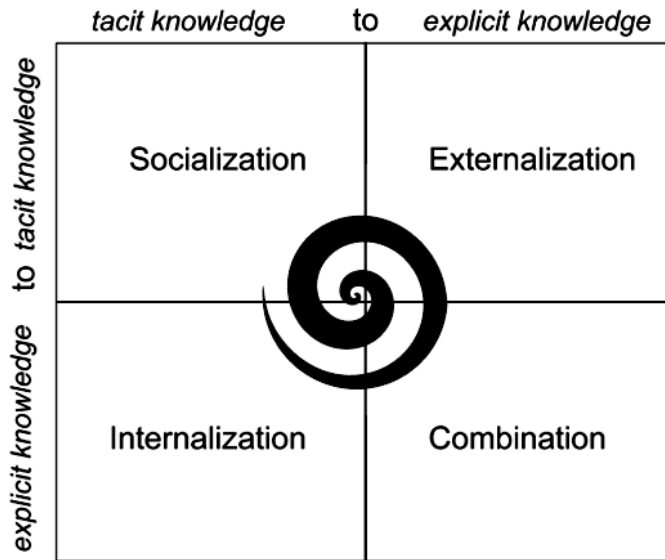
Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) mengartikan Sistem Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management System* (KMS) adalah sistem (umumnya berbasis teknologi informasi) yang digunakan untuk melakukan pengelolaan atas pengetahuan pada tiap tahapan, baik saat perolehan, penyimpanan, pengambilan kembali, pemanfaatan maupun penyempurnaannya.

## 1.2. Mekanisme Umum Manajemen Pengetahuan

Tersedia banyak rujukan mengenai Manajemen Pengetahuan. Teori yang mengungkap mengenai proses atau mekanisme manajemen pengetahuan bisa dirujuk pada teori Nonaka (1994) yang berisi empat proses secara umum, yaitu:

- a. *Socialization*, sosialisasi merupakan sintesis dari pengetahuan *tacit* seseorang yang biasanya melalui kegiatan yang dilakukan bersama. Seperti contoh transfer ide atau gambar, atau proses magang karyawan baru.
- b. *Externalization*, pengubahan dari pengetahuan *tacit* ke *explicit* agar dapat lebih mudah dipahami oleh orang lain.
- c. *Internalization*, pengubahan pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit* ke dalam diri seseorang.
- d. *Combination*, pengetahuan *explicit* yang baru ditemukan melalui kombinasi. Kombinasi bisa terdiri dari proses komunikasi, integrasi, dan sistemisasi berbagai aliran pengetahuan.





Gambar 1. proses atau mekanisme manajemen pengetahuan

### 1.3. Prinsip dan Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan SPBE

Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) sebagai pengampu dalam pelaksanaan Manajemen Pengetahuan SPBE, telah menetapkan prinsip dan ruang lingkup manajemen pengetahuan SPBE sebagai berikut:

#### 1.3.1. Prinsip

Berikut prinsip-prinsip dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE:

- a. Pelaksanaan manajemen pengetahuan sesuai dengan visi dan misi;
- b. Pelaksanaan manajemen pengetahuan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan;
- c. Terdapat tiga faktor dalam manajemen pengetahuan, yaitu factor manusia, proses bisnis, teknologi, dan budaya organisasi;
- d. Beberapa proses yang terdapat dalam manajemen pengetahuan adalah proses pengumpulan, pengelolaan, dan bagi pakai pengetahuan dalam SPBE;
- e. Manajemen pengetahuan bersifat transparan, inklusif, terstruktur, dan tepat waktu;
- f. Manajemen pengetahuan dilakukan dengan efektif, terpadu, kesinambungan, efisien, akuntabel, interoperabel, dan aman; dan

- g. Manajemen pengetahuan dilakukan dengan dinamis, berulang atau iteratif, tanggap akan perubahan, dan perbaikan secara terus menerus.

#### 1.3.2. Ruang lingkup

Ruang lingkup dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE merujuk pada rencana strategis SPBE Nasional, adalah mencakup dan tidak terbatas pada:

- a. Pengetahuan mengenai Tata Kelola SPBE
- b. Pengetahuan mengenai Manajemen SPBE
- c. Pengetahuan mengenai Layanan SPBE
- d. Pengetahuan mengenai Infrastruktur SPBE
- e. Pengetahuan mengenai Aplikasi SPBE
- f. Pengetahuan mengenai Keamanan SPBE
- g. Pengetahuan mengenai Audit Teknologi dan Komunikasi

### BAB III

#### MANAJEMEN PENGETAHUAN SPBE NASIONAL

##### 1. Kerangka manajemen pengetahuan SPBE

Ada beberapa *key factors* yang berperan, yaitu:

###### a. Pengembangan budaya berbagi dan meningkatkan pengetahuan

ANRI sebagai lembaga pemerintah, telah memiliki nilai-nilai yang didengungkan sebagai budaya organisasi dan dikenal dengan istilah INPROVISIA (Integritas, Profesional, Visioner, Sinergi, dan Akuntabel). Hal ini termaktub dalam Perka ANRI Nomor 83 Tahun 2015 tentang Nilai-Nilai Dan Perilaku Utama Arsip Nasional Republik Indonesia. Nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integritas, mengandung makna berfikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar;
2. Profesional, mengandung makna bekerja cermat, cepat, tuntas, dan berkualitas;
3. Visioner, mengandung makna berwawasan kedepan dan tanggap terhadap perubahan;
4. Sinergi, mengandung makna membangun kerja sama dan koordinasi yang harmonis dan produktif;
5. Akuntabel, mengandung makna tansparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Manajemen pengetahuan ANRI disesuaikan dengan nilai-nilai INPROVISIA tersebut. Khususnya pada poin visioner dan sinergi, sumber daya manusia ANRI yang berwawasan ke depan, tanggap terhadap perubahan, serta kerjasama dan koordinasi yang harmonis dan produktif dapat dicapai bila manajemen pengetahuan SPBE diterapkan di ANRI.

Selain itu, ANRI dalam membangun kearsipan nasional diperlukan pengendalian atau kontrol manajemen internal organisasi. Hal ini dibutuhkan karena organisasi perlu menyesuaikan struktur internal, pola kerja, serta perencanaan yang matang dalam setiap pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan tugas melalui kontrol internal organisasi (Yang & Ni, 2018). Maka pengetahuan, merupakan daya pengungkit yang baik dalam membentuk pola kerja,

perencanaan yang matang, dan pengambilan keputusan serta kontrol internal organisasi yang tepat. Pengetahuan-pengetahuan tersebut baik dalam level individu maupun dalam level organisasi, sangat perlu dipertahankan dalam mewujudkan nilai-nilai Inprovisia.

Dalam pedoman ini, diharapkan seluruh unit kerja ANRI telah menerapkan manajemen pengetahuan SPBE. Proses perubahan dapat dilakukan setahap demi setahap dan bersifat perbaikan yang berkelanjutan di seluruh unit kerja ANRI. Maka setiap proses dan perubahan-perubahan yang terjadi tersebut di antara sebelum dan setelah unit-unit kerja menerapkan manajemen pengetahuan, sangat perlu dipromosikan agar semua pelaku manajemen pengetahuan SPBE di ANRI dapat senang merasakan manfaat yang diterima.

b. Penyelenggaraan proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE yang terpadu dan berkelanjutan

Diharapkan ANRI memiliki beberapa hal baik dalam kebijakan, panduan, ataupun sistem penerapan manajemen pengetahuan perlu dipadukan dan diselaraskan dengan pedoman nasional dan aplikasi berupa *knowledge management system* (KMS) nasional SPBE. Hal ini agar pelaksanaan manajemen SPBE di ANRI dapat tetap terpadu dan berkelanjutan dengan manajemen pengetahuan SPBE nasional.

c. Pembentukan struktur pengelolaan manajemen pengetahuan SPBE

Struktur pengelola manajemen pengetahuan di ANRI integral (tidak terpisahkan/terpadu/bersangkut paut/tidak sebagian-sebagian) di dalam tim koordinasi SPBE ANRI.

2. Penerapan Manajemen Pengetahuan SPBE

2.1. Siklus Manajemen Pengetahuan SPBE

a. Perencanaan

Penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE yang disesuaikan dengan rencana strategis SPBE Nasional, berupa:

- 1) Tata Kelola SPBE
- 2) Manajemen SPBE
- 3) Layanan SPBE

- 4) Infrastruktur SPBE
- 5) Aplikasi SPBE
- 6) Keamanan SPBE
- 7) Audit teknologi informasi dan komunikasi

b. Pelaksanaan

1) Identifikasi pengetahuan

Dalam mengidentifikasi pengetahuan SPBE, dapat mengambil dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, dengan rujukan utama adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

2) Pengumpulan

Dalam mengumpulkan pengetahuan SPBE perlu ada mekanisme-mekanisme tertentu yang ditetapkan agar pengetahuan-pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi.

3) Pengolahan

Pengetahuan-pengetahuan yang terkumpul selanjutnya diolah agar siapapun dapat mengambil pengetahuan dengan mudah jika diperlukan pada saat kapanpun dan dimanapun.

4) Penyimpanan

Penyimpanan pengetahuan SPBE dikumpulkan dalam sebuah tempat atau media yang memudahkan organisasi untuk memelihara pengetahuan yang dibutuhkan.

5) Penggunaan/pemanfaatan

Penggunaan dan pemanfaatan pengetahuan memungkinkan dilakukan dengan banyak cara untuk kepentingan organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan SPBE.

6) Alih pengetahuan dan teknologi

Alih pengetahuan dan teknologi berkaitan ~~nya~~ erat dengan penyimpanan pengetahuan. Alih pengetahuan dan teknologi merupakan kunci dalam keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan.

c. Pemantauan dan evaluasi

Pemantauan dan evaluasi, selain dilakukan secara internal, juga dilakukan secara rutin terintegrasi dengan pemantauan dan evaluasi yang dilaksanakan oleh Kemenpan RB pada setiap tahunnya.

d. Perbaikan

Hasil evaluasi perlu didokumentasi sebagai acuan dalam melakukan perbaikan manajemen pengetahuan SPBE.

## 2.2. Struktur Manajemen Pengetahuan

### a. Komite pengarah Internal ANRI

Tugas pengarah SPBE ANRI merujuk Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 254 Tahun 2020 Tentang Pengarah Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Arsip Nasional Republik Indonesia, sebagai berikut:

- 1) perumusan arah kebijakan penyelenggaraan SPBE ANRI;
- 2) perumusan arah tata kelola SPBE ANRI;
- 3) fasilitasi manajemen SPBE ANRI;
- 4) fasilitasi koordinasi, kerja sama, atau integrasi penyelenggaraan SPBE ANRI dengan pihak eksternal dalam dan luar negeri; dan
- 5) Pengkoordinasian tindak lanjut hasil pemantauan dan evaluasi SPBE ANRI
- 6) Menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia melalui Deputi Bidang Informasi dan Pengembangan Sistem Kearsipan.

Komite pengarah juga berfungsi sebagai:

- 1) penetapan kebijakan penerapan manajemen pengetahuan SPBE
- 2) pemberi arahan dalam penerapan manajemen pengetahuan SPBE
- 3) memantau dan mengawasi pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE

### b. Pelaksana Internal ANRI

Pelaksana internal ANRI dilakukan oleh Tim Koordinasi Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Arsip

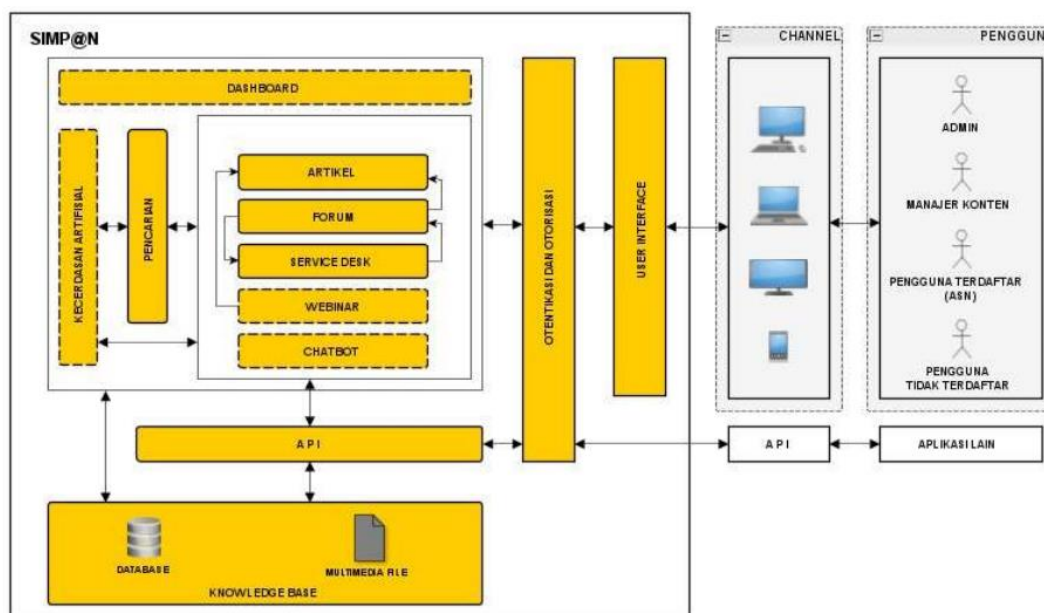
Nasional Republik Indonesia. Tugas Tim koordinasi melakukan koordinasi penerapan proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE di ANRI. Beberapa sistem informasi atau aplikasi dapat digunakan dalam berbagi pengetahuan dalam lingkup internal.

### 2.3. Sistem Informasi Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional

#### a. Aplikasi Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional

Sistem informasi manajemen pengetahuan (SIMP@N) SPBE dari Badan Pengkajian an Penerapan Teknologi (BPPT) dipakai sebagai alat bantu penerapan sistem manajemen pengetahuan secara terintegrasi.

#### b. Arsitektur Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional



Gambar 2. Arsitektur SPBE Nasional (SIMP@N)

Arsitektur manajemen pengetahuan SPBE Nasional terdiri dari aplikasi SIMP@N, API, dan aplikasi lain yang dimiliki oleh setiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah yang saling terkoneksi serta telah dapat berjalan secara interoperabilitas.

#### c. Koordinasi dan Pengendalian Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional

Secara nasional koordinasi pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE dilakukan oleh BPPT. ANRI dapat berkoordinasi dan melakukan konsultasi dengan BPPT, melalui forum:

- 1) Forum koordinasi pengelola pengetahuan instansi pemerintah.

Ditujukan untuk memberi masukan dalam rangka perbaikan proses manajemen pengetahuan SPBE

- 2) Forum koodinasi pengguna SIMP@N yang bertujuan untuk:
  - a) Mendorong penggunaan SIMP@N untuk seluruh ASN
  - b) Memberi masukan dalam rangka penyempurnaan perangkat lunak SIMP@N

Pengendalian dan pengawasan manajemen pengetahuan dilakukan terintegrasi dengan pemantauan dan evaluasi SPBE dan audit TIK SPBE yang dilaksanakan setiap tahun oleh Kemenpan RB dan Kementerian/Lembaga terkait.



## BAB IV

### STRATEGI DAN IMPLEMENTASI

#### 1. Proses manajemen pengetahuan

Framework yang dapat dipakai untuk kebutuhan manajemen pengetahuan SPBE di ANRI adalah SECI process yang diusung oleh Nonaka (1994). SECI process mencakup aktivitas:

- a. *Socialization*, yaitu merupakan sintesis dari pengetahuan *tacit* seseorang yang biasanya melalui kegiatan yang dilakukan bersama. Seperti contoh transfer ide atau gambar, atau proses orientasi CPNS.
- b. *Externalization*, yaitu pengubahan dari pengetahuan *tacit* ke *explicit* agar dapat lebih mudah dipahami oleh orang lain.
- c. *Internalization*, yaitu pengubahan pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *tacit* ke dalam diri seseorang.
- d. *Combination*, yaitu pengetahuan *explicit* yang baru ditemukan melalui kombinasi. Kombinasi bisa terdiri dari proses komunikasi, integrasi, dan sistemisasi berbagai aliran pengetahuan.

#### 2. Metodologi dan siklus manajemen pengetahuan SPBE ANRI merujuk pada manajemen pengetahuan SPBE Nasional

##### a. Perencanaan

Merupakan proses penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE yang disesuaikan dengan rencana strategis SPBE Nasional untuk dapat diterapkan di ANRI dan juga disesuaikan dengan nilai-nilai INPROVISIA di ANRI.

##### b. Pelaksanaan

###### 1) Identifikasi pengetahuan

Dalam mengidentifikasi pengetahuan SPBE, dilakukan studi literatur dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Rujukan utama adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Berikut adalah turunan dari perencanaan dalam penentuan ruang lingkup manajemen pengetahuan SPBE di ANRI:

a) Tata Kelola SPBE

Tata Kelola SPBE merupakan kerangka kerja yang memastikan terlaksananya pengaturan, pengarahan, dan pengendalian dalam penerapan SPBE secara terpadu. Pengetahuan mengenai tata Kelola SPBE yaitu:

- 1) Pengetahuan dalam membangun arsitektur SPBE
- 2) Pengetahuan dalam pembentukan dan penguatan kapasitas Tim Koordinasi SPBE
- 3) Pengetahuan dalam penguatan kebijakan SPBE
- 4) Pengetahuan dalam evaluasi penerapan kebijakan SPBE

b) Manajemen SPBE

Manajemen SPBE merupakan serangkaian proses untuk mencapai penerapan SPBE yang efektif, efisien, dan berkesinambungan, serta layanan SPBE yang berkualitas. Pengetahuan mengenai manajemen SPBE, terdiri dari:

- 1) Pengetahuan bagaimana mengelola risiko SPBE
- 2) Pengetahuan bagaimana mengelola keamanan informasi
- 3) Pengetahuan bagaimana mengelola data
- 4) Pengetahuan bagaimana mengelola aset TIK
- 5) Pengetahuan bagaimana mengelola sumber daya manusia SPBE

6) Pengetahuan bagaimana mengelola pengetahuan SPBE

7) Pengetahuan bagaimana mengelola perubahan

8) Pengetahuan bagaimana mengelola layanan SPBE

c) Layanan SPBE

Layanan SPBE adalah keluaran yang dihasilkan oleh 1 (satu) atau beberapa fungsi aplikasi SPBE dan yang memiliki nilai manfaat. Pengetahuan mengenai layanan SPBE, yaitu yang berkaitan dengan:

1) Survey pengguna SPBE

2) Portal pelayanan publik yang terintegrasi

3) Portal pelayanan administrasi pemerintahan yang terintegrasi

4) Penyelenggaraan manajemen layanan

d) Infrastruktur SPBE

Infrastruktur SPBE adalah semua perangkat keras, perangkat lunak, dan fasilitas yang menjadi penunjang utama untuk menjalankan sistem, aplikasi, komunikasi data, pengolahan dan penyimpanan data, perangkat integrasi/penghubung, dan perangkat elektronik lainnya. Pengetahuan seputar infrastruktur SPBE adalah sebagai berikut:

1) Penyediaan pusat data nasional

2) Penyediaan jaringan intra pemerintah

3) Penyediaan sistem penghubung layanan pemerintah

4) Penyediaan akses berkualitas terhadap layanan SPBE

5) Pengembangan layanan berbasis teknologi layanan berbagi pakai

6) Pembangunan portal data nasional

e) Aplikasi SPBE

Pengetahuan mengenai aplikasi SPBE adalah pengetahuan mengenai satu atau sekumpulan program komputer dan prosedur yang dirancang untuk melakukan tugas atau fungsi Layanan SPBE.

f) Keamanan SPBE

Pengetahuan mengenai keamanan SPBE merupakan pengetahuan dalam pembangunan sistem keamanan informasi nasional.

g) Audit teknologi informasi dan komunikasi (TIK)

Pengetahuan mengenai audit TIK terdiri dari:

- 1) Pengetahuan mengenai audit infrastruktur SPBE
- 2) Pengetahuan mengenai audit aplikasi SPBE
- 3) Pengetahuan mengenai audit keamanan SPBE

2) Pengumpulan pengetahuan SPBE

Pengumpulan pengetahuan SPBE dapat dilakukan merujuk pada tabel 1.

Tabel 1. Mekanisme Pengumpulan Pengetahuan SPBE

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
1.	Pengetahuan dalam membangun arsitektur SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. Explicit, sudah berada dalam bentuk peraturan dan kebijakan	Scanning pengetahuan dengan cara training/kelas, menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari tacit ke explicit. Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk upgrade kemampuan pengetahuan arsitektur SPBE di internal.

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
2.	Pengetahuan dalam pembentukan dan penguatan kapasitas Tim Koordinasi SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. Explicit, sudah berada dalam bentuk peraturan dan kebijakan	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).
3.	Pengetahuan dalam penguatan kebijakan SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. Explicit, sudah berada dalam bentuk peraturan dan kebijakan	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).
4.	Pengetahuan dalam evaluasi penerapan kebijakan SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. Explicit, sudah dilakukan penyebaran informasi mengenai evaluasi penerapan kebijakan SPBE dan pembentukan tim serta telah terdapat beberapa dokumen terkait	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
5.	Pengetahuan bagaimana mengelola risiko SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.	scanning dan searching, karena tuntutan SPBE khusus pengelolaan risiko SPBE utamanya di bidang kearsipan belum terpenuhi serta masih kurang memadai. Searching dengan <i>benchmarking</i> kementerian/lembaga/negara lain. Perlu fokus searching dengan cara <i>hire</i> konsultan.
6.	Pengetahuan bagaimana mengelola keamanan informasi	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.	scanning dan searching, karena tuntutan SPBE khusus pengelolaan keamanan informasi SPBE utamanya di bidang kearsipan belum terpenuhi serta masih kurang memadai. Searching dengan <i>benchmarking</i> kementerian/lembaga/negara lain. Perlu fokus <i>searching</i> dengan cara <i>hire</i> konsultan.
7.	Pengetahuan bagaimana mengelola data	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.  Explicit, sudah berada dalam bentuk program kegiatan rutin yang dilakukan ANRI setiap tahun berikut dokumen yang menyertainya.	Meski tacit dan explicit telah terpenuhi Sebagian, namun scanning dan <i>searching</i> tetap perlu dilakukan, karena tuntutan SPBE khusus pengelolaan data terkait SPBE utamanya di bidang kearsipan belum terpenuhi serta masih kurang memadai. Searching dengan <i>benchmarking</i> kementerian/lembaga/negara lain. Perlu fokus <i>searching</i> dengan cara <i>hire</i> konsultan.

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
8.	Pengetahuan bagaimana mengelola aset TIK	<p>Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.</p> <p>Explicit, sudah berada dalam bentuk program kegiatan rutin yang dilakukan ANRI setiap tahun melalui helpdesk serta kolaborasi antara Pusdatin dengan Biro umum berikut dokumen yang menyertainya.</p>	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).
9.	Pengetahuan bagaimana mengelola sumber daya manusia SPBE	<p>Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.</p> <p>Explicit, sudah berada dalam bentuk program kegiatan rutin yang dilakukan ANRI setiap tahun berikut dokumen yang menyertainya, khususnya Biro Organisasi, Hukum, dan Kepegawaian.</p>	Meski tacit dan explicit telah terpenuhi Sebagian, namun <i>performance monitoring</i> tetap perlu dilakukan, karena pengelolaan SDM SPBE merupakan bagian dari pengelolaan SDM secara keseluruhan yang telah dilakukan ANRI.
10.	Pengetahuan bagaimana mengelola pengetahuan SPBE	<p>Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang</p>	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
		<p>menguasai pengetahuan tersebut.</p> <p>Explicit, beberapa unit sudah menerapkan berbagi pengetahuan baik dalam bentuk aplikasi, audio, video, dan dokumen terkait dengan pelaksanaan SPBE.</p>	
11.	<p>Pengetahuan bagaimana mengelola perubahan</p>	<p>Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.</p> <p>Explicit, beberapa unit sudah menerapkan dengan menentukan agen perubahan secara budaya, namun belum terdokumentasi pada perubahan secara teknis terkait perubahan kebutuhan TIK di ANRI.</p>	<p><i>Scanning</i> untuk konversi dari tacit ke explicit mengenai pengetahuan pengelolaan perubahan baik budaya dan teknis <i>change management</i>.</p>
12.	<p>Pengetahuan bagaimana mengelola (manajemen) layanan SPBE</p>	<p>Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.</p>	<p>Sudah terpenuhi sebagian, dan perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).</p>



NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
		Explicit, beberapa unit sudah menerapkan manajemen layanan SPBE.	
13.	Pengetahuan mengenai layanan SPBE	Pengetahuan sudah mulai tersebar mengenai layanan SPBE baik tacit maupun explicit khususnya pada pelaksanaan layanan SRIKANDI.	Sudah terpenuhi sebagian, namun perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).
14.	Pengetahuan seputar infrastruktur SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut).	<i>scanning dan searching</i> , karena tuntutan seputar infrastruktur SPBE masih kurang memadai. <i>Searching</i> dengan <i>benchmarking</i> kementerian/lembaga/negara lain. Perlu fokus <i>searching</i> dengan cara <i>hire</i> konsultan.
15.	Pengetahuan mengenai aplikasi SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut (membangun aplikasi, mendokumentasikan dan sebagainya).	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara training/kelas, menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari tacit ke explicit.
16.	Pengetahuan mengenai keamanan SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut).	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara training/kelas, menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari tacit ke explicit.

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
			Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk <i>upgrade</i> kemampuan pengetahuan mengenai keamanan SPBE di internal.
17.	Pengetahuan mengenai audit TIK SPBE	Tacit, pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara training/kelas, menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari tacit ke explicit.  Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk <i>upgrade</i> kemampuan pengetahuan arsitektur SPBE di internal serta dan pelatihan untuk para assesor

Mekanisme mengakuisisi pengetahuan pada tabel di atas dapat dikenali menjadi tiga cara, yaitu *scanning*, *focused search*, *performance monitoring*. *Scanning* adalah mencari informasi yang tidak rutin tetapi relevan; *focused search* terkait dengan masalah tertentu di organisasi; dan *performance monitoring* adalah langkah-langkah internal untuk memuaskan kebutuhan pemangku kepentingan eksternal (Jashapara, 2011).

- 3) Pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan/pemanfaatan Pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan merujuk pada proses SECI, yang terdiri dari empat proses, seperti pada Tabel 2, berikut:

Tabel 2. Mekanisme pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan SPBE menggunakan SECI

NO.	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (Socialization)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (Externalization)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (Combination)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (Internalization)
1.	Rapat dalam bentuk <i>brain storming</i> , dan <i>knowledge café</i> atau <i>Cake meetings</i> , seperti <i>coffee break</i> .	Membuat manual penyusunan standar dan kebijakan mengenai arsitektur SPBE, Kemudian, manual didigitalkan.	Menyediakan repositori pengetahuan berisi kumpulan dokumentasi terkait SPBE dan dokumen lainnya	<i>Learning by doing</i> ,
2.	<i>Cooperative projects</i> (project kolaborasi antar unit kerja)	<i>Best practice</i> , misalnya dapat melalui perekaman video. Atau pembagian ilmu dan pengetahuan melalui siaran <i>podcast</i> .	<i>Lesson learned database</i> , berupa basis data yang berisi pengalaman pembelajaran mengenai SPBE	Focus group discussion (FGD) atau internal meeting
3.	<i>Group support systems</i> (aplikasi yang dapat mendukung kelompok kerja dalam mengerjakan pekerjaan)	<i>Lesson learned database</i> dengan menuliskan pengalaman dan pembelajaran pada kanal tertentu, misalkan FAQ sebagai knowledge based dalam pelayanan SPBE.	Web portal	<i>Learning by observation</i>
4.	Mentoring dan magang, (diseminasi tacit knowledge terbaik berupa tandem)	<i>After action review</i> , tinjauan setelah melakukan berbagai kegiatan sebagai bagian dari proses evaluasi	Web: Content	melakukan <i>on the job training</i>

NO.	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (Socialization)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (Externalization)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (Combination)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (Internalization)
5.	Menyediakan yellow pages dengan metode <i>skills directories</i> .	Pengetahuan dikodifikasi dengan menyediakan wikipedia internal organisasi, misalnya melalui personal page di <i>knowledge portal</i>	Web: <i>Content</i> dan Modul	mengadakan pelatihan dan workshop. Serta pelatihan melalui <i>moodle</i> (aplikasi e-learning)

#### 4) Alih pengetahuan dan teknologi

Proses-proses yang butuh alih pengetahuan dan bantuan teknologi masuk ke dalam tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Alih Pengetahuan dan Bantuan Teknologi dalam Manajemen Pengetahuan

NO.	MEKANISME <i>TACIT TO TACIT</i> (Socialization)	MEKANISME <i>TACIT TO EXPLICIT</i> (Externalization)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO EXPLICIT</i> (Combination)	MEKANISME <i>EXPLICIT TO TACIT</i> (Internalization)
1.	<i>Group support systems</i>	perekaman video	repositori pengetahuan	aplikasi e-learning
2.	<i>yellow pages</i>	siaran podcast	<i>Lesson learned database</i>	Web: Publikasi
3.	Web: Forum diskusi	<i>Lesson learned database</i>	Web portal	Web: Download dan Search
4.	Web: Forum diskusi	wikipedia internal	Web: <i>Contents</i>	Web: Download dan <i>Search</i>
5.	Web: Forum diskusi	knowledge portal	Web: <i>Contents</i>	Web: Download dan <i>Search</i>

c. Pemantauan dan evaluasi

Pada fase pemantauan dan evaluasi, selain dilakukan secara internal, juga dilakukan rutin terintegrasi dengan pemantauan dan evaluasi yang dilakukan setiap tahun oleh Kemenpan RB.

d. Perbaikan

Setelah evaluasi dilakukan maka *review* dan hasil evaluasi perlu didokumentasi sebagai acuan dalam melakukan perbaikan manajemen pengetahuan SPBE.

## BAB V

### EVALUASI PELAKSANAAN MANAJEMEN

Manajemen pengetahuan SPBE di lingkungan ANRI dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar manfaat yang telah dicapai dari pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE di lingkungan ANRI. Evaluasi dapat merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2020 Tentang Pemantauan Dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Tim Pengarah SPBE di ANRI, perlu memberikan arahan kepada Tim Koordinasi Penyelenggara SPBE ANRI dalam penerapan manajemen pengetahuan, serta memantau dan mengawasi pelaksanaan manajemen pengetahuan secara berkala. Hal tersebut untuk memastikan pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE telah berjalan dengan baik.

## BAB VI PENUTUP

Penyusunan Pedoman Manajemen Pengetahuan SPBE di Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) ini merupakan suatu upaya dalam mewujudkan perbaikan yang berkelanjutan pada pelaksanaan SPBE di ANRI.

Pedoman ini diharapkan dapat membantu unit-unit kerja dalam menerapkan manajemen pengetahuan yang merupakan faktor kunci dalam membentuk proses pembelajaran yang baik dalam lingkup ANRI. Sebagai pemenuhan kebutuhan organisasi pembelajar perlu adanya konsistensi perilaku berbagi pengetahuan di berbagai kalangan di ANRI.

Kemampuan ANRI dalam mengembangkan kualitas pelaksanaan SPBE melalui manajemen pengetahuan menjadi indikator suksesnya pelaksanaan di SPBE di ANRI.

KEPALA ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

IMAM GUNARTO