



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 283/KMK.011/2021

TENTANG

IMPLEMENTASI ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*)
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mewujudkan arah dan strategi pengelolaan sumber daya manusia Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 dan sebagai perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan dalam kerangka strategi Kementerian Keuangan *Corporate University* sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*, perlu menyusun ketentuan mengenai implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
2. Keputusan Presiden Nomor 113/P Tahun 2019;
 3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 609);
 4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1861);
 5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 217/PMK.01/2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1862) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 229/PMK.01/2019 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 217/PMK.01/2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1745);
 6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1737);
 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 679) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2021 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 768);
 8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan;
 9. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG IMPLEMENTASI ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*) DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.
- PERTAMA : Menetapkan implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Kementerian Keuangan yang selanjutnya disebut *Learning Organization* yang merupakan upaya mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai organisasi yang secara sistematis memfasilitasi pemelajar agar mampu berkembang dan bertransformasi secara berkesinambungan guna mendukung pencapaian kinerja Kementerian Keuangan.
- KEDUA : Setiap unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit organisasi non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan harus mengimplementasikan *Learning Organization* dalam rangka memfasilitasi pemelajar sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA.
- KETIGA : Implementasi *Learning Organization* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUA dilaksanakan dengan menerapkan komponen *Learning Organization* yang terdiri atas:
- a. *Strategic Fit and Management Commitment*;
 - b. *Learning Function Organization*;
 - c. *Learners*;
 - d. *Knowledge Management Implementation*;
 - e. *Learning Value Chain*;
 - f. *Learning Solutions*;
 - g. *Learning Spaces*;
 - h. *Learners' Performance*;
 - i. *Leaders' Participation in Learning Process*; dan
 - j. *Feedback*.
- KEEMPAT : *Strategic Fit and Management Commitment* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf a merupakan:
- a. kesesuaian antara tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki;
 - b. kemampuan untuk mengoptimalkan peran sumber daya dalam mencapai kinerja yang ditargetkan; dan
 - c. komitmen manajemen dalam mengembangkan, mengevaluasi, dan meningkatkan peran serta setiap elemen organisasi,



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

- KELIMA : *Learning Function Organization* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf b merupakan kemampuan organisasi dalam menerapkan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEENAM : *Learners* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf c merupakan pemelajar yang terdiri atas:
- individu, yaitu setiap pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - tim, yaitu setiap kelompok pejabat dan/atau pegawai dengan tugas tertentu di lingkungan Kementerian Keuangan; dan/atau
 - organisasi, yaitu setiap unit organisasi Eselon maupun non Eselon di lingkungan Kementerian Keuangan,
- yang secara berkesinambungan menerapkan budaya belajar serta meningkatkan pengetahuan kolektif guna meningkatkan kinerja organisasi, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf C yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KETUJUH : *Knowledge Management Implementation* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf d merupakan penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di lingkungan Kementerian Keuangan, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf D yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDELAPAN : *Learning Value Chain* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf e merupakan serangkaian proses analisis, desain, implementasi, dan evaluasi untuk melaksanakan pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses, dan berdampak tinggi sesuai kebutuhan organisasi, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf E yang



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

- KESEMBILAN : *Learning Solutions* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf f merupakan implementasi model pembelajaran yang terdiri atas:
- belajar sendiri (*self-learning*);
 - pembelajaran terstruktur (*structured learning*);
 - belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain (*social learning/ learning from others*); dan
 - belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja (*learning from experience/ learning while working*),
- untuk mendukung tujuan organisasi, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf F yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KESEPULUH : *Learning Spaces* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf g merupakan ketersediaan kesempatan, infrastruktur, dan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan belajar, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf G yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KESEBELAS : *Learners' Performance* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf h merupakan hasil pembelajaran pemelajar dalam meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf H yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUABELAS : *Leaders' Participation in Learning Process* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf i merupakan peran penting pimpinan yang selanjutnya disebut *Leaders*, dalam:
- mengomunikasikan dan mendorong individu mewujudkan visi bersama (*shared vision*);
 - memahami kebutuhan pembelajaran organisasi;
 - membangun iklim yang mendukung proses pembelajaran; dan
 - membimbing dan mendorong bawahan dan semua elemen organisasi untuk selalu belajar baik dari setiap aktivitas formal maupun informal,



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

- KETIGABELAS : *Feedback* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA huruf j merupakan penyampaian masukan dan/atau rekomendasi terhadap pelaksanaan seluruh komponen *Learning Organization* untuk perbaikan yang berkelanjutan, dengan rincian komponen sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf J yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEEMPATBELAS : Untuk mendukung implementasi *Learning Organization* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA, unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan berkoordinasi dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- KELIMABELAS : Operasionalisasi implementasi *Learning Organization* sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETIGA dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:
- dilakukan sesuai dengan pedoman teknis implementasi *Learning Organization*; dan
 - terhadap implementasi *Learning Organization* dilakukan penilaian tingkat implementasi *Learning Organization* oleh Komite *Learning Organization*.
- KEENAMBELAS : Ketentuan lebih lanjut mengenai:
- pedoman teknis implementasi *Learning Organization*;
 - penilaian tingkat implementasi *Learning Organization*; dan
 - Komite *Learning Organization*, sebagaimana dimaksud dalam Diktum KELIMABELAS ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan yang ditandatangani oleh Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan untuk dan atas nama Menteri Keuangan.
- KETUJUHBELAS : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:

- Wakil Menteri Keuangan;
- Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, para Direktur Jenderal, dan para Kepala Badan di lingkungan Kementerian Keuangan;
- Kepala Lembaga *National Single Window*;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

4. Kepala Biro Umum, para Sekretaris Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Badan di lingkungan Kementerian Keuangan, dan Sekretaris Lembaga *National Single Window*;
5. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal;
6. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal;
7. Para Kepala Pusat di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
8. Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN; dan
9. Para Kepala Balai di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 16 Juli 2021

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,
ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.

Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian


ANDRIANSYAH
NIP 19730213-1997031-001





LAMPIRAN
KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK
INDONESIA NOMOR 283 /KMK.011/2021
TENTANG IMPLEMENTASI *LEARNING*
ORGANIZATION DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
KEUANGAN

MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

A. Rincian Komponen *Strategic Fit and Management Commitment*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan memiliki komitmen untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi.
2. Komitmen dan dukungan dalam pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. Visi Organisasi
Organisasi memiliki visi yang mencakup rencana pengembangan sumber daya manusia secara menyeluruh yang sejalan dengan target kinerja organisasi.
 - b. Budaya Organisasi
Organisasi memiliki budaya yang diwujudkan dalam kebijakan dan tercermin dalam aktivitas harian guna memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk senantiasa mengembangkan diri dengan belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar yang dapat dilakukan kapan saja, dimana saja, dan dengan siapa saja.
 - c. Strategi Organisasi
Organisasi memiliki strategi yang mencakup rencana kebutuhan pengembangan, pola karier, standar kompetensi, dan *learning journey* bagi seluruh pegawai yang sejalan dengan target kinerja organisasi.
 - d. Struktur Organisasi
Organisasi memiliki pimpinan yang mempunyai kewenangan dalam menentukan arah dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan target kinerja organisasi.

B. Rincian Komponen *Learning Function Organization*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan mewujudkan organisasinya untuk dapat secara akomodatif mendukung pembelajaran sehingga perwujudan *Learning Organization* dapat terlaksana secara lebih terarah, sistematis dan berkelanjutan.
2. Dukungan terhadap pembelajaran sebagaimana dimaksud dalam pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. Penerapan Visi Organisasi
Organisasi mengelola agar visi yang telah ditetapkan dapat dicapai melalui adanya proses pembelajaran (baik pembelajaran individu, pembelajaran tim, maupun pembelajaran organisasi) yang berkelanjutan.
 - b. Penerapan Budaya Organisasi
Organisasi menerapkan program budaya yang mencakup kebiasaan, nilai-nilai, maupun praktik dalam organisasi, khususnya terkait dengan pembelajaran.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

c. Penerapan Strategi Organisasi

Organisasi menerapkan strategi yang mencakup rencana aksi, metode, maupun langkah-langkah terkait pembelajaran dalam organisasi untuk mencapai visi dan target kinerjanya.

d. Penerapan Struktur Organisasi

Organisasi melakukan penataan kelembagaan dengan menghilangkan sekat komunikasi antar struktur sehingga mempermudah arus komunikasi serta meningkatkan hubungan dan kolaborasi kerja di dalam organisasi, termasuk komunikasi mengenai pertukaran kebijaksanaan (*wisdom*), pengetahuan (*knowledge*), informasi (*information*), dan data (*data*).

C. Rincian Komponen *Learners*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan memelihara dan meningkatkan komitmen belajar pemelajar (termasuk di dalamnya aspek fisik, motivasi, pemikiran, nilai, sikap dan mental, maupun inisiatif dalam upaya pengembangan diri, tim dan organisasi secara menyeluruh dan berkesinambungan) untuk mendukung kinerja organisasi.
2. Pemeliharaan dan peningkatan komitmen belajar sebagaimana dimaksud dalam pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:

a. Individu sebagai *Learners*

Organisasi mendorong individu sebagai *Learners* untuk:

- 1) mengidentifikasi, menyusun dan mengimplementasikan rencana pengembangan individu yang merefleksikan pemahaman utuh atas kebutuhan pengembangan kompetensinya dan mengupayakan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut, terutama atas inisiatif pribadi, dalam rangka budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning*).
- 2) secara rutin mengalokasikan waktu untuk belajar dari berbagai sumber, baik pembelajaran terstruktur maupun tidak terstruktur untuk mendukung kinerja individu, tim, dan organisasi.
- 3) memiliki perspektif dan sikap mental yang positif terhadap tantangan, perubahan dan inovasi serta memiliki motivasi dan inisiatif untuk turut menciptakan sesuatu bagi organisasi secara menyeluruh.
- 4) secara aktif mempelajari dan mengimplementasikan hasil belajar, di antaranya yaitu cara-cara baru dalam bekerja yang lebih baik.
- 5) meningkatkan kinerja tim dan organisasi melalui eskalasi dari implementasi hasil belajarnya.
- 6) mendokumentasikan implementasi hasil belajar (baik *success* maupun *failure*) untuk menjadi *lesson learned* yang kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan berbagi pengetahuan dan/atau penyebarluasan *lesson learned* tersebut ke rekan kerja, tim, maupun organisasi secara menyeluruh.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

7) dapat menjadi inspirasi, mendorong dan mendukung orang lain untuk berkembang dan mempelajari hal-hal yang baru.

b. Tim sebagai *Learners*

Organisasi mendukung tim sebagai *Learners* untuk:

- 1) mendorong organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui pembentukan kelompok belajar.
- 2) secara terus-menerus menggerakkan aktivitas belajar di dalam tim dengan metode belajar, seperti: *briefing*, mentoring, *meeting*, *job rotation*, kerja sama tim, *inquiry*, konsultasi, *reading assignment*, *monitoring*, studi banding, belajar dari organisasi lain, belajar dari mitra, dan belajar dari pengalaman.

c. Organisasi sebagai *Learners*

Organisasi mendorong terwujudnya budaya belajar di tingkat organisasi dengan:

- 1) mendorong terjadinya pertukaran, diseminasi, dan pengaplikasian pengetahuan secara kolektif di tingkat organisasi.
- 2) memfasilitasi implementasi budaya belajar, melalui:
 - a) dukungan terhadap inovasi guna membangun keyakinan yang mendorong munculnya gagasan-gagasan baru;
 - b) pemberian keamanan secara psikologis guna membangun keyakinan untuk bebas melakukan diskusi-diskusi dengan memperhatikan kode etik yang berlaku;
 - c) penanaman *mindset* yang mendorong pengembangan budaya belajar organisasi; dan
 - d) pembangunan rasa percaya (*trust*) bahwa *Leaders* mendukung adanya ide-ide baru.
- 3) membangun komitmen belajar di tingkat organisasi dengan memberikan jaminan keamanan secara psikologis berupa pemberian keyakinan untuk memiliki keberanian dalam mengutarakan pendapat.
- 4) organisasi melalui peran para pemimpinnya:
 - a) memfasilitasi dan mendorong pembelajaran di level organisasi melalui dukungan terhadap pelaksanaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada angka 1), angka 2) dan angka 3).
 - b) mengalokasikan sumber daya, menetapkan agenda-agenda organisasi, memberikan penghargaan, dan mendisiplinkan anggotanya dalam aktivitas pembelajaran; dan
 - c) menunjukkan toleransi terhadap kesalahan, sabar dan memiliki kemauan menjadi *coach*, memberikan contoh, menjadi *role model*, serta mengembangkan gagasan-gagasan untuk melakukan persuasi para anggota organisasi.
- 5) *agile* terhadap perubahan dan memanfaatkan momentum tersebut untuk pembelajaran.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

D. Rincian Komponen *Knowledge Management Implementation*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan menerapkan proses manajemen pengetahuan yang meliputi identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebarluasan, penerapan, dan pemantauan.
2. Penerapan proses manajemen pengetahuan sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. Identifikasi
 - 1) Organisasi menentukan pengetahuan yang akan didokumentasikan sebagai aset intelektual.
 - 2) Penentuan pengetahuan sebagaimana dimaksud pada angka 1) memenuhi kriteria:
 - a) merupakan pengetahuan di bidang keuangan negara; dan/atau
 - b) terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan.
 - 3) Organisasi mendukung penyusun aset intelektual untuk melakukan identifikasi aset intelektual, seperti memberikan penugasan dan mendorong inisiatif.
 - b. Dokumentasi
 - 1) Organisasi melakukan kegiatan pendokumentasian (*knowledge capture*) untuk menghasikan aset intelektual melalui metode di antaranya:
 - a) wawancara;
 - b) pengamatan;
 - c) diskusi kelompok terarah; dan/ atau
 - d) komunitas belajar (*community of practices*).
 - 2) Organisasi menghasilkan aset intelektual yang dituangkan dalam bentuk audio, visual, dan audiovisual.
 - 3) Organisasi mendukung penyusun aset intelektual untuk melakukan dokumentasi aset intelektual, seperti memberikan penugasan atau mendorong inisiatif.
 - c. Pengorganisasian
 - 1) Organisasi melakukan kegiatan penataan aset intelektual melalui:
 - a) katalogisasi dan klasifikasi yang didasarkan pada:
 - (1) bidang keilmuan terkait keuangan negara;
 - (2) fungsi unit jabatan pimpinan tinggi madya di lingkungan Kementerian Keuangan; dan/atau
 - (3) standar kompetensi jabatan,
 - b) abstraksi, dengan menyusun deskripsi sederhana atas aset intelektual; dan
 - c) pemberian indeks, dengan melakukan mekanisme pengolahan aset intelektual yang dilakukan secara automasi.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

- 2) Organisasi melakukan proses penjaminan mutu secara terstruktur dengan penunjukan panitia penjamin mutu.
- d. Penyebarluasan
Organisasi menyediakan aset intelektual pada laman antar muka perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (*software knowledge management system*).
- e. Penerapan
Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pengaplikasian atau pemanfaatan aset intelektual oleh pengguna perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (*software knowledge management system*) untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi yang bersangkutan.
- f. Pemantauan
Organisasi memastikan kesesuaian antara aset intelektual yang terdapat dalam perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (*software knowledge management system*) dengan kebutuhan pengguna perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (*software knowledge management system*).

E. Rincian Komponen *Learning Value Chain*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan berpartisipasi secara aktif dalam proses *Learning Value Chain* yang meliputi analisis kebutuhan pembelajaran, desain pembelajaran, penyelenggaraan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Partisipasi aktif dalam proses *Learning Value Chain* sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. Analisis Kebutuhan Pembelajaran
 - 1) Organisasi selaku unit pengguna berpartisipasi secara aktif dalam analisis kebutuhan pembelajaran yang terdiri atas penyiapan landasan analisis kebutuhan pembelajaran, pertemuan *learning council*, pengumpulan data analisis kebutuhan pembelajaran, verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data Analisis Kebutuhan Pembelajaran, dan harmonisasi hasil analisis kebutuhan pembelajaran sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai pedoman analisis kebutuhan pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan.
 - 2) Organisasi selaku unit pengguna menunjuk pemilik rumpun keahlian (*skill group owner*) untuk membantu pelaksanaan analisis kebutuhan pembelajaran termasuk terlibat dalam implementasi hasil analisis kebutuhan pembelajaran.
 - b. Desain Pembelajaran
 - 1) Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan dan/atau pengembangan desain pembelajaran, seperti memberi masukan dan mereviu atas konsep desain pembelajaran.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

- 2) Organisasi menugasi *skill group owner* untuk memberi masukan kesesuaian antara desain pembelajaran dengan:
 - a) kebutuhan strategis (*learning outcome*);
 - b) kebutuhan kinerja (*learning output*); dan
 - c) kebutuhan kompetensi (*learning goals*).
- c. Penyelenggaraan Pembelajaran
 - 1) Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pembelajaran pada tahap persiapan dan kegiatan pembelajaran.
 - 2) Partisipasi sebagaimana dimaksud pada angka 1) di antaranya dilakukan dengan pengiriman peserta, penugasan sumber daya manusianya sebagai tenaga pengajar, dan pemberian masukan perbaikan penyelenggaraan.
 - 3) Organisasi menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang dapat dilaksanakan secara mandiri (pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, *e-learning*, dan pelatihan jarak jauh) berkoordinasi dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- d. Evaluasi Pembelajaran
 - 1) Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam proses evaluasi pembelajaran yang meliputi evaluasi penyelenggaraan, evaluasi pengajar, evaluasi hasil pembelajaran peserta, dan evaluasi pascapembelajaran (evaluasi implementasi hasil pembelajaran dan evaluasi dampak pembelajaran).
 - 2) Partisipasi sebagaimana dimaksud pada angka 1) di antaranya dilakukan dengan memberikan masukan dalam perumusan instrumen evaluasi pascapembelajaran, menindaklanjuti rekomendasi evaluasi, dan menugasi alumni melakukan *knowledge sharing*.

F. Rincian Komponen *Learning Solutions*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan mewujudkan organisasinya untuk memfasilitasi implementasi berbagai model pembelajaran demi mencapai tujuan organisasi yang direncanakan.
2. Fasilitasi implementasi model pembelajaran sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. Belajar sendiri (*self-learning*)

Organisasi memfasilitasi dan memberi kesempatan setiap pegawai untuk berinisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar, memformulasi tujuan belajar, mengidentifikasi sumber pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar, sesuai kebutuhannya secara individu.
 - b. Pembelajaran terstruktur (*structured learning*)

Organisasi merencanakan, memfasilitasi, dan memberi kesempatan kepada setiap pegawai baik secara individu maupun berkelompok melakukan pembelajaran yang terstruktur baik di dalam kelas (klasikal)



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

maupun di luar kelas yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan.

- c. Belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain (*social learning/ learning from others*)

Organisasi merencanakan, memfasilitasi, dan memberi kesempatan kepada setiap pegawai baik secara individu maupun berkelompok melakukan pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun melalui bimbingan di luar kelas, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching & mentoring* (di luar Dialog Kinerja Individu), *knowledge sharing*, patok banding (*benchmarking*), dan keikutsertaan dalam komunitas belajar (*community of practices*).

- d. Belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja (*learning from experiences/learning while working*)

Organisasi merencanakan, memfasilitasi, dan memberi kesempatan kepada setiap pegawai baik secara individu maupun berkelompok melakukan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktek langsung seperti magang/praktek kerja, detasering (*secondment*), *action learning*, gugus tugas, tugas tambahan, pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah.

G. Rincian Komponen *Learning Spaces*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan menyediakan *learning spaces* yang berupa ruangan, peralatan, jaringan internet dan intranet, akses sumber belajar, kesempatan belajar, dan dukungan teknis.

2. Penyediaan *learning spaces* sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:

- a. Ruangan

Organisasi memastikan ketersediaan ruangan yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan di lingkungan kantor pada unit kerja, seperti ruang belajar, ruang diskusi, *open space*, perpustakaan, dan yang sejenis.

- b. Peralatan

Organisasi memastikan ketersediaan:

- 1) peralatan berupa komputer atau laptop yang mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai;
- 2) perangkat lunak untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai, seperti *operating system*, Microsoft Office, *browser*, Zoom Meeting, dan yang sejenis; dan
- 3) peralatan untuk mendukung pelaksanaan dokumentasi pengetahuan, seperti kamera, *microphone*, aplikasi penunjang multimedia, dan yang sejenis.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

c. Jaringan Internet dan Intranet

Organisasi memastikan ketersediaan jaringan internet, intranet dan jaringan komunikasi lain yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai.

d. Akses Sumber Belajar

Organisasi memastikan ketersediaan akses terhadap sumber belajar untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai, seperti akun Kemenkeu *Learning Center* (KLC), akses jurnal *EBSCO*, kartu keanggotaan perpustakaan, dan yang sejenis.

e. Kesempatan Belajar

Organisasi memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk melakukan kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan secara daring (*online*) dan luring (*offline*) pada jam kerja. Contoh daring meliputi mengikuti *e-learning*/Pelatihan Jarak Jauh (PJJ)/webinar, mengakses KLC/jurnal nasional/jurnal internasional/perpustakaan *online*, dan kegiatan lainnya yang sejenis. Contoh luring meliputi mengikuti pelatihan/seminar/FGD/magang/diskusi kelompok dan kegiatan lainnya yang sejenis.

f. Dukungan Teknis

Organisasi menyediakan sumber daya manusia yang dapat memberikan dukungan teknis untuk memastikan:

- 1) kelancaran jaringan internet dan intranet sebagai pendukung kegiatan belajar serta berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai;
- 2) ketersediaan akses terhadap sumber belajar sebagai pendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai; dan
- 3) kelancaran pelaksanaan dokumentasi pengetahuan.

H. Rincian Komponen *Learners' Performance*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan memastikan hasil pembelajaran *Learners* dimanfaatkan secara optimal.
2. Pemastian pemanfaatan hasil pembelajaran *Learners* sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:

a. *Individual Performance*

- 1) Organisasi memastikan hasil pembelajaran diimplementasikan oleh individu dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
- 2) Organisasi memastikan individu memanfaatkan hasil pembelajaran untuk:
 - a) melakukan perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja; dan
 - b) menciptakan inovasi.

b. *Team Performance*

- 1) Organisasi memastikan hasil pembelajaran diimplementasikan oleh tim dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

- 2) Organisasi memastikan tim memanfaatkan hasil pembelajaran untuk:
 - a) melakukan perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja; dan
 - b) menciptakan inovasi.
- c. *Organizational Performance*
 - 1) Organisasi memastikan hasil pembelajaran berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.
 - 2) Organisasi memastikan terciptanya inovasi dari hasil pembelajaran.
 - 3) Organisasi memanfaatkan inovasi dari hasil pembelajaran pegawai sebagai individu dan tim untuk meningkatkan kinerja organisasi.
 - 4) Organisasi menggunakan hasil pembelajaran pegawai sebagai salah satu pertimbangan dalam pengembangan karier pegawai.

I. Rincian Komponen *Leaders' Participation in Learning Process*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan mendorong *Leaders* agar mampu menjadi teladan dalam pembelajaran, menyelaraskan visi bersama (*shared vision*), membimbing dan mendorong seluruh elemen organisasi untuk senantiasa terus-menerus belajar dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Dorongan *Leaders* sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. *Leaders as Role Models*

Organisasi mendorong *Leaders* untuk menjadi teladan dan menginspirasi bawahan untuk terus menerus belajar dengan:

 - 1) ikut serta dalam pembelajaran sebagai *Learners*;
 - 2) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*); dan
 - 3) menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari dalam rangka peningkatan kinerja (*transfer of training*).
 - b. *Leaders as Teachers*

Organisasi mendorong *Leaders* untuk berperan sebagai pihak yang mengajarkan pihak lain baik internal maupun eksternal unit kerjanya dalam rangka *improvement* pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.
 - c. *Leaders as Coaches, Mentors, Counsellors*

Organisasi mendorong *Leaders* untuk berperan sebagai *coaches*, *mentors*, dan/atau *counsellors* bagi pegawai dengan:

 - 1) membantu pegawai terkait pekerjaan;
 - 2) membimbing pegawai dalam menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi melalui *self-learning*, *structured learning*, *social learning/learning from others*, dan *learning from experience/learning while working*;
 - 3) melakukan supervisi pekerjaan;



MENTERI KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

- 4) memberikan kesempatan untuk mencoba keahlian baru;
- 5) memberikan instruksi yang jelas;
- 6) memberikan *feedback*; dan
- 7) memberikan *reward and recognition*.

d. *Forward-thinking Leadership*

Organisasi mendorong *Leaders* untuk menjaga konsistensi keterkaitan kegiatan belajar dengan tujuan strategis organisasi melalui:

- 1) memahami kebutuhan pembelajaran dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi;
- 2) melibatkan pegawai dalam membangun visi bersama pembelajaran; dan
- 3) memberikan akses dan kesempatan belajar kepada pegawai baik secara mandiri maupun melalui pembelajaran terintegrasi sesuai dengan kebutuhan kompetensi.

J. Rincian Komponen *Feedback*

1. Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan membudayakan organisasinya untuk memberikan *feedback* sesuai dengan pengalaman, persepsi dan kondisi nyata saat pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi *Learning Organization*.
2. Budaya pemberian *feedback* sebagaimana dimaksud pada angka 1 tercermin dalam subkomponen:
 - a. *Feedback* internal
 - 1) Organisasi mendorong pejabat dan/atau pegawainya untuk memberikan *feedback* atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi *Learning Organization*.
 - 2) Organisasi menindaklanjuti *feedback* internal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi *Learning Organization*.
 - b. *Feedback* eksternal
 - 1) Organisasi menelaah *feedback* eksternal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi *Learning Organization*.
 - 2) Organisasi menindaklanjuti *feedback* eksternal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi *Learning Organization*.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,
ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.

Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian


ANDRIANSYAH
NIP. 19730213-199703 1 001