

Penguatan Peran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sebagai *Financial Advisor* melalui Implementasi *Knowledge Management*

Oktana Yudha Sakti¹, Diah Hari Suryaningrum^{2*}, Mekar Meilisa Amalia³

¹Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, Jakarta, Indonesia

²Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

³Universitas Dharmawangsa, Medan, Indonesia

*Korespondensi: diah.suryaningrum.ak@upnjatim.ac.id

Tanggal Masuk:

28 Maret 2024

Tanggal Revisi:

06 Juli 2024

Tanggal Diterima:

11 Juli 2024

Keywords: *Knowledge Management; Financial Advisor; KPPN; Sharing Knowledge.*

How to cite (APA 6th style)

Sakti, O. Y., Suryaningrum, D. H., & Amalia, M. M. (2024). Penguatan Peran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sebagai *Financial Advisor* melalui Implementasi *Knowledge Management*. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 6 (3), 991-1010.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jea.v6i3.1602>

Abstract

This study aims to determine whether knowledge management is needed to improve the competence of the State Treasury Services Office (KPPN) employees related to their role as Financial Advisors. This research uses a qualitative approach with descriptive and observation methods by identifying knowledge management support activities that KPPN employees have carried out. The observation results were analyzed using building block knowledge management and SWOT analysis. This research reveals that leadership commitment is one of the main supporting forces in implementing knowledge management. The commitment of the leadership of the Ministry of Finance has provided its commitment with the issuance of a finance ministerial regulation governing the implementation of knowledge management within the Ministry of Finance. This research has also identified that the activities carried out by KPPN employees support the implementation of knowledge management through sharing knowledge as a culture. Consequently, it provides an understanding of the importance of implementing knowledge management as a strategy to strengthen the role of KPPN as a Financial Advisor in good, efficient, and effective state financial governance. This research implies the need to develop a knowledge management design at KPPN and support policies for rewarding employees who have contributed to documenting their tacit knowledge into explicit knowledge.



This is an open-access article distributed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara (2003) salah satunya telah mengamanahkan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang ideal melalui pengelolaan keuangan negara secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan,

efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Amanah ini mencakup berbagai aspek pengelolaan keuangan negara, diantaranya pengelolaan pendapatan, pengeluaran, utang negara, dan aspek-aspek lain, dengan mengedepankan prinsip pengelolaan keuangan negara diantaranya yang transparan, akuntabel, efisien, berkeadilan dan berkelanjutan.

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sebagai Bendahara Umum Negara (BUN) mempunyai peran sentral dalam pengelolaan keuangan negara, peran untuk mencapai stabilitas fiskal dan mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (Kemenkeu, 2018). Peran ini salah satunya diemban Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Direktorat Perbendaharaan (DJPb) Kemenkeu sebagai Kuasa BUN memiliki peran penting dalam mengatur dan mengelola keuangan negara untuk memastikan penggunaannya secara efektif dan efisien (Kemenkeu, 2023). Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi peningkatan dalam kompleksitas jenis dan volume transaksi keuangan yang dikelola oleh pemerintah, mencakup berbagai instrumen dan lembaga, serta di era digitalisasi banyaknya kemungkinan opsi-opsi instrumen yang perlu dikaji. Kondisi ini menuntut tingkat pengetahuan dan keahlian yang semakin meningkat dari Sumber Daya Manusia (SDM) DJPb. Kapasitas SDM DJPb menjadi ujung tombak Ditjen Perbendaharaan sebagai Kuasa BUN di dalam menggulirkan inovasi demi inovasi di dalam pengelolaan keuangan dan kas dengan lebih baik.

Mempertimbangkan tugas dan fungsi yang dimiliki oleh Ditjen Perbendaharaan dalam pengelolaan keuangan negara, kesinambungan dan preservasi dari aset intelektual menjadi sangat penting. Hal ini menjadi makin penting melihat dinamisnya pergerakan SDM yang berpindah dari satu unit ke unit lainnya, baik dalam lingkup satu unit Eselon I maupun antar unit Eselon I lingkup Kemenkeu. SDM yang meninggalkan sebuah unit perlu untuk mewariskan pengetahuan yang dimiliki dan juga SDM yang baru masuk pada sebuah unit perlu untuk membekali diri dengan keterampilan yang diperlukan di unit kerja yang baru.

Pengelolaan pengetahuan menjadi fondasi yang sangat penting untuk memperkuat konsep dan kapasitas SDM DJPb di dalam pengelolaan keuangan negara. Terdapat beberapa tantangan yang dihadapi oleh DJPb. Pertama, informasi dan pengetahuan mengenai pengelolaan keuangan negara sering kali tersebar di berbagai unit, bahkan pengetahuan-pengetahuan dari eksternal yang tidak ter-*capture* oleh organisasi, dan tidak ada sistem yang terintegrasi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan membagikan pengetahuan tersebut secara efisien. Kedua, ada kebutuhan untuk peningkatan kapasitas dan pemahaman pegawai pemerintah mengenai berbagai instrumen keuangan dan cara pengelolaannya. Peningkatan kapasitas SDM DJPb ditentukan oleh penyelesaian solusi atas tantangan-tantangan tersebut (Kemenkeu, 2023).

Hal ini tentunya dirasakan juga oleh kantor vertikal DJPb, yaitu Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). KPPN sebagai kantor vertikal yang tersebar di 179 Kabupaten dan Kota, menjadi garda terdepan memiliki peran penting dalam pengelolaan keuangan negara. Peran utama KPPN tidak hanya sebatas pada melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan BUN, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan, namun juga memiliki peran layanan konsultatif, peran yang saat ini makin diperkuat sehingga menjadi salah satu peran strategis bagi KPPN, yaitu peran sebagai *Financial Advisor*.

Peran KPPN sebagai *Financial Advisor*, menjadi salah satu jawaban pengelolaan keuangan negara dalam kerangka Kemenkeu Satu, dimana proses bisnis *Financial Advisor* meliputi tugas-tugas layanan pengguna, manajemen satker, pembinaan dan monitoring serta evaluasi pengelolaan keuangan pusat dan daerah (Kemenkeu, 2023). Hal ini sangat beralasan, mengingat KPPN tidak lagi hanya memberikan konsultasi bagaimana cara operator satuan kerja lingkungannya mengoperasikan sebuah aplikasi, atau memberikan bimbingan teknis

penyusunan laporan keuangan yang wajar dan akuntabel. Namun, KPPN dituntut juga dapat memberikan rekomendasi atau bahkan solusi bagaimana pengelolaan keuangan pusat dan daerah yang baik sekaligus mendorong daerah untuk dapat mengadopsi inovasi atau *best practice* pengelolaan keuangan pemerintah pusat seperti implementasi aplikasi SAKTI untuk semua modul pengelolaan keuangan, penggunaan kartu kredit pemerintah atau bahkan implementasi inovasi *Digipay*.

Sebuah organisasi harus dapat mengidentifikasi cara yang tepat untuk mengumpulkan dan menyimpan pengetahuan yang ada dalam organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi dan dapat memanfaatkan koleksi pengetahuan tersebut sebagai salah satu cara meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya untuk membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, untuk peningkatan kompetensi dan menjaga mutu layanan dalam rangka menjalankan peran sebagai *Financial Advisor*, pada KPPN sangat diperlukan sebuah media pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* yang mampu mengkoleksi dan mendokumentasikan khususnya pengetahuan para pegawai yang merupakan pengalaman-pengalaman selama menjalankan fungsi *advisory* pengelolaan keuangan negara di lingkup wilayah kerja KPPN-nya.

Beberapa penelitian lima tahun terakhir yang membahas *knowledge management* (KM) pada organisasi pemerintahan atau sektor publik di Indonesia masih sangat terbatas. KM di organisasi pemerintahan, diantaranya adalah KM di Kementerian Perdagangan (Utami, 2023); KM di Badan Keuangan Daerah (Suryasti, 2022); KM di Dewan Riset daerah (Rozali, 2021); dan KM di Organisasi Perangkat Desa (OPD) (Fadli, 2021). KM di organisasi sektor publik, dilakukan di PTPN 7 Lampung (Evianisa et al., 2018); KM di dunia pendidikan tinggi (Astuti et al., 2023; Rahmi et al., 2021). Penelitian tersebut mengimplikasikan bahwa dengan menerapkan praktik pengelolaan pengetahuan yang efektif, pemerintahan dapat memperoleh keunggulan kompetitif, meningkatkan kualitas layanan publik, dan mencapai tujuan-tujuan strategis dengan lebih baik. Namun demikian, masih terdapat kekosongan (*gap*) informasi mengenai sejauh mana implementasi *Knowledge Management* dapat memperkuat peran KPPN sebagai *Financial Advisor*. Khususnya, terdapat *gap* riset dalam pemahaman tentang bagaimana pengetahuan di KPPN dapat diintegrasikan, dikelola, dan dioptimalkan untuk mendukung pengambilan keputusan keuangan yang lebih cerdas dan strategis.

Oleh karena itu, studi ini mencoba untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mendemonstrasikan bagaimana implementasi *Knowledge Management* di KPPN dapat menjadi katalisator untuk menghasilkan *Financial Advisors* yang lebih unggul. Analisis pengembangan KM dilakukan berdasarkan *building block knowledge management* (Hendrawan, 2019) serta analisis SWOT. Studi ini ditekankan pada penerapan *Knowledge Management* sebagai sarana untuk memperkuat kapabilitas KPPN dalam memberikan saran keuangan yang lebih kontekstual dan adaptif. Penelitian ini memberikan kontribusi positif teoritis terkait penguatan peran *Financial Advisor* dalam konteks organisasi pemerintahan dan sektor publik. Implikasinya, melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teoritis dan empiris yang kokoh untuk memandu implementasi *Knowledge Management* di KPPN dan organisasi serupa.

REVIU LITERATUR

Financial Advisor

Financial Advisor pada sektor publik dapat diartikan sebagai profesional keuangan yang memberikan *insight* dan bimbingan terkait kebijakan dan pengelolaan keuangan pemerintah atau entitas sektor publik lainnya (Linnainmaa et al., 2021). Tugas utamanya adalah membantu dalam pengambilan keputusan pengelolaan keuangan negara yang tepat dan

berkelanjutan. Mereka dapat bekerja di berbagai tingkatan pemerintahan, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, atau lembaga dan badan pemerintah lainnya. Demikian halnya tuntutan bagi peran KPPN sebagai *Financial Advisor* yang meliputi proses bisnis tugas-tugas layanan pengguna, manajemen satker, pembinaan dan monitoring serta evaluasi pengelolaan keuangan pusat dan daerah (Kemenkeu, 2023).

Salah satu langkah strategis DJPb dalam penguatan KPPN sebagai *Financial Advisor* adalah perluasan layanan yang terbagi dalam 3 (tiga) kluster yaitu:

1. *Central Government Advisory* untuk melakukan aspek *Standarisasi Quality Assurance* yang terdiri dari standarisasi proses bisnis, standarisasi teknologi informasi dan standarisasi sumber daya manusia;
2. *Local Government Advisory* untuk melakukan aspek Sinkronisasi Anggaran Pusat/Daerah yang terdiri dari pengelolaan TKD, penelolaan APBD dan Sinkronisasi APBN-APBD; serta
3. *Special Mission Advisory* untuk menilai aspek Kinerja Special Mission yang terdiri dari Kinerja BLU/BLUD, Kredit Program, Investasi Daerah, *Creative Financing* (KPBU dan *Co-Location*).

Manajemen Pengetahuan

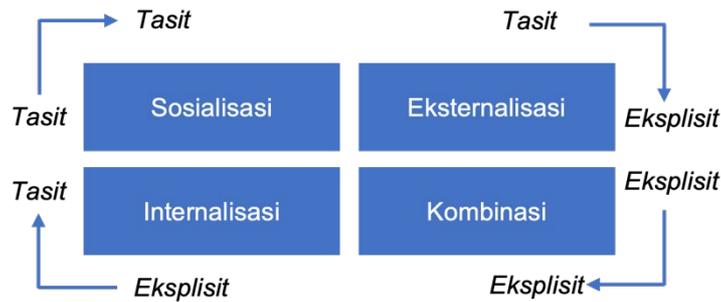
Pengetahuan organisasi adalah pengetahuan spesifik dari organisasi yang biasanya diperoleh dari pengalaman. Sebuah organisasi harus dapat mengidentifikasi cara yang tepat untuk mengumpulkan dan menyimpan pengetahuan yang ada dalam organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi dan dapat memanfaatkan koleksi pengetahuan tersebut sebagai salah satu cara meningkatkan kompetensi sumber daya manusianya untuk membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum pengetahuan sendiri dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu (Hendrawan, 2019):

1. Pengetahuan tacit: pengetahuan yang masih bersifat konsep atau teoritis atau belum memiliki artikulasi, belum didokumentasikan dan/atau belum dikodifikasi.
2. Pengetahuan eksplisit: pengetahuan yang sudah diaplikasikan atau sudah ditulis menjadi pedoman kerja dan didokumentasikan, baik dalam bentuk materi tulisan maupun audio-visual dan sudah dikodifikasi dalam bentuk database.

Manajemen Pengetahuan (KM) terdiri dari tiga elemen utama: individu, proses, dan teknologi. Individu adalah pihak yang krusial dalam pengelolaan KM, sementara proses dan teknologi berperan sebagai alat pendukung empat tahap utama: penciptaan, integrasi, penyebaran, dan implementasi pengetahuan dalam konteks organisasi (Hendrawan, 2019; Praharsi, 2016):

Penciptaan Pengetahuan

Penciptaan pengetahuan melibatkan perbaikan pengetahuan yang sudah ada, baik melalui penemuan informasi baru maupun refleksi atas pengalaman. Sebagai contoh, sikap terbuka dan rendah hati pegawai saat mendeteksi kesalahan kerja memungkinkan pembelajaran (*lesson learned*). Kesalahan tersebut dapat didokumentasikan dan dibagikan dalam organisasi, memungkinkan pembelajaran kolektif dan mencegah pengulangan kesalahan di masa depan. Dalam menciptakan pengetahuan, terdapat empat dasar yang suatu organisasi dapat tunjukkan, seperti dalam Gambar 1.



Gambar 1. Pola Dasar KM-creation

Pola dasar penciptaan *knowledge management* pada Gambar 1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sosialisasi adalah langkah untuk mentransfer pengetahuan yang bersifat tidak terucapkan melalui interaksi langsung antara anggota tim. Contoh inklusif adalah mentor senior yang membimbing rekan kerja baru atau pertemuan tim. Ini dapat terjadi baik dalam konteks pembelajaran teknis maupun dalam membentuk budaya dan kebiasaan di organisasi.
2. Eksternalisasi adalah proses mengubah pengetahuan tidak terucapkan yang dimiliki oleh pekerja berpengalaman menjadi bentuk yang jelas dan terdokumentasi. Contohnya adalah ketika seorang karyawan mendokumentasikan pengalaman kerjanya dalam bentuk modul atau buku sebelum pensiun, atau saat mencatat ide dari sesi brainstorming.
3. Kombinasi melibatkan integrasi berbagai pengetahuan eksplisit, menggabungkan prosedur kerja yang ada menjadi sistem yang terpadu dan saling terkait. Contohnya adalah seorang karyawan yang menyusun dokumen baru berdasarkan dokumen-dokumen yang sudah ada di organisasi atau membuat website dengan menggabungkan pengetahuan eksplisit.
4. Internalisasi adalah proses berbagi pengetahuan eksplisit dalam bentuk dokumen atau modul ke seluruh unit organisasi, diikuti dengan perubahan pengetahuan tersebut menjadi pengetahuan tak terucapkan yang dapat digunakan oleh individu dalam rutinitas kerja. Sebagai contoh, seseorang bisa mempelajari laporan dan mengembangkan ide atau gagasan baru dari informasi yang diperoleh.

Pembauran pengetahuan

Pembauran pengetahuan didefinisikan dengan proses bahwa pengetahuan dilakukan proses pengumpulan, penyimpanan serta pengkombinasian dengan pengetahuan yang sebelumnya telah tersedia dalam suatu organisasi. Pembaruan pengetahuan ini di dalamnya terdapat empat faktor kritis, di antaranya ialah pekerja pengetahuan (*knowledge worker*), infrastruktur pengetahuan secara teknis (*technical knowledge infrastructure*), kondisi pengetahuan internal (*internal knowledge climate*), dan proses manajemen pengetahuan (*knowledge management process*). Proses manajemen pengetahuan ini ialah sebagai faktor fundamental untuk aktivitas KM organisasi yang berkembang.

Penyebaran pengetahuan

Penyebaran pengetahuan adalah suatu proses di mana informasi diteruskan kepada individu atau kelompok kerja yang memerlukannya. Sebagai contoh, diseminasi pengetahuan mengenai pertanian kepada petani dapat mencakup berbagai aspek seperti ekonomi, lingkungan, dan sosial. Dalam konteks ini, penyebaran pengetahuan seharusnya berfokus pada penyediaan informasi yang dapat diakses oleh petani untuk meningkatkan produksi, meningkatkan kualitas, dan efisiensi kegiatan ekonomi. Niat untuk berbagi pengetahuan (*intention to share knowledge*) dianggap sebagai faktor utama yang secara positif dan

signifikan memengaruhi kesesuaian teknologi tugas (*task technology fit*), pemanfaatan, dan kinerja sistem manajemen pengetahuan

Penerapan pengetahuan

Penerapan pengetahuan adalah suatu proses di mana pengetahuan yang dimiliki oleh seorang individu atau organisasi digunakan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Penggunaan pengetahuan dapat melibatkan pemanfaatan pengetahuan yang sudah ada atau menciptakan pengetahuan baru. Pemanfaatan pengetahuan yang sudah ada tidak akan efektif jika pengetahuan tersebut tidak relevan atau tidak dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Sementara inovasi atau penciptaan pengetahuan baru menjadi kurang efisien jika pengetahuan yang sudah ada dapat diaplikasikan dalam menuntaskan permasalahan tersebut.

Pengetahuan dan Kompetensi

Jika dicermati, semakin tinggi kompetensi kerja seorang pegawai ditambah dengan pengalaman yang diperoleh selama bekerja sebagai dasar pengetahuan maka semakin tinggi kemungkinan ide baru dan inovasi tercipta. Paling tidak memang terdapat hubungan antara pengetahuan dan kompetensi kerja untuk mendukung pencapaian tujuan sebagai organisasi modern. Dalam lingkup pekerjaan, kompetensi diartikan sebagai faktor yang krusial dan mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Mayoritas pegawai akan mencapai kinerja yang optimal jika mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baik dan dapat diterapkan secara bersamaan.

Ada dua jenis kompetensi kerja, yaitu kompetensi teknis (*hard skills*) yang terkait dengan ketrampilan kerja, dan kompetensi perilaku (*soft skills*) yang mencakup perilaku saat bekerja. Kompetensi seseorang terdiri dari lima unsur, yang termasuk dalam keterampilan, pengetahuan, dan perilaku (Spencer Jr. & Spencer, 1993; Utama, 2013):

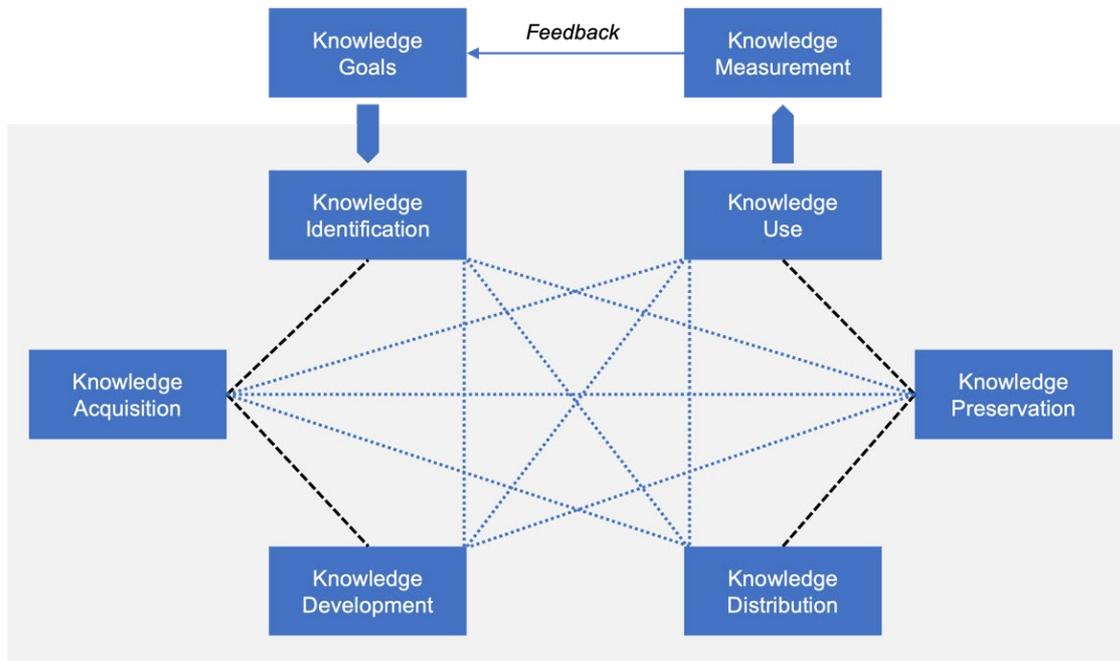
1. *Motif* adalah sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan individu secara konsisten dan merupakan dorongan dari dalam dirinya untuk mewujudkan sesuatu dalam bentuk tindakan-tindakan. Motif individu merupakan dorongan internal yang konsisten untuk mewujudkan tindakan, yang memengaruhi *soft skills*.
2. *Watak* adalah karakter mental yang memengaruhi respons terhadap situasi, berperan dalam membentuk *soft skills*.
3. *Konsep diri* adalah norma luhur yang dijunjung tinggi individu yang mencerminkan tentang sikap atau bayangan diri terhadap masa depan yang dicita-citakan terhadap fenomena yang terjadi di lingkungannya yang pada gilirannya menentukan *soft skills*.
4. *Pengetahuan* merupakan informasi-informasi yang saling terstruktur dan saling berhubungan secara sistematis, yang akan membentuk pola atau model untuk memahami kendala atau masalah yang dihadapi. Pengetahuan ini menentukan *soft skills* maupun *hard skills*.
5. Keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan fisik atau mental, termasuk dalam kategori *hard skills*.

Dari hubungan kelima unsur kompetensi individu tersebut, terbentuklah kompetensi kerja pegawai yang menentukan kualitas tindakan mereka dalam lingkungan kerja. Proses terbentuknya tindakan, bersama dengan akibat dari tindakan tersebut, akan menentukan hasil kerja yang dihasilkan.

Analisis *Building Blocks Knowledge Management*

Mengidentifikasi aktivitas yang dianggap sebagai proses inti manajemen pengetahuan dan bagaimana mereka berhubungan satu sama lain memungkinkan pembangunan blok

manajemen pengetahuan (*Building Blocks Knowledge Management*). Untuk mengatur dan mengelola pengetahuan yang beragam dalam sebuah organisasi, masalah yang ditemui oleh organisasi harus dikategorikan dan dikelompokkan. Dalam proses pengidentifikasian tersebut dibutuhkan sebuah metode analisis yang disebut *Core Process Knowledge Management* (proses inti KM), ada 6 proses inti yang dianalisis dalam *knowledge management*, dijelaskan pada Gambar 2 (Kusnadi, 2020; Probst & Raub, 2000).



Gambar 2. Building Blocks Knowledge Management

Knowledge Identification

Pengelolaan pengetahuan pada Gambar 2. merupakan suatu pendekatan terpadu, dimana sebagian besar cara yang digunakan untuk mengklasifikasikan pengetahuan secara terstruktur menggunakan prinsip-prinsip manajemen secara umum. Dalam kaitannya dengan mengidentifikasi pengetahuan yang ada pada organisasi, *building blocks knowledge management* mendefinisikan pengetahuan organisasi ke dalam dua aspek, yaitu aspek strategik dimana cara mengidentifikasi pengetahuan pada organisasi dilakukan dengan memperhatikan struktur dari organisasi tersebut, sedangkan aspek operasional menyangkut bagaimana aktifitas organisasi tersebut termasuk didalamnya interaksi antar individu yang menghasilkan kebiasaan atau *behavior* (Pellegrini et al., 2020).

Knowledge Acquisition

Ledakan pertumbuhan pengetahuan di luar organisasi membuat organisasi dirasa perlu untuk memasukkan bagian penting pengetahuan dari sumber luar. Banyak media yang dapat digunakan oleh suatu organisasi mendapatkan *knowledge* dari lingkungan luar seperti organisasi lain, *stakeholder knowledge*, para ahli hingga berinvestasi untuk *knowledge product*. Semua ini dilakukan dalam upaya memberikan pemahaman pengetahuan yang bermanfaat untuk organisasi secara keseluruhan (Kusnadi, 2020).

Knowledge Development

Pengembangan pengetahuan terdiri dari semua aktivitas manajemen yang dilakukan pada level individu maupun kolektif dan dimaksudkan untuk menghasilkan kemampuan baru,

inovasi baru, ide yang lebih baik dan proses yang lebih efisien. Pengembangan meliputi segala hal untuk menghasilkan pengetahuan yang sudah ada di dalam organisasi maupun yang belum ada keberadaannya di dalam atau di luar organisasi. Proses pembangunan pengetahuan individu bergantung pada kreativitas dalam pemecahan masalah secara sistematis. *Knowledge Management System* harus dapat mendukung semua komponen tersebut untuk pengembangan pengetahuan dalam organisasi (Mo et al., 2021).

Knowledge Sharing and Distribution

Distribusi pengetahuan adalah proses membagi dan menyebarkan pengetahuan yang sudah ada di dalam organisasi untuk kepentingan mengembangkan organisasi. Dalam membuat pengetahuan yang tersedia dapat digunakan seluruhnya dalam organisasi, ada pertanyaan-pertanyaan yang muncul siapa saja yang dapat mengakses, seberapa detail akses yang diberikan dan bagaimana cara organisasi dalam mendukung hal tersebut. Oleh karena itu peran distribusi pengetahuan di dalam sebuah organisasi adalah kondisi yang vital untuk mengubah informasi yang dikhususkan atau pengalaman sesuatu yang dapat digunakan oleh organisasi. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis peralihan pengetahuan dari individu ke grup atau organisasi (Mogea, 2023).

Knowledge Utilization

Knowledge Utilization adalah penggunaan pengetahuan yang sudah ada dalam organisasi. Ini adalah tahap inti dari pengelolaan pengetahuan, yaitu memastikan pengetahuan yang telah ada digunakan secara produktif demi keuntungan organisasi tersebut. Namun semua hal yang telah dilakukan sebelumnya belum tentu dapat digunakan, misalnya saja identifikasi yang sukses dan distribusi pengetahuan yang penting tidak menjamin bahwa itu akan digunakan oleh perusahaan dalam aktivitas sehari-harinya (Tsou & Chen, 2023).

Knowledge Retention

Banyak organisasi atau perusahaan yang mengeluh dalam proses kegiatan organisasinya telah banyak kehilangan bagian dari memori organisasi. Untuk menghindari hilangnya keahlian yang berharga, organisasi harus melakukan proses untuk menyeleksi, memasukkan dan secara teratur memperbaharui pengetahuan yang bernilai bagi masa depan (Ensslin et al., 2020).

Proses inti dari *knowledge management* akan berkembang jika menggunakan media penyimpanan dalam lingkup yang luas secara efisien. Sedangkan *Knowledge Goals* dan *Knowledge Measurement* akan memperkuat konsep *knowledge management* serta mengubahnya menjadi suatu sistem manajemen. Dalam penerapannya, *Knowledge Goals* berisi tentang arah strategis dari *knowledge* dan tujuan dari intervensi khusus menjadi nyata (Pizzi et al., 2020). *Building blocks management* membagi *knowledge goals* ke dalam tiga level, yaitu:

1. *Normative Knowledge*, yaitu tujuan pengetahuan untuk membangun kondisi inovatif dan budaya sadar pengetahuan,
2. *Operational Knowledge*, yaitu tujuan pengetahuan untuk membangun kondisi inovatif dan budaya sadar pengetahuan,
3. *Strategic Knowledge* yaitu tujuan dari *Operational Knowledge* yaitu tujuan pengetahuan untuk menerjemahkan cita-cita *normative* dan *strategic* menjadi tujuan yang dapat diimplementasikan, sedangkan proses dari *Knowledge Measurement* menyediakan data-data serta metode pengukuran strategis dari *knowledge management projects*.

Hambatan Budaya dalam Implementasi *Sharing Knowledge*

Bukan hal yang mudah untuk mengembangkan dan membiasakan proses *knowledge sharing* dalam sebuah organisasi. Selain dibutuhkan alat bantu berupa teknologi informasi dan infrastrukturnya, hal terpenting juga adalah manusianya dalam hal ini adalah anggota sebuah organisasi. Bahkan menurut *Chief Knowledge Officer Global Engineering Firm*, disebutkan bahwa pegawai masih memandang pengetahuan sebagai salah satu cara untuk mengamankan posisi mereka, sehingga masih ada keengganan untuk berbagi pengetahuan dengan sesama dalam satu organisasi (Ajmal & Kekale, 2010).

Knowledge sharing dapat mendorong orang untuk bekerja sama, bekerja dalam *teamwork*, dan berbagi pengetahuan dengan tujuan meningkatkan efisiensi pengetahuan organisasi adalah cara yang efektif untuk berbagi pengetahuan. Jika orang berada di dalam kelompoknya sendiri, mereka akan lebih cenderung menyebarkan pengetahuan dan keahlian mereka. Hal ini karena orang-orang dalam kelompok memiliki kepercayaan satu sama lain yang lebih besar daripada di luar kelompok. Salah satu faktor penting yang mendukung pertukaran pengetahuan adalah kepercayaan (*trust*). Tanpa rasa saling percaya, para karyawan tidak akan dapat berbagi, bekerja sama, dan berkomunikasi satu sama lain. Kelompok orang biasanya memiliki rasa saling percaya pada diri dan ikatan emosional yang mendorong mereka untuk secara sukarela memberikan pengetahuan yang mereka miliki. (Gurteen, 1999; Moge, 2023).

Terdapat berbagai hambatan dalam menerapkan KM dan strategi yang wajib suatu organisasi miliki dalam menyelesaikan permasalahan tersebut, disarikan pada Tabel 1 (Tjakraatmadja, 2015; Wahjudewantia et al., 2021; Yusril & Nurmiati, 2021).

Tabel 1
Hambatan dan strategi implementasi KM dalam organisasi

Hambatan	Strategi
Komitmen manajemen puncak dan kebijakan organisasi	Manajemen puncak berkomitmen dengan menuangkan kebijakan secara tertulis sesuai dengan visi dan misi organisasi
Pemahaman tentang KM	Membangun budaya untuk berbagi pengetahuan diantara para pemangku kepentingan serta memberikan pelatihan dan sosialisasi implementasi KM
Keterbatasan sumber daya	Membentuk tim KM serta mengalokasikan anggaran untuk mendukung aktivitas para pekerja KM
Indeks pengukuran kinerja KM	Menyusun sistem pengukuran <i>Key Performance Index</i> untuk mengevaluasi implementasi KM
Penghargaan pekerja KM	Menyusun sistem penghargaan untuk para pekerja KM yang sudah berhasil dalam menerapkan KM
Konsistensi dan keberlanjutan implementasi KM	Menjalankan kebijakan yang sudah ditulis secara konsisten dan memelihara keberlanjutannya dengan mengevaluasi kinerja KM secara berkala dan memberi penghargaan kepada pegawai yang berhasil menerapkan KM

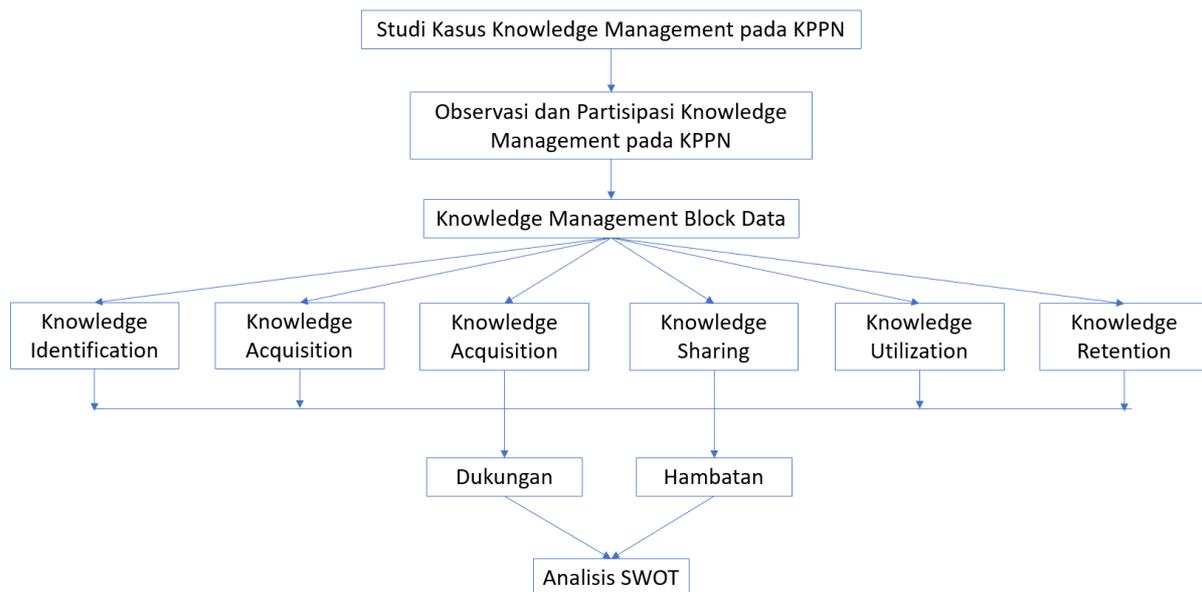
Sumber: Riset sebelumnya (diolah)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori dengan metode kualitatif deskriptif. Penelitian eksploratori adalah penelitian yang bertujuan untuk melakukan eksplorasi atau memperdalam pengetahuan tentang suatu hal yang belum diketahui, belum dipahami, atau belum dikenali dengan baik. Penelitian ini biasanya digunakan untuk mencari ide-ide baru dan mengembangkan gambaran dasar (Sugiyono, 2018). Eksplorasi dilakukan karena masih belum ada penelitian tentang peran *financial advisor* dalam pengembangan KM di organisasi pemerintahan.

Pembahasan tulisan ini menggunakan pendekatan kualitatif berupa studi kasus di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dengan metode deskriptif. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran pengembangan pengelolaan pengetahuan melalui manajemen pengetahuan terkait peran KPPN sebagai *Financial Advisor* yang diharapkan dapat dikembangkan menjadi sebuah *Knowledge Management System* (KMS).

Metode penelitian berfokus pada observasi dalam seluruh proses pengembangan pengetahuan di KPPN dan peran financial advisor dalam pengembangan tersebut. Metode analisis dilakukan dengan membahas secara mendetail proses distribusi pengetahuan berdasarkan *building block knowledge management* (Hendrawan, 2019) serta analisis SWOT. Analisis SWOT diperlukan untuk mengembangkan strategi peran finansial advisor dalam pengelolaan pengetahuan (Suryaningrum, 2012). Prosedur penelitian kualitatif dengan studi kasus pada KPPN dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Prosedur Penelitian dan Analisis Data di KPPN

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menteri Keuangan telah mengatur implementasi manajemen pengetahuan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Implementasi Manajemen Pengetahuan di lingkungan Kemenkeu diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran, tukar pengalaman, dan berbagi pengetahuan yang efektif di lingkungan Kemenkeu.

Dalam pengelolaan pengetahuan di Kementerian Keuangan, ada enam langkah utama yang diatur oleh Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 Tentang Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Kementerian Keuangan (2019).

1. Identifikasi: menentukan pengetahuan yang akan didokumentasikan sebagai Aset

- Intelektual, terutama yang terkait dengan keuangan negara dan tugas Kementerian Keuangan.
2. Dokumentasi: pendokumentasian pengetahuan (*knowledge capture*) dilakukan melalui wawancara, pengamatan, diskusi kelompok, dan komunitas belajar (*community of practices*) untuk menciptakan aset intelektual.
 3. Pengorganisasian: menata aset intelektual melalui katalogisasi, klasifikasi, abstraksi, dan pemberian indeks.
 4. Penyebarluasan: menyediakan aset intelektual pada antarmuka perangkat lunak KMS agar dapat diakses oleh pengguna.
 5. Penerapan: penggunaan aset intelektual oleh pengguna perangkat lunak KMS untuk mendukung tugas dan fungsi terkait.
 6. Pemantauan: memastikan kesesuaian aset intelektual dalam perangkat lunak KMS dengan kebutuhan pengguna melalui penjaringan opini, review, pendapat, komentar, dan metode pemantauan lainnya.

Mengingat telah terbitnya regulasi manajemen pengetahuan ini berikut dengan panduan pengembangan sistemnya, maka menjadi hal yang penting salah satunya dilakukan pengembangan manajemen pengetahuan bagi KPPN untuk mendukung perannya sebagai *Financial Advisor*. Selain itu, manajemen pengetahuan dapat memfasilitasi secara optimal akses dan pemahaman terhadap pengetahuan yang ada di DJPb. Setiap pegawai diharapkan dapat mengakses dan memiliki pengetahuan atas tugas dan fungsi DJPb secara utuh. Dengan demikian, kualitas peran KPPN sebagai *Financial Advisor* diharapkan dapat dijaga dengan baik.

Analisis Knowledge Management

Untuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan pada KPPN baik yang berkaitan tugas dan fungsi pada umumnya maupun khusus yang terkait dengan fungsi *advisory*, maka perlu dilakukan identifikasi menggunakan *Building Blocks Knowledge Management* (Yusril & Nurmiati, 2021), sebagai berikut:

Knowledge Identification

Analisis pengidentifikasian pengetahuan dalam sebuah organisasi dibagi tiga bagian, yaitu analisis berdasarkan struktur organisasi, analisis menurut operasi fungsional organisasi dan analisis menurut budaya atau kebiasaan yang berkembang dalam organisasi. Dengan melakukan identifikasi terhadap pengetahuan, baik dalam bentuk tacit maupun eksplisit akan diketahui sejauh mana pengetahuan sudah digunakan dalam organisasi (Pellegrini et al., 2020).

1. Level Struktural

a) Pengetahuan Eksplisit

- 1) *Standar Operational Procedure* (SOP) pada KPPN sebagai panduan dan pedoman bagi pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 2) Notulensi rapat internal maupun eksternal organisasi.
- 3) Peraturan atau Kebijakan terkait pengelolaan keuangan negara, *quality assurance*, hubungan pemerintah pusat dan daerah serta *special mission*.

b) Pengetahuan Tasit

- 1) Setiap pegawai memiliki pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang berbeda.
- 2) Solusi atas masalah yang dihadapi pegawai dengan cara melakukan tanya jawab baik permasalahan tugas internal maupun solusi *Customer Service Office* (CSO) atas permasalahan yang dihadapi *stakeholders*.
- 3) *Program One Day One Information* (ODOI) secara periodik.

- 4) Gugus Kendali Mutu (GKM) sebagai wadah untuk *knowledge sharing* yang dilakukan secara periodik.
2. Level Fungsional Organisasi atau Operasional
 - a) Pengetahuan Eksplisit
 - 1) Notulen dari setiap diadakannya rapat, mulai dari rapat kecil setiap seksi hingga rapat yang melibatkan semua seksi.
 - 2) Hasil pendidikan dan pelatihan yang berasal dari para pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.
 - b) Pengetahuan Tasit
 - 1) Pengalaman pegawai yang telah lebih dari 4 tahun bekerja.
 - 2) Keahlian pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam pemahaman pengetahuan baru.
 - 3) Pemikiran untuk mencari solusi terbaik atas masalah yang ditimbulkan.
3. Level *Behavioural* (Kebiasaan)
 - a) Kegiatan *knowledge sharing* setiap bulan antar pegawai dengan tingkatan dan keahlian yang berbeda.
 - b) Evaluasi kerja yang dilakukan sebelum mengikuti rapat koordinasi wilayah maupun rapat pimpinan nasional.

Dengan melakukan identifikasi pengetahuan dari level struktural, fungsional, dan perilaku, maka organisasi dapat menentukan sumber pengetahuan yang dimiliki oleh individu, kelompok, atau sistem. Banyak pengetahuan dalam organisasi bersifat tak terstruktur dan melekat pada pengalaman individu. *Knowledge identification* membantu dalam merinci dan menggambarkan pengetahuan ini sehingga dapat diakses dan dimanfaatkan oleh orang lain. Selain itu, dengan mengetahui apa yang sudah ada, organisasi dapat menilai ketersediaan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Hal ini meminimalkan duplikasi dan memastikan pemanfaatan efisien sumber daya (Pellegrini et al., 2020; Praharsi, 2016).

Knowledge Acquisition

Beberapa langkah yang dilakukan dalam proses memperoleh pengetahuan diantaranya:

1. Diadakannya kunjungan kantor lain lingkup Kementerian Keuangan untuk memberikan penyegaran sekaligus bertukar pengetahuan antar pegawai.
2. Pemberian pendidikan dan pelatihan kepada pegawai dan pegawai tersebut dapat menyebarkan pengetahuan baru yang dia dapat kepada pegawai lainnya.
3. Diadakannya kegiatan diskusi bulanan format yang santai, dimana pegawai yang memiliki keahlian khusus atau pengalaman agar dapat berbagi pengetahuan dengan yang lainnya.
4. Memberikan ruang bagi pegawai untuk berekspresi dalam hal menciptakan pengetahuan

Melalui *knowledge acquisition*, organisasi dapat membentuk basis pengetahuan yang kaya dan bervariasi. Hal ini mencakup pengetahuan tentang proses bisnis, keahlian individu, dan informasi terkait lainnya (Kusnadi, 2020). Dengan demikian, *financial advisor* memiliki pemahaman mendalam tentang pengetahuan sistem dan keuangan, sehingga dapat memberikan saran yang cerdas dan sesuai dengan kebutuhan pihak terkait.

Knowledge Development (Pengembangan Pengetahuan)

Proses pengembangan pengetahuan menjadi hal yang sangat penting dalam konteks membangun sebuah manajemen pengetahuan. Dalam hal ini, Ditjen Perbendaharaan melalui Direktorat Sistem Perbendaharaan sedang mengembangkan *Blueprint Knowledge Management System* (KMS) dalam rangka meningkatkan kapasitas SDM. Inisiasi ini tentunya dalam rangka bagaimana sumber-sumber pengetahuan dapat dikelola serta diolah dengan baik

sehingga dapat menghasilkan sebuah pengetahuan yang dapat digunakan oleh seluruh pegawai. Inisiasi ini pun tentunya diharapkan dapat mendukung peran KPPN sebagai *Financial Advisor*. Pengembangan ini akan mendukung *sharing tacit knowledge* dan pengumpulan *explicit knowledge* ke dalam sebuah database. *Tacit knowledge* merupakan pondasi bagi pengembangan *organizational knowledge*, maka awal *knowledge development* adalah *sharing tacit knowledge* menggunakan metode sosialisasi yang fokus pada diskusi antar pegawai. Pada tahap *sharing knowledge* ini juga diberikan dapat diberikan *reward* baik berupa angka kredit bagi pejabat fungsional maupun IKU tambahan kepada pegawai yang telah berbagi *tacit knowledge* yang dia miliki sehingga menjadi sebuah pengetahuan yang eksplisit (Rahmi et al., 2021).

Knowledge development menciptakan lingkungan di mana inovasi dapat berkembang dan mendorong organisasi untuk terus belajar, menggali ide-ide baru, dan mengadopsi praktik terbaik. Melalui *knowledge development*, baik organisasi maupun *financial advisors* dapat tetap kompetitif, adaptif, dan relevan di lingkungan yang terus berubah. Ini juga membantu dalam menciptakan nilai tambah, baik itu dalam bentuk inovasi produk atau pelayanan yang lebih baik (Mo et al., 2021).

Knowledge Sharing and Distribution

Proses *knowledge sharing and distribution* dalam organisasi adalah proses mengubah informasi atau pengetahuan yang terisolasi menjadi suatu yang dapat digunakan oleh seluruh pegawai di dalam organisasi. Dalam hal ini, Subbagian Umum pada KPPN memiliki tugas untuk menyebarkan pengetahuan yang sudah didokumentasikan melalui media dengan memanfaatkan teknologi yang mudah diakses oleh para pegawai KPPN

Knowledge sharing memfasilitasi kolaborasi di antara anggota tim atau departemen yang berbeda. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan penciptaan solusi baru melalui pertukaran ide (Mo et al., 2021; Mogeja, 2023). Dengan demikian, sebagai *financial advisor*, akan memiliki pengetahuan yang lebih kaya untuk memberikan layanan yang profesional, meningkatkan kualitas layanan, pengambilan keputusan yang cerdas, dan inovasi.

Knowledge Utilization (Penerapan Pengetahuan)

Setidaknya secara periodik diagendakan forum *knowledge sharing* sebagai media para pegawai untuk berdiskusi segala macam hal sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi. Jika dimungkinkan pun dapat melibatkan pihak-pihak lain yang dirasa dapat menambah koleksi pengetahuan tasit pada KPPN.

Knowledge utilization berperan dalam mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Informasi yang relevan dan diterapkan dengan baik dapat membantu pemimpin dan pengambil keputusan dalam membuat keputusan yang terinformasi (Tsou & Chen, 2023). Pentingnya *knowledge utilization* terletak pada kemampuan *financial advisor* untuk menerapkan pengetahuan secara konkret dalam situasi dunia nyata.

Knowledge Retention (Penyimpanan Pengetahuan)

Penyimpanan pengetahuan pada KPPN masih yang bersifat eksplisit seperti hasil rapat, bahan pendidikan dan pelatihan, peraturan atau kebijakan serta SOP. Semua pengetahuan eksplisit tersebut disimpan baik itu dalam bentuk dokumen cetak maupun dalam bentuk digital seperti google drive atau *collaboration tool* lainnya. Namun penyimpanan seperti itu masih terpisah-pisah sesuai kebutuhan tugas dan fungsi di masing-masing seksi pada KPPN.

Knowledge retention membantu mencegah kehilangan pengetahuan kunci saat seseorang meninggalkan organisasi atau berganti posisi. Hal ini termasuk pengetahuan tentang proses bisnis, praktik terbaik, dan pengalaman kerja (Ensslin et al., 2020). Penyimpanan pengetahuan memungkinkan transfer pengetahuan dari pegawai berpengalaman ke yang baru, mempercepat kurva pembelajaran. Dengan demikian, *knowledge retention* memungkinkan

seorang *financial advisor* untuk mewariskan strategi dan metode kerja yang telah terbukti berhasil.

Knowledge Goals

Knowledge goals pada intinya menunjukkan jalan untuk pengelolaan pengetahuan pada organisasi (Pizzi et al., 2020). Tujuan ini akan menentukan kemampuan yang ingin dicapai pada tahap mana. Untuk penjelasan mengenai *knowledge goals* dapat dilihat sebagai berikut.

1. Normative Knowledge Goals

- a. Menciptakan budaya *knowledge sharing* antar pegawai yang ada pada KPPN sesuai dengan Program Budaya Kerja yang tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127 Tahun 2013. Salah satu budaya yang harus dikembangkan adalah “Satu Informasi Setiap Hari” yang dimaksudkan untuk mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan (Pegawai Kementerian Keuangan) mencari informasi yang positif dan membaginya (*sharing*) dengan Pegawai Kementerian Keuangan lainnya untuk pengetahuan bersama, sehingga seluruh pegawai memiliki ikatan pola interaksi yang kuat demi tercapainya *organizational learning*.
- b. Menggali pengetahuan yang masih bersifat tasit dan tersebar pada tiap masing-masing individu pegawai dan menyimpan pengetahuan tersebut dengan cara pendokumentasian yang baik, sehingga pengetahuan tersebut tidak hilang dan dapat terus digunakan oleh organisasi walaupun pegawai tersebut sudah pindah tempat kerja atau sudah tidak bekerja lagi.
- c. Memberikan pemahaman akan pentingnya budaya pembelajaran setiap pegawai pada KPPN, sehingga setiap pegawai memiliki kompetensi yang baik.

2. Strategic Knowledge Goals

- a. Membuat sistem pendokumentasian pengetahuan yang berada pada KPPN.
- b. Mendayagunakan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu pegawai agar menjadi pengetahuan organisasi.
- c. Meningkatkan upaya pengembangan pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi.
- d. Melakukan pemantauan terhadap potensi pengetahuan yang dimiliki oleh setiap pegawai.

3. Operational Knowledge Goals

- a. Memberikan sebuah media pertemuan baik formal maupun informal kepada pegawai agar dapat melakukan proses *knowledge sharing*.
- b. Mendokumentasikan dengan baik permasalahan yang sering terjadi serta solusi yang sudah dilakukan terhadap masalah tersebut sehingga mengurangi pengulangan kesalahan pada organisasi.
- c. Meningkatkan kompetensi serta pengetahuan pegawai dengan menyebarkan setiap dokumentasi pengetahuan yang ada pada KPPN maupun pengetahuan lain di luar KPPN

Berdasarkan tiga tahapan tujuan yang ingin dicapai, maka tercipta kerangka kerja yang holistik (Pizzi et al., 2020). Misalnya, budaya dan nilai-nilai yang ditegakkan oleh tujuan normative memberikan landasan moral untuk tujuan strategis dan operasional. Sementara itu, tujuan strategis memberikan arahan makro untuk mencapai tujuan operasional yang lebih spesifik (Alexandru et al., 2020).

Analisis SWOT

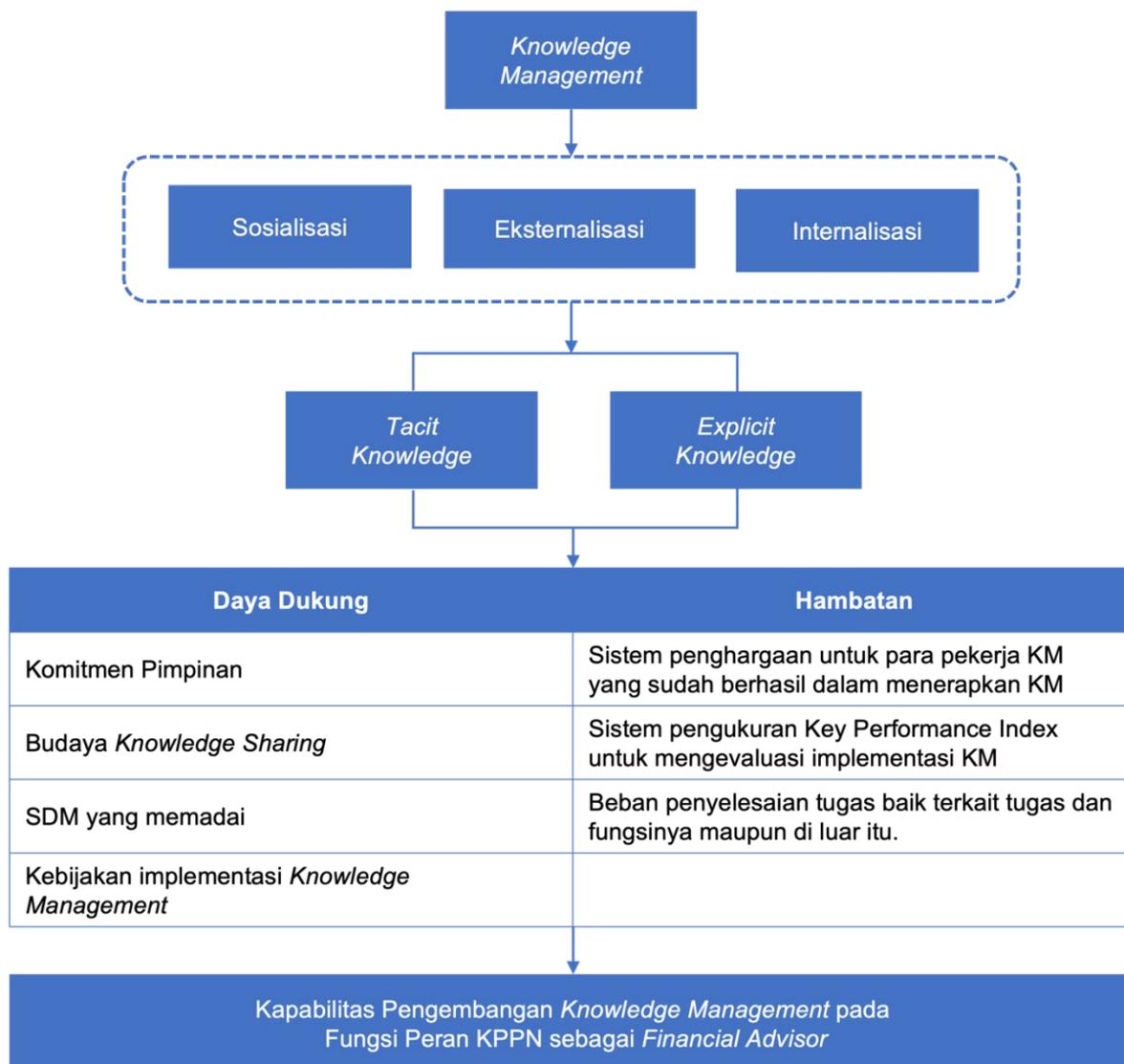
Dalam rangka pengembangan manajemen pengetahuan ini pada KPPN, penulis melakukan analisis SWOT, yaitu suatu bentuk analisis di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Analisis SWOT

dilakukan dengan mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu organisasi (Janros & Khadijah, 2021). Proses ini melibatkan pemangku kepentingan masing-masing kluster peran KPPN sebagai *Financial Advisory* dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan Tabel 2 Analisis SWOT, pengembangan manajemen pengetahuan bagi KPPN merupakan hal sangat dimungkinkan dengan kekuatan dukungan serta komitmen pimpinan, budaya *sharing knowledge* serta dukungan SDM yang memiliki potensi untuk terus dikembangkan kompetensinya terutama kompetensi dalam melakukan analitik dan kajian atas permasalahan pengelolaan keuangan negara di daerah. Peluang pun terbuka lebar, terutama dalam memberikan *advisory* pengelolaan keuangan daerah pada pemerintah daerah lingkup wilayah kerja KPPN yang tentunya juga perlu dilakukan pengendalian yang memadai sehingga ancaman-ancaman yang mengarah pada *fraud* dapat dihindari.

Tabel 2
Analisis SWOT pengembangan KM pada KPPN

<i>Strenghts (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
S1. Komitmen pimpinan dengan adanya PMK tentang Manajemen Pengetahuan lingkup Kementerian Keuangan.	W1. Belum ada mekanisme pemberian reward kepada pegawai yang telah melakukan <i>sharing tacit knowledge</i> .
S2. Budaya <i>knowledge sharing</i> sudah ada seperti GKM, FGD dll dan diatur sesuai dengan Program Budaya Kerja yang tertuang dalam KMK Nomor 127 Tahun 2013.	W2. Masih banyak pegawai yang belum memahami pentingnya <i>knowledge management</i> maupun <i>sharing knowledge</i> .
S3. Ditjen Perbendaharaan memilliki banyak SDM yang berpotensi dikembangkan potensinya terkait tugas dan fungsi analitik dan penyusunan kajian rekomendasi dan solusi atas permasalahan pengelolaah keuangan negara.	W3. KPPN telah banyak terbebani penyelesaian tugas baik terkait tugas dan fungsinya maupun di luar itu.
<i>Opportunites (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
O1. Sudah ada produk hukum UU Nomor 1 Tahun 2022 yang mengatur hubungan keuangan pemerintah pusat dan daerah.	T1. Masih adanya oknum pemerintah daerah yang menginginkan penyelesaian dengan cara <i>shortcut</i> atas pengelolaan keuangan daerahnya maupun penyusunan LK pemda.
O2. Masih lemahnya kompetensi SDM pemerintah daerah dalam pengelolaan keuangan daerah	
O3. Banyak pemerintah daerah yang punya potensi mengadopsi implementasi inovasi-inovasi pengelolaan keuangan pemerintah pusat.	
O4. Pengelolaan keuangan daerah yang baik dan penyusunan LK pemda untuk mendapatkan opini WTP dari BPK RI.	



Gambar 4. Strategi Pemetaan Pengembangan KM pada KPPN

Strategi Pemetaan pada gambar 4 merupakan proses pembentukan kapabilitas dalam hal fungsi KPPN sebagai *Financial Advisor*. Penguatan daya dukung terutama pembentukan SDM yang memiliki kompetensi analitik dan membuat kajian dalam menjalankan perannya saat memberikan advisory kepada *stakeholders* (Janros & Khadijah, 2021). Pembahasan lebih lanjut juga diperlukan untuk menilai apakah hambatan-hambatan yang ada dapat dicari penyelesaiannya sehingga implementasi *knowledge management* dapat berjalan efisien dan efektif.

Peran Penting *Financial Advisor*

Berdasarkan analisis *building block knowledge management* yang telah dijelaskan sebelumnya, peran sebagai *Financial Advisor* merupakan peran penting bagi KPPN untuk dapat lebih berkontribusi dalam pengelolaan keuangan negara khususnya pengelolaan keuangan daerah. Peluang ini juga membawa konsekuensi, salah satunya yaitu, dukungan SDM yang kompeten. SDM KPPN dituntut untuk dapat lebih meningkatkan kompetensinya, tidak hanya kemampuan klerikal tugas dan fungsi pada KPPN, namun juga kemampuan identifikasi

serta analisis atas kondisi maupun permasalahan pengelolaan keuangan negara yang terjadi di daerah lingkup wilayah kerja masing-masing KPPN. Untuk mendukung peningkatan kompetensi, sudah banyak media pembelajaran yang disediakan organisasi baik oleh DJPb maupun unit eselon I Kemenkeu lainnya. Akses yang mudah terhadap materi-materi berupa peraturan, kebijakan, petunjuk teknis dan literasi lainnya serta media *e-learning* yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara maupun materi yang berkaitan dengan *data analytic*.

Namun, selain ketersediaan dokumentasi materi-materi seperti yang disebutkan di atas, hal yang tak kalah penting adalah dokumentasi pengalaman. Pengalaman para pegawai selama menjadi *advisory* adalah pengetahuan atau *knowledge*. Pengetahuan yang seharusnya juga didokumentasikan menjadi materi pembelajaran bagi pegawai-pegawai lain yang mempunyai tanggung jawab sebagai *advisory*.

Selain itu juga, KPPN telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015. SMM ini dapat didefinisikan sebagai sebuah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan *stakeholders* dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. SMM juga adalah kemampuan suatu organisasi dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dilayankan (Witara, 2018). Dalam salah satu klausulnya, terdapat klausul tentang Pengetahuan Organisasi. Klausul ini menjelaskan bahwa organisasi harus menentukan pengetahuan yang cukup untuk operasi dari proses dan untuk mencapai kesesuaian dari produk dan jasa. Pengetahuan harus dipelihara dan dibuat tersedia sejauh yang diperlukan. Menurut standar ini, pengetahuan organisasi adalah pengetahuan spesifik dari organisasi yang biasanya diperoleh dari pengalaman (Alexandru et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan peran aktif financial advisor di dalam pengelolaan pengetahuan di organisasi pemerintahan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan yang dapat disarikan dari hasil dan pembahasan adalah pertama, dalam menjalankan peran sebagai *Financial Advisor*, KPPN harus didukung dengan SDM yang memiliki kompetensi yang memadai, diantaranya pengetahuan yang memadai terkait analitik dan melakukan kajian mengenai pengelolaan keuangan negara. Kedua, DJPb memiliki SDM yang memadai, sehingga untuk mengakselerasi kompetensi SDM ini dapat dilakukan, salah satunya adalah dengan implementasi *knowledge management*, sehingga pengetahuan tasit dan eksplisit selama melakukan peran *advisory*, dapat dikelola dengan baik serta dapat dibagi (*sharing*) antar pegawai. Ketiga, berdasarkan analisis menggunakan *Building Blocks Knowledge Management, Knowledge Management Creation* yaitu, Sosialisasi, Intenalisasi, Eksternalisasi merupakan kegiatan yang sudah biasa dilakukan pada KPPN, sehingga tinggal bagaimana pengetahuan yang tercipta dapat didokumentasi serta diakses oleh para pegawai. Keempat, berdasarkan analisis SWOT, implementasi manajemen pengetahuan bagi KPPN merupakan hal yang dimungkinkan dengan kekuatan diantaranya dukungan serta komitmen pimpinan melalui PMK Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan, serta budaya *sharing knowledge* melalui Program Budaya Kerja sesuai yang tertuang dalam KMK Nomor 127 Tahun 2013 serta dukungan SDM yang memiliki potensi untuk terus dikembangkan terutama dalam melakukan analitik dan kajian atas permasalahan pengelolaan keuangan negara di daerah.

Keterbatasan

Riset ini merupakan riset kualitatif eksploratori yang didasarkan pada PMK Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan tidak sepenuhnya dapat dituliskan mengingat beberapa informasi yang tidak dapat disebarluaskan. Namun demikian, hasil riset

ini dapat memberikan gambaran rinci tentang proses pengelolaan pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan. Selain itu, penulis menyimpulkan adanya hubungan antara pengetahuan dan kompetensi kerja. Hasil ini masih belum dibuktikan dengan metode riset kualitatif.

Saran

Terdapat hubungan antara pengetahuan dan kompetensi kerja, dimana semakin tinggi kompetensi kerja seorang pegawai ditambah dengan pengalaman yang diperoleh selama bekerja sebagai dasar pengetahuan maka semakin tinggi kemungkinan ide baru dan inovasi tercipta. Saran praktisnya adalah diperlukan komitmen bersama untuk dapat mewujudkan implementasi *Knowledge Management* bagi peran KPPN sebagai *Financial Advisor*, serta pemikiran bagaimana *reward* bagi pegawai yang terlibat dalam penerapan *Knowledge Management* ini serta pengukuran keberhasilan penerapannya sebagai Indeks Kinerja Utama (IKU) maupun sebagai tambahan angka kredit bagi pegawai fungsional. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan riset kuantitatif dengan penggunaan kuesioner untuk membuktikan secara statistik hubungan antara pengelolaan pengetahuan dan kompetensi kerja di lingkungan Kementerian Keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajmal, M. M., & Kekale, T. (2010). Role of Organisational Culture for Knowledge Sharing in Project Environments. *SSRN Electronic Journal: International Journal of Project Organisation and Management*, 1(4), 358–374. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1609889>
- Alexandru, V. A., Bolisani, E., Andrei, A. G., Cegarra-Navarro, J. G., Martínez Martínez, A., Paiola, M., Scarso, E., Vătămănescu, E.-M., & Zieba, M. (2020). Knowledge management approaches of small and medium-sized firms: a cluster analysis. *Kybernetes*, 49(1), 73–87. <https://doi.org/10.1108/K-03-2019-0211>
- Astuti, N. T., Karyati, Z., & Tukiran, M. (2023). Implementation of Knowledge Management In Higher Education. *UJoST- Universal Journal of Science and Technology*, 2(1), 264–270. <https://ujost.org/index.php/journal/article/view/107>
- Ensslin, L., Carneiro Mussi, C., Rolim Ensslin, S., Dutra, A., & Pereira Bez Fontana, L. (2020). Organizational knowledge retention management using a constructivist multi-criteria model. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 985–1004. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0689>
- Evianisa, H., Puspitawati, E., & Sukmawati, A. (2018). Implementasi Pengelolaan Pengetahuan di PTPN 7 Lampung dalam Menghadapi Globalisasi Bisnis. *Jurnal Teknologia*, 1(1), 55–65. <https://aperti.e-journal.id/teknologia/article/view/8>
- Fadli, M. (2021). Knowledge Dissemination dalam Pelestarian Pengetahuan Lokal AdaiK Salingkanagari di Kurai Limo Jorong Kota Bukittinggi. *Al-Ma'arif*, 1(2), 189–203. <https://rjfahuinib.org/index.php/almaarif/article/view/740>
- Gurteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine*, Volume 2, Issue 5, February 1999. https://www.providersedge.com/docs/km_articles/Creating_a_K-Sharing_Culture_-_Gurteen.pdf
- Hendrawan, M. R. (2019). *Manajemen Pengetahuan: Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajaran* (Cetakan Pe). UB Press, Malang-Indonesia.
- Janros, V. S. E., & Khadijah. (2021). Analisis SWOT Financial Technology terhadap Kualitas Layanan Perbankan di Kota Batam. In *Jurnal Ekobistek* (pp. 70–76). Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v9i2.78>

- Kemenkeu. (2018). *Ruang Lingkup Kegiatan*. PPID Kementerian Keuangan. <https://e-ppid.kemenkeu.go.id/in/page/ruanglingkupkegiatan>
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan, (2019) (testimony of Kemenkeu). <https://jdih.kemenkeu.go.id/FullText/2019/226~PMK.011~2019Per.pdf>
- Kemenkeu. (2023). *Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara: Menjadi Penasehat Keuangan Andal Pemerintah Daerah*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tahuna/id/data-publikasi/berita-terbaru/2868-kantor-pelayanan-perbendaharaan-negara-menjadi-penasehat-keuangan-andal-pemerintah-daerah.html>
- Kusnadi, A. (2020). *Managing Knowledge: Building Blocks for Succes*. Ponpes Terpadu Al-Musthafawiyah. <https://al-musthafawiyah.sch.id/managing-knowledge-building-blocks-for-succes/>
- Linnainmaa, J. T., Melzer, B. T., & Previtero, A. (2021). The Misguided Beliefs of Financial Advisors. *The Journal of Finance*, 76(2), 587–621. <https://doi.org/10.1111/jofi.12995>
- Mo, K. Y., O'Donoghue, K., Wong, P. Y., & Tsui, M. (2021). The historical development of knowledge in social work supervision: Finding new directions from the past. *International Social Work*, 64(2), 187–200. <https://doi.org/10.1177/0020872819884995>
- Mogea, T. (2023). Improving Knowledge Sharing in Organizations. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(1), 203–214. <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Populer/article/view/647>
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445–1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
- Praharsi, Y. (2016). Manajemen Pengetahuan dan Implementasinya dalam Organisasi dan Perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1), 77–90. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jmm/article/view/7>
- Probst, G., & Raub, S. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. John Wiley & Sons, New York. https://www.researchgate.net/publication/239722509_Managing_Knowledge_Building_Blocks_for_Success
- Rahmi, M., Laksmi, L., & Gani, F. (2021). Praktik Transfer Pengetahuan Tacit dalam Pembelajaran E-Learning Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia. *Lentera Pustaka: Jurnal Kajian Ilmu Perpustakaan, Informasi Dan Kearsipan*, 7(2), 217–226. <https://doi.org/10.14710/lenpust.v7i2.39856>
- Undang-undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, (2003) (testimony of RI). [https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003#:~:text=Diubah dengan %3A,dan%20Fatau Stabilitas Sistem Keuangan](https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003#:~:text=Diubah%20dengan%3A,dan%20Fatau%20Stabilitas%20Sistem%20Keuangan)
- Rozali, R. (2021). Menjadikan Dewan Riset Daerah DKI Jakarta Sebagai Lembaga Intermediasi dan Alih Teknologi. *Jurnal Riset Jakarta*, 14(2), 57–64. <https://doi.org/10.37439/jurnaldrd.v14i2.53>
- Spencer Jr., L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (Wiley, New).

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (3rd ed.)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryaningrum, D. H. (2012). Knowledge Management and Performance of Small and Medium Entities in Indonesia. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(1), 35–41. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2686887
- Suryasti, V. A. (2022). Kinerja Pegawai Ditinjau dari Insentif, Knowledge Management dan Lingkungan Kerja. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 200–209. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i2.166>
- Tjakraatmadja, J. H. (2015). Mengapa perlu “Boosting business results through knowledge management.” *Paper Dipresentasikan Dalam Knowledge Management Summit Indonesia 2015, Jakarta, Indonesia*.
- Tsou, H.-T., & Chen, J.-S. (2023). An Examination of the Effect of Knowledge Utilization on Service Innovation: The Moderating Roles of Performance-Oriented Culture and Competitiveness Culture. *Journal of Competitiveness*, 14(4), 44–60. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.04.03>
- Utama, K. (2013). *Kompetensi Hard Skill dan Soft Skill*. Komunita. <https://komunita.widyatama.ac.id/kompetensi-hard-skill-dan-soft-skill/>
- Utami, T. P. (2023). Kajian Pengembangan Knowledge Management System (KMS) di Kementerian Perdagangan. *Cendekia Niaga: Journal of Trade Development and Studies*, 7(1), 31–45. <https://jurnal.kemendag.go.id/JCN/article/view/831>
- Wahjudewantia, A. S., Tjakraatmajaa, J. H., & Anggoroa, Y. (2021). Knowledge Management Strategies to Improve Learning and Growth in Creative Industries: A Framework Model. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 1903–1915. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1876>
- Witara, K. (2018). *Cara singkat memahami sistem manajemen mutu iso 9001:2015 dan implementasinya* (Cetakan Pe). CV Jejak, Jawa Barat - Indonesia.
- Yusril, A. N., & Nurmiati, E. (2021). Systematic Literature Review: Implementation of Knowledge Management in the Organization. *JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer)*, 6(2), 227–232. <https://doi.org/10.33480/jitk.v6i2.1929>