



**BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR **86** /KPTS/KA/BPH MIGAS/2024

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN
SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK
DI LINGKUNGAN BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI

KEPALA BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang terpadu dan berkelanjutan di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi dan melaksanakan ketentuan Pasal 52 Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2019 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik serta Pasal 28 Peraturan Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 2 Tahun 2024 tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, perlu membentuk Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 136, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4152) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara

Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6841);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2002 tentang Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi Melalui Pipa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4253) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 67 Tahun 2002 tentang Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi melalui Pipa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 95, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5308);
3. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2002 tentang Pembentukan Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi Melalui Pipa sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Keputusan Presiden Nomor 86 Tahun 2002 tentang Pembentukan Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi melalui Pipa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 103);
4. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182);
5. Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 233);
6. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 99/P Tahun 2021 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Ketua dan Anggota Komite Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi Melalui Pipa;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 994);

8. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 21 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat dan Direktorat Pada Badan Pengatur Penyediaan dan Pendistribusian Bahan Bakar Minyak dan Kegiatan Usaha Pengangkutan Gas Bumi Melalui Pipa (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 802);
9. Peraturan Badan Riset dan Inovasi Nasional Nomor 2 Tahun 2024 tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 100);
10. Keputusan Kepala Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi Nomor 64/KPTS/KA/BPH MIGAS/2023 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Di Lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI.

KESATU : Menetapkan Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala Badan ini.

KEDUA : Pedoman Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi bertujuan untuk:

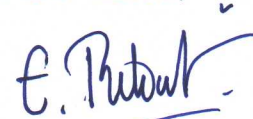
- a. memberikan panduan dalam melaksanakan manajemen pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;
- b. meningkatkan pengelolaan informasi dan pengetahuan dengan mengembangkan sistem untuk melestarikan informasi dan/atau pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai atau unit kerja di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;
- c. membantu tim koordinasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kualitas layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik serta meningkatkan kualitas

- pengambilan keputusan di Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi;
- d. memberikan pemahaman kepada unit kerja di lingkungan Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi mengenai manajemen pengetahuan; dan
 - e. mendorong unit kerja untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 19 Juli 2024

KEPALA BADAN PENGATUR HILIR
MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA,



ERIKA RETNOWATI

Tembusan:

1. Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral
2. Anggota Komite BPH Migas
3. Sekretaris BPH Migas
4. Direktur BBM BPH Migas
5. Direktur Gas Bumi BPH Migas

LAMPIRAN

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 86 /KPTS/KA/BPH MIGAS/2024

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM
PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI LINGKUNGAN BADAN
PENGATUR HILIR MINYAK DAN GAS BUMI

PEDOMAN
PELAKSANAAN
MANAJEMEN
PENGETAHUAN SISTEM
PEMERINTAHAN
BERBASIS ELEKTRONIK
DI LINGKUNGAN BADAN
PENGATUR HILIR
MINYAK DAN GAS BUMI

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi bagi Kementerian/Lembaga dimaksudkan antara lain untuk mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan organisasi seperti itu, setiap instansi pemerintah harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya, termasuk belajar dari pengalaman-pengalaman di masa lampau. Secara umum hal itu diwujudkan dalam bentuk peraturan dan prosedur kerja dalam organisasi tersebut, serta rangkaian kegiatan untuk perubahan dan penyempurnaannya. Kendala yang sering dihadapi adalah kenyataan bahwa pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi tersebut sering kali tersebar, tidak terdokumentasi dan bahkan mungkin masih ada di dalam kepala masing-masing individu dalam organisasi.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Dalam pelaksanaannya, Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi (BPH Migas) sebagai salah satu dari lembaga pemerintah yang diberikan wewenang dalam penyelenggaraan dalam kegiatan usaha hilir minyak dan gas bumi nasional, harus siap untuk memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan dapat mencakup proses belajar dari berbagai pengalaman baik sumber daya manusia perorangan ataupun pengalaman BPH Migas di masa lampau.

Di era globalisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dalam waktu yang sangat cepat. Informasi yang dihasilkan setiap waktu oleh berbagai pihak baik individu, instansi pemerintah, organisasi politik maupun perusahaan semakin bertambah dan beragam. Informasi dibutuhkan untuk kemajuan suatu organisasi agar dapat bertahan dan dapat mengikuti perkembangan zaman. Pengelolaan informasi berupa penyimpanan, pengembangan, pengumpulan serta pembaharuan informasi merupakan hal yang penting dilakukan dengan tujuan agar dapat bermanfaat bagi penerima informasi.

Informasi meliputi sebagian besar aktivitas manusia karena pada hakikatnya individu merupakan pencipta informasi. Individu sering

menghubungkan informasi dalam konteks ilmu pengetahuan, yang sekaligus menghasilkan informasi. Semakin berkembang ilmu pengetahuan, semakin banyak informasi yang dibutuhkan, sehingga menyebabkan berlimpahnya informasi yang tersedia. Informasi adalah segala yang kita komunikasikan seperti yang disampaikan oleh seseorang lewat bahasa lisan, surat kabar, video, dan lain-lain. Terdapat 3 (tiga) makna dari informasi yaitu:

- a. informasi sebagai suatu proses, yaitu merujuk pada kegiatan-kegiatan menjadi terinformasi;
- b. informasi sebagai pengetahuan, yaitu mengacu pada segala kejadian di dunia (entitas) yang tidak terhitung, tidak dapat disentuh, atau sesuatu yang abstrak; dan
- c. informasi dianggap sebagai suatu benda atau penyajian yang nyata dari pengetahuan, dapat ditangkap oleh panca indra manusia dan dapat saling dipertukarkan. Informasi dianggap sebagai bahan mentah yang nyata, yang berada di luar manusia yang memerlukan pemrosesan lebih lanjut.

Secara umum pengetahuan yang dimiliki dapat berupa berbagai peraturan dan juga prosedur kerja di BPH Migas. Tidak menutup kemungkinan ada banyak pengetahuan yang dimiliki setiap sumber daya manusia (SDM) di BPH Migas 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 BPH Migas dalam mengelola aset intelektual berupa pengetahuan dan pengalaman.

Manajemen Pengetahuan adalah proses mendokumentasikan pengalaman dan pengetahuan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi SPBE. Tujuannya tentu saja adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Karenanya diharapkan, setiap unit kerja di BPH Migas dapat berpartisipasi aktif dalam berbagi pengalaman dan pengetahuannya. Pedoman ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai pelaksanaan manajemen pengetahuan di BPH Migas yang dapat membantu dalam keberlanjutan pelaksanaan SPBE di lingkungan BPH Migas agar terus menjadi lebih baik dan maksimal.

1.2 Maksud dan Tujuan

Pedoman Manajemen Pengetahuan BPH Migas dimaksudkan untuk memberikan panduan bagi BPH Migas dalam melaksanakan Manajemen Pengetahuan SPBE di lingkungannya. Selain itu, pedoman dari Manajemen Pengetahuan BPH Migas merupakan pedoman yang digunakan dalam pengelolaan informasi dan pengetahuan dengan mengembangkan sistem untuk melestarikan informasi dan/atau pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai atau unit-unit kerja di BPH Migas serta mendokumentasikannya ke dalam suatu sistem.

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

- a. Membantu Tim Koordinasi SPBE dalam mengelola pengetahuan untuk meningkatkan kualitas layanan SPBE serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di BPH Migas;
- b. memberikan pemahaman kepada unit kerja di seluruh BPH Migas mengenai manajemen pengetahuan;
- c. mendorong unit kerja untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan SPBE;
- d. mendorong unit kerja untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan SPBE;
- e. meningkatkan kualitas Layanan SPBE dan mendukung proses pengambilan keputusan dalam SPBE;
- f. mengembangkan sistem pengelolaan dalam proses pengumpulan, penyimpanan, pemanfaatan, dan pendistribusian produk pengetahuan;
- g. menyediakan layanan yang dapat dipergunakan sebagai media pengendali, perencanaan, evaluasi, dan sebagai sarana perbaikan berkelanjutan; serta
- h. menyediakan informasi pendukung yang dapat digunakan sebagai bahan untuk pengambilan keputusan organisasi.

1.3 Manfaat dan Sasaran Yang Diharapkan

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

Sasaran dari dari Pedoman Manajemen Pengetahuan adalah:

- a. terlaksananya pengelolaan informasi dan pengetahuan di BPH Migas yang akurat, terintegrasi, dan disajikan secara elektronik dalam bentuk yang interaktif; serta
- b. tersusunnya laporan pengelolaan informasi dan pengetahuan yang lengkap dan akurat.

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup Pedoman Manajemen Pengetahuan SPBE yang menjadi fokus mencakup:

- a. Perencanaan Manajemen Pengetahuan tertuang di dalam Peta Rencana SPBE;
- b. Manajemen Pengetahuan dilaksanakan berdasarkan pedoman manajemen pengetahuan SPBE;
- c. Proses Manajemen Pengetahuan: pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penggunaan, alih pengetahuan dan teknologi yang dihasilkan dalam SPBE;
- d. Muatan Manajemen Pengetahuan: Pengalaman dan pengetahuan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi SPBE; serta
- e. Skala Penerapan: Sebagian atau seluruh unit kerja; telah atau belum digunakannya sistem aplikasi manajemen pengetahuan.

1.5 Hasil Yang Diharapkan

Adapun hasil yang diharapkan dari penyusunan Dokumen Pedoman Manajemen Pengetahuan Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ini adalah berjalan dengan baiknya dari manajemen pengetahuan BPH Migas yang dilaksanakan oleh seluruh unit kerja di BPH Migas dan pihak ketiga, baik sebagai pengelola dan/atau pengguna Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

BAB II GAMBARAN UMUM

2.1. 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 adalah pemahaman mengenai suatu fakta, informasi, kepandaian, dan/atau keterampilan berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan baik yang berupa pengetahuan implisit atau pengetahuan eksplisit.
- b. Produk pengetahuan adalah pengetahuan yang secara eksplisit diutarakan dan tersedia dalam organisasi baik dalam aplikasi atau *non* aplikasi, yang dapat dibagikan, didokumentasikan, dikategorikan, dan disebarakan sebagai pengetahuan.
- c. Manajemen pengetahuan adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi.
- d. Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*) 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.
- e. Portal Manajemen Pengetahuan adalah situs web digital untuk memfasilitasi pelaksanaan manajemen pengetahuan BPH Migas.
- f. *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang sudah terdokumentasikan, tercatat atau sudah dalam bentuk buku atau sudah terekam (video).
- g. *Tacit Knowledge* pengetahuan yang tidak dapat didokumentasikan didapatkan berdasarkan pengalaman personal.

2.2. Prinsip Proses Dasar

Pada prinsipnya ada 3 (tiga) proses dasar dalam Manajemen Pengetahuan, yaitu perolehan/akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan.

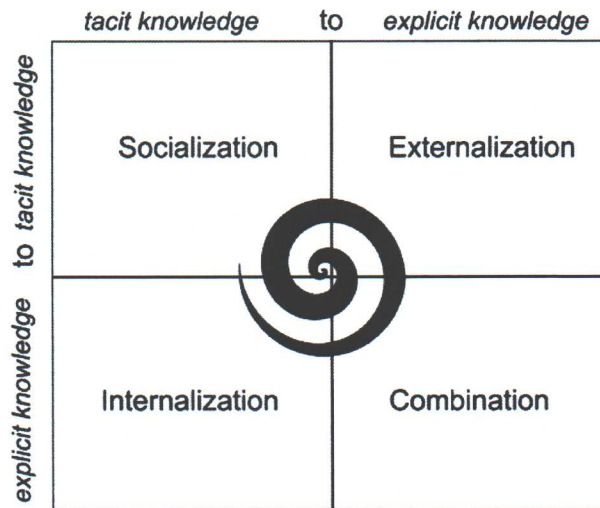
- a. **Perolehan/Akuisisi Pengetahuan**, yaitu proses perolehan ataupun pengembangan aset intelektual, termasuk pemahaman personal, keahlian, pengalaman dan relasi antar data. Dalam proses ini terjadi perekaman data dan penyimpanannya ke dalam *database* pengetahuan organisasi atau *knowledge repository*.
- b. **Berbagi Pengetahuan**, yaitu proses menyebarkan dan membuat pengetahuan tersedia untuk berbagai kalangan yang membutuhkan di dalam organisasi penggunaannya. Proses berbagi dapat terbentuk melalui proses sosial pada kultur organisasi yang menghargai aktivitas berbagi pengetahuan. Proses tersebut dapat berlangsung secara tradisional melalui diskusi dan kolokium, maupun melalui medium modern dengan berbasiskan teknologi.
- c. **Memanfaatkan Pengetahuan**, yaitu proses penggunaan pengetahuan di dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah penerapan dalam pembentukan panduan-panduan kerja berdasarkan pengalaman dan pengetahuan di masa lampau. Dalam proses ini juga terjadi aktivitas pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut dari pengetahuan yang telah didapatkan.

2.3. Mekanisme Umum Manajemen Pengetahuan

Tersedia banyak rujukan mengenai Manajemen Pengetahuan. Teori yang mengusung 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**, yaitu pengetahuan *explicit* yang baru ditemukan melalui kombinasi. Kombinasi bisa terdiri dari proses komunikasi, integrasi, dan sistemisasi berbagai aliran

pengetahuan.



Gambar 2.1. proses atau mekanisme manajemen pengetahuan

2.4. 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.

2.4.1. 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 faktor 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.

2.4.2. Ruang Lingkup

- 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; dan
- g. Pengetahuan mengenai Audit Teknologi dan Komunikasi;

2.5. Proses Bisnis Dari Manajemen Pengetahuan

Penyelenggaraan Proses Bisnis Manajemen Pengetahuan SPBE yang terpadu dan berkelanjutan adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan :

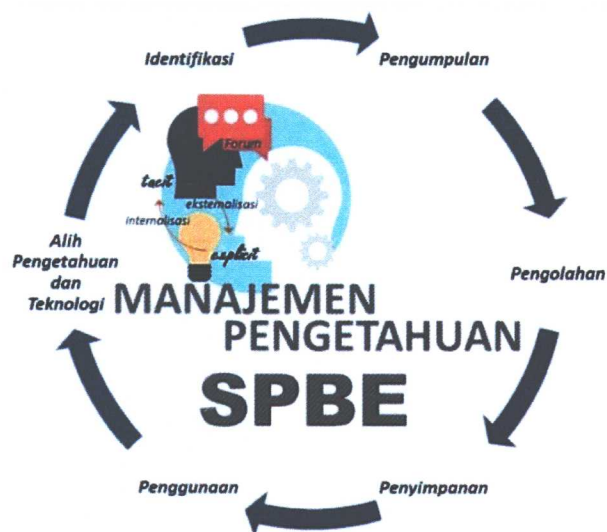
1. Penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE; dan
2. Identifikasi Pengetahuan

b. Pelaksanaan :

1. *Pengumpulan*:
2. *Pengolahan*
3. *Penyimpanan*
4. *Penggunaan / Pemanfaatan; serta*
5. *Alih Pengetahuan dan Teknologi*

c. Pemantauan dan Evaluasi

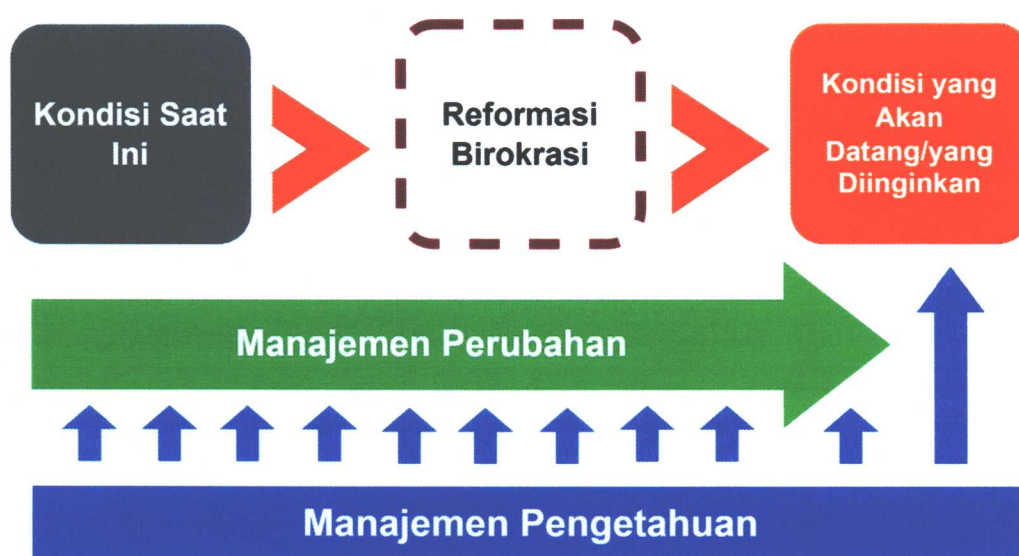
d. Perbaikan



Gambar 2.2 Proses Bisnis Manajemen Pengetahuan

BAB III STRUKTUR MANAJEMEN PENGETAHUAN

Manajemen Pengetahuan berperan penting dalam membantu meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan salah satu tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Manajemen Pengetahuan meningkatkan efektivitas organisasi karena dapat mendorong penggunaan pengetahuan yang sudah dimiliki (*knowledge reuse*) untuk meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan. Selain itu, Manajemen Pengetahuan juga dapat berperan sebagai alat bantu dalam proses perubahan ataupun transformasi organisasi, karena Manajemen Pengetahuan dapat membantu pembentukan budaya pembelajaran dalam suatu organisasi.



Gambar 3.1 Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan dalam Reformasi Birokrasi

Salah satu hasil reformasi birokrasi akan tercermin dari seberapa baik dan efektif sebuah organisasi melakukan aktivitas-aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya Manajemen Pengetahuan, organisasi dapat belajar untuk melaksanakan aktivitas yang semakin baik dari waktu ke waktu. Kemampuan individu-individu dalam organisasi akan memanfaatkan pengetahuan kolektif yang mereka miliki sekaligus menghindari terjadinya pengulangan proses, termasuk di dalamnya kemampuan untuk belajar dan mengevaluasi tindakan yang telah dilakukan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri.

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 memuat 8 (delapan) area perubahan dan kondisi yang

diinginkan. Penerapan Manajemen Pengetahuan akan membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam upaya mewujudkan 8 area perubahan dan kondisi yang diinginkan tersebut. Tabel di bawah ini menjelaskan kebutuhan pengetahuan dalam setiap area perubahan.

Tabel 3.1 Delapan Area Perubahan

No	Area Perubahan	Hasil yang Diharapkan	Kebutuhan Pengetahuan
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing).	Fungsi yang merupakan jabaran dari tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan perlu dikembangkan kapabilitasnya. Pengetahuan ini perlu dipadukan dan disempurnakan terus menerus sejalan dengan dinamika perubahan dan dengan perkembangan / tuntutan kebutuhan zaman.
2	Tata Laksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip - prinsip <i>good governance</i> .	Indikator kinerja, cara mengukur dan mengevaluasi hasil maupun pelaksanaan proses.
3	Peraturan perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif.	Peta perundangan yang relevan, yang menghambat, jenis hambatan, kondisi-kondisi tertentu yang membuat regulasi sulit diterapkan, faktor penyimpangan yang bisa ditoleransi/deviasi.
4	SDM Aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> ,	Indikator kinerja SDM, cara pengukuran dan evaluasinya, cara pengembangan.

No	Area Perubahan	Hasil yang Diharapkan	Kebutuhan Pengetahuan
		profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.	
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.	Potensi fraud, cara deteksi fraud, sistem deteksi dini, sistem restorasi, pembedaan fraud dan deviasi.
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.	Indikator akuntabilitas, cara mengukur dan evaluasinya.
7	Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.	Indikator pemenuhan kebutuhan, persepsi masyarakat, cara mengukur dan mengevaluasinya
8	Pola pikir (<i>mindset</i>) dan budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur	Birokras dengan integritas dan kinerja yang tinggi.	Tersedianya berbagai pengetahuan pada butir 1-7, dan praktik untuk penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan lainnya yang relevan dalam organisasi.

3.1. Metodologi Dan Siklus Manajemen Pengetahuan Merujuk Pada Manajemen Pengetahuan SPBE Nasional.

Terdapat 3 (tiga) hal yang akan mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya organisasi, aspek regulasi, serta aspek pendanaan. Dengan mengesampingkan aspek pendanaan, maka ada dua faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam implementasi Manajemen Pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya serta aspek regulasi. Kedua aspek tersebut seringkali berkaitan satu sama lain. Selain itu, karena manajemen pengetahuan modern sangat tergantung pada pemanfaatan teknologi, maka aspek pemanfaatan teknologi juga perlu mendapat perhatian tersendiri.

Adapun metodologi dan siklus manajemen pengetahuan SPBE merujuk pada manajemen pengetahuan SPBE Nasional yaitu:

a. **Perencanaan.** Merupakan proses penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE yang disesuaikan dengan rencana strategis SPBE Nasional untuk dapat diterapkan di BPH Migas. Berikut adalah turunan dari perencanaan dalam penentuan ruang lingkup manajemen pengetahuan SPBE di BPH Migas:

1. 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:

- a) Pengetahuan dalam membangun arsitektur SPBE;
- b) Pengetahuan dalam pembentukan dan penguatan kapasitas Tim Koordinasi SPBE;
- c) Pengetahuan dalam penguatan kebijakan SPBE; dan
- d) Pengetahuan dalam evaluasi penerapan kebijakan SPBE

2. Manajemen SPBE.

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

- a) Pengetahuan bagaimana mengelola risiko SPBE;
- b) Pengetahuan bagaimana mengelola keamanan informasi;
- c) Pengetahuan bagaimana mengelola data;
- d) Pengetahuan bagaimana mengelola aset TIK;
- e) Pengetahuan bagaimana mengelola sumber daya manusia SPBE;
- f) Pengetahuan bagaimana mengelola pengetahuan SPBE;
- g) Pengetahuan bagaimana mengelola perubahan; dan
- h) Pengetahuan bagaimana mengelola layanan SPBE.

3. 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:

- a) Survei pengguna SPBE;
- b) Portal pelayanan publik yang terintegrasi;

- c) Portal pelayanan administrasi pemerintahan yang terintegrasi; dan
- d) Penyelenggaraan manajemen layanan.

4. **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:

- a) Penyediaan pusat data nasional;
- b) Penyediaan jaringan intra pemerintah;
- c) Penyediaan sistem penghubung layanan pemerintah;
- d) Penyediaan akses berkualitas terhadap layanan SPBE;
- e) Pengembangan layanan berbasis teknologi layanan berbagi pakai; dan
- f) Pembangunan portal data nasional.

5. **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;

6. **Keamanan SPBE.** Pengetahuan mengenai keamanan SPBE merupakan pengetahuan dalam pembangunan sistem keamanan informasi nasional;

7. **Audit teknologi informasi dan komunikasi (TIK).** Pengetahuan mengenai audit TIK terdiri dari:

- a) Pengetahuan mengenai audit infrastruktur SPBE;
- b) Pengetahuan mengenai audit aplikasi SPBE; dan
- c) Pengetahuan mengenai audit keamanan SPBE.

b. **Pelaksanaan.** Adapun kegiatan yang dilaksanakan yaitu:

- 1. **Identifikasi pengetahuan.** Dalam mengidentifikasi pengetahuan SPBE, dilakukan studi literatur dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Rujukan utama adalah Peraturan Presiden

Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

2. Pengumpulan pengetahuan SPBE. Pengumpulan pengetahuan SPBE dapat dilakukan merujuk pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2 Mekanisme Pengumpulan Pengetahuan SPBE

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
1.	Pengetahuan dalam membangun arsitektur SPBE	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. <i>Explicit</i> , sudah berada dalam bentuk peraturan dan kebijakan	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara <i>training</i> / kelas, menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari <i>tacit</i> ke <i>explicit</i> . Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk upgrade kemampuan pengetahuan arsitektur SPBE di internal.
2.	Pengetahuan dalam pembentukan dan penguatan kapasitas Tim Koordinasi SPBE	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. <i>Explicit</i> , 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	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. <i>Explicit</i> , sudah berada dalam bentuk peraturan dan	Sudah terpenuhi, perlu inovasi manajemen pengetahuan pada proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
		kebijakan	
4.	Pengetahuan dalam evaluasi penerapan kebijakan SPBE	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut. <i>Explicit</i> , 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).
5.	Pengetahuan bagaimana mengelola risiko SPBE	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.	<i>scanning</i> dan <i>searching</i> , karena tuntutan SPBE khusus pengelolaan risiko SPBE utamanya di bidang kearsipan belum terpenuhi serta 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.

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

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

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

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
		maupun <i>explicit</i> khususnya pada pelaksanaan layanan NADINE ESDM.	proses selanjutnya (pengelolaan, penyimpanan, dan penggunaan).
14.	Pengetahuan seputar infrastruktur SPBE	<i>Tacit</i> , 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	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut (membangun aplikasi, mendokumentasikan dan sebagainya).	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara <i>training / kelas</i> , menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari <i>tacit</i> ke <i>explicit</i> .
16.	Pengetahuan mengenai keamanan SPBE	<i>Tacit</i> , pengetahuan masih bersifat individu (hanya beberapa orang yang menguasai pengetahuan tersebut.	<i>Scanning</i> pengetahuan dengan cara <i>training / kelas</i> , menulis dalam sebuah dokumen untuk konversi dari <i>tacit</i> ke <i>explicit</i> . Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk <i>upgrade</i> kemampuan pengetahuan mengenai keamanan SPBE di internal.

NO.	DAFTAR PENGETAHUAN	KONDISI PENGETAHUAN SAAT INI	MEKANISME AKUISISI (PEROLEHAN PENGETAHUAN)
17.	Pengetahuan mengenai audit TIKSPBE	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 <i>tacit</i> ke <i>explicit</i> . Serta atau mengambil ilmu dari luar untuk upgrade kemampuan pengetahuan arsitektur SPBE di internal serta dan pelatihan untuk para assesor.

Mekanisme mengakuisisi pengetahuan pada tabel di atas dapat dikenali menjadi 3 (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 merujuk pada proses SECI, yang terdiri dari 4 (empat) proses, seperti pada Tabel di bawah ini

Tabel 3.3. 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> .	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 <i>internal meeting</i>
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 <i>knowledge based</i> 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	<i>Web: Content</i>	melakukan <i>on the job training</i>
5.	Menyediakan yellow pages dengan metode <i>skills directories</i> .	Pengetahuan dikodifikasi dengan menyediakan wikipedia internal organisasi, misalnya melalui	<i>Web: Content</i> dan Modul	mengadakan pelatihan dan <i>workshop</i> . Serta pelatihan melalui <i>moodle</i> (aplikasi <i>e-learning</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)
		personal page di <i>knowledge portal</i>		

4. Alih Pengetahuan dan Teknologi. Proses-proses yang butuh alih pengetahuan dan bantuan teknologi masuk ke dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.4 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 <i>e-learning</i>
2.	<i>yellow pages</i>	siaran <i>podcast</i>	<i>Lesson learned database</i>	Web: Publikasi
3.	Web: Forum diskusi	<i>Lesson learned database</i>	Web portal	Web: <i>Download dan Search</i>
4.	Web: Forum diskusi	wikipedia internal	Web: <i>Contents</i>	Web: <i>Download dan Search</i>
5.	Web: Forum diskusi	<i>knowledge portal</i>	Web: <i>Contents</i>	Web: <i>Download dan Search</i>

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

3.2. Elemen Penerapan Manajemen Pengetahuan

Adapun elemen-elemen dari penerapan manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan Posisi Data. Organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah harus secara tegas menyatakan bahwa ke depan akan menjadi organisasi pembelajaran yang mendasarkan segenap aktivitas dan proses pengambilan keputusan pada data dan informasi yang valid, termasuk dalam penyusunan mekanisme, prosedur, tata laksana maupun pengelolaan mobilitas personel di dalamnya. Organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu secara tegas menyatakan bahwa semua data dan informasi adalah milik institusi. Setiap unit kerja bisa saja menjadi produsen, pengelola ataupun penanggung jawab validitas data, tetapi bukan berarti memiliki hak untuk memiliki dan membatasi kepemilikan dan akses akan data;
- b. Kejelasan Tata Kelola. Setelah posisi data dan informasi sebagai sumber pengetahuan jelas, maka Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah selanjutnya perlu menetapkan tata kelola data dan informasi tersebut. Prinsip tata kelola pada Manajemen Pengetahuan bersumber pada kejelasan posisi data dan informasi. Walaupun semua data dan informasi adalah milik institusi, tidak berarti tidak ada kejelasan otoritas yang dapat mengakses, mengubah, dan menyebarkan data dan informasi tersebut. Penanggung jawab terhadap validitas data dan informasi juga harus ada. Karena sifatnya yang mencakup seluruh lini organisasi, maka aturan tata kelola ini harus dikeluarkan oleh pucuk pimpinan dalam organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tersebut.

Untuk sebuah jenis informasi dan pengetahuan tertentu bisa saja bersumber dari jenis data yang berasal dari satuan kerja (satker) yang berbeda. Masing-masing satker juga akan saling menggunakan data dan informasi dari satker lainnya. Karena itu kejelasan akan tata kelola ini menjadi sangat penting. Jika nantinya ada unit kerja yang bertanggung jawab atas penyimpanan data misalnya (umumnya unit pengolahan data ataupun unit teknologi informasi), bukan berarti unit yang bersangkutan yang memiliki dan bertanggung jawab penuh atas data. Tata kelola manajemen data dan pengetahuan dalam organisasi akan mengatur mekanisme yang transparan dan akuntabel dalam pengelolaannya di organisasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam semua proses manajemen pengetahuan: perolehan/akuisisi data,

penyebaran pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan untuk kepentingan lembaga.

3.3. Kerangka Manajemen Pengetahuan SPBE

Ada beberapa *key factors* yang berperan, yaitu:

- a. Pengembangan budaya berbagi dan meningkatkan pengetahuan. Manajemen pengetahuan BPH Migas disesuaikan dengan nilai-nilai budaya yang ada di BPH Migas.

Selain itu, BPH Migas dalam membangun perencanaan 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. 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 BPH Migas telah menerapkan manajemen pengetahuan SPBE. Proses perubahan dapat dilakukan tahap demi tahap dan bersifat perbaikan yang berkelanjutan di seluruh unit kerja BPH Migas. Maka setiap proses dan perubahan-perubahan yang terjadi di antara sebelum dan setelah unit-unit kerja menerapkan manajemen pengetahuan, sangat perlu dipromosikan agar semua pelaku manajemen pengetahuan SPBE di BPH Migas dapat senang merasakan manfaat yang diterima;

- b. Penyelenggaraan proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE yang terpadu dan berkelanjutan. Diharapkan BPH Migas 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 BPH Migas dapat tetap terpadu dan berkelanjutan dengan manajemen pengetahuan SPBE nasional; dan
- c. Pembentukan struktur manajemen pengetahuan SPBE. Struktur pengelola manajemen pengetahuan di BPH Migas integral (tidak

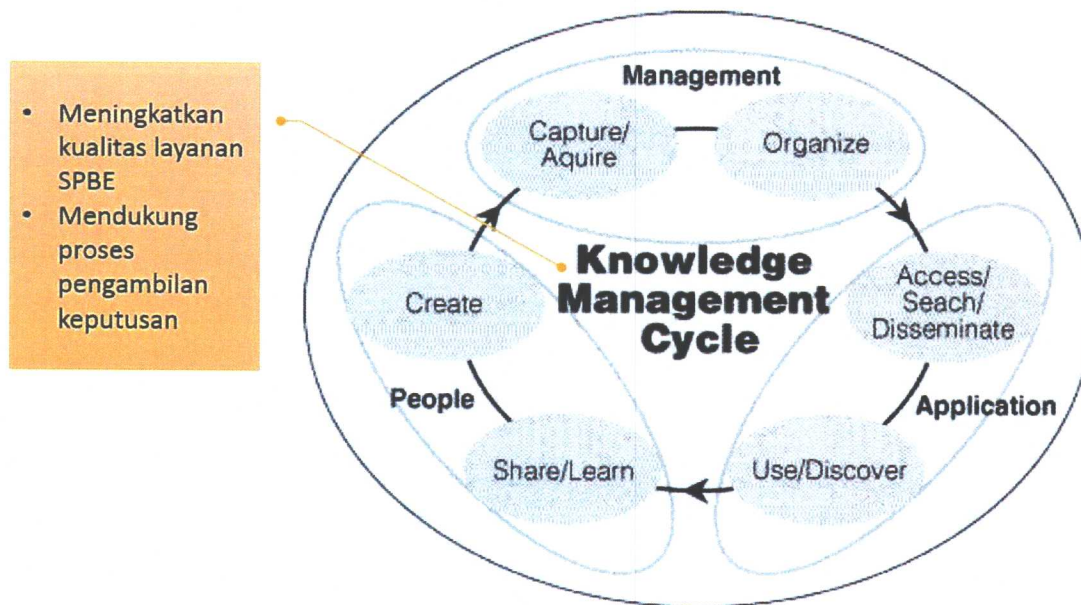
terpisahkan/terpadu/bersangkut paut/tidak sebagian-sebagian) di dalam tim koordinasi SPBE BPH Migas.

3.4. Penerapan Manajemen di BPH Migas

3.4.1. Siklus Manajemen Pengetahuan BPH Migas

Adapun target dari siklus manajemen pengetahuan BPH Migas adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas layanan SPBE; dan
- b. Mendukung proses pengambilan keputusan



Gambar 3.2 Target dari Siklus Manajemen Pengetahuan SPBE

Terdapat 3 (tiga) hal yang akan mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya organisasi, aspek regulasi, dan aspek pendanaan. Dengan mengesampingkan aspek pendanaan, maka ada dua faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam implementasi Manajemen Pengetahuan, yaitu aspek SDM dan budaya serta aspek regulasi. Kedua aspek tersebut seringkali berkaitan satu sama lainnya. Selain itu, karena manajemen pengetahuan modern sangat tergantung pada pemanfaatan teknologi, maka aspek pemanfaatan teknologi juga perlu mendapat perhatian tersendiri. Adapun siklus dari manajemen pengetahuan SPBE adalah sebagai berikut:

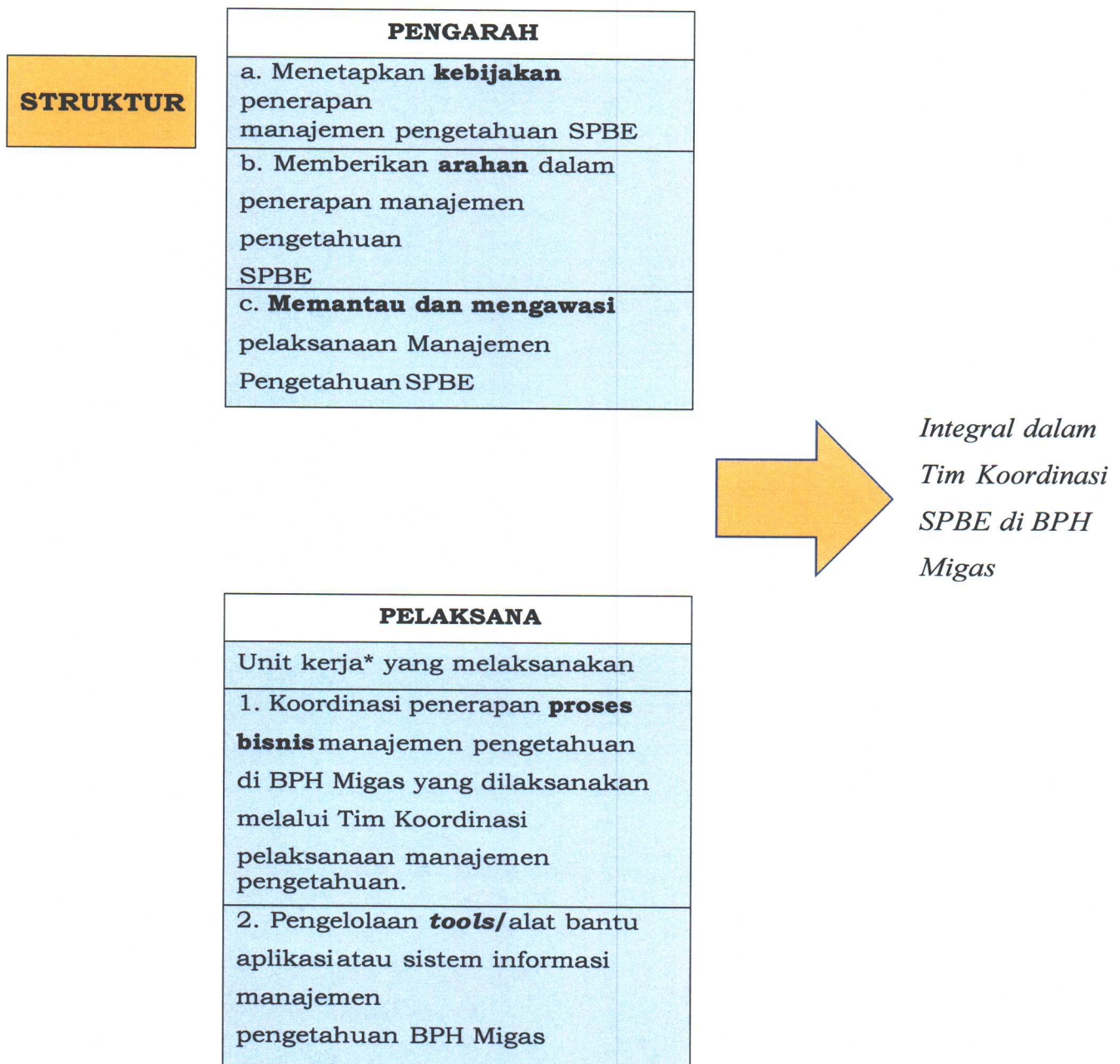
1. Perencanaan. Penetapan ruang lingkup pengetahuan SPBE yang disesuaikan dengan rencana strategis SPBE Nasional, berupa:

- a. Tata Kelola SPBE;
 - b. Manajemen SPBE;
 - c. Layanan SPBE;
 - d. Infrastruktur SPBE;
 - e. Aplikasi SPBE;
 - f. Keamanan SPBE; dan
 - g. Audit Teknologi Informasi dan Komunikasi
2. Pelaksanaan
 - a. 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;
 - b. Pengumpulan. Dalam mengumpulkan pengetahuan SPBE perlu ada mekanisme-mekanisme tertentu yang ditetapkan agar pengetahuan- pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi;
 - c. Pengolahan. Pengetahuan-pengetahuan yang terkumpul selanjutnya diolah agar siapapun dapat mengambil pengetahuan dengan mudah jika diperlukan pada saat kapanpun dan di manapun; Penyimpanan. Penyimpanan pengetahuan SPBE dikumpulkan dalam sebuah tempat atau media yang memudahkan organisasi untuk memelihara pengetahuan yang dibutuhkan;
 - d. Penggunaan/pemanfaatan. Penggunaan dan pemanfaatan pengetahuan memungkinkan dilakukan dengan banyak cara untuk kepentingan organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan SPBE; serta
 - e. Alih pengetahuan dan teknologi. Alih pengetahuan dan teknologi berkaitan erat dengan penyimpanan pengetahuan. Alih pengetahuan dan teknologi merupakan kunci dalam keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan.
 3. 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; serta
 4. Perbaikan. Hasil evaluasi perlu didokumentasi sebagai acuan dalam melakukan perbaikan manajemen pengetahuan SPBE.

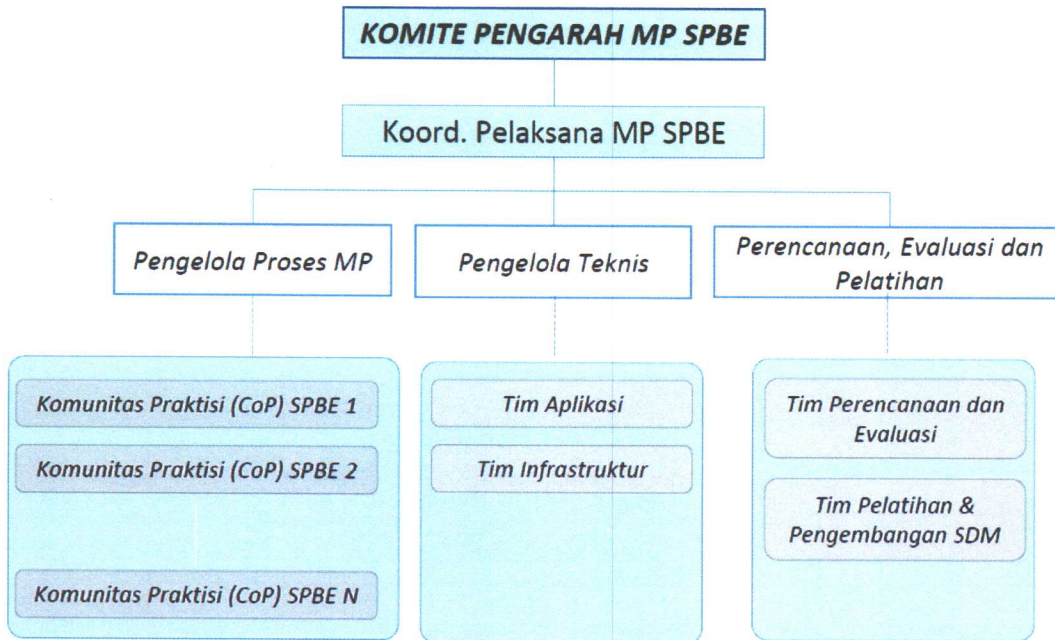
3.4.2. Struktur Manajemen Pengetahuan

Hal-hal yang berhubungan dengan struktur manajemen pengetahuan yaitu:

- a. Struktur formal (Struktural / Fungsional) yang integral dalam Tim Koordinator SPBE;
- b. Sumber Daya, termasuk SDM dengan kompetensi Manajemen Pengetahuan; serta
- c. Kebijakan Internal



Gambar 3.3 Alur Kerja dari Struktur Organisasi Manajemen Pengetahuan



Gambar 3.4 Struktur Organisasi dari Manajemen Pengetahuan (MP)

Adapun struktur dari manajemen pengetahuan (MP) adalah sebagai berikut:

- a. Komite Pengarah Internal BPH Migas. Tugas pengarah SPBE BPH Migas sebagai berikut:
 1. perumusan arah kebijakan penyelenggaraan SPBE BPH Migas;
 2. perumusan arah tata kelola SPBE BPH Migas;
 3. fasilitasi manajemen SPBE BPH Migas;
 4. fasilitasi koordinasi, kerja sama, atau integrasi penyelenggaraan SPBE BPH Migas dengan pihak eksternal dalam dan luar negeri;
 5. pengkoordinasian tindak lanjut hasil pemantauan dan evaluasi SPBE BPH Migas; dan
 6. menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan kepada Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional melalui Kepala Pusdatinrenbang.

Komite pengarah juga berfungsi sebagai:

1. penetapan kebijakan penerapan manajemen pengetahuan SPBE;
2. pemberi arahan dalam penerapan manajemen pengetahuan SPBE; dan

3. memantau dan mengawasi pelaksanaan manajemen pengetahuan SPBE.

- b. Pelaksana Internal BPH Migas. Pelaksana internal BPH Migas dilakukan oleh Tim Koordinasi Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Arsip Nasional Republik Indonesia. Tugas Tim Koordinasi yakni melakukan koordinasi penerapan proses bisnis manajemen pengetahuan SPBE di BPH Migas. Beberapa sistem informasi atau aplikasi dapat digunakan dalam berbagai pengetahuan dalam lingkup internal.

3.4.3. Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan

Kerangka Kerja penerapan Manajemen Pengetahuan di BPH Migas terdiri dari beberapa komponen kunci berikut:

1. Identifikasi Pengetahuan:

Identifikasi dan pemetaan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, Menentukan sumber-sumber pengetahuan, baik yang eksplisit maupun tacit

2. Penyimpanan Pengetahuan:

Penyimpanan pengetahuan atau repositori di upload pada cloud BPH Migas (cloud.bphmigas.go.id)

Cloud BPH Migas digunakan juga sebagai manajemen dokumen dan portal pengetahuan

Mengklasifikasikan pengetahuan agar mudah dicari dan diakses

3. Organisasi Pengetahuan

Membangun struktur pengetahuan yang terstruktur, seperti kategori, tag, atau tata letak

Membuat proses pengelolaan pengetahuan, seperti peraturan penggantian atau pembaruan

4. Akses dan Berbagi

Mengkategorikan akses berdasarkan layanan organisasi agar mempermudah akses pengetahuan yang dibutuhkan

Mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan melalui portal pengetahuan, platform kolaborasi, dan komunikasi internal pada cloud BPH Migas

5. Penyebaran Pengetahuan

Menyebarkan pengetahuan yang relevan kepada anggota organisasi yang membutuhkannya

Melakukan pelatihan dan pembelajaran bagi anggota organisasi

6. Perencanaan dan Strategi

Mengembangkan strategi manajemen pengetahuan yang sesuai dengan tujuan organisasi

Mengevaluasi bagaimana manajemen pengetahuan mendukung pencapaian tujuan organisasi

7. Pengukuran dan Evaluasi

Mengukur efektivitas manajemen pengetahuan melalui indikator kinerja yang relevan, seperti tingkat penggunaan portal pengetahuan atau tingkat kepuasan pengguna

Melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa strategi manajemen pengetahuan terus ditingkatkan

8. Budaya Pengetahuan

Mendorong budaya yang mendorong berbagi pengetahuan, pembelajaran, dan kolaborasi

Mendorong penghargaan terhadap inovasi dan pembaruan berbasis pengetahuan

BAB IV

STRATEGI DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN DI BPH MIGAS

4.1. Strategi Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan

Tata kelola output hasil dari kegiatan masing-masing unit kerja di BPH Migas masih bersifat sporadis serta belum dikelola secara terstruktur dan tersentral sehingga pemanfaatannya masih terbatas. Oleh karena itu diperlukan strategi pelaksanaan manajemen pengetahuan untuk mendukung implementasi manajemen pengetahuan di lingkup BPH Migas. Strategi pelaksanaan manajemen pengetahuan yang harus dipenuhi, antara lain meliputi:

- a. Melaksanakan workshop dengan pakar/ahli manajemen pengetahuan terkait pentingnya manajemen pengetahuan dan pelaksanaan manajemen pengetahuan di instansi pemerintahan;
- b. Mengadakan program yang bertujuan membudayakan pengumpulan pengetahuan untuk dijadikan bahan bacaan dan kajian pembuatan kebijakan-kebijakan di seluruh BPH Migas;
- c. Membangun Sistem Manajemen Pengetahuan di BPH Migas;
- d. Melaksanakan budaya sharing knowledge di masing-masing unit kerja (Level Subbagian/Subkoordinator, Level Bagian/Koordinator, Level Direktorat dan Level Unit Kerja) sebagai sarana sharing tacit knowledge bisa bersifat harian, mingguan, bulanan, semesteran atau tahunan sesuai kebutuhan;
- e. Memberikan apresiasi/penghargaan bagi unit kerja yang berperan aktif dalam melaksanakan manajemen pengetahuan di lingkup BPH Migas; serta
- f. Memberikan peringatan kepada unit kerja yang tidak mengunggah produk pengetahuannya pada Sistem Manajemen Pengetahuan BPH Migas.

4.2. Implementasi Manajemen Pengetahuan

Informasi dan pengetahuan di BPH Migas saat ini masih silo-silo di masing-masing unit kerja, sehingga BPH Migas perlu menyusun manajemen pengetahuan untuk melakukan pengelolaan seluruh informasi dan pengetahuan yang tersedia di masing-masing unit kerja. Hal ini dilakukan agar seluruh informasi dan pengetahuan di BPH Migas dapat dikelola secara terstruktur dan tersentral untuk mendorong perencanaan pembangunan nasional yang berkualitas dan kredibel melalui perbaikan proses pelaksanaan manajemen pengetahuan. Implementasi manajemen

pengetahuan di BPH Migas melibatkan peran aktif dari unit kerja terkait dengan fasilitasi dan monitoring dari Tim Manajemen Pengetahuan BPH Migas.

Berikut rencana implementasi siklus manajemen pengetahuan di BPH Migas:

1. **Identifikasi Output Pengetahuan**, merupakan tahap awal manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk mengidentifikasi seluruh pengetahuan dari setiap unit kerja di BPH Migas. Pada tahap ini, Unit Kerja di BPH Migas akan mendata dan mengidentifikasi pengetahuan yang telah disusun/dimiliki oleh masing-masing Unit Kerja, untuk selanjutnya akan digunakan sebagai bahan dalam proses pengelolaan pengetahuan. Pengetahuan tersebut merupakan output-output yang dapat digolongkan sebagai pengetahuan berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan pada ketentuan selanjutnya.
2. **Pengumpulan Output Pengetahuan**, unit kerja pemilik output pengetahuan mengumpulkan seluruh bahan pengetahuan dengan cara menginput bahan pengetahuan ke portal manajemen pengetahuan.
3. **Klasifikasi dan Verifikasi Produk Pengetahuan**, merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengelompokkan produk pengetahuan berdasarkan hak akses (terbatas di lingkup internal unit kerja, di BPH Migas atau terbuka untuk publik) dan juga tema yang ada di masing-masing unit kerja, serta pengklasifikasian yang lebih spesifik lagi berdasarkan E-DDC (*electronic-Dewey Decimal Classification*). Selanjutnya produk pengetahuan yang sudah diklasifikasikan akan diverifikasi kesesuaiannya oleh unit kerja sehingga kualitas data *knowledge management* dapat lebih akurat.
4. **Penyimpanan Pengetahuan**, merupakan tahapan untuk menyimpan data dan pengetahuan yang telah dihimpun dan diverifikasi pada pangkalan data berupa database/portal manajemen pengetahuan agar tidak rusak, tidak mudah hilang, dan mudah untuk ditemukan/diakses kembali. Pada tahapan awal terkait penyimpanan pengetahuan mewajibkan seluruh pegawai untuk menaruh dokumen pekerjaannya pada cloud BPH Migas bukan pada perangkat lokal pegawai.
5. **Diseminasi dan Pemanfaatan**, produk pengetahuan yang sudah dikelola dan disimpan pada portal manajemen pengetahuan didiseminasikan melalui forum diskusi yang akan membahas dari segi pemanfaatannya, penggunaannya dan sekaligus dibahas terkait kendala yang dihadapi selama menggunakan portal manajemen pengetahuan

sebagai bahan pengembangan portal tersebut kedepannya. Proses ini mendorong adanya pemanfaatan produk pengetahuan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan pengambilan suatu keputusan.

6. **Pemutakhiran Referensi Pengetahuan**, unit kerja menghasilkan produk pengetahuan baru dari hasil proses diseminasi dan pemanfaatan produk pengetahuan yang sudah ada serta diperlukan adanya proses pembaharuan pengetahuan yang dilakukan secara berkala oleh unit kerja terkait untuk memutakhirkan pengetahuan yang sudah ada.

Selain itu, implementasi manajemen pengetahuan di BPH Migas juga merujuk pada *Roadmap Knowledge Manajemen BPH Migas* dibagi ke dalam empat tahapan:

Tahap 1

1. Menyediakan payung regulasi terkait manajemen pengetahuan.
2. Membentuk budaya kerja yang berbasis manajemen pengetahuan.
3. Meningkatkan kapasitas SDM melalui *sharing knowledge management* BPH Migas dengan internal dan eksternal.
4. Merumuskan strategi manajemen pengetahuan di BPH Migas.
5. Melakukan sosialisasi untuk pengenalan pentingnya manajemen pengetahuan pada unit kerja di BPH Migas.

Tahap 2

1. Merancang konsep portal manajemen pengetahuan BPH Migas.
2. Melakukan pengumpulan bahan output kegiatan unit kerja di BPH Migas.
3. Melakukan proses identifikasi, klasifikasi dan verifikasi output kegiatan unit kerja di BPH Migas.
4. Memfasilitasi kegiatan untuk mendukung transfer pengetahuan (*tacit knowledge*).
5. Menyusun konten dan sistem keamanan data serta pengendalian akses portal manajemen pengetahuan.

Tahap 3

1. Melakukan pembaharuan (*update*) output pengetahuan dari unit kerja di BPH Migas.
2. Meningkatkan kapasitas SDM terkait manajemen pengetahuan secara berkala.

3. Melakukan diseminasi dan mendorong pemanfaatan portal manajemen pengetahuan ke unit kerja BPH Migas.

Tahap 4

1. Melakukan *maintenance* portal secara berkala
2. *Monitoring* dan evaluasi aktivitas manajemen pengetahuan
3. Mempertahankan kontinuitas aktivitas manajemen pengetahuan untuk pengembangan pengetahuan di BPH Migas.

BAB V

EVALUASI PELAKSANAAN MANAJEMEN

Manajemen pengetahuan di lingkungan BPH Migas akan dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan. Evaluasi pelaksanaan manajemen pengetahuan perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar manfaat yang telah dicapai dari pelaksanaan manajemen pengetahuan di lingkungan BPH Migas. Dasar hukum yang digunakan dalam evaluasi ini 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.

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

5.1. Meningkatkan Pelaksanaan Manajemen Pengetahuan

Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan manajemen pengetahuan di BPH Migas diperlukan adanya evaluasi secara berkala dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada seluruh unit kerja yang menggunakan portal manajemen pengetahuan. Evaluasi tersebut akan membahas keseluruhan siklus manajemen pengetahuan yang sudah dilaksanakan, ketersediaan output pengetahuan yang belum memadai, penggunaan portal manajemen pengetahuan oleh unit kerja, fitur-fitur yang perlu ditingkatkan kembali dalam portal manajemen pengetahuan, dan lainnya.

5.2. Kontinuitas Pembaharuan Tata Kelola Dan Strategi Manajemen Pengetahuan

Hasil monitoring dan evaluasi melalui kuesioner yang sudah disebarakan kepada seluruh Unit Kerja menggunakan portal manajemen pengetahuan memicu perlunya penyempurnaan tata kelola sistem manajemen pengetahuan dan juga strategi manajemen pengetahuan yang dimiliki. BPH Migas harus fleksibel terhadap mekanisme perubahan tata kelola dan strategi manajemen pengetahuan tersebut. Keluaran pada Tahap Evaluasi dan Penyempurnaan Manajemen Pengetahuan mencakup:

1. Hasil monitoring dan evaluasi implementasi manajemen pengetahuan, dan
2. Saran dan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan implementasi dan manajemen pengetahuan.

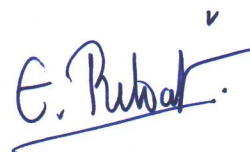
BAB V
PENUTUP

Penyusunan Pedoman Manajemen Pengetahuan di BPH Migas ini merupakan suatu upaya dalam mewujudkan tata kelola yang terstruktur dan tersentral dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan di BPH Migas.

Pedoman ini diharapkan dapat membantu unit-unit kerja dalam menerapkan manajemen pengetahuan yang merupakan faktor kunci dalam membentuk proses pembelajaran yang baik dalam lingkup BPH Migas. Sebagai pemenuhan kebutuhan organisasi pembelajar perlu adanya konsistensi perilaku berbagi pengetahuan di berbagai kalangan di BPH Migas. Kemampuan BPH Migas dalam mengembangkan kualitas pelaksanaan SPBE melalui manajemen pengetahuan menjadi indikator suksesnya pelaksanaan SPBE di BPH Migas.

Hal-hal yang sifatnya terlalu teknis dan spesifik yang belum diatur dalam Keputusan Kepala BPH Migas tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan di lingkungan BPH Migas ini, secara khusus dapat dilaksanakan langsung sesuai dengan *Standard Operational Procedure*.

KEPALA BADAN PENGATUR HILIR
MINYAK DAN GAS BUMI
REPUBLIK INDONESIA,



ERIKA RETNOWATI