



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR - 1/KM.11/2021

TENTANG

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

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Diktum KEENAMBELAS huruf a Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan, perlu menetapkan Keputusan Menteri Keuangan tentang Pedoman Teknis Implementasi Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- Mengingat : 1. Keputusan Presiden Nomor 36/TPA Tahun 2021;  
2. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN TENTANG PEDOMAN TEKNIS IMPLEMENTASI ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*) DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN.
- PERTAMA : Menetapkan pedoman teknis implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) di lingkungan Kementerian Keuangan, sebagai acuan operasional pelaksanaan organisasi pembelajar (*learning organization*) bagi Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan dan Unit non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.
- KEDUA : Implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, dilakukan dengan tujuan untuk:
- mengantisipasi perubahan yang semakin cepat, disruptif dan ketidakpastian di tingkat nasional dan global, dengan mewujudkan organisasi yang *agile*, adaptif, dan inovatif;
  - meningkatkan budaya pembelajaran kolaboratif, digital, kreatif, dan mandiri bagi seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan;



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-2-

- c. meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien;
- d. meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis Kementerian Keuangan;
- e. memelihara aset intelektual organisasi melalui manajemen pengetahuan; dan
- f. meningkatkan budaya berbagi pengetahuan baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi.

KETIGA : Implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA mengacu pada pendekatan sistem komponen yang terdapat dalam *Enterprise Learning System* yang telah disesuaikan dengan karakteristik operasional Kementerian Keuangan, sesuai penjelasan dalam skema dan konsep sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEEMPAT : Implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA terdiri dari atas teknis implementasi dengan komponen sebagai berikut:

- 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*.

KELIMA : Teknis implementasi untuk setiap komponen sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT, terdiri atas:

- a. deskripsi komponen;
- b. ruang lingkup komponen;
- c. tujuan komponen; dan
- d. strategi implementasi,

dengan penjelasan sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf B sampai dengan huruf K yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-3-

- KEENAM : Dalam pelaksanaan implementasi organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri ini, 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.
- KETUJUH : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan. Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada:
1. Menteri Keuangan;
  2. Wakil Menteri Keuangan;
  3. Sekretaris Jenderal, Inspektur Jenderal, para Direktur Jenderal, dan para Kepala Badan di lingkungan Kementerian Keuangan;
  4. Kepala Lembaga *National Single Window*;
  5. Kepala Biro Umum, para Sekretaris Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal, dan Sekretaris Badan di lingkungan Kementerian Keuangan;
  6. Kepala Biro Sumber Daya Manusia, Sekretariat Jenderal;
  7. Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal;
  8. Para Kepala Pusat di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
  9. Sekretaris Lembaga *National Single Window*;
  10. Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN; dan
  11. Para Kepala Balai di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 21 September 2021

a.n. MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
KEPALA BADAN PENDIDIKAN  
DAN PELATIHAN KEUANGAN,

ttd.

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Sekretaris Badan  
u.b.  
Kepala Bagian Umum

ANDIN HADIYANTO



HARMONIS SIREGAR  
NIP 19691122 199603 1 001

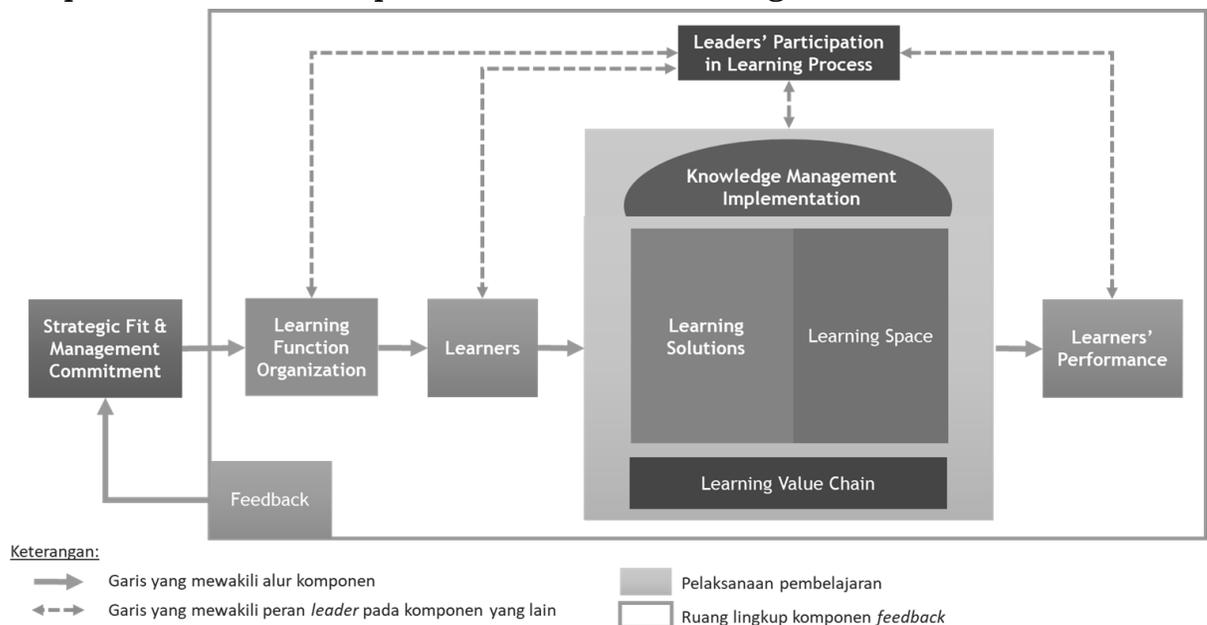
## PEDOMAN TEKNIS IMPLEMENTASI ORGANISASI PEMBELAJAR (*LEARNING ORGANIZATION*) DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN

### A. Skema dan Konsep *Learning Organization* (LO) Kementerian Keuangan

LO merupakan organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri, baik secara kolektif maupun individual, dalam upaya mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya.

Implementasi LO di Kementerian Keuangan mengacu pada sebuah pendekatan sistem yang terdiri dari 10 (sepuluh) komponen penggerak yang ada dalam *Enterprise Learning System* yang telah dimodifikasi, menyesuaikan dengan karakteristik operasional Kementerian Keuangan.

Kesepuluh komponen tersebut meliputi *strategic fit and management commitment, learning function organization, learners, knowledge management implementation, learning value chain, learning solutions, learning spaces, learners' performance, leaders' participation in learning process, dan feedback*. Komponen dimaksud dapat diilustrasikan dalam gambar berikut:



Gambar: Bagan Alur Komponen LO

Bagan alur komponen LO dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Komponen *strategic fit and management commitment* merupakan strategi dan komitmen pimpinan terhadap upaya membangun budaya belajar sebagai elemen penting terwujudnya LO. Pucuk pimpinan Kementerian



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-2-

Keuangan diharapkan dapat menjadi inisiator budaya belajar dengan cara merumuskan kebijakan terkait visi, budaya, strategi, dan struktur yang mendukung proses belajar di Kementerian Keuangan.

2. *Learning function organization* memastikan bahwa organisasi menjalankan fungsinya dengan baik dalam kaitannya dengan aktivitas belajar di dalam organisasi. Komponen ini merupakan tindak lanjut dari komponen *strategic fit and management commitment* dimana setiap strategi dan komitmen pimpinan ditindaklanjuti dan dilaksanakan oleh organisasi, baik itu terkait pelaksanaan visi, implementasi strategi, pembangunan budaya belajar, dan penguatan struktur pendukung pembelajaran.
3. Dengan dukungan organisasi yang memadai, seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan harus membangun sikap mental, motivasi dan kebiasaan belajar baru sebagai *learners* atau pemelajar, baik di tingkat individu, tim maupun organisasi. Kebiasaan belajar baru tersebut dibangun oleh pemelajar dengan secara aktif melakukan pembelajaran, baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur, untuk meningkatkan kinerja.
4. *Knowledge management implementation* memfasilitasi pembelajaran, mendorong penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), mendukung penyebaran pengetahuan, dan memperkuat retensi aset intelektual. Proses *Knowledge Management* (KM) terdiri dari identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebaran, penerapan dan pemantauan pengetahuan. Dalam penerapannya, KM didukung dengan salah satunya melalui pengembangan *Knowledge Management System* (KMS) yang menjadi *repository* aset intelektual di lingkungan Kementerian Keuangan yang kita kenal sebagai Kemenkeu *Learning Center* (KLC).
5. Berbeda dengan komponen *knowledge management implementation* yang mencerminkan penciptaan dan diseminasi pengetahuan, komponen *learning value chain* menggambarkan proses pengelolaan pembelajaran di Kementerian Keuangan. Komponen ini mencakup proses analisis, desain, implementasi, dan evaluasi yang dilakukan organisasi untuk melaksanakan pembelajaran yang aplikatif, relevan, mudah diakses, dan berdampak tinggi sesuai kebutuhan organisasi.
6. Untuk mencapai target yang sudah disepakati, organisasi perlu menentukan model pembelajaran seperti apa yang paling tepat. Model pembelajaran dapat berupa belajar sendiri, belajar terstruktur, belajar dari orang lain, dan/atau belajar sambil bekerja. Penentuan model pembelajaran ini diatur dalam komponen *learning solution*. Dengan model pembelajaran yang tepat, target yang sudah disepakati dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.
7. Dalam pelaksanaan pembelajaran, organisasi perlu memfasilitasi pembelajaran itu melalui komponen *learning spaces* yang meliputi



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-3-

penyediaan ruangan, peralatan, jaringan internet dan intranet, akses sumber belajar, kesempatan belajar, dan dukungan teknis. Kombinasi antara *learning value chain*, model pembelajaran, dan penyediaan fasilitas sangat penting dalam menunjang pembelajaran yang dilakukan *learners*.

8. Setelah melakukan pembelajaran, *learners* perlu mengimplementasikan hasil pembelajarannya agar bermanfaat bagi diri sendiri, tim kerjanya, maupun organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip LO yang tidak sebatas pada perolehan dan penyimpanan pengetahuan, namun juga pengimplementasian dan pemanfaatan pengetahuan. Hasilnya digunakan untuk perbaikan berkelanjutan, peningkatan kinerja, dan bahkan penciptaan inovasi. Implementasi dan pemanfaatan hasil belajar ini adalah fokus dari komponen *Learners Performance* yakni untuk memastikan budaya belajar dan proses pengelolaan pengetahuan berjalan dengan optimal, agar organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan sehingga menjadi organisasi yang lebih baik.
9. Dalam keseluruhan rangkaian proses pembelajaran, dukungan pimpinan sangat penting untuk menjaga keterkaitan antara kegiatan belajar dengan tujuan strategis Kemenkeu. Tidak hanya itu, peran pimpinan yang dijabarkan di dalam komponen *leader participation in learning process* juga mencakup peran pimpinan sebagai *role models, teachers, coaches, mentors, counsellors* dan *forward-thinking leadership*.
10. Setelah semua komponen telah diimplementasikan, organisasi perlu melakukan evaluasi secara menyeluruh untuk mendapatkan gambaran yang jelas atas kualitas implementasi LO dalam suatu periode. Evaluasi ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis umpan balik atau *feedback* dari semua unsur yang berpartisipasi dalam proses belajar, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Hasil evaluasi ini menjadi informasi berharga yang dapat dipergunakan sebagai tolok ukur untuk memastikan penerapan LO yang lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan.

## B. Teknis Implementasi Komponen *Strategic Fit and Management Commitment*

### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Strategic Fit and Management Commitment* mendeskripsikan komitmen pimpinan untuk berupaya membangun budaya belajar yang menjadi warna keseharian setiap unsur di dalam organisasi.
- b. Inisiatif untuk melakukan perubahan organisasi bisa berasal dari pimpinan tertinggi atau sekelompok pimpinan pada level menengah.
- c. Setiap unsur di dalam organisasi harus memahami bahwa kesuksesan pencapaian kinerja organisasi bergantung, salah satunya, kepada keberhasilan penerapan budaya belajar itu sendiri.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-4-

- d. Kinerja yang ingin dicapai oleh organisasi dijadikan sebagai acuan dalam menentukan prioritas serta strategi pencapaiannya.
- e. Setiap strategi yang akan diimplementasikan hendaknya sejalan dengan tujuan organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang.

## 2. Ruang Lingkup

- a. Komitmen terhadap pembelajaran mencakup seluruh kebijakan yang diimplementasikan bagi seluruh pegawai di lingkungan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.
- b. Komitmen ini melibatkan seluruh kegiatan pembelajaran, sepanjang kegiatan tersebut sejalan dengan tujuan strategi organisasi.

## 3. Tujuan

Tujuan dari komponen *strategic fit and management commitment* yaitu untuk menyediakan acuan bagi pimpinan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan dan Eselon II yang memiliki kewenangan strategis dalam penetapan arah dan tujuan organisasi serta pengelolaan sumber daya organisasi dalam hal mendukung implementasi LO dalam bentuk arahan serta kebijakan yang akan mengikat dan menjadi dasar bagi seluruh unsur di dalam organisasi untuk membangun dan menerapkan budaya belajar.

## 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Visi Organisasi	<ul style="list-style-type: none"><li>1) Organisasi memiliki visi yang mencakup rencana pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) secara menyeluruh yang sejalan dengan target kinerja organisasi.</li><li>2) Visi yang mencakup rencana pengembangan SDM ditunjukkan dengan organisasi mempunyai visi terukur dilengkapi dengan tahapan pencapaiannya yang tertuang dalam dokumen rencana strategis organisasi.</li><li>3) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi, dengan contoh kegiatan sebagai berikut:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Organisasi mempunyai visi yang tertuang pada rencana strategis dan menjadi rujukan dalam menjalankan organisasi. Visi ini disusun dengan melibatkan elemen organisasi serta</li></ul></li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-5-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>disosialisasikan dan dimonitor secara berkala dan berjenjang.</p> <p>b) Organisasi memiliki dokumen yang menjadi rujukan dalam mengelola SDM. Dokumen ini merujuk kepada ketentuan lain yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan di mana setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengakses dan/atau menerima sosialisasi.</p> <p>c) visi yang disusun dengan melibatkan seluruh komponen organisasi dan dikomunikasikan secara berjenjang serta dievaluasi secara berkala.</p> <p>d) terdapat pernyataan dan/atau penjelasan dalam visi bahwa organisasi akan mengembangkan SDM secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan organisasi.</p>
b.	Budaya Organisasi	<p>1) 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.</p> <p>2) Perwujudan budaya dalam kebijakan tercermin pada aktivitas pimpinan dalam membuat komitmen bersama untuk mewujudkan implementasi LO dan merumuskan regulasi yang menunjang implementasi LO tersebut pada level Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.</p> <p>3) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi, melalui aktivitas memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri dilakukan dengan cara terstruktur maupun tidak terstruktur, dengan contoh kegiatan sebagai berikut:</p> <p>a) Pada tingkatan Individu, Pimpinan unit kerja selaku individu yang menduduki struktur pemilik peta strategi dan kewenangan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-6-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pengelolaan sumber daya organisasi senantiasa berinisiatif serta menjadi inspirasi bagi seluruh elemen organisasi dalam menerapkan budaya belajar.</p> <p>b) Pada tingkatan Organisasi, memiliki dokumen yang mengatur pelaksanaan budaya belajar bagi seluruh pegawai. Dokumen ini berupa produk hukum yang diberlakukan di lingkungan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan dan memuat jenis kegiatan, tata cara, waktu, dan pelaku kegiatan belajar.</p> <p>c) Pada tingkatan Organisasi, memiliki regulasi untuk membiasakan belajar dalam bekerja dan bekerja dalam belajar, dalam konteks apapun, kapan saja, dimana saja, dengan/kepada siapa saja, dan oleh siapapun juga.</p>
c.	Strategi Organisasi	<p>1) Organisasi memiliki strategi yang mencakup rencana kebutuhan pengembangan, pola karier, standar kompetensi, dan <i>learning journey</i> bagi seluruh pegawai yang sejalan dengan target kinerja organisasi.</p> <p>2) Kepemilikan strategi tercermin pada tersedianya rencana strategis organisasi, rencana kebutuhan dan pengembangan SDM, pola karir pegawai, standar kompetensi teknis – jabatan yang secara terstruktur disusun dan disosialisasikan kepada pegawai, <i>learning journey</i> bagi pegawai berdasarkan kondisi SDM serta kerangka strategis organisasi yang akan menjadi pijakan dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) yang bersifat strategis organisasi, jabatan, maupun individu.</p> <p>3) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi, dengan contoh kegiatan sebagai berikut:</p> <p>Tersedianya dokumen rencana strategis organisasi, rencana kebutuhan dan pengembangan SDM, pola karir pegawai, standar kompetensi teknis – jabatan, <i>learning journey</i>, dan/atau yang sejenis (bisa</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-7-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		ditambahkan dokumen lain sesuai karakteristik masing-masing organisasi) yang secara legal dan terbuka dapat diakses dan/atau disosialisasikan kepada pegawai.
d.	Struktur Organisasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Organisasi memiliki pimpinan yang mempunyai kewenangan dalam menentukan arah dan kebijakan pengembangan SDM yang sejalan dengan target kinerja organisasi.</li><li>2) Kepemilikan pimpinan yang menentukan arah dan kebijakan tercermin pada keberadaan struktur Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan dan Eselon II yang mempunyai kewenangan dalam penetapan rencana strategis organisasi serta pengelolaan SDM pendukung sebagai penggerak utama perubahan organisasi.</li><li>3) Pimpinan dalam level ini juga diharapkan mampu menciptakan atmosfer keterbukaan informasi, desentralisasi kewenangan dan tanggung jawab, kolaborasi yang harmonis di dalam maupun luar organisasi.</li><li>4) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi, dengan contoh kegiatan sebagai berikut: Pimpinan unit kerja yang memiliki peta strategi dan kewenangan pengelolaan sumber daya organisasi menjadi pihak yang mempunyai inisiatif dalam penentuan target kinerja organisasi, penetapan strategi pencapaiannya, serta mekanisme pengelolaan sumber daya yang dimiliki.</li></ol>

### C. Teknis Implementasi Komponen *Learning Function Organization*

#### 1. Deskripsi

Komponen *Learning Function Organization* mendeskripsikan kemampuan organisasi dalam menerapkan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-8-

2. Ruang Lingkup

Komponen *Learning Function Organization* mencakup penerapan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran dalam mendukung perwujudan LO.

3. Tujuan

Tujuan dari komponen *Learning Function Organization* yaitu mendorong terwujudnya organisasi yang menerapkan visi, budaya, strategi, dan struktur yang berorientasi pada pembelajaran (baik pembelajaran individu, tim, maupun organisasi) sehingga perwujudan LO dapat terlaksana secara lebih terarah, sistematis dan berkelanjutan.

4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Penerapan visi organisasi	<p>1) Organisasi mengelola agar visi yang telah ditetapkan dapat dicapai melalui adanya proses pembelajaran (baik pembelajaran individu, pembelajaran tim, maupun pembelajaran organisasi) yang berkelanjutan.</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas mengelola visi yang dilakukan dengan cara:</p> <p>a) Pimpinan organisasi menjalankan perannya sebagai <i>Learning Council</i> dalam penentuan kebutuhan strategis unit kerjanya yang perlu didukung melalui pembelajaran.</p> <p>Contoh:</p> <p>Direktur Jenderal hadir tanpa diwakili dan aktif menyampaikan arah kebijakan pengembangan SDM dalam <i>Learning Council Meeting</i> (LCM).</p> <p>b) Pimpinan organisasi menjalankan perannya dalam penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi SDM di unit masing-masing, yang dikaitkan dengan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-9-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>arah strategi dan kebijakan Kementerian Keuangan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Inspektur Jenderal menentukan fokus pengembangan SDM Inspektorat Jenderal tahun berkenaan berupa pengembangan kemampuan generik dalam pengelolaan keuangan negara.</p> <p>c) Pimpinan organisasi menjalankan perannya dalam penyusunan kebijakan manajemen pengetahuan (<i>knowledge management</i>) di unit masing-masing, yang dikaitkan dengan arah strategi dan kebijakan Kementerian Keuangan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Kepala Badan menentukan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) sebagai tema prioritas dalam melakukan dokumentasi pengetahuan (<i>knowledge documentation</i>) dalam bentuk buku.</p>
b.	Penerapan budaya organisasi	<p>1) Organisasi menerapkan program budaya yang mencakup kebiasaan, nilai-nilai, maupun praktik dalam organisasi, khususnya terkait dengan pembelajaran.</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas penerapan program budaya yang dilakukan dengan cara:</p> <p>a) memastikan implementasi Nilai-nilai Kementerian Keuangan di unitnya.</p> <p>Contoh:</p> <p>Implementasi nilai “kesempurnaan”, di mana seluruh pegawai dan pimpinan di Kementerian Keuangan perlu senantiasa</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-10-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik. Dalam hal ini, dibutuhkan adanya pembelajaran yang melekat dalam organisasi agar nilai kesempurnaan tersebut dapat terwujud.</p> <p>b) memastikan pelaksanaan kode etik dan kode perilaku PNS Kementerian Keuangan di unitnya.</p> <p>Contoh: Organisasi mendorong setiap pegawai untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) bersedia berbagi solusi, informasi dan/atau data sesuai kewenangan untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan;</li><li>(2) terbuka terhadap informasi atau pengetahuan baru; dan</li><li>(3) tidak menghalangi kreativitas/gagasan/pendapat yang bernilai tambah bagi kemajuan organisasi.</li></ol> <p>Aktivitas-aktivitas tersebut perlu menjadi kebiasaan yang melekat dalam praktik pelaksanaan pekerjaan.</p> <p>c) mengembangkan dan menjalankan program budaya belajar di unitnya.</p> <p>Contoh: Dijalankannya Program Budaya di Lingkungan Kemenkeu Tahun 2013 yang salah satunya adalah “satu informasi setiap hari” dalam rangka mendorong pegawai mencari informasi yang positif dan membaginya (<i>sharing</i>) untuk pengetahuan bersama. Program budaya belajar dapat pula diinisiasi oleh masing-masing unit organisasi sehingga perwujudan LO dapat lebih terdorong.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-11-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
c.	Penerapan strategi organisasi	<p>1) Organisasi menerapkan strategi yang mencakup rencana aksi, metode, maupun langkah-langkah terkait pembelajaran dalam organisasi untuk mencapai visi dan target kinerjanya.</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas penerapan strategi yang dilakukan dengan cara:</p> <p>a) pimpinan organisasi melakukan koordinasi dengan pimpinan di unit pengelola dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi SDM.</p> <p>Contoh: Sekretaris Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) selaku pimpinan unit pelaksana AKP utama menyusun Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP dan mengkoordinasikannya dengan Kepala Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (Pusdiklat AP), BPPK.</p> <p>b) pimpinan organisasi memberikan rekomendasi pemilik rumpun keahlian/<i>Skill Group Owner</i> (SGO) dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM.</p> <p>Contoh: Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) merekomendasikan Widyaiswara Pusdiklat Keuangan Umum (Pusdiklat KU) selaku SGO program pembelajaran untuk berperan dalam penyusunan desain <i>e-learning</i> pengenalan pembelajaran terintegrasi.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-12-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>c) organisasi terlibat dalam keseluruhan proses <i>learning value chain</i> antara lain dalam:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) pelaksanaan AKP;</li><li>(2) penyusunan program dan desain pembelajaran;</li><li>(3) penyelenggaraan pembelajaran; dan</li><li>(4) pelaksanaan evaluasi pembelajaran dan evaluasi pascapembelajaran.</li></ul> <p>Contoh: Sekretariat DJPPR berpartisipasi aktif dalam proses pengumpulan data kinerja individu sebelum dan setelah pembelajaran dalam rangka evaluasi pascapembelajaran yang diselenggarakan oleh Pusdiklat KU.</p> <p>d) organisasi mendorong implementasi manajemen pengetahuan.</p> <p>Contoh: Sekretariat BPPK memasukkan kegiatan pendokumentasian pengetahuan yang merupakan bentuk aktualisasi pembelajaran ke dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk seluruh pegawai di lingkungan BPPK.</p> <p>e) organisasi memastikan ketersediaan dan mengelola infrastruktur pengembangan kompetensi.</p> <p>Contoh: Lembaga <i>National Single Window</i> (LNSW) melakukan proses pemetaan pegawai sesuai dengan ketentuan yang berlaku.</p> <p>f) organisasi melaksanakan manajemen talenta yang meliputi serangkaian kegiatan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-13-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>terencana dan terukur untuk mengelola pegawai terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal berlandaskan sistem merit.</p> <p>Contoh:</p> <p>Pengelola manajemen talenta unit Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) melakukan analisis kebutuhan <i>talent</i>, identifikasi <i>talent</i>, penetapan <i>talent</i>, pengembangan <i>talent</i>, retensi <i>talent</i> dan evaluasi <i>talent</i> bagi pelaksana yang ditargetkan untuk menduduki Jabatan Pengawas.</p>
d.	Penerapan struktur organisasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Organisasi melakukan penataan kelembagaan dengan menghilangkan sekat komunikasi antar struktur sehingga mempermudah arus komunikasi serta meningkatnya hubungan dan kolaborasi kerja di dalam organisasi, termasuk komunikasi mengenai yaitu pertukaran kebijaksanaan (<i>wisdom</i>), pengetahuan (<i>knowledge</i>), informasi (<i>information</i>), dan data (<i>data</i>).</li><li>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas penataan organisasi dengan menghilangkan sekat komunikasi antar struktur yang dilakukan dengan cara menjalankan Rencana Strategis Kemenkeu tahun 2020-2024 dalam rangka mewujudkan organisasi yang ramping dan tanpa sekat-sekat (<i>flatter and boundaryless organization</i>).</li></ol> <p>Contoh:</p> <p>Unit melakukan penataan organisasi dengan merampingkan jabatan struktural dan memperbanyak fungsional analis kebijakan yang bekerja dalam tim lintas bidang.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-14-

#### D. Teknis Implementasi Komponen *Learners*

##### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Learners* mendeskripsikan proses akulturasi budaya belajar dan keleluasaan pembelajaran, baik secara individu maupun tim, dalam memperoleh pembelajaran sesuai arah pengembangan organisasi.
- b. Akulturasi budaya belajar direpresentasikan dengan persepsi pegawai terhadap budaya belajar dan pengaplikasiannya, baik di lingkup individu, tim maupun organisasi.
- c. Sedangkan keleluasaan pegawai dalam memperoleh pembelajaran direpresentasikan dengan tingkat kemudahan setiap pegawai mendapatkan pembelajaran yang dibutuhkan (*accessible*).
- d. Agar proses akulturasi budaya belajar dan keleluasaan pembelajaran tersebut selaras dengan arah pengembangan organisasi, organisasi sebagai pemelajar berperan penting dalam mendorong terciptanya lingkungan belajar yang kondusif dan berkelanjutan.

##### 2. Ruang Lingkup

- a. Komponen *Learners* mencakup bagaimana individu, tim, dan organisasi menempatkan dirinya sebagai pemelajar.
- b. Aktivitas sebagai *learners* meliputi bagaimana pandangan dalam mendefinisikan kebutuhan belajarnya, pemenuhan media/metodologi pembelajaran, persepsi atas kontribusi atas hasil belajar, serta persepsi atas dukungan organisasi terhadap proses pembelajaran

##### 3. Tujuan

Tujuan dari komponen *Learners* yaitu terciptanya pemelajar, baik secara individu, tim, maupun organisasi, dengan ciri yang melekat, yakni:

- a. memiliki inisiatif dan motivasi tinggi untuk terus belajar secara berkesinambungan;
- b. aktif mencari dan/atau menggali potensi yang tersimpan di dalam diri dan mengubahnya menjadi sesuatu yang berkontribusi terhadap kinerja;
- c. memiliki sikap dan mental yang positif terhadap tantangan dan hal yang baru;
- d. mampu menginternalisasi hasil belajar untuk pengembangan diri, tim kerja dan organisasi secara menyeluruh guna mendukung kinerja organisasi

##### 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Individu sebagai <i>Learners</i>	1) Mengidentifikasi, menyusun dan mengimplementasikan rencana pengembangan individu yang merefleksikan pemahaman utuh atas kebutuhan pengembangan kompetensinya



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-15-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		dan mengupayakan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut, terutama atas inisiatif pribadi, dalam rangka budaya belajar berkelanjutan ( <i>continuous learning</i> ).
		<p>a) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas identifikasi rencana pengembangan individu yang dilakukan dengan cara aktif mempelajari dokumen terkait tujuan organisasi/arahan pimpinan, melakukan diskusi, dan/atau cara lain untuk mengidentifikasi potensi dan kesenjangan diri guna mendukung organisasi.</p> <p>Contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) Pegawai mempelajari dokumen-dokumen terkait visi, misi, tugas, fungsi di unit kerjanya serta kondisi terkini.</li><li>(2) Kemudian pegawai tersebut mengidentifikasi potensi dan kesenjangan yang dimilikinya saat ini.</li><li>(3) Hasil identifikasi tersebut digunakan untuk menentukan arah pengembangan diri yang diharmonisasikan dengan minat yang ada pada diri pegawai.</li><li>(4) Guna mempertajam hasil identifikasi, pegawai mendiskusikan rencana pengembangan diri tersebut dengan <i>peers</i>, atasan, dan pihak-pihak lain yang kompeten.</li></ol> <p>b) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas penyusunan rencana pengembangan individu yang dilakukan dengan cara menyusun dokumen tertulis minimal berisi rencana dan tujuan pengembangan diri.</p> <p>Contoh:</p> <p>Pegawai memiliki catatan/jurnal/bentuk dokumen apapun yang minimal memuat</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-16-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>rencana pengembangan dirinya dan target yang diharapkan, baik yang berasal dari penerjemahan atas tujuan organisasi/ arahan pimpinan maupun yang berasal dari penggalan potensi dan kesenjangan dirinya masing-masing guna mendukung tercapainya tujuan organisasi.</p> <p>c) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas mengupayakan implementasi rencana pengembangan individu yang dilakukan dengan cara menyeleksi sumber dan metodologi pembelajaran yang tepat untuk memenuhi kebutuhannya dan merencanakan waktu pemenuhan pengembangan diri tersebut serta mengkomunikasikannya dengan (minimal) atasan langsung.</p> <p>Contoh:</p> <p>Pegawai menyeleksi sumber dan metodologi pembelajaran yang tepat untuk memenuhi kebutuhannya (misalkan melalui: <i>mentoring, coaching, free access e-learning/ microlearning</i>, Penugasan Pelatihan/ Pelatihan Jarak Jauh (PJJ)/ <i>e-learning</i>, membaca buku-buku/ jurnal/ literatur/ <i>self-funded training program</i>, dll), merencanakan waktu pemenuhannya dan mengkomunikasikan hal tersebut kepada atasan langsungnya.</p>
		<p>2) Secara rutin mengalokasikan waktu untuk belajar dari berbagai sumber, baik pembelajaran terstruktur maupun tidak terstruktur untuk mendukung kinerja individu, tim, dan organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu yang dilakukan dengan cara secara rutin menjadwalkan dan/atau menyisihkan waktu untuk belajar dari berbagai sumber guna pengembangan diri yang berkelanjutan.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-17-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) pegawai membaca buku-buku dan jurnal guna menambah pengetahuan untuk efisiensi proses kerja.</li><li>b) pegawai mempelajari cara-cara mengoptimalkan aplikasi <i>office</i> dengan memanfaatkan <i>Visual Basic</i> (VB) untuk otomatisasi <i>event</i>.</li><li>c) pegawai mengikuti konferensi secara <i>online</i>.</li><li>d) pegawai secara rutin mempelajari cara-cara menyusun infografis untuk melaporkan kegiatan.</li><li>e) pegawai mengikuti <i>free access microlearning/e-learning</i> atas inisiatif mandiri.</li><li>f) pegawai mengikuti Pelatihan/ PJJ/ <i>e-learning</i> sesuai penugasan untuk meningkatkan kompetensinya.</li><li>g) pegawai melaksanakan <i>mentoring</i> dengan atasan langsungnya untuk mendalami implementasi hasil belajar.</li><li>h) pegawai melakukan berbagai kegiatan pengembangan diri lainnya.</li></ul> <p>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. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Pegawai memiliki perspektif dan sikap mental yang positif ditunjukkan dengan sikap antusias dan terbuka terhadap tantangan penugasan baru dan inovasi dalam proses pembelajaran baik untuk memperbaiki tugas dan fungsinya maupun hal lain untuk menunjang target organisasi.</li></ul> <p>Contoh:</p> <p>Pegawai terbuka dan menerima tantangan tugas baru dari atasannya untuk membuat</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-18-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p><i>dashboard</i> pengolahan data guna menunjang target unit. Pegawai tersebut kemudian siap dan antusias untuk ditugaskan dalam program pembelajaran yang disertai dengan pembelajaran terintegrasi dimana dalam jangka waktu tertentu harus dapat menyelesaikan penyusunan <i>dashboard</i> sesuai target atasannya.</p> <p>b) Pegawai memiliki motivasi dan inisiatif ditunjukkan dengan aktivitas mencari dan mengelaborasi ide, cara atau tantangan baru serta terlibat aktif dalam pencetusan ide, cara atau tantangan baru tersebut.</p> <p>Contoh: Pegawai memiliki motivasi tinggi dan berinisiatif untuk memetakan kebutuhan organisasinya akan otomasi data dan mendesain rancangan <i>dashboard</i> yang kiranya sesuai untuk dikembangkan. Dalam prosesnya, pegawai aktif berdiskusi dengan <i>peers</i> dan atasan langsungnya untuk mendapatkan saran dan masukan yang membangun.</p> <p>4) Secara aktif mempelajari dan mengimplementasikan hasil belajar, di antaranya yaitu cara-cara baru dalam bekerja yang lebih baik. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <p>a) belajar dilakukan dengan cara selalu menginisiasi inisiatif pribadi untuk belajar secara berkesinambungan (<i>continuous learning</i>) di dalam setiap kesempatan.</p> <p>Contoh: pegawai mempelajari secara mandiri dari berbagai literatur terkait cara mengoptimalkan <i>handphone</i> sebagai pengganti kamera <i>notebook</i> supaya tampilan pada <i>online meeting</i> lebih baik dan mengimplementasikannya dalam tugas keseharian.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-19-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>b) mengimplementasikan hasil belajar dilakukan dengan cara mengujicobakan ide, cara atau tantangan baru yang didapatkan dari pembelajaran pada aktivitas dan pekerjaan sehari-hari yang berpotensi dapat meningkatkan kinerja.</p> <p>Contoh: pegawai mencoba menggunakan kombinasi <i>google sheet</i> dan <i>data studio</i> untuk optimalisasi pengolahan data sebagai implementasi hasil belajar dari Program Pelatihan Pengolahan Data dan Visualisasi Pelaporan.</p> <hr/> <p>5) Meningkatkan kinerja tim dan organisasi melalui eskalasi dari implementasi hasil belajarnya. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <p>a) meningkatkan kinerja tim dilakukan dengan cara aktif mendiseminasikan hasil pembelajaran kepada <i>peers</i> atau tim kerja sehingga tercipta duplikasi dan/atau pengembangan hasil pembelajaran tersebut pada tingkat tim kerja.</p> <p>Contoh: Pegawai berhasil mengoptimalkan <i>handphone</i> sebagai pengganti kamera <i>notebook</i> dan mengimplementasikannya dalam tugas keseharian. Kemudian, pegawai dimaksud membagi ilmu tersebut kepada <i>peers</i>/tim kerjanya melalui diskusi secara aktif ketika berkegiatan sehingga pada akhirnya <i>peers</i>/tim kerjanya juga dapat mengoptimalkan <i>handphone</i> sebagai pengganti kamera <i>notebook</i>.</p> <p>b) meningkatkan kinerja organisasi dilakukan dengan cara aktif menyempurnakan dan menelaraskan hasil pembelajaran sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dinamika perkembangan lingkungan.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-20-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Pegawai mencoba menggunakan kombinasi Microsoft Excel dan <i>google data studio</i> untuk optimalisasi pengolahan data sebagai implementasi hasil belajar dari Program Pelatihan Pengolahan Data dan Visualisasi Pelaporan dan menciptakan suatu <i>dashboard</i> yang memudahkan unit kerjanya untuk memperoleh otomatisasi data dan melakukan pemantauan.</p> <p>6) Mendokumentasikan implementasi hasil belajar (baik <i>success</i> maupun <i>failure</i>) untuk menjadi <i>lesson learned</i> yang kemudian ditindaklanjuti dengan kegiatan berbagi pengetahuan dan/atau penyebarluasan <i>lesson learned</i> tersebut ke rekan kerja, tim, maupun organisasi secara menyeluruh. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <p>a) mendokumentasikan <i>lesson learned</i> dilakukan dengan cara mendokumentasikan setiap proses, tantangan, tips/trik, dan pelajaran lain yang didapat selama mengimplementasikan hasil belajar melalui berbagai cara/metode/media yang diterapkan di lingkungan organisasi untuk dapat memperluas dampak pembelajaran.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) pegawai secara aktif berdiskusi dan memberikan masukan pada forum <i>Community of Practice</i> (CoP) terkait Microsoft Excel.</p> <p>(2) pegawai menyusun artikel terkait cara mengoptimalkan Microsoft Excel untuk visualisasi data supaya bisa lebih mudah dicerna.</p> <p>b) penyebarluasan <i>lesson learned</i> dilakukan dengan cara aktif mendiseminasikan setiap proses, tantangan, tips/trik, dan pelajaran lain yang didapat dari proses pembelajaran pada setiap kesempatan.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-21-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) pegawai menjadi pembicara pada mini class yang diadakan di lingkungan kantornya.</li><li>(2) pegawai mendiseminasi artikel terkait cara mengoptimalkan Microsoft Excel untuk visualisasi data yang telah disusunnya melalui <i>Knowledge Management System (KMS)</i> sehingga dapat diakses oleh setiap orang pada unit organisasinya.</li></ul>
		<p>7) Dapat menjadi inspirasi, mendorong dan mendukung orang lain untuk berkembang dan mempelajari hal-hal yang baru. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Menjadi inspirasi yang ditunjukkan dengan cara berupaya menjadi yang terdepan dalam mengimplementasikan hasil belajar, menunjukkan kontribusi akan implementasi hasil belajarnya bagi organisasi dan aktif melakukan <i>sharing</i> akan prestasi pencapaiannya. Contoh: pegawai menjadi pembicara dalam kegiatan-kegiatan terkait <i>sharing knowledge/discussion</i>.</li><li>b) mendorong dan mendukung orang lain yang dilakukan dengan cara menyebarkan sikap positif pada <i>peers</i>/tim kerja dalam setiap kesempatan dan melalui berbagai aktivitas yang mendorong pembelajaran. Contoh:<ul style="list-style-type: none"><li>(1) Pegawai menjadi panitia dalam kegiatan <i>Learning Organization Knowledge Room (LOKER)</i> dan mengajak rekan kerjanya untuk berani menjadi <i>host</i>/panitia.</li><li>(2) Pegawai menjadi penggiat adanya <i>sharing session</i> rutin guna membantu</li></ul></li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-22-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		peningkatan literasi data dan analisis data di unit organisasinya.
2.	Tim sebagai <i>Learners</i>	<p>1) Mendorong organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui pembentukan kelompok belajar. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim melalui aktivitas pembentukan kelompok:</p> <p>a) untuk menyelesaikan suatu penugasan/pekerjaan tertentu dan didasari oleh suatu dokumen penugasan. Contoh: Tim Pengelola Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan dan Tim Pengembang LO.</p> <p>b) untuk memperlancar proses bisnis tertentu yang didasari oleh inisiatif dan kebutuhan kolaborasi tanpa adanya dokumen penugasan Contoh: Kolaborasi antar PIC setiap Subbidang yang berinisiatif membuat <i>dashboard</i> manajemen rapat pimpinan untuk mempermudah mengagendakan rapat suatu bidang.</p> <p>c) sebagai suatu wahana untuk berdiskusi akan suatu topik secara berkesinambungan. Contoh: <i>Community of Practice (CoP)</i>.</p> <p>d) karena adanya kepercayaan interpersonal para anggotanya (<i>Interdependence, Social Cohesion, Task Cohesion, Group Potency dan Psychological Safety</i>) sehingga mendorong perilaku belajar tim dan saling <i>sharing</i> pengetahuan, <i>awareness</i>, dan kondisi bersama guna meningkatkan kinerja.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-23-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Komunitas <i>Data Analytics</i> Kementerian Keuangan/ <i>Ministry of Finance- Data Analytics Community</i> (MoF-DAC).</p> <p>e) secara sistematis dan terintegrasi dalam program pembelajaran yang dibatasi dengan tenggat waktu serta di dalamnya mencakup input, proses, dan <i>output</i>.</p> <p>Contoh: tim untuk menyelesaikan suatu <i>action learning project</i> sebagai implementasi dari suatu program pembelajaran.</p> <p>2) Secara terus-menerus menggerakkan aktivitas belajar di dalam tim dengan metode belajar, seperti: <i>briefing, mentoring, meeting, job rotation</i>, kerja sama tim, <i>inquiry</i>, konsultasi, <i>reading assignment, monitoring</i>, studi banding, belajar dari organisasi lain, belajar dari mitra, dan belajar dari pengalaman. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim dengan cara <i>project team-based action learning</i>.</p> <p>Contoh:</p> <p>a) menyusun rencana <i>project</i> yang disesuaikan dengan sasaran strategis yang akan dicapai melalui <i>action learning project</i>.</p> <p>b) membangun tim yang bersifat lintas unit dan memperhatikan keragaman keahlian.</p> <p>c) menetapkan keanggotaan, tugas, dan peran masing-masing anggota tim sehingga anggota tim paham dengan baik tugas dan perannya, memiliki kesadaran terhadap tujuan bersama, dan berani untuk berbeda pendapat.</p> <p>d) mengajukan penugasan agar pejabat struktural/fungsional dapat berperan sebagai <i>reviewer project</i>.</p> <p>e) mengajukan permohonan agar pimpinan dengan keahlian yang relevan dapat berperan sebagai <i>coach</i> dan/atau <i>mentor</i>.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-24-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<ul style="list-style-type: none"><li>f) menyusun linimasa <i>project</i>. Pelaksanaan <i>project</i> sedapat mungkin selaras dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan rutin.</li><li>g) mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan dan menyusun rencana pembelajaran yang akan dilakukan untuk mendukung pelaksanaan <i>project</i>.</li><li>h) melakukan <i>knowledge sharing</i> atas pengetahuan yang tercipta pada setiap tahapan proses implementasi <i>project</i>. Hal ini dilakukan, selain agar tercipta proses pembelajaran yang efektif dan kolaboratif, juga agar terjadi proses transfer pengetahuan baik di dalam tim maupun kepada pegawai lain yang terkait.</li><li>i) setelah <i>project</i> dilaksanakan, tim menyusun laporan pelaksanaan <i>project</i>, individu menyusun laporan analisis pembelajaran apa saja yang didapat individu pegawai selama melaksanakan <i>project</i>.</li><li>j) melakukan proses dokumentasi terhadap semua proses yang dilalui dalam menyelesaikan <i>action learning project</i> dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, rencana pembelajaran, dan hasilnya (termasuk inovasi yang mengemuka) sebagai keseluruhan pengetahuan yang diperoleh dari pelaksanaan <i>action learning project</i>. Dokumentasi ini juga mencakup penyempurnaan atas proses dan hasil dari proses sebelumnya, sehingga terjadi <i>continuous improvement</i> atas hasil-hasil yang sudah tercipta tersebut.</li><li>k) pemanfaatan dan pemanfaatan kembali pengetahuan yang dihasilkan dari seluruh proses pelaksanaan <i>action learning project</i>.</li></ul>
3.	Organisasi sebagai <i>Learners</i>	1) Mendorong terjadinya pertukaran, diseminasi, dan pengaplikasian pengetahuan secara kolektif di tingkat organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara menginisiasi, mengembangkan dan memelihara aktivitas-aktivitas yang dapat



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-25-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>menjadi wadah untuk mendukung pembelajaran di tingkat organisasi yang dilakukan dalam berbagai kesempatan dengan melibatkan kegiatan <i>dialogue</i>, baik <i>one-on-one</i> atau <i>group discussion</i>.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) unit kerja mengembangkan <i>Community of Practice</i> (CoP).</li><li>b) unit kerja mengembangkan kegiatan <i>knowledge sharing</i> (misal: <i>One Day One Information</i>) yang diselenggarakan secara rutin.</li></ul> <p>2) Memfasilitasi implementasi budaya belajar. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) pemberian dukungan secara aktif dan rutin terhadap inovasi guna membangun keyakinan yang mendorong munculnya gagasan-gagasan baru melalui penyelenggaraan kegiatan yang dapat menumbuhkan ide dan mendorong inovasi.</li></ul> <p>Contoh:</p> <p>unit kerja secara rutin mengadakan kegiatan <i>gathering</i> yang didalamnya dikomunikasikan tujuan/target organisasi dan diberi dorongan kepada setiap individu dan/atau tim untuk melakukan pengembangan diri secara berkesinambungan melalui <i>innovation day</i>, lomba inovasi antar subbidang/bagian, dan lain-lain.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>b) pemberian keamanan secara psikologis guna membangun keyakinan untuk bebas melakukan diskusi-diskusi dengan memperhatikan kode etik yang dilakukan dengan cara penanaman rasa aman dan nyaman untuk belajar dan mengujicobakan hasil pembelajaran, dalam setiap kesempatan yang ada, dengan tetap memperhatikan tahapan implementasi hasil pembelajaran.</li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-26-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: pimpinan unit kerja menyampaikan arahan bahwa atasan langsung diharapkan tidak memberikan teguran apabila pegawai membuat kesalahan/kegagalan dalam mengimplementasikan hasil belajarnya, namun memberikan kesempatan pegawai tersebut untuk belajar dan memperbaiki kesalahan/kegagalan tersebut.</p> <p>c) penanaman <i>mindset</i> yang mendorong pengembangan budaya belajar organisasi yang dilakukan dengan cara aktif mendorong kemauan para pegawai, baik individu maupun tim, untuk terus belajar melalui berbagai cara, metode, dan aktivitas.</p> <p>Contoh: pimpinan unit kerja mendorong agar atasan langsung turut berperan aktif dalam pelaksanaan proses pembelajaran sehingga menjadi panutan bagi mitra kerjanya.</p> <p>d) pembangunan rasa percaya (<i>trust</i>) bahwa <i>Leaders</i> mendukung adanya ide-ide baru yang dilakukan dengan cara pemberian dukungan, pujian, penghargaan, dan pengakuan akan ide-ide baru pegawai.</p> <p>Contoh: pimpinan unit kerja memberikan tantangan agar setiap unit mengusulkan dan mengimplementasikan cara-cara baru dalam bekerja yang lebih efektif dan efisien, terutama di era <i>new normal</i>.</p> <p>3) Membangun komitmen belajar di tingkat organisasi dengan memberikan jaminan keamanan secara psikologis berupa pemberian keyakinan untuk memiliki keberanian dalam mengutarakan pendapat. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara memberikan keyakinan pada pegawai untuk memiliki keberanian</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-27-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>mengambil risiko dan mengutarakan pendapat.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) pimpinan unit kerja memberikan arahan terkait pentingnya pengembangan diri dan implementasinya terhadap diri, tim dan organisasi.</li><li>b) di dalam komunikasi antara pimpinan dan pelaksana pada suatu unit dalam kesehariannya menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan pembelajaran.</li><li>c) pimpinan unit kerja selalu memberikan ruang diskusi untuk setiap kebijakan yang akan disusun terkait pembelajaran.</li></ul> <p>4) Organisasi melalui peran para pemimpinnya:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) memfasilitasi dan mendorong pembelajaran di level organisasi melalui dukungan terhadap pelaksanaan kegiatan sebagaimana dimaksud pada angka 1), angka 2) dan angka 3). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara memberikan kesempatan dan membuka peluang untuk pembelajaran dapat terjadi dalam setiap kesempatan.</li></ul> <p>Contoh:</p> <p>pimpinan unit kerja di dalam kegiatan Dialog Kinerja Organisasi, menyatakan pentingnya pembelajaran untuk mendukung kinerja unit dan sangat terbuka untuk memfasilitasi para pegawai untuk mengikuti pembelajaran, baik yang bersifat terstruktur (Pelatihan/PJJ/<i>e-Learning</i>, dll) maupun tidak terstruktur (<i>Mentoring</i>, FGD, <i>benchmarking</i>, dll).</p> <ul style="list-style-type: none"><li>b) mengalokasikan sumber daya, menetapkan agenda-agenda organisasi, memberikan penghargaan, dan mendisiplinkan anggotanya dalam aktivitas pembelajaran. Strategi implementasi atas subkomponen</li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-28-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p> <p>(1) alokasi sumber daya dilakukan dengan cara memastikan terjaganya sumber daya yang sesuai untuk memicu dan memelihara pembelajaran tetap terjaga. Contoh: pimpinan unit kerja memastikan pengiriman peserta untuk mengikuti program pembelajaran sesuai dengan tugas dan fungsi yang dilakukan.</p> <p>(2) menetapkan agenda organisasi dilakukan dengan cara mempertimbangkan dan memasukkan unsur pembelajaran dalam setiap agenda-agenda strategis organisasi. Contoh: pimpinan unit kerja mengagendakan <i>sharing session</i> pada setiap pertemuan internal yang membahas pemantauan kinerja.</p> <p>(3) memberikan penghargaan dilakukan dengan cara memberikan apresiasi dan pengakuan atas hasil pembelajaran yang dihasilkan oleh pegawai dan/atau tim. Apresiasi dan pengakuan tidak selalu diidentikkan dengan materi. Contoh: pimpinan unit kerja mengumumkan capaian pegawai/tim di lingkungan internal organisasi dan memberikan surat keterangan yang berisi penghargaan atas capaian pegawai/tim dalam mengimplementasikan hasil belajar.</p> <p>(4) mendisiplinkan dilakukan dengan cara pembentukan perilaku yang taat dan patuh terhadap aturan dan norma pembelajaran yang ada melalui serangkaian sistem kontrol atau pengawasan secara merata dan adil.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-29-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: pimpinan unit kerja menyampaikan arahan agar atasan langsung memberikan teguran secara lisan kepada pegawai yang tidak mengerjakan <i>e-learning</i> yang telah dijadwalkan untuk diikuti tanpa alasan yang sah.</p> <p>c) menunjukkan toleransi terhadap kesalahan, sabar dan memiliki kemauan menjadi <i>coach</i>, memberikan contoh, menjadi <i>role model</i>, serta mengembangkan gagasan-gagasan untuk melakukan persuasi para anggota organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p> <p>(1) menunjukkan toleransi dilakukan dengan cara peka terhadap adanya perbedaan dan menerima serta menjadikannya sebagai akselerator pembelajaran. Contoh: pimpinan unit kerja memberikan arahan agar jajaran <i>leaders</i> bersifat terbuka dan mau mendengarkan pendapat/masukan/argumen atas kesalahan mitra kerjanya dan bersama-sama merumuskan langkah perbaikan.</p> <p>(2) organisasi mendukung para pemimpinnya untuk memiliki kemauan menjadi <i>coach</i> dilakukan dengan cara inisiatif dari seluruh jajaran <i>leaders</i> untuk selalu siap menjadi <i>coach</i> dalam proses dan setiap tahapan pembelajaran yang terjadi di lingkungan unit kerjanya. Contoh: Seluruh jajaran <i>leaders</i> berinisiatif untuk mendiseminasikan <i>tacit knowledge</i> atas kompetensi teknis maupun manajerial yang mereka miliki kepada mitra kerjanya dalam upaya</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-30-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p data-bbox="794 533 1433 605">pengembangan kompetensi masing-masing mitra kerjanya.</p> <p data-bbox="748 660 1433 956">(3) organisasi mendukung para pemimpinnya menjadi <i>role model</i> dilakukan dengan cara seluruh jajaran <i>leaders</i> secara aktif dan berkesinambungan menjadi yang terdepan dalam mengimplementasikan dan mendukung pengembangan budaya belajar. Contoh: Seluruh jajaran <i>leaders</i> secara rutin membaca buku/artikel terkait dengan bidang kerjanya serta mencoba mengimplementasikan <i>insight</i> dari apa yang dipelajarinya sehingga rutinitas tersebut dapat ditiru oleh mitra kerjanya.</p> <p data-bbox="748 1328 1433 1515">(4) mengembangkan gagasan dilakukan dengan cara melibatkan seluruh komponen/anggota organisasi dalam proses pembentukan dan pengembangan embrio gagasan. Contoh: untuk memanfaatkan <i>momentum</i> dari ide yang dicetuskan oleh pegawai/tim terkait penggunaan <i>Computable General Equilibrium</i> (CGE) untuk memodelkan/mensimulasikan dampak peningkatan pajak terhadap perekonomian, pimpinan unit kerja memfasilitasi pegawai pengusul gagasan untuk mengikuti pelatihan dan mengalokasikan anggaran organisasi untuk membeli lisensi perangkat lunak untuk dapat menggunakan CGE tersebut.</p> <p data-bbox="654 2120 1433 2225">5) Organisasi <i>agile</i> terhadap perubahan dan memanfaatkan momentum tersebut untuk pembelajaran. Strategi implementasi atas</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-31-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara, organisasi:</p> <p>a) mendorong para anggota organisasi untuk belajar dengan melakukan aktivitas-aktivitas yang tercakup pada aspek struktural, kultural, dan psikologi. Contoh: unit kerja secara rutin menyelenggarakan kegiatan membaca pada waktu-waktu tertentu untuk mengakulturasi budaya membaca.</p> <p>b) mendorong diperolehnya <i>skill</i> baru yang benar-benar mengubah proses bisnis yaitu perubahan kapasitas pada level organisasi. Contoh: unit kerja mengkoordinasikan Dialog Kinerja Organisasi sesuai ketentuan yang berlaku.</p>

E. Teknis Implementasi Rincian Komponen *Knowledge Management Implementation*

1. Deskripsi

Komponen *Knowledge Management Implementation* mendeskripsikan penerapan enam proses manajemen pengetahuan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan yang dilakukan oleh Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Kementerian Keuangan, Pelaku Manajemen Pengetahuan tingkat Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, Penyusun Aset Intelektual.

2. Ruang Lingkup

Komponen *Knowledge Management Implementation* mencakup penerapan manajemen pengetahuan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan.

3. Tujuan

Tujuan *Knowledge Management Implementation* yaitu untuk memastikan manajemen pengetahuan diterapkan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-32-

4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Identifikasi	<p>1) Organisasi menentukan pengetahuan yang akan didokumentasikan sebagai aset intelektual dengan kriteria merupakan pengetahuan di bidang keuangan negara; dan/atau terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas penentuan pengetahuan yang dilakukan dengan:</p> <p>a) identifikasi kebutuhan aset intelektual.</p> <p>Kegiatan ini dilakukan dengan cara memetakan kebutuhan pengetahuan (<i>Knowldege Mapping</i>) untuk setiap rumpun dan jenjang jabatan yang akan dilakukan pendokumentasian pengetahuan berdasarkan nomenklatur kompetensi jabatan berdasarkan jenjang kompetensi teknis maupun fungsional.</p> <p>Contoh:</p> <p>Pusdiklat KU mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki dan yang dibutuhkan unitnya di bidang penyusunan dan pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, media pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi informasi dan materi pendidikan dan pelatihan. Hasil dari identifikasi ini kemudian diusulkan ke Sekretariat BPPK selaku unit pengelola manajemen pengetahuan tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya.</p> <p>b) dialog pimpinan dan bawahan.</p> <p>Kegiatan ini dilakukan dengan cara pemberian arahan oleh pimpinan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-33-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>maupun diskusi antara pimpinan dengan bawahan terkait kebutuhan pendokumentasian aset intelektual.</p> <p>Contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="878 717 1443 941">(1) pada pertemuan LCM, Menteri Keuangan memberi arahan untuk melakukan pendokumentasian pengetahuan terkait PEN pasca krisis melanda dunia tahun 2008.</li><li data-bbox="878 949 1443 1290">(2) Kepala Kantor Pelayanan secara rutin mengumpulkan seluruh jajarannya baik struktural maupun fungsional untuk berdiskusi dan menyampaikan ide/masukan terkait kebutuhan pendokumentasian pengetahuan dalam rangka menunjang tugas sehari-hari.</li><li data-bbox="878 1298 1443 1704">(3) pelaksana Subbidang Kurikulum Pusdiklat Pajak menemui kesulitan dalam menyelesaikan penugasan penyusunan bahan ajar berbasis multimedia, kemudian menyampaikan usulan kebutuhan pendokumentasian pengetahuan terkait hal tersebut ke Kepala Subbidang Kurikulum.</li></ol>
		<p>2) Organisasi mendukung penyusun aset intelektual untuk melakukan identifikasi aset intelektual, seperti memberikan penugasan dan mendorong inisiatif. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi yang dilakukan dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="829 2113 1443 2217">a) pada tingkatan Individu, Pegawai memiliki kemampuan untuk membedakan data, informasi dan</li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-34-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pengetahuan dalam konteks Manajemen Pengetahuan. Contoh: pegawai menyusun rencana <i>knowledge capture</i> yang dituangkan dalam dokumen tertulis, misal dalam Kerangka Acuan Kerja.</p> <p>b) pada tingkatan Organisasi, membekali penyusun aset intelektual dengan kompetensi teknis terkait data, informasi, dan pengetahuan. Contoh: memberikan kesempatan belajar kepada pegawai agar pegawai memiliki kemampuan untuk membedakan data, informasi dan pengetahuan dalam konteks Manajemen Pengetahuan sesuai Peraturan Menteri Keuangan mengenai manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan.</p> <p>c) pada tingkatan Organisasi, memberikan penugasan untuk melakukan identifikasi kebutuhan aset intelektual. Contoh: Kepala Kantor Wilayah menugaskan seluruh Kepala Kantor Pelayanan di wilayahnya untuk melakukan identifikasi kebutuhan aset intelektual yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi pada kantornya masing-masing.</p> <p>d) pada tingkatan Organisasi, mendorong inisiatif untuk menyampaikan kebutuhan aset intelektual melalui forum diskusi,</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-35-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>dialog pimpinan dan bawahan, dan sejenisnya.</p> <p>Contoh:</p> <p>pada kegiatan rutin dialog pimpinan dan bawahan, Kepala Kantor Pelayanan memberikan kesempatan kepada peserta untuk berinisiatif menyampaikan pendapatnya terkait kebutuhan aset intelektual sebagai penunjang tugas sehari-hari.</p>
b.	Dokumentasi	<p>1) Organisasi melakukan kegiatan pendokumentasian <i>Knowledge Capture</i> (KC) untuk menghasilkan aset intelektual melalui metode di antaranya: wawancara; pengamatan; diskusi kelompok terarah; dan/ atau komunitas belajar (CoP). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu yang dilakukan dengan cara melakukan pendokumentasian pengetahuan yang bersifat tacit menjadi eksplisit (KC) untuk dijadikan aset intelektual dari kegiatan sehari-hari, pelaksanaan wawancara; pengamatan; diskusi kelompok terarah; dan/ atau komunitas belajar (CoP)</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) pegawai mewawancarai Dirjen Anggaran dalam acara <i>Chasing Knowledge</i>.</li><li>b) pegawai mendokumentasikan kegiatan <i>job shadowing</i> yang dilakukannya.</li><li>c) pegawai menyusun catatan ringkas sebagai hasil dari COP berupa <i>lesson learned</i> dari pemecahan masalah.</li></ul>
		<p>2) Organisasi menghasilkan aset intelektual yang dituangkan dalam</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-36-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>bentuk audio, visual, dan audiovisual. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Tim yang dilakukan dengan cara konversi hasil pendokumentasi pengetahuan yang berasal dari wawancara; pengamatan; diskusi kelompok terarah; dan/ atau komunitas belajar (CoP) menjadi dalam bentuk audio, visual, dan/atau audiovisual.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) pada tingkatan Individu, bahan/materi hasil wawancara dengan Dirjen Anggaran dalam acara <i>Chasing Knowledge</i> disusun kembali dalam bentuk Video KC yang sudah siap diunggah pada <i>Software</i> KMS.</li><li>b) pada tingkatan Tim, SGO di unit teknis bersama dengan Widyaiswara Pusdiklat berkolaborasi melakukan pendokumentasian pengetahuan (KC) untuk menghasilkan aset intelektual.</li></ul>
		<p>3) Organisasi mendukung penyusun aset intelektual untuk melakukan dokumentasi aset intelektual, seperti memberikan penugasan atau mendorong inisiatif. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) memberikan penugasan dan/atau target pendokumentasian pengetahuan kepada masing-masing pegawai yang dituangkan dalam dokumen resmi.</li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-37-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Kepala BPPK membuat kebijakan/arahan yang dituangkan dalam IKU setiap pegawai di lingkungan BPPK untuk melakukan pendokumentasian pengetahuan dari kegiatan <i>After Action Review</i> (AAR) masing-masing pegawai.</p> <p>b) menyampaikan arah kebijakan strategis terkait pendokumentasian pengetahuan. Contoh: Sekretaris Badan memberikan arahan untuk dapat melakukan <i>knowledge capture</i> dengan tema proses bisnis inti BPPK.</p>
c.	Pengorganisasian	<p>1) Organisasi melakukan kegiatan penataan aset intelektual. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi dengan cara menyimpan dan mengorganisasikan aset intelektual dalam KMS, melalui aktivitas:</p> <p>a) katalogisasi dan klasifikasi yang didasarkan pada bidang keilmuan terkait keuangan negara, fungsi unit jabatan pimpinan tinggi madya di lingkungan Kementerian Keuangan, dan/atau standar kompetensi jabatan.</p> <p>Contoh: pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) membuat dokumen pengetahuan mengenai barang kimia berbahaya kemudian diberikan klasifikasi sebagai aset intelektual dengan tema “pemeriksaan barang impor” dan diupload di <i>software</i> KMS.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-38-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>b) abstraksi, dengan menyusun deskripsi sederhana atas aset intelektual. Contoh: memberikan deskripsi singkat atas aset intelektual sebagai informasi untuk pengguna aset intelektual.</p> <p>c) pemberian indeks, dengan melakukan mekanisme pengolahan aset intelektual yang dilakukan secara automasi. Contoh penyusun aset intelektual mengupload dokumentasi pengetahuan dalam KMS kemudian secara otomatis diperoleh indeks atas pengetahuan dimaksud.</p>
		<p>2) Organisasi melakukan proses penjaminan mutu secara terstruktur dengan penunjukan panitia penjamin mutu. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim dan Organisasi dengan cara:</p> <p>a) pada tingkatan Organisasi, membentuk panitia penjaminan mutu yang terdiri dari sekurang-kurangnya 2 (dua) orang dari Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan dan 1 (satu) orang dari BPPK (Pusdiklat Tematik) untuk memastikan kesahihan dan kelayakan Aset Intelektual, serta menentukan level akses Aset Intelektual. Contoh: Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menunjuk sekelompok orang yang</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-39-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>terdiri dari para <i>account representative</i> terbaik sebagai panitia penjaminan mutu untuk aset intelektual dengan tema “pelayanan terhadap wajib pajak” dan berkolaborasi dengan Widyaiswara Pusdiklat Pajak.</p> <p>b) pada tingkatan Tim, menjalankan peran Panitia Penjaminan Mutu Contoh: (1) Tim Panitia Penjaminan Mutu melakukan validasi untuk memastikan kesahihan dan kelayakan aset intelektual. (2) Tim Panitia Penjaminan Mutu menentukan level akses Aset Intelektual.</p>
d.	Penyebarluasan	<p>1) Organisasi menyediakan aset intelektual pada laman antar muka perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (<i>software KMS</i>).</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim dan Organisasi melalui aktivitas penyediaan aset intelektual dilakukan dengan cara mengunggah aset intelektual pada <i>software KMS</i> untuk dapat diakses oleh pengguna <i>software KMS</i>. Contoh: a) pada tingkatan Tim, Tim kerja menyediakan Aset Intelektual level 1 pada KMS untuk dapat diakses oleh Tim/Individu tertentu. b) pada tingkatan Tim, tim kerja menyediakan Aset Intelektual mengenai pengisian Surat Pemberitahuan/SPT tahunan untuk umum yang ditempatkan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-40-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pada KMS dengan akses level 4 (<i>public</i>) sehingga dapat dinikmati oleh masyarakat luas.</p> <p>c) pada tingkatan Organisasi, Unit kerja menyediakan Aset Intelektual level 2, 3, dan 4 pada KMS untuk dapat diakses oleh pengguna KMS sesuai dengan tingkatan levelnya.</p>
e.	Penerapan	<p>1) Organisasi memberikan kesempatan untuk melakukan pengaplikasian atau pemanfaatan aset intelektual oleh pengguna perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (<i>software knowledge management system</i>) untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi yang bersangkutan.</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim dan Organisasi melalui pemberian kesempatan yang tercermin pada aktivitas pekerjaan sehari-hari pegawai yang memanfaatkan pengetahuan yang telah didapatkan dari KMS.</p> <p>Contoh:</p> <p>a) Pada tingkatan Individu,</p> <p>(1) pegawai baru pada Subbidang Kurikulum memanfaatkan video “tips dan trik penyusunan kurikulum” untuk mengakselerasi kompetensi pegawai yang bersangkutan dalam penyusunan kurikulum.</p> <p>(2) pegawai menunjukkan video mengenai pengelolaan risiko di lingkungan Kementerian Keuangan untuk memberikan perspektif yang sama dengan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-41-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pegawai lain dan juga atasannya.</p> <p>(3) pegawai (baik itu pimpinan, pejabat struktural, pejabat fungsional, staf pelaksana) terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan dengan sesama pegawai di unit kerja.</p> <p>b) pada tingkatan Tim, Tim kerja memanfaatkan aset intelektual dalam software KMS sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi tim kerja.</p> <p>c) pada tingkatan Organisasi,</p> <p>(1) Unit kerja membentuk komunitas sesuai dengan keahlian/ kompetensi yang mendukung proses bisnis organisasi dalam bentuk CoP.</p> <p>(2) Unit kerja membentuk komunitas berdasarkan peminatan pegawai dalam bentuk <i>Community of Interest</i>.</p>
f.	Pemantauan	<p>1) Organisasi memastikan kesesuaian antara aset intelektual yang terdapat dalam perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (<i>software knowledge management system</i>) dengan kebutuhan pengguna perangkat lunak sistem manajemen pengetahuan (<i>software knowledge management system</i>).</p> <p>2) Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim dan Organisasi melalui aktivitas memastikan kesesuaian dilakukan dengan cara melakukan kegiatan pemutakhiran untuk memastikan kesesuaian antara aset</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-42-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>intelektual yang terdapat dalam <i>Software</i> KMS dengan kebutuhan Pengguna <i>Software</i> KMS sesuai dinamika dan kebutuhan organisasi.</p> <p>Contoh:</p> <p>a) pada tingkatan Individu, pegawai memberikan feedback atas aset intelektual dalam <i>software</i> KMS terkait kesesuaian aset intelektual dengan dinamika dan kebutuhan organisasi</p> <p>b) pada tingkatan Tim,</p> <p>(1) penyusun aset intelektual mengenai “Pajak Penghasilan Pasal 21” melakukan pemutakhiran Aset Intelektual dengan mengakomodir perubahan berdasarkan Undang-Undang mengenai cipta kerja.</p> <p>(2) penyusun aset intelektual mengenai “tata cara penggunaan KLC” melakukan pemutakhiran Aset Intelektual dengan menyesuaikan pada aplikasi terbaru yaitu KLC versi 2.</p> <p>(3) SGO di unit teknis bersama dengan Widyaiswara Pusdiklat berkolaborasi melakukan pemutakhiran Aset Intelektual.</p> <p>c) pada tingkatan Organisasi, unit kerja melakukan pemutakhiran Aset Intelektual dalam KMS (baik KMS Unit Kerja maupun KMS Kemenkeu) sesuai dengan dinamika dan kebutuhan organisasi.</p>

#### F. Teknis Implementasi Komponen *Learning Value Chain*

##### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Learning Value Chain* dideskripsikan sebagai serangkaian proses analisis, desain, implementasi, dan evaluasi untuk melaksanakan

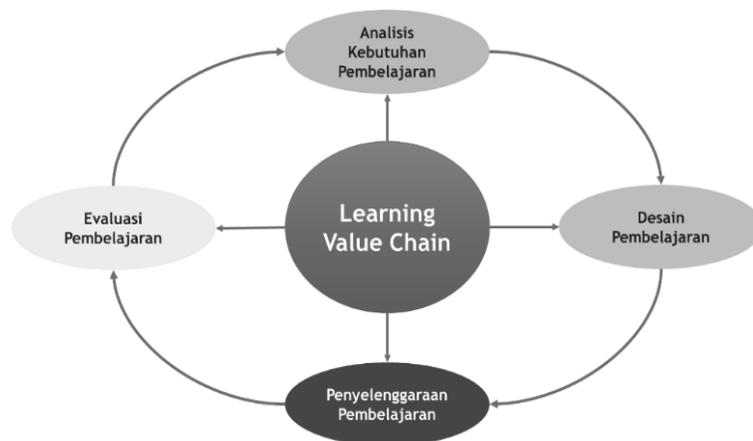


MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-43-

pembelajaran yang relevan, aplikatif, berdampak tinggi, dan mudah diakses (RAIA) yang sesuai kebutuhan strategis organisasi.

- b. Program pembelajaran yang memenuhi kualifikasi RAIA, merupakan salah satu hal penting yang harus dikembangkan oleh organisasi dalam rangka mewujudkan organisasi pembelajar.
- c. Ilustrasi Komponen *Learning Value Chain* dapat dilihat pada gambar berikut:



- d. *Learning Value Chain* dimulai dengan tahapan AKP, yang merupakan serangkaian proses analisis terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam rangka pengembangan SDM dengan program pembelajaran guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.
- e. Proses AKP dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan mengenai pedoman AKP di lingkungan Kementerian Keuangan.
- f. Untuk mengembangkan program pembelajaran yang berdampak tinggi, disusun desain pembelajaran yang merupakan seperangkat rencana dan pengaturan pembelajaran yang berisi tujuan, sasaran, deskripsi, silabus mata pelajaran, dan metode pembelajaran.
- g. Proses penyusunan desain pembelajaran dilakukan sesuai dengan ketentuan mengenai pedoman desain pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan.
- h. Tahapan berikutnya yaitu penyelenggaraan pembelajaran sesuai dengan desain yang telah disusun untuk meningkatkan kompetensi SDM dalam rangka mendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi.
- i. Penyelenggaraan pembelajaran dapat dilakukan melalui jalur klasikal dan/atau nonklasikal yang dikelola oleh Unit Pengelola.
- j. Namun demikian Unit Pengguna diberikan kesempatan untuk menyelenggarakan pembelajaran baik jalur klasikal maupun non klasikal di luar pelatihan, kursus, penataran, *e-learning* dan PJJ.



- k. Tahap terakhir dalam *Learning Value Chain* yaitu evaluasi pembelajaran, yang merupakan proses penilaian dan pengukuran atas peserta, pengajar, dan penyelenggara yang dilakukan baik pada saat berakhirnya kegiatan Pembelajaran maupun setelah peserta kembali ke tempat kerja.
- l. Evaluasi pembelajaran terdiri dari 4 level, yaitu
- 1) evaluasi level 1 mengukur bagaimana peserta pembelajaran bereaksi terhadap pembelajaran yang diikuti, atau dengan kata lain mengukur kepuasan peserta pembelajaran (*customer satisfaction*);
  - 2) evaluasi level 2 mengukur proses belajar dalam pembelajaran, yaitu terjadinya transfer pengetahuan (*transfer of learning*), dengan kata lain mengukur sejauh mana pembelajaran terjadi;
  - 3) evaluasi level 3 melihat apakah alumni kegiatan pembelajaran memanfaatkan apa yang mereka pelajari di tempat kerja misalnya terkait perubahan perilaku; dan
  - 4) evaluasi level 4 menentukan apakah kegiatan pembelajaran tersebut berdampak positif pada kinerja organisasi.

## 2. Ruang Lingkup

Komponen *Learning Value Chain* mencakup bagaimana organisasi menjalankan peranannya dalam setiap tahapan *learning value chain* yang terdiri dari AKP, desain pembelajaran, penyelenggaraan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran.

## 3. Tujuan

Tujuan dari komponen *Learning Value Chain* yaitu memberikan gambaran proses tahapan pembelajaran yang optimal mulai dari analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi untuk menghasilkan kegiatan pembelajaran yang relevan, aplikatif, berdampak tinggi, dan mudah diakses sesuai kebutuhan strategis organisasi.

## 4. Strategi Implementasi

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
a.	Analisis Kebutuhan Pembelajaran	1) Unit pengguna berpartisipasi secara aktif dalam AKP yang terdiri atas penyiapan landasan AKP, pertemuan <i>learning council</i> , pengumpulan data AKP, verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP, dan harmonisasi hasil AKP sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai pedoman AKP di lingkungan Kementerian Keuangan. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim, dan Organisasi melalui:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-45-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>a) Pada tingkatan Individu, pegawai mengusulkan kebutuhan pembelajaran sebagai sarana pengembangan kompetensi diri dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi. Contoh: Pegawai menyampaikan kepada atasan langsung mengenai kebutuhan pembelajaran melalui kegiatan Dialog Kinerja Individu (DKI) maupun pada saat AKP Jabatan/Individu dilakukan oleh Unit Pelaksana AKP Utama.</p> <p>b) Pada tingkatan Tim, (1) Tim melakukan pembahasan untuk mengidentifikasi kegiatan pembelajaran yang dibutuhkan dalam mendukung pencapaian target kinerja Tim. (2) Tim mengusulkan kebutuhan kegiatan pembelajaran dalam mendukung pencapaian target kinerja Tim secara berjenjang kepada Unit Pelaksana AKP Utama. Contoh: Tim Pengembang Aplikasi lintas unit di BPPK menyampaikan kebutuhan pembelajaran terkait dengan pengembangan aplikasi Flutter kepada Bagian Kepegawaian BPPK c.q Subbagian Pengembangan Pegawai.</p> <p>c) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam penyiapan landasan AKP ditunjukkan dengan aktivitas menyiapkan dokumen sesuai yang dibutuhkan. Contoh: (1) Bagian Kepegawaian menyiapkan dokumen renstra, perubahan proses bisnis, perubahan peraturan, standar kompetensi jabatan, dan rencana pengembangan SDM sebagai landasan dalam melaksanakan AKP di lingkungan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan. (2) Sekretaris Ditjen menugaskan SGO dalam membantu penyiapan dokumen-dokumen dimaksud dan juga melakukan analisis kebutuhan pengembangan SDM.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-46-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>d) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam pertemuan <i>learning council</i> ditunjukkan dengan aktivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) melakukan rekapitulasi kebutuhan strategis yang telah ditentukan dalam pertemuan <i>learning council</i>;</li><li>(2) menganalisis hasil rekapitulasi kebutuhan strategis yang berdampak pada pemenuhan kompetensi jabatan; dan</li><li>(3) menentukan kebijakan pengembangan pegawai negeri sipil yang dapat diakomodasi melalui AKP Individu berdasarkan arahan dalam pertemuan <i>learning council</i>.</li></ol> <p>Contoh: Bagian Pengembangan SDM berkoordinasi dengan <i>Skill Group Owner</i> (SGO) dalam menyusun daftar/dokumen isu strategis dan kebutuhan performansi yang sesuai dengan hasil pertemuan <i>learning council</i>.</p> <p>e) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam pengumpulan data ditunjukkan dengan aktivitas pengkajian dan koordinasi penyelesaian pengumpulan data yang meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) melakukan pengkajian atas kebutuhan pengembangan SDM yang perlu didukung melalui Pembelajaran untuk tahun anggaran berjalan dan menyampaikan permintaan tertulis kebutuhan insidental kepada Unit Pengelola. Contoh: Sekretariat DJBC dalam tahun berjalan menyampaikan permintaan kebutuhan pembelajaran untuk ketua auditor kepabeanaan dan cukai sub unsur audit kepabeanaan dan cukai kepada Pusdiklat Bea dan Cukai sebagai tindak lanjut atas pemenuhan kompetensi untuk ketua auditor baru di lingkungan DJBC.</li><li>(2) melakukan pembahasan bersama dengan SGO untuk menentukan sampel AKP Strategis (dapat juga melibatkan Unit Pengelola).</li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-47-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Sekretariat DJP mengundang SGO yang berasal dari direktorat teknis yang terkait isu strategis untuk membahas sampel AKP Strategis di lingkungan DJP.</p> <p>(3) bersama dengan SGO mengumpulkan data AKP Strategis dengan berpedoman pada Dokumen Rekapitulasi Kebutuhan Strategis dan Dokumen Rencana Pengambilan Sampel AKP Strategis (dapat juga melibatkan Unit Pengelola).</p> <p>Contoh: Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) bersama dengan SGO melakukan penggalan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada seluruh sampel AKP strategis di lingkungan DJPb.</p> <p>(4) membandingkan kompetensi setiap pegawai dengan kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki berdasarkan landasan AKP Jabatan.</p> <p>Contoh: Bagian SDM membandingkan kompetensi seluruh Kasubbag Umum/calon Kasubbag dengan Standar Kompetensi Jabatan, Standar Kompetensi Teknis dan Rencana Pengembangan Jabatan bagi Kasubbag Umum.</p> <p>(5) dalam hal belum terdapat landasan AKP Jabatan, menyusun dan menyebarkan kuesioner pelaksanaan AKP Jabatan berdasarkan tugas dan fungsi, uraian jabatan, laporan individual assessment center, hasil tes potensi, hasil pengukuran kompetensi teknis, dan/atau pedoman lain yang ditentukan oleh Unit Pengelola dan Unit Pembina Sumber Daya Manusia.</p> <p>Contoh: Bagian Kepegawaian memetakan kebutuhan kompetensi pejabat administrator yang baru dilantik berdasarkan laporan <i>individual assessment</i></p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-48-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p><i>center</i>, hasil tes potensi, hasil pengukuran kompetensi teknis dan riwayat pelatihan.</p> <p>(6) menyampaikan kepada Unit Pelaksana AKP Unit Kerja mengenai kebijakan <i>Learning Council</i> terkait pengembangan pegawai yang dapat diakomodasi melalui AKP Individu dan program yang dapat dipilih sebagai pemenuhan AKP Individu. Contoh: Sekretaris DJKN mengirimkan nota dinas yang berisi daftar program pembelajaran yang dapat dipilih sebagai pemenuhan AKP Individu kepada seluruh unit kerja di lingkungan DJKN.</p> <p>(7) menyampaikan Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis, Jabatan dan Individu kepada Unit Pengelola. Contoh: Sekretariat Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) mengirimkan nota dinas mengenai laporan hasil pengumpulan data AKP kepada Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK).</p> <p>(8) menyusun perencanaan untuk kegiatan pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i> dan PJJ yang akan dikelola secara mandiri. Contoh: Bagian Pengembangan Kepegawaian DJBC menyusun kerangka acuan kerja dari kegiatan Workshop Pengolahan Data Analisis Kepabeanaan dan Cukai Menggunakan Tools Rapid Miner.</p> <p>f) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam verifikasi hasil pengumpulan ditunjukkan dengan aktivitas koordinasi dengan pihak terkait yang meliputi: (1) bersama dengan perwakilan SGO dan Unit Pengelola melakukan Verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis, Jabatan dan Individu.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-49-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Bagian Pengembangan Pegawai dan SGO DJPb menghadiri undangan Rapat Verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP dari Pusdiklat AP.</p> <p>(2) bersama dengan perwakilan SGO dan Unit Pengelola melaksanakan koordinasi untuk mengambil keputusan terkait prioritas utama dan prioritas pendukung serta pemenuhan kebutuhan Pembelajaran.</p> <p>Contoh: Bagian SDM DJA dan SGO memberikan pendapat terkait prioritas utama dan prioritas pendukung dari daftar kebutuhan pelatihan yang dibahas pada Rapat Verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP. Selain itu, Bagian SDM dan SGO juga menyampaikan pendapat terkait dengan rencana pemenuhan kebutuhan pembelajaran yang meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(a) jalur pembelajaran;</li><li>(b) program pembelajaran;</li><li>(c) jumlah peserta;</li><li>(d) target peserta; dan</li><li>(e) rencana lokasi dan waktu penyelenggaraan.</li></ul> <p>g) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam harmonisasi AKP ditunjukkan dengan aktivitas melakukan pembahasan hasil harmonisasi dengan unit pengelola untuk memperoleh persetujuan bersama.</p> <p>Contoh: Bagian SDM Badan Kebijakan Fiskal menghadiri undangan Rapat Harmonisasi AKP dari Pusdiklat KU untuk melakukan pembahasan dan menyusun kesepakatan bersama terkait rencana penyelenggaraan dan kalender pembelajaran.</p> <p>2) Unit pengguna menunjuk pemilik rumpun keahlian (SGO) untuk membantu pelaksanaan AKP termasuk terlibat dalam implementasi hasil AKP. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-50-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>a) SGO membantu pelaksanaan AKP pada penyiapan landasan dilakukan dengan cara membantu penyiapan dokumen sesuai yang dibutuhkan yang meliputi dokumen proses bisnis, perubahan peraturan, standar kompetensi jabatan, dan rencana pengembangan SDM.</p> <p>Contoh: SGO di lingkungan DJP menyampaikan perubahan proses bisnis dan perubahan peraturan yang mengakibatkan adanya kebutuhan pengembangan kompetensi dan menjadi landasan dalam pelaksanaan AKP kepada Direktorat Kepatuhan Internal dan Sumber Daya Aparatur.</p> <p>b) Aktivitas SGO dalam membantu pelaksanaan AKP pada pengumpulan data yang dilakukan dengan cara:</p> <p>(1) membantu Unit Pelaksana AKP Utama dalam melakukan pengkajian atas kebutuhan pengembangan SDM yang perlu didukung melalui Pembelajaran untuk tahun anggaran berjalan. Contoh: SGO menyampaikan pendapat atas pengembangan kompetensi teknis pegawai sesuai kebutuhan organisasi pada tahun berjalan dalam forum bersama dengan Bagian Pengembangan Pegawai.</p> <p>(2) melakukan pembahasan bersama dengan Unit Pelaksana AKP Utama untuk menentukan sampel AKP Strategis. Contoh: SGO menyampaikan pendapat terkait pemilihan sampel AKP Strategis yang akan menjadi responden dalam pengumpulan data AKP Strategis dalam forum bersama dengan Bagian Pengembangan Pegawai.</p> <p>(3) bersama dengan Unit Pelaksana AKP Utama mengumpulkan data AKP Strategis dengan berpedoman pada Dokumen Rekapitulasi Kebutuhan Strategis dan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-51-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>Dokumen Rencana Pengambilan Sampel AKP Strategis. Contoh: SGO membantu Bagian Pengembangan Pegawai dengan melakukan survei dan wawancara AKP Strategis kepada Kanwil yang menjadi sampel.</p> <p>(4) membantu Unit Pelaksana AKP Utama dalam menyusun perencanaan untuk kegiatan pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i>, dan PJJ yang akan dikelola secara mandiri oleh Unit Organisasi. Contoh: SGO menghadiri rapat koordinasi yang diadakan oleh Bagian Pengembangan Pegawai dan menyampaikan kebutuhan kegiatan pengembangan kompetensi yang dapat dikelola secara mandiri.</p> <p>c) SGO membantu pelaksanaan AKP pada verifikasi hasil pengumpulan yang dilakukan dengan cara:</p> <p>(1) bersama dengan Unit Pengelola dan Unit Pelaksana AKP Utama melakukan verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis, Jabatan dan Individu. Contoh: SGO bersama dengan Bagian Pengembangan Pegawai menghadiri undangan Rapat Verifikasi Hasil Pengumpulan Data AKP dari Pusdiklat di lingkungan BPPK.</p> <p>(2) bersama dengan Unit Pengelola dan Unit Pelaksana AKP Utama melaksanakan koordinasi untuk mengambil keputusan terkait prioritas utama dan prioritas pendukung serta pemenuhan kebutuhan Pembelajaran. Contoh: SGO memberikan pendapat terkait prioritas utama dan prioritas pendukung dari daftar kebutuhan pelatihan yang dibahas pada Rapat Verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP. Selain itu,</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-52-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		SGO juga menyampaikan pendapat terkait dengan rencana pemenuhan kebutuhan pembelajaran yang meliputi: (a) jalur pembelajaran; (b) program pembelajaran; (c) jumlah peserta; (d) target peserta; dan (e) rencana lokasi dan waktu penyelenggaraan.
b.	Desain Pembelajaran	1) Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan dan/atau pengembangan desain pembelajaran, seperti memberi masukan dan mereviu atas konsep desain pembelajaran. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas: a) melakukan reviu atas konsep desain pembelajaran yang disusun oleh unit pengelola sebagai bahan pemberian masukan dalam rapat desain pembelajaran. Contoh: Bagian SDM DJA melakukan reviu terhadap konsep desain pelatihan jabatan fungsional analis anggaran yang dikirimkan oleh Pusdiklat AP. b) memberikan masukan untuk kebutuhan peningkatan kompetensi ( <i>competency issue</i> ) SDM, khususnya untuk pembelajaran yang bertujuan memenuhi AKP Jabatan. Contoh: Bagian SDM DJA menghadiri undangan Rapat Desain Pembelajaran dari Pusdiklat AP dan menyampaikan pendapat terkait konsep desain pembelajaran yang disusun untuk memenuhi kebutuhan kompetensi hasil AKP Jabatan. c) memberikan konfirmasi atas desain pembelajaran yang telah disusun oleh Pusdiklat sesuai dengan hasil rapat desain pembelajaran. Contoh: Bagian SDM DJA melakukan <i>final check</i> dan memberikan konfirmasi atas konsep desain



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-53-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>pembelajaran yang disampaikan oleh Pusdiklat AP.</p> <p>2) Organisasi menugasi SGO untuk memberi masukan kesesuaian antara desain pembelajaran dengan kebutuhan strategis (<i>learning outcome</i>), kebutuhan kinerja (<i>learning output</i>), dan kebutuhan kompetensi (<i>learning goals</i>). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p> <p>a) melakukan reviu atas konsep desain pembelajaran yang disusun oleh unit pengelola sebagai bahan pemberian masukan dalam rapat desain pembelajaran. Contoh: SGO di lingkungan DJPb melakukan reviu terhadap konsep desain Pelatihan Penyiapan Tenaga Pendamping Penyusun Laporan Keuangan K/L yang dikirimkan oleh Pusdiklat AP sebagai bahan masukan pada rapat desain pembelajaran yang akan dilaksanakan.</p> <p>b) memberikan masukan kesesuaian antara desain pembelajaran dengan kebutuhan strategis (<i>learning outcome</i>), kebutuhan kinerja (<i>learning output</i>), dan kebutuhan kompetensi (<i>learning goals</i>) serta kesesuaian metode pembelajaran dengan kebutuhan organisasi, khususnya untuk metode-metode yang digunakan dalam pembelajaran terintegrasi. Contoh: SGO di lingkungan DJPb membandingkan konsep desain pembelajaran dengan kebutuhan strategis (<i>learning outcome</i>), kebutuhan kinerja (<i>learning output</i>), dan kebutuhan kompetensi (<i>learning goals</i>) serta metode pembelajaran yang digunakan dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, SGO menghadiri rapat desain pembelajaran dan memberikan masukan mengenai kesesuaian beberapa hal dimaksud.</p>
c.	Penyelenggaraan Pembelajaran	1) Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pembelajaran pada tahap persiapan dan kegiatan pembelajaran. Strategi implementasi atas subkomponen ini



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-54-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim, dan Organisasi melalui:</p> <p>a) Pada tingkatan Individu,</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) Pegawai membaca dan memahami Kerangka Acuan Pembelajaran sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan agar dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan lebih terarah dan mendapatkan hasil yang optimal.</li><li>(2) Pegawai mengikuti kegiatan pembelajaran dengan penuh komitmen dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil yang terbaik.</li></ol> <p>Contoh: Pegawai mengikuti <i>e-learning</i> Manajemen Pengetahuan: Dokumentasi Pengetahuan dengan terlebih dahulu mengetahui tujuannya serta melaksanakan seluruh <i>action learning</i> yang telah ditugaskan pada <i>e-learning</i> dimaksud.</p> <p>b) Pada tingkatan Tim,</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) Tim membaca, memahami dan mendiskusikan Kerangka Acuan Pembelajaran sebelum kegiatan pembelajaran dilaksanakan agar dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan lebih terarah dan mendapatkan hasil yang optimal.</li><li>(2) Tim mengikuti kegiatan pembelajaran dengan penuh komitmen dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil yang terbaik.</li></ol> <p>Contoh: Tim Pengembang Aplikasi mengikuti PJJ Pengembangan Aplikasi Berbasis Flutter dengan terlebih dahulu mengetahui tujuannya dan melaksanakan seluruh <i>action learning</i> yang telah ditugaskan pada PJJ dimaksud, serta mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari.</p> <p>c) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam persiapan penyelenggaraan pembelajaran dilakukan dengan cara:</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-55-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>(1) memproses penugasan dan pengiriman peserta kegiatan pembelajaran sesuai dengan hasil AKP dan desain pembelajaran. Contoh: Sekretariat DJKN memproses penugasan peserta pelatihan sesuai dengan hasil AKP dan desain pembelajaran.</p> <p>(2) memproses penugasan SGO/Pejabat/ Pegawai yang memiliki keahlian khusus untuk menjadi tenaga pengajar dalam kegiatan pembelajaran sesuai dengan permintaan dari penyelenggara pembelajaran (dalam hal tidak ada penugasan mendesak lainnya). Contoh: Bagian SDM DJPb memproses penugasan pegawai pada Direktorat Akuntansi dan Pelaporan Keuangan untuk menjadi tenaga pengajar pada Pelatihan Penyiapan Tenaga Pendamping Penyusun Laporan Keuangan K/L untuk menindaklanjuti permintaan tenaga pengajar dari Pusdiklat AP.</p> <p>(3) membantu pelaksanaan aktivitas pembelajaran terintegrasi di lingkungan unitnya antara lain melalui <i>coaching, mentoring, benchmarking, dan job shadowing</i>. Contoh: Bagian SDM DJPb berkoordinasi dengan Direktorat Teknis dalam menyediakan dukungan pelaksanaan <i>mentoring action learning (capstone project)</i> Inisiatif Strategis <i>Data Analytics</i> sebagai rangkaian dari PJJ <i>Bootcamp Data Analytics II</i>.</p> <p>d) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pembelajaran dilakukan dengan cara melakukan asistensi terhadap aktivitas pembelajaran terintegrasi yang dilakukan oleh peserta pembelajaran di tempat kerja. Contoh: Bagian SDM DJPb berkoordinasi dengan Direktorat Teknis dalam memastikan aktivitas <i>mentoring action learning (capstone</i></p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-56-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p><i>project</i>) Inisiatif Strategis <i>Data Analytics</i> yang menjadi rangkaian dari PJJ <i>Bootcamp Data Analytics II</i> berjalan dengan baik.</p> <p>e) Pada tingkatan Organisasi, melakukan pemantauan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran dan memberikan saran kepada Unit Pengelola dalam rangka peningkatan kualitas penyelenggaraan pembelajaran. Contoh: Sekretariat BPPK c.q Bagian Kepegawaian melakukan observasi atas aktivitas peserta BPPK dalam pembelajaran serta menyampaikan usulan kepada Pusdiklat KU untuk perbaikan pelaksanaan pembelajaran yang sedang berjalan.</p> <p>f) Pada tingkatan Organisasi, melakukan pemantauan terhadap aktivitas pembelajaran terintegrasi yang dilakukan oleh peserta pembelajaran di tempat kerja. Contoh: Sekretariat BPPK c.q Bagian Kepegawaian memastikan bahwa peserta melaksanakan kegiatan pembelajaran yang merupakan bagian dari <i>Talent Development Program</i> (misal: <i>job shadowing, learning while working</i> dan <i>coaching mentoring</i>).</p> <p>2) Organisasi menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang dapat dilaksanakan secara mandiri (pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i>, dan PJJ) berkoordinasi dengan BPPK. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui:</p> <p>a) menyiapkan administrasi, sarana, dan prasarana yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan secara mandiri (pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i>, dan PJJ). Contoh: Bagian SDM DJPb mempersiapkan administrasi yang dibutuhkan dalam rangka pelaksanaan kegiatan bimbingan teknis yang</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-57-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>antara lain berupa surat tugas, daftar hadir dan dokumentasi kegiatan.</p> <p>b) menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan secara mandiri (pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i>, dan PJJ). Contoh: Bagian SDM DJPb bekerjasama dengan Direktorat Teknis dalam menyelenggarakan bimbingan teknis bagi pegawai di lingkungan DJPb.</p> <p>c) menginformasikan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan secara mandiri (pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, <i>e-learning</i>, dan PJJ) kepada BPPK dengan tembusan kepada Biro SDM, Sekretariat Jenderal. Contoh: Bagian SDM DJPb menyusun rekapitulasi kegiatan pembelajaran yang dikelola secara mandiri berupa seminar, bimbingan teknis, dan pengembangan SDM lainnya serta menyampaikan rekapitulasi kegiatan tersebut kepada Sekretariat Badan, BPPK dengan tembusan kepada Biro SDM, Sekretariat Jenderal.</p>
d.	Evaluasi Pembelajaran	<p>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). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim, dan Organisasi melalui:</p> <p>a) Pada tingkatan Individu, peserta kegiatan pembelajaran mengikuti seluruh tahapan evaluasi pembelajaran dengan persiapan yang memadai untuk memperoleh hasil yang terbaik. Contoh: Pegawai yang menjadi peserta Latsar mempersiapkan terlebih dahulu kebutuhan aktualisasi serta mendiskusikannya kepada</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-58-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>mentor untuk memastikan pelaksanaan aktualisasi berjalan dengan lancar.</p> <p>b) Pada tingkatan Tim,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) Anggota tim mengikuti seluruh tahapan evaluasi pembelajaran dengan persiapan yang memadai untuk memperoleh hasil yang terbaik.</li><li>(2) Tim mengadakan forum diskusi untuk membahas hasil pembelajaran dan merencanakan implementasi hasil pembelajaran dalam kerja tim.</li></ul> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(a) Tim Pengembang Aplikasi setelah mengikuti PJJ Pengembangan Aplikasi Berbasis Flutter mempelajari kembali materi pembelajaran untuk persiapan pelaksanaan ujian.</li><li>(b) Tim Pengembang Aplikasi yang menjadi alumni PJJ Pengembangan Aplikasi Berbasis Flutter melakukan pembahasan bersama mengenai konten pembelajaran yang diperoleh, merencanakan penerapan konten, dan menyusun aplikasi Android berbasis Flutter sebagai implementasi hasil belajarnya.</li></ul> <p>c) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam proses evaluasi penyelenggaraan dan pengajar ditunjukkan dengan aktivitas menindaklanjuti hasil dan rekomendasi evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pengajar yang terkait dengan bagian tugasnya.</p> <p>Contoh: Bagian SDM DJKN menindaklanjuti hasil evaluasi yang diberikan peserta atas fasilitasi dalam kegiatan <i>mentoring/ action learning</i> yang menjadi bagian dalam pembelajaran terintegrasi.</p> <p>d) Pada tingkatan Organisasi, menyelenggarakan evaluasi sederhana terhadap kegiatan pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, PJJ dan <i>e-learning</i> yang dikelola secara mandiri oleh unit organisasi.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-59-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Biro Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Jenderal melakukan evaluasi dengan penyebaran kuesioner terhadap peserta kegiatan Seminar/Workshop terkait Manual Book Terbaru Aplikasi Nadine.</p> <p>e) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam proses evaluasi hasil pembelajaran peserta ditunjukkan dengan cara memotivasi peserta untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Contoh: Kepala Bagian SDM DJKN memberikan arahan dan motivasi kepada para CPNS yang akan ditugaskan untuk mengikuti Diklat Teknis Substantif Dasar agar mengikuti pelatihan dengan semangat dan mencapai hasil terbaik.</p> <p>f) Pada tingkatan Organisasi, memperhitungkan hasil evaluasi pembelajaran peserta sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam menetapkan penempatan dan pengembangan karier pegawai sesuai ketentuan yang berlaku. Contoh: Bagian Kepegawaian, Sekretariat Badan, BPPK untuk kepentingan penempatan, mutasi, dan promosi menyajikan data terkait dengan hasil evaluasi pembelajaran, prestasi belajar, serta penghargaan sebagai salah satu pertimbangan untuk pengambilan keputusan dalam forum pimpinan, Tim Penilai Kinerja, dan/atau Baperjakat.</p> <p>g) Pada tingkatan Organisasi, berpartisipasi aktif dalam proses evaluasi pascapembelajaran ditunjukkan dengan aktivitas: (1) menugasi SGO untuk menghadiri rapat pembahasan instrumen evaluasi pascapembelajaran dan memberikan masukan dalam perumusan instrumen evaluasi pascapembelajaran. Contoh: SGO di lingkungan Direktorat Lelang, DJKN memenuhi undangan rapat</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-60-

No	Sub Komponen	Strategi Implementasi
		<p>pembahasan instrumen evaluasi pascapembelajaran dari Pusdiklat KNPk dan memberikan masukan mengenai kuesioner evaluasi pascapembelajaran.</p> <p>(2) melakukan koordinasi dengan unit terkait di lingkungan Unit Pengguna dalam tahap pengumpulan data. Contoh: Bagian SDM DJKN berkoordinasi dengan unit terkait dalam mendorong alumni kegiatan pembelajaran untuk mengisi kuesioner evaluasi pascapembelajaran.</p> <p>(3) melakukan tindak lanjut atas rekomendasi evaluasi pascapembelajaran yang terkait dengan bidang tugasnya. Contoh: Pusdiklat KNPk memberikan rekomendasi pada laporan evaluasi pascapembelajaran PJJ Analisis Kelayakan Bisnis Properti agar: (a) pengiriman peserta pelatihan sesuai dengan hasil AKP. (b) tidak memberikan penugasan lain bagi peserta pada saat mengikuti kegiatan pembelajaran. Kemudian Bagian SDM DJKN menindaklanjuti rekomendasi tersebut pada kegiatan pembelajaran berikutnya.</p> <p>(4) menugaskan alumni melakukan <i>knowledge sharing</i> untuk mendukung penerapan hasil pembelajaran ke dalam pelaksanaan pekerjaan. Contoh: Pegawai BPPK berdasarkan arahan Sekretaris Badan menyusun KC dalam bentuk video dengan tema “tips dan trik menyusun dokumen pengetahuan” berdasarkan pengalamannya dalam menerapkan hasil <i>e-learning</i> Manajemen Pengetahuan: Dokumentasi Pengetahuan.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-61-

## G. Teknis Implementasi Komponen *Learning Solutions*

### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Learning Solutions* mendeskripsikan implementasi model pembelajaran yang terdiri atas *self-learning*, *structured learning*, *social learning/learning from others*, dan *learning from experience/learning while working* untuk mendukung tujuan organisasi yang direncanakan. Model ini merupakan adaptasi dari model pembelajaran 70:20:10.
- b. Belajar sendiri (*self-learning*) merupakan proses pemelajar berinisiatif, dengan atau tanpa bantuan pihak lain, dalam mengidentifikasi kebutuhan belajar, memformulasi tujuan belajar, mengidentifikasi sumber pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi hasil belajar, sesuai kebutuhannya. Dalam *self-learning*, pemelajar berperan secara aktif dan tidak tergantung kepada pihak lain dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan.
- c. Pembelajaran melalui metode yang terstruktur dalam berbagai pelatihan di dalam kelas (klasikal) maupun di luar kelas (non klasikal) yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan.
- d. Belajar di lingkungan sosial atau belajar dari orang lain (*social learning/learning from others*) merupakan aktivitas pembelajaran kolaboratif yang dilakukan pegawai, baik secara individu maupun berkelompok, dalam sebuah komunitas maupun bimbingan di luar kelas, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain, seperti *coaching & mentoring* (di luar DKI), *knowledge sharing*, patok banding (*benchmarking*), dan keikutsertaan dalam komunitas belajar (CoP).
- e. *Social learning/learning from others* dapat dilaksanakan:
  - 1) dengan metode tatap muka langsung, tatap muka virtual, dan/atau non-tatap muka; dan
  - 2) setiap saat sesuai kebutuhan/kebijakan yang ditetapkan oleh Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan terkait.
- f. Pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung (*learning from experience/learning while working*) merupakan aktivitas pembelajaran terintegrasi yang dilakukan pegawai, baik secara individu maupun berkelompok di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik 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.

### 2. Ruang Lingkup

Komponen *Learning Solutions* mencakup implementasi model pembelajaran dalam rangka peningkatan kompetensi pegawai dan optimalisasi kinerja



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-62-

organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran utama yang telah direncanakan.

### 3. Tujuan

Tujuan dari Komponen *Learning Solutions* yaitu organisasi dapat mengimplementasikan model pembelajaran yang efektif, efisien, adaptif, sehingga kinerja organisasi meningkat dan tujuan serta sasaran utama (*ultimate goals*) yang telah direncanakan tercapai.

### 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Belajar sendiri ( <i>self-learning</i> )	<p>Organisasi memfasilitasi dan memberi kesempatan pemelajar 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. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim dan Organisasi, dengan aktivitas sebagai berikut:</p> <p>1) pada tingkatan Individu,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Pegawai mengidentifikasi sumber dan waktu pembelajaran.</li><li>b) Pegawai melaporkan ke atasan bahwa akan melakukan kegiatan <i>self-learning</i>.</li><li>c) Pegawai mengevaluasi hasil belajar apakah proses pembelajaran sudah memenuhi tujuan pribadi yang diinginkan.</li><li>d) Pegawai menyampaikan laporan pelaksanaan <i>self-learning</i> ke atasan langsung yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.</li></ul> <p>Contoh:</p> <p>Pegawai pada unit Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (TIK) menghimpun bahan belajar dari video pengetahuan dalam KLC, kemudian melakukan pembelajaran, dan melakukan evaluasi diri terhadap hasil pembelajaran serta melaporkannya kepada atasan untuk dibuatkan surat keterangan melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai ketentuan yang berlaku.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-63-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>2) Pada tingkatan Tim,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Tim kerja mengidentifikasi sumber dan waktu pembelajaran.</li><li>b) Perwakilan tim kerja melaporkan ke unit yang menangani pengembangan kompetensi bahwa akan melakukan kegiatan self-learning.</li><li>c) Tim kerja mengevaluasi hasil belajar apakah proses pembelajaran sudah memenuhi tujuan yang diinginkan.</li><li>d) Tim kerja menyampaikan laporan pelaksanaan self-learning ke unit yang menangani pengembangan kompetensi dengan dilampiri dokumentasi hasil belajar.</li></ul> <p>Contoh:</p> <p>Komite LO menyusun bahan belajar dari jurnal terakreditasi internasional, kemudian melakukan diskusi dan pengambilan <i>lesson learned</i> untuk kemudian melaporkannya kepada pimpinan disertai dengan hasil kajian yang berupa konsep LO Kemenkeu.</p> <p>3) Pada tingkatan Organisasi, aktivitas pemberian fasilitas untuk dapat berinisiatif dalam belajar (termasuk identifikasi kebutuhan belajar, memformulasi tujuan belajar, identifikasi sumber belajar, dan mengevaluasi hasil belajar sesuai kebutuhannya) dilakukan dengan menginformasikan cara melaksanakan <i>self-learning</i> serta menyediakan dokumen dan sarana pendukung yang diperlukan.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Sekretariat Badan menyusun pedoman dan melakukan sosialisasi mengenai self-learning.</li><li>b) Sekretaris Badan memberikan informasi mengenai sumber-sumber belajar yang relevan untuk dapat dipelajari secara sendiri.</li><li>c) Bagian TIK Sekretariat Badan memberikan akses bagi pegawai untuk mengunggah</li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-64-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>hasil belajar ke dalam KMS atau melakukan sharing mengenai materi yang dipelajari.</p> <p>d) Direktorat Sistem Perbendaharaan menyediakan narasumber untuk belajar sendiri yang dikemas dalam bentuk seminar/konferensi/sarasehan/<i>workshop</i>/lokakarya, bimbingan teknis, dan sosialisasi untuk pengembangan kompetensi pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.</p> <p>4) Pada tingkatan Organisasi, aktivitas pemberian kesempatan untuk berinisiatif dalam belajar termasuk identifikasi kebutuhan belajar, memformulasi tujuan belajar, identifikasi sumber belajar, dan mengevaluasi hasil belajar sesuai kebutuhannya dilakukan dengan cara memberikan kebebasan bereksperimen untuk perbaikan proses bisnis. Contoh: Bagian TIK Sekretariat Badan mempersilakan pegawainya untuk mempelajari dan mencoba serta melakukan perbaikan aplikasi Semantik.</p>
b.	Pembelajaran terstruktur ( <i>structured learning</i> )	<p>Organisasi merencanakan, memfasilitasi, dan memberi kesempatan kepada setiap pegawai baik secara individu maupun berkelompok melakukan pembelajaran yang terstruktur baik di dalam kelas (klasikal) maupun di luar kelas yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi, dengan aktivitas sebagai berikut:</p> <p>1) Pada tingkatan Individu:</p> <p>a) Pegawai menginformasikan jadwal pelatihan (<i>structured learning</i>) yang akan diikuti kepada atasan langsung.</p> <p>b) Pegawai menyampaikan laporan pelaksanaan pelatihan (<i>structured learning</i>) ke atasan langsung yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.</p> <p>Contoh: Pegawai pada unit OTL, menyampaikan rencana pelaksanaan e-learning Manajemen</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-65-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Pengetahuan: Dokumentasi Pengetahuan yang akan diikuti kepada atasan langsung, kemudian menyampaikan hasil dokumen pengetahuan pada akhir e-learning.</p> <p>2) Pada tingkatan Organisasi,</p> <p>a) aktivitas perencanaan pelaksanaan pembelajaran terstruktur bagi individu dan/atau kelompok dilakukan dengan cara melakukan identifikasi kebutuhan <i>structured learning</i>, menjangkau pegawai/kelompok pegawai yang berminat, dan menyiapkan alokasi anggarannya.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Biro Umum Sekretariat Jenderal melakukan identifikasi kegiatan <i>structured learning</i> yang akan dilaksanakan, baik yang bersifat mandatory maupun hasil AKP.</p> <p>(2) Biro Umum Sekretariat Jenderal menginformasikan daftar dan jadwal <i>structured learning</i> kepada seluruh pegawai dan mengimbau pegawai untuk mendaftar.</p> <p>(3) Biro Umum Sekretariat Jenderal mengalokasikan biaya untuk pelaksanaan <i>structured learning</i>.</p> <p>(4) Biro Umum Sekretariat Jenderal menginformasikan jadwal <i>structured learning</i> kepada pegawai yang akan ditugaskan untuk mengikutinya.</p> <p>b) aktivitas fasilitasi pelaksanaan pembelajaran terstruktur bagi individu dan/atau kelompok dilakukan dengan cara menyediakan dokumen dan sarana pendukung yang diperlukan untuk melaksanakan rangkaian <i>structured learning</i>.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Sekretariat Badan menyiapkan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan <i>structured learning</i>, misalnya Surat</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-66-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Tugas dan dokumen Surat Perintah Perjalanan Dinas.</p> <p>(2) Sekretariat Badan membiayai pegawai untuk melaksanakan pembelajaran terstruktur.</p> <p>(3) Sekretariat Badan memberikan akses bagi pegawai untuk mengunggah hasil belajar ke dalam KMS atau melakukan <i>sharing</i> mengenai materi yang dipelajari.</p> <p>c) aktivitas pemberian kesempatan pelaksanaan pembelajaran terstruktur bagi individu dan/atau kelompok dilakukan dengan cara menyediakan waktu bagi pegawai/kelompok pegawai untuk melakukan <i>structured learning</i>.</p> <p>Contoh: Bagian Kepegawaian memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengusulkan pelatihan berdasarkan kebutuhan individu.</p>
c.	Belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain ( <i>social learning/learning from others</i> )	<p>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 <i>coaching &amp; mentoring</i> (di luar DKI), <i>knowledge sharing</i>, patok banding (<i>benchmarking</i>), dan keikutsertaan dalam komunitas belajar (CoP). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu, Tim dan Organisasi, dengan aktivitas sebagai berikut:</p> <p>1) Pada tingkatan Individu,</p> <p>a) Pegawai bergabung dalam CoP dan berpartisipasi aktif.</p> <p>b) Pegawai menyampaikan laporan bahwa telah bergabung dalam suatu CoP ke atasan langsung dan unit yang menangani pengembangan kompetensi.</p> <p>Contoh: Pegawai Bagian TIK berinisiatif bergabung dengan MoF-DAC dan menyampaikannya</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-67-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>kepada atasan langsung dan Subbagian Pengembangan Pegawai di unitnya.</p> <p>2) Pada tingkatan Tim,</p> <p>a) Calon Coachee dan Mentee dalam satu unit kerja menerima masukan awal mengenai proses atau hasil pekerjaan yang belum memenuhi standar kualitas pekerjaan.</p> <p>b) Coachee dan Mentee dalam satu unit kerja berdiskusi dengan atasan mengenai permasalahan/kendala yang dihadapi dan menyepakati solusi yang akan dilaksanakan.</p> <p>Contoh: Pegawai OJT dalam kegiatan pembelajaran Latsar secara aktif berdiskusi dengan Coach dan Mentornya untuk penyelesaian proyek Landing Page Manajemen Risiko UPR.</p> <p>3) Pada tingkatan Organisasi,</p> <p>a) aktivitas perencanaan pelaksanaan pembelajaran di lingkungan sosial/belajar dari orang lain bagi individu/kelompok dilakukan dengan cara identifikasi kebutuhan <i>social learning/learning from others</i> dan menyiapkan alokasi anggarannya.</p> <p>Contoh: Sekretariat Badan menyusun perencanaan dan penganggaran terkait kegiatan <i>benchmarking</i> mengenai <i>gamification</i> untuk tahun anggaran 2021.</p> <p>b) aktivitas pemberian fasilitasi pelaksanaan pembelajaran di lingkungan sosial/belajar dari orang lain bagi individu/kelompok dilakukan dengan cara memberi kejelasan mekanisme <i>social learning/learning from others</i>.</p> <p>Contoh: Pusdiklat KU menyediakan wadah berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai BPPK melalui kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-68-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>dikemas dalam acara Rabu Biru (<i>Rasa Baru Bincang Corporate University</i>).</p> <p>c) aktivitas pemberian kesempatan pelaksanaan pembelajaran di lingkungan sosial/belajar dari orang lain bagi individu/kelompok dilakukan dengan cara memberikan kebebasan bagi pegawai untuk melakukan pembelajaran pada lingkungan sosial yang mendukung pengembangan kompetensinya.</p> <p>Contoh: terdapat pegawai di Bagian TIK Sekretariat Badan, membutuhkan pengembangan kompetensi <i>data analytics</i>, Kepala Bagian TIK mengenalkan pegawai tersebut kepada komunitas MoF-DAC.</p>
d.	Belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja ( <i>learning from experiences/learning while working</i> )	<p>Organisasi merencanakan, memfasilitasi, dan memberi kesempatan kepada setiap pegawai baik secara individu maupun berkelompok melakukan pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung seperti magang/praktik kerja, detasering (<i>secondment</i>), <i>action learning</i>, gugus tugas, tugas tambahan, <i>pertukaran</i> antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi, dengan aktivitas sebagai berikut:</p> <p>1) Pada tingkatan Individu:</p> <p>a) Pegawai mengajukan usulan untuk mengikuti kegiatan <i>learning from experiences/learning while working</i> yang ditawarkan.</p> <p>b) Pegawai membuat laporan kegiatan <i>learning from experiences/learning while working</i> yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.</p> <p>Contoh: Pegawai <i>talent</i> melaksanakan kegiatan <i>Talent Development Program</i> dengan mengusulkan dan melaksanakan pembelajaran sekaligus melaksanakan pekerjaan sehari-hari, kemudian menyusun dokumentasi <i>lesson</i></p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-69-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p><i>learned</i> terhadap kegiatan dimaksud dan melaporkannya kepada atasan langsung untuk perbaikan pekerjaan sehari-hari.</p> <p>2) Pada tingkatan Organisasi,</p> <p>a) aktivitas perencanaan pelaksanaan pembelajaran dari pengalaman/sambil bekerja bagi pegawai/kelompok pegawai dilakukan dengan cara identifikasi kebutuhan <i>learning from experiences/learning while working</i> dan menyiapkan alokasi anggarannya.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Bagian Kepegawaian Sekretariat BPPK, menawarkan kegiatan magang/praktik kerja, detasering (<i>secondment</i>), pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta/Badan Usaha Milik Negara/Badan Usaha Milik Daerah kepada pegawai.</p> <p>(2) Sekretariat Badan mengalokasikan anggaran biaya untuk mendukung pelaksanaan <i>learning from experiences/learning while working</i>.</p> <p>b) aktivitas fasilitasi pelaksanaan pembelajaran dari pengalaman/sambil bekerja bagi pegawai/kelompok pegawai dilakukan dengan memberi kejelasan mekanisme <i>learning from experiences/learning while working</i>.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Bagian Kepegawaian memberikan sosialisasi terkait pelaksanaan magang, <i>secondment</i>, dan pertukaran pegawai sesuai ketentuan yang berlaku di Kementerian Keuangan.</p> <p>(2) Bagian Kepegawaian Sekretariat BPPK menugaskan pegawai Bagian TIK untuk melaksanakan <i>secondment</i> di Biro Komunikasi dan Layanan Informasi.</p> <p>c) aktivitas pemberian kesempatan pelaksanaan pembelajaran dari</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-70-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pengalaman/sambil bekerja bagi pegawai/kelompok pegawai dilakukan dengan memberikan kebebasan bagi pegawai untuk melakukan <i>learning from experiences/learning while working</i>.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Sekretariat Badan menyetujui usulan pegawai untuk melakukan <i>secondment</i> yang selaras dengan kebutuhan organisasi.</p> <p>(2) BPPK menugaskan pegawai dalam tim Pengembang LO (lintas Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan) dan melakukan <i>transfer knowledge</i> kepada tim LO Pusdiklat.</p> <p>(3) Sekretaris Badan menugaskan pegawai yang selesai melakukan <i>secondment</i> untuk melakukan dokumentasi pengetahuan atas <i>lesson learned</i> yang didapat.</p>

## H. Teknis Implementasi Komponen *Learning Spaces*

### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Learning Spaces* mendeskripsikan adanya ketersediaan kesempatan, infrastruktur, dan SDM yang mendukung kegiatan belajar, berbagi pengetahuan, dan pendokumentasian pengetahuan.
- b. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fasilitas dan infrastruktur pembelajaran yang mendukung pembelajaran aktif dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan mendorong terciptanya metode-metode pembelajaran baru. Organisasi perlu menyediakan *learning spaces* yang berupa ruangan, peralatan, jaringan internet dan intranet, akses sumber belajar, kesempatan belajar, dan dukungan teknis.

### 2. Ruang Lingkup

Komponen *Learning Spaces* mencakup:

- a. Kesempatan untuk belajar, berbagi pengetahuan dan mendokumentasikan pengetahuan;
- b. Infrastruktur untuk mendukung kegiatan belajar, berbagi pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan; dan



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-71-

c. SDM untuk mendukung kegiatan belajar, berbagi pengetahuan dan dokumentasi pengetahuan

### 3. Tujuan

Tujuan dari Komponen *Learning Spaces* yaitu organisasi dapat memberikan lingkungan yang mendukung keleluasaan dalam terciptanya budaya belajar, berbagi pengetahuan, serta melaksanakan dokumentasi pengetahuan.

### 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	Ruangan	<p>Organisasi memastikan ketersediaan ruangan yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan di lingkungan kantor pada unit kerja, seperti ruang belajar, ruang diskusi, <i>open space</i>, perpustakaan, dan yang sejenis. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas memastikan ketersediaan ruangan yang memadai dengan cara menggunakan, memultifungsikan, dan/atau membangun ruangan untuk dapat dimanfaatkan pegawai Kementerian Keuangan serta memonitor ketersediaanya.</p> <p>Contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bogor memanfaatkan ruang kerja pegawai yang sudah tersedia sebagai ruang belajar.</li><li>2) Kepala Kantor Wilayah DJKN Sumatera Utara melakukan monitoring ketersediaan ruang diskusi pada satker dibawahnya untuk dapat dipergunakan oleh satker dibawahnya maupun satker unit eselon I lainnya di lingkungan Kementerian Keuangan.</li><li>3) Sekretariat Direktorat Penilaian memultifungsikan sebagian ruang kerja pegawai menjadi <i>open space</i>.</li></ol>
b.	Peralatan	<p>Organisasi memastikan ketersediaan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) peralatan berupa komputer atau laptop yang mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai;</li><li>2) perangkat lunak untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai, seperti <i>operating system</i>, Microsoft Office, <i>browser</i>, Zoom Meeting, dan yang sejenis; dan</li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-72-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>3) peralatan untuk mendukung pelaksanaan dokumentasi pengetahuan, seperti kamera, <i>microphone</i>, aplikasi penunjang multimedia, dan yang sejenis.</p> <p>Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas pemastian ketersediaan peralatan yang dilakukan dengan cara:</p> <p>a) penyediaan sesuai peruntukan pegawai yang membutuhkan.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Pusdiklat Bea dan Cukai meminjamkan laptop yang telah di-install dengan perangkat lunak berlisensi untuk pegawai yang akan belajar.</p> <p>(2) Pusdiklat KNPk meminjamkan kamera dan <i>microphone</i> bagi pegawai yang akan melakukan dokumentasi pengetahuan.</p> <p>b) monitoring distribusi peralatan bagi pegawai yang membutuhkan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Bagian Tata Usaha Pusdiklat Bea dan Cukai mengecek distribusi peralatan dan perangkat lunak sesuai dengan kebutuhan pegawai.</p> <p>c) memenuhi kebutuhan peralatan bagi pegawai sesuai hasil monitoring.</p> <p>Contoh:</p> <p>Bagian Tata Usaha Pusdiklat Bea dan Cukai meminjamkan peralatan kepada pegawai yang belum mendapatkan sesuai hasil monitoring.</p>
c.	Jaringan Internet dan Intranet	<p>Organisasi memastikan ketersediaan jaringan internet, intranet dan jaringan komunikasi lain yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas:</p> <p>1) pemastian ketersediaan jaringan internet dan intranet yang dilakukan dengan cara</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-73-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>berkoordinasi dengan Pusat Informasi dan Teknologi Keuangan/Pusintek.</p> <p>Contoh: Sekretariat Badan meminta penambahan <i>bandwith</i> untuk memenuhi kebutuhan belajar pegawai.</p> <p>2) pemastian ketersediaan jaringan komunikasi lain yang dilakukan dengan cara melakukan monitoring atas jaringan komunikasi yang dibutuhkan oleh pegawai.</p> <p>Contoh: Sekretariat Badan memberikan bantuan komunikasi bagi pegawai yang melaksanakan <i>work from home</i> (WFH) mengingat sesuai hasil monitoring pegawai membutuhkan jaringan komunikasi lain yang tidak disediakan oleh unit.</p>
d.	Akses Sumber Belajar	<p>Organisasi memastikan ketersediaan akses terhadap sumber belajar untuk mendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai, seperti akun KLC, akses jurnal <i>EBSCO</i>, kartu keanggotaan perpustakaan, dan yang sejenis. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas pemastian ketersediaan akses terhadap sumber belajar yang dilakukan dengan cara mengecek pemanfaatan sumber belajar oleh pegawai.</p> <p>Contoh: PKN STAN menyusun daftar penggunaan/akses KLC/jurnal <i>EBSCO</i> oleh pegawai, dalam hal terdapat kebutuhan pegawai untuk mengakses sumber belajar lain maka akan dipenuhi oleh unit.</p>
e.	Kesempatan Belajar	<p>Organisasi memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk melakukan kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan secara daring (<i>online</i>) dan luring (<i>offline</i>) pada jam kerja. Contoh daring meliputi mengikuti <i>e-learning</i>/PJJ/webinar, mengakses KLC/jurnal nasional/jurnal internasional/perpustakaan <i>online</i>, dan kegiatan lainnya yang sejenis. Contoh luring meliputi mengikuti</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-74-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pelatihan/seminar/<i>Forum Group Discussion</i> /magang/ diskusi kelompok dan kegiatan lainnya yang sejenis. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas pemberian kesempatan bagi seluruh pegawai untuk melakukan kegiatan belajar yang dilakukan dengan cara menyediakan waktu khusus untuk pegawai belajar.</p> <p>Contoh: Sekretariat Badan tidak mengagendakan rapat/kegiatan lain pada hari Jumat selama satu jam dan mengalokasikan waktu tersebut untuk pegawai belajar.</p>
f.	Dukungan Teknis	<p>Organisasi menyediakan SDM yang dapat memberikan dukungan teknis untuk memastikan:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) kelancaran jaringan internet dan intranet sebagai pendukung kegiatan belajar serta berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai;</li><li>2) ketersediaan akses terhadap sumber belajar sebagai pendukung kegiatan belajar dan berbagi pengetahuan bagi seluruh pegawai; dan</li><li>3) kelancaran pelaksanaan dokumentasi pengetahuan.</li></ol> <p>Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas penyediaan SDM pendukung yang dilakukan dengan cara menugaskan ahli tertentu untuk mengajari pegawai dalam melakukan <i>troubleshooting</i> atas jaringan internet, mengatasi permasalahan akses terhadap sumber belajar dan membantu melakukan dokumentasi pengetahuan.</p> <p>Contoh:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a) Sekretariat Badan menugaskan Jabatan Fungsional (JF) Pranata Komputer untuk memeriksa kualitas jaringan internet dan mengajarkan <i>troubleshooting</i> kepada pegawai saat terjadi permasalahan jaringan/akses.</li><li>b) Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia menugaskan JF Pengembang Teknologi Pembelajaran untuk</li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-75-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		mengajarkan cara praktis melakukan dokumentasi pengetahuan melalui aplikasi Canva, dalam hal terdapat kesulitan dalam pelaksanaannya maka akan dibantu oleh JF Pengembang Teknologi Pembelajaran.

## I. Teknis Implementasi Komponen *Learners' Performance*

### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Learners' Performance* mendeskripsikan hasil pembelajaran pemelajar dalam meningkatkan kinerja individu (*individual performance*), tim (*team performance*) dan organisasi (*organizational performance*) untuk mewujudkan kinerja organisasi. Pembelajaran terjadi jika anggota organisasi sebagai individu dan/atau tim mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru yang selanjutnya meningkatnya kemampuan dan pengalaman individu untuk merealisasikan konsep tersebut, sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah pada tim kerja dan organisasi.
- b. *Individual performance* merupakan implementasi hasil pembelajaran individu setelah (pasca) mengikuti pembelajaran yang dapat diukur dengan menggunakan model evaluasi *The Kirkpatrick Model* dan dapat dilihat dari ada atau tidaknya ide/gagasan baru (inovasi) dalam cara bekerja dan hasil kerja.
- c. *Team performance* merupakan implementasi hasil pembelajaran tim yang dapat dicapai antara lain melalui penyelesaian tugas atau proyek tertentu sesuai dengan yang dibebankan pada tim tersebut.
- d. Pencapaian hasil belajar tim dapat dilihat dari:
  - 1) kontribusi individual, akan berdampak pada peningkatan kinerja tim; atau
  - 2) kontribusi secara bersama di dalam tim, yang dapat dilihat dari adanya cara-cara baru (inovasi) yang diciptakan oleh tim.
- e. Pengukuran dapat menggunakan model evaluasi *The Kirkpatrick Model*. Apabila hasil evaluasi menunjukkan hasil yang baik/bagus maka peningkatan kinerja individu ini akan berdampak pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja tim
- f. *Organizational performance* merupakan implementasi hasil pembelajaran individu dan tim yang menciptakan perubahan perilaku dan perbaikan kinerja dalam organisasi.



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-76-

- g. *Organizational performance* dapat dilihat dari:
- 1) hasil pembelajaran individu dan/atau tim dimanfaatkan oleh organisasi untuk memperbaiki kesalahan dan/atau merubah cara kerjanya agar mendapatkan hasil/kinerja yang lebih baik; dan/atau
  - 2) adanya keterkaitan pembelajaran dengan pengembangan karir pegawai dimana hasil pembelajaran yang digunakan oleh organisasi sebagai salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai dalam rangka mutasi, promosi, dan/atau penugasan di luar Kementerian Keuangan akan membantu pencapaian tujuan organisasi
- h. Individu dan tim kerja yang mampu mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dari hasil pembelajarannya untuk menciptakan atau memperbaiki produk, proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan, akan menjadi individu dan tim yang inovatif dan pada akhirnya akan mendorong organisasi menjadi organisasi yang inovatif.

## 2. Ruang Lingkup

Komponen *Learners Performance* mencakup implementasi dan pemanfaatan hasil pembelajaran yang dapat dilihat dari terjadinya *continuous improvement*, peningkatan kinerja pemelajar, dan terciptanya inovasi serta pemanfaatan hasil pembelajaran sebagai salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai.

## 3. Tujuan

Tujuan Komponen *Learners Performance* yaitu mendorong organisasi memastikan hasil pembelajaran memberikan kontribusi dalam mewujudkan organisasi yang mampu mendapatkan, memanfaatkan, menciptakan dan mentransformasikan pengetahuan serta memodifikasi perilakunya sesuai dengan pengetahuan dan gagasan baru yang diperoleh untuk dapat beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis.

## 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	<i>Individual performance</i>	Organisasi memastikan hasil pembelajaran diimplementasikan oleh individu dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya serta memanfaatkan hasil pembelajaran untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja dan menciptakan inovasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-77-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>tingkatan Individu dan Organisasi melalui aktivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) pada tingkatan Individu, pemanfaatan hasil pembelajaran untuk perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja dilakukan dengan cara pegawai menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Contoh: Pegawai Subbidang Pengolahan Hasil Diklat, Pusdiklat Pajak mengolah data survei evaluasi pascapembelajaran dengan menggunakan aplikasi SPSS sesuai metode yang diajarkan dalam Pelatihan Pengantar Statistika.</li><li>2) pada tingkatan Organisasi,<ol style="list-style-type: none"><li>a) pemastian implementasi hasil pembelajaran oleh individu dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dilakukan dengan cara memberikan tugas kepada pegawai untuk melakukan aktualisasi pembelajaran dan mengevaluasi pegawai yang telah mengikuti pembelajaran. Contoh:<ol style="list-style-type: none"><li>(1) Kepala Subbagian Komunikasi Publik, Sekretariat BPPK, memberikan tugas kepada bawahannya yang telah mengikuti pelatihan desain grafis untuk membuat desain poster sebagai unggahan informasi di media sosial BPPK.</li><li>(2) BPPK melaksanakan evaluasi pascapembelajaran terhadap alumni Pelatihan Teknis Pemeriksaan Barang Impor Lanjutan untuk mengukur peningkatan kinerja pemeriksa barang impor di lingkungan DJBC.</li></ol></li></ol></li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-78-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>(3) Bagian Kepegawaian BPPK melakukan evaluasi dalam bentuk survei kemanfaatan hasil pelatihan kepada pegawai yang telah mengikuti pelatihan secara berkala.</p> <p>b) pemanfaatan hasil pembelajaran untuk menciptakan inovasi dilakukan dengan cara membuat kebijakan agar tercipta budaya inovasi.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) BPPK memberikan surat keterangan kreativitas kepada Pranata Komputer yang telah melakukan inovasi dengan mengembangkan <i>prototype</i> aplikasi Semantik (Aplikasi Manajemen Pembelajaran di BPPK).</p> <p>(2) Unit kerja mengadakan <i>event</i>/lomba/kompetisi bagi para pegawai untuk menciptakan inovasi.</p>
b.	<i>Team performance</i>	<p>Organisasi memastikan hasil pembelajaran diimplementasikan oleh tim dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya serta memanfaatkan hasil pembelajaran untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja dan menciptakan inovasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Tim dan Organisasi melalui aktivitas:</p> <p>1) pada tingkatan Tim, melakukan diskusi untuk mereviu suatu kegiatan tim yang sedang berlangsung atau sudah berakhir guna mengetahui penyebab utama keberhasilan dan/atau kegagalan sebagai bentuk pembelajaran dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-79-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Panitia Penulisan Buku Sinopsis Series melakukan <i>After Action Review</i> (AAR) terhadap kegiatan wawancara narasumber yang telah dilakukan sesuai hasil pembelajaran tentang teknik wawancara untuk mendapatkan <i>lesson learned</i> agar kegiatan selanjutnya berjalan dengan lebih baik.</p> <p>2) pada tingkatan Organisasi</p> <p>a) pemastian implementasi hasil pembelajaran oleh tim dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dilakukan dengan cara mengevaluasi kinerja tim yang anggotanya telah mengikuti pelatihan.</p> <p>Contoh: Sekretariat BPPK melakukan evaluasi kinerja Tim Penjaminan Mutu yang anggotanya telah mengikuti Pelatihan Manajemen Mutu Pembelajaran.</p> <p>b) pemanfaatan hasil pembelajaran oleh tim untuk perbaikan berkelanjutan dan/atau peningkatan kinerja dilakukan dengan cara menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tim.</p> <p>Contoh: Tim Pengembang Aplikasi Mobile Subbagian Sistem Informasi, BPPK setelah mengikuti Pelatihan Aplikasi Data Flutter menggunakan <i>framework</i> Flutter dalam mengembangkan aplikasi KLC Mobile.</p> <p>c) pemanfaatan hasil pembelajaran oleh tim untuk menciptakan inovasi dilakukan dengan cara</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-80-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>membuat kebijakan agar tercipta budaya inovasi Contoh: Sekretariat Jenderal a.n. Menteri Keuangan memberikan sertifikat inovator pada para pegawai yang terlibat dalam tim pengembangan inovasi Sistem Aplikasi Barang Penumpang (SIAPBANG).</p>
c.	<i>Organizational Performance</i>	<p>1) Organisasi memastikan hasil pembelajaran berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi dengan cara melakukan evaluasi kinerja. Contoh: DJP memanfaatkan hasil evaluasi pascapembelajaran (evaluasi dampak pembelajaran) Pelatihan Staf PPK untuk mengevaluasi kinerja staf PPK di lingkungan DJP.</p> <p>2) Organisasi memastikan terciptanya inovasi dari hasil pembelajaran. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas membuat kebijakan yang mendorong terciptanya budaya inovasi seperti membuat kompetisi inovasi secara berkala. Contoh: Sekretariat BPPK menyelenggarakan Liga Inovasi BPPK untuk mendorong terciptanya budaya inovasi di lingkungan BPPK.</p> <p>3) Organisasi memanfaatkan inovasi dari hasil pembelajaran pegawai sebagai individu dan tim untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-81-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>menggunakan ide baru dari individu dan tim untuk perbaikan kebijakan di unitnya. Contoh:</p> <p>a) DJPb memanfaatkan aplikasi SAKATO (Sistem Aplikasi Kabar, Antrian, dan Tolakan) yang telah memenangkan Top 5 Inovasi Terbaik dalam Kompetisi Inovasi Kementerian Keuangan Tahun 2020 untuk diterapkan pada proses pemberian layanan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.</p> <p>b) BPPK menggunakan KLC Mobile yang dikembangkan oleh Tim Pengembang Aplikasi Mobile menjadi salah satu sarana pendukung modern <i>e-learning</i> di Kementerian Keuangan.</p> <p>4) Organisasi menggunakan hasil pembelajaran pegawai sebagai salah satu pertimbangan dalam pengembangan karier pegawai. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas mempertimbangkan hasil pembelajaran dalam mutasi, promosi, dan/atau penugasan di luar Kementerian Keuangan pegawai. Contoh: DJBC mempertimbangkan pegawai yang memperoleh hasil pembelajaran terbaik dalam Pelatihan Layanan Informasi Kepabeanan dan Cukai untuk ditempatkan sebagai Petugas <i>Contact Center</i>.</p>

J. Teknis Implementasi Komponen *Leaders' Participation in Learning Process*

1. Deskripsi

- a. Komponen *Leaders' Participation in Learning Process* mendeskripsikan peran penting *leaders* dalam mengomunikasikan dan mendorong individu menuju visi bersama (*shared vision*), memahami kebutuhan pembelajaran



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-82-

organisasi, membangun iklim yang mendukung proses pembelajaran, serta membimbing dan mendorong bawahan dan semua elemen organisasi untuk selalu belajar baik dari setiap aktivitas formal maupun informal.

- b. Organisasi perlu mendorong *leaders* agar mampu berperan 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.
- c. Peran *leaders* tersebut sangat erat kaitannya dengan karakteristik kepemimpinan transformasi (*transformational leadership*), di antaranya pemimpin menjadi contoh moral dalam organisasi dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama, membangun budaya dan visi bersama, menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, serta memotivasi bawahan agar kreatif dan inovatif.
- d. *Leaders* merupakan seluruh pejabat struktural baik setingkat pejabat pengawas, pejabat administrator, dan pejabat pimpinan tinggi, serta pejabat fungsional dan pejabat non-eselon yang disetarakan dengan jabatan struktural (memiliki fungsi pembinaan).

## 2. Ruang Lingkup

Komponen *Leaders' Participation in Learning Process* mencakup peran *leaders* dalam bentuk keterikatan (*engagement*) dan keterlibatan (*involvement*) dalam proses pembelajaran setiap individu, tim, maupun organisasi pada unitnya masing-masing.

## 3. Tujuan

Tujuan Komponen *Leaders' Participation in Learning Process* yaitu mendorong dan mengoptimalkan peran *leaders* dalam menyelaraskan proses pembelajaran setiap individu, tim, maupun organisasi dengan tujuan organisasi. Apabila peran tersebut dijalankan oleh seluruh *leaders* dalam lingkungan kerjanya maka pada akhirnya akan terbentuk sebuah budaya belajar (*learning culture*) yang tidak hanya meningkatkan kompetensi dan kinerja individu tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

## 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	<i>Leaders as Role Models</i>	Organisasi mendorong <i>Leaders</i> untuk menjadi teladan dan menginspirasi bawahan untuk terus menerus belajar dengan ikut serta dalam pembelajaran sebagai <i>Learners</i> , berbagi pengetahuan ( <i>knowledge sharing</i> ), dan menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-83-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>sehari-hari dalam rangka peningkatan kinerja (<i>transfer of training</i>). Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="748 742 1421 999">1) <i>leaders</i> menjadi teladan bawahan untuk terus menerus belajar, dilakukan dengan cara menunjukkan contoh melakukan kegiatan perbaikan organisasi yang didasarkan pada kaidah ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Contoh: Sekretaris BPPK menganjurkan pelaksanaan <i>After Action Review</i> (AAR) bagi seluruh satuan kerja di lingkungan BPPK dengan terlebih dahulu melaksanakan AAR di Sekretariat BPPK.</li><li data-bbox="748 1335 1421 1953">2) <i>leaders</i> menginspirasi bawahan dilakukan dengan cara menjadi pegawai yang memiliki prestasi bergengsi. Contoh:<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="797 1502 1421 1684">a) Sekretaris Jenderal memperoleh penghargaan Tanda Kehormatan Satyalancana Wira Karya atas Prestasi di Bidang Tata Kelola Barang Milik Negara.</li><li data-bbox="797 1697 1421 1953">b) Direktur Jenderal Perbendaharaan menerima penghargaan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya Teladan Nasional dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB).</li></ol></li><li data-bbox="748 2013 1421 2270">3) <i>leaders</i> mengikuti pembelajaran dilakukan dengan cara mengikuti kegiatan untuk peningkatan kompetensi. Contoh:<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="797 2212 1421 2270">a) Menteri Keuangan dan para Pejabat Pimpinan Tinggi Madya mengikuti</li></ol></li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-84-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>kegiatan Ministerial Lecture sebagai peserta.</p> <p>b) Kepala Subdit Integrasi Proses Bisnis LNSW menjadi peserta <i>e-learning</i> Manajemen Keuangan Negara.</p> <p>4) <i>leaders</i> dalam berbagi pengetahuan dilakukan dengan cara menyusun dan membagikan pengetahuan yang diperoleh dari hasil pembelajaran (<i>knowledge sharing</i>).</p> <p>Contoh: Pengendali Teknis Tim Auditor membuat dokumentasi pengetahuan atas <i>tacit knowledge</i>-nya sendiri dan diunggah ke KLC.</p> <p>5) <i>leaders</i> menerapkan hasil pembelajaran dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari dalam rangka peningkatan kinerja (<i>transfer of training</i>) dilakukan dengan cara mengaktualisasikan pengetahuan yang diperoleh.</p> <p>Contoh: Ketua Program Studi D-III Akuntansi menyusun regulasi pembelajaran <i>new normal</i> berdasarkan hasil <i>benchmarking best practice</i> perguruan tinggi se-Indonesia.</p>
b.	<i>Leaders as Teachers</i>	<p>Organisasi mendorong <i>Leaders</i> untuk berperan sebagai pihak yang mengajarkan pihak lain baik internal maupun eksternal unit kerjanya dalam rangka <i>improvement</i> pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui aktivitas:</p> <p>1) <i>leaders</i> dalam berperan sebagai pengajar internal dilakukan dengan cara menjadi penceramah, pengajar, narasumber pada kegiatan yang diselenggarakan oleh unit kerjanya.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-85-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kebayoran Lama menjadi narasumber dalam <i>workshop transfer pricing</i> di unitnya.</p> <p>2) <i>leaders</i> dalam berperan sebagai pengajar eksternal dilakukan dengan cara menjadi penceramah, pengajar, narasumber pada kegiatan yang diselenggarakan oleh unit selain unit kerjanya.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Pengendali Mutu Tim Auditor menjadi pengajar di BPPK.</li><li>b) Inspektur Jenderal menjadi narasumber dalam Bincang Transformasi.</li><li>c) Kepala Subdirektorat Dana Bagi Hasil menjadi narasumber pada sosialisasi terkait keuangan negara kepada Kementerian/Lembaga/Instansi Daerah.</li></ul>
c.	<i>Leaders as Coaches, Mentors, Counsellors</i>	<p>Organisasi mendorong <i>Leaders</i> untuk berperan sebagai <i>coaches, mentors, dan/atau counsellors</i> bagi pegawai. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu melalui pelaksanaan <i>coaching, mentoring, dan/atau counselling</i> (di luar kegiatan DKI) dengan cara:</p> <p>(1) membantu pegawai terkait pekerjaan. Aktivitas membantu pegawai terkait pekerjaan dilakukan dengan menunjukkan cara praktis menyelesaikan pekerjaan tertentu.</p> <p>Contoh: Kepala Subbagian Organisasi memberikan contoh penggunaan <i>shortcut</i> dalam Ms. Word.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-86-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>2) membimbing pegawai dalam menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi melalui <i>self-learning, structured learning, social learning/learning from others</i>, dan <i>learning from experience/learning while working</i>.</p> <p>Aktivitas membimbing pegawai dalam menemukan solusi dilakukan dengan cara menggali akar permasalahan dan mengelaborasi pemecahan masalah tersebut dari ide-ide orisinal bawahannya.</p> <p>Contoh:</p> <p>Kepala Subbagian Akuntansi dan Pelaporan melakukan <i>brainstorming</i> dengan bawahannya terkait permasalahan manajemen waktu dalam penyelesaian <i>deadline</i> pekerjaan dan menemukan alternatif solusi berdasarkan kesepakatan bersama.</p> <p>3) melakukan supervisi pekerjaan.</p> <p>Aktivitas melakukan supervisi pekerjaan dilakukan dengan cara menyusun daftar pekerjaan dan mengelompokkannya sesuai dengan tingkat urgensi dan kepentingannya serta memeriksa hasilnya sebelum <i>deadline</i>.</p> <p>Contoh:</p> <p>a) Kepala Subbidang Informasi dan Pelaporan Kinerja menagih laporan kinerja yang disusun oleh bawahannya tiga hari sebelum <i>deadline</i>.</p> <p>b) <i>Leaders</i> memastikan rencana aksi (<i>action plan</i>) dilaksanakan sesuai komitmen yang disepakati.</p> <p>4) memberikan kesempatan untuk mencoba keahlian baru.</p> <p>Aktivitas pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mencoba keahlian baru dilakukan dengan cara mengizinkan</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-87-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>pegawai mencoba menerapkan pengetahuan baru dalam penyusunan produk dari tusi tertentu.</p> <p>Contoh:</p> <p>Kepala Subbagian Akuntansi dan Pelaporan memberikan kesempatan pada bawahannya untuk membuat ringkasan laporan keuangan dalam bentuk infografis.</p> <p>5) memberikan instruksi yang jelas terkait pekerjaan kepada bawahan.</p> <p>Aktivitas pemberian instruksi yang jelas dilakukan dengan cara memberikan arahan yang konkret dan sistematis atas suatu penyelesaian pekerjaan.</p> <p>Contoh:</p> <p>Kepala Bagian Organisasi dan Kepatuhan Internal meminta bawahannya untuk membuat paparan dan memberikan <i>outline</i> materi apa saja yang harus tercantum dalam paparan tersebut.</p> <p>6) memberikan <i>feedback</i> atas kinerja sebagai bagian pembelajaran berkelanjutan.</p> <p>Aktivitas pemberian <i>feedback</i> kepada bawahan dilakukan dengan cara memberikan umpan balik atas penyelesaian pekerjaan.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Diklat memberikan masukan kepada Kepala Subbidang Kurikulum atas konsep Kerangka Acuan Program yang disusun.</li><li>b) Kepala Seksi Pelayanan memberikan masukan atas gaya komunikasi petugas pelayanan setelah mengamati pelayanan yang diberikan oleh petugas.</li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-88-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>7) memberikan <i>reward and recognition</i>.</p> <p>a) Aktivitas pemberian <i>reward</i> dilakukan dengan cara memberikan penghargaan kepada bawahan yang berprestasi dan mampu mencapai target tertentu.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Menteri Keuangan memberikan apresiasi melalui media sosial dan merayakan keberhasilan pegawai Kementerian Keuangan yang memenangkan kompetisi Bedah Data APBD 2021.</p> <p>(2) Kepala Direktorat Transformasi Proses Bisnis mengusulkan pegawai yang mengembangkan inovasi di unitnya untuk mengikuti diklat luar badan/<i>short course</i> sesuai dengan minatnya.</p> <p>b) Aktivitas pemberian <i>recognition</i> dilakukan dengan cara memberikan pengakuan atas keberhasilan kinerja pegawai.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Pengelola Kepegawaian mencantumkan keahlian khusus pegawai dalam HRIS.</p> <p>(2) Kepala BDK Cimahi memberikan kategori <i>employee of the month</i> bagi pegawai dengan kinerja sangat baik dan diumumkan di media sosial.</p> <p>(3) Sekretaris Dirjen Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko memasukkan pegawai di unit nya yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja optimal untuk diusulkan ke dalam Manajemen Talenta.</p>
d.	<i>Forward-thinking Leadership</i>	Organisasi mendorong <i>leaders</i> untuk menjaga konsistensi keterkaitan kegiatan



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-89-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>belajar dengan tujuan strategis organisasi. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dengan cara:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) memahami kebutuhan pembelajaran dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi.<ol style="list-style-type: none"><li>a) Aktivitas pemahaman kebutuhan pembelajaran ditunjukkan dengan cara memberikan arahan konkret dalam pengembangan kompetensi pegawai. Contoh: Kepala KPKNL Bukittinggi memiliki peta kelebihan dan kekurangan pegawai atas kompetensi yang dimiliki dan rencana pengembangannya.</li><li>b) Aktivitas penyelarasan kebutuhan pembelajaran dengan tujuan organisasi dilakukan dengan cara mempertimbangkan hasil AKP dan gap kompetensi pegawai dalam memberikan penugasan pembelajaran. Contoh: Sekretaris DJPK menugaskan pegawai untuk melakukan pembelajaran sesuai dengan yang telah direncanakan, agar pegawai dimaksud dapat memiliki kesempatan mengembangkan diri.</li></ol></li><li>2) melibatkan pegawai dalam membangun visi bersama pembelajaran. Aktivitas melibatkan pegawai dalam membangun visi pembelajaran dilakukan dengan cara mengajak pegawai diskusi mengenai pengembangan kompetensi yang akan dilakukannya.</li></ol>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-90-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Kepala Subbagian Tata Usaha mendiskusikan rencana dan evaluasi pengembangan kompetensi bawahannya dalam forum informal.</p> <p>3) memberikan akses dan kesempatan belajar kepada pegawai baik secara mandiri maupun melalui pembelajaran terintegrasi sesuai dengan kebutuhan kompetensi.</p> <p>a) Aktivitas pemberian akses belajar dilakukan dengan cara menghilangkan batasan-batasan bagi pegawai dalam belajar.</p> <p>Contoh: Direktur PKN STAN menyetujui pengajuan anggaran untuk berlangganan jurnal internasional yang dapat dimanfaatkan oleh pegawai di lingkungan PKN STAN.</p> <p>b) Aktivitas pemberian kesempatan belajar cara membebastugaskan pegawai dari pekerjaan kantor selama mengikuti penugasan pembelajaran.</p> <p>Contoh:</p> <p>a) Kepala Bagian OTL memberikan kebebasan dari tugas sehari-hari kepada Kepala Subbagian Hukum dan Kerjasama yang sedang melaksanakan PJJ.</p> <p>b) Kepala Bagian TIK meluangkan waktu untuk melakukan pembimbingan kepada bawahannya dalam melaksanakan <i>action learning</i> pada Pelatihan Aplikasi Berbasis Flutter.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-91-

## K. Teknis Implementasi Rincian Komponen *Feedback*

### 1. Deskripsi

- a. Komponen *Feedback* mendeskripsikan input/masukan, pengaruh, dan informasi berupa *gap* antara harapan/target dan kenyataan/hasil yang diberikan oleh pegawai, unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan SDM pada Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan, Pimpinan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan, dan Tim Penilai Komite LO atas pelaksanaan LO yang telah dilaksanakan pada tahun berjalan.
- b. *Feedback* digunakan sebagai alat untuk menjaga perbaikan berkelanjutan dalam implementasi LO.

### 2. Ruang Lingkup

Komponen *Feedback* mencakup implementasi tindak lanjut dan respon yang meliputi input/masukan, pengaruh, dan informasi berupa *gap* antara harapan/target dan kenyataan/hasil yang diberikan oleh pegawai, unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan SDM pada Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan, Pimpinan Unit Eselon I dan Unit Non Eselon yang bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan, serta Tim Penilai Komite LO atas pelaksanaan LO yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya dan tahun berjalan.

### 3. Tujuan

Tujuan Komponen *Feedback* yaitu untuk mewujudkan terlaksananya pengukuran seluruh komponen dalam implementasi LO di Kementerian Keuangan yang secara berkesinambungan dapat mendukung dan mendorong pembelajaran individu, tim, dan organisasi dalam mewujudkan LO yang lebih terarah, sistematis, dan berkelanjutan.

### 4. Strategi Implementasi

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
a.	<i>Feedback</i> internal	1) Organisasi mendorong pejabat dan/atau pegawainya untuk memberikan <i>feedback</i> atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi LO. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Individu dan Organisasi melalui aktivitas:



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-92-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>a) pada tingkatan Individu, Pegawai melakukan pengisian survei dalam implementasi LO maupun pemberian <i>feedback</i> kepada tim maupun organisasi melalui saluran yang tersedia terkait seluruh komponen yang telah dilaksanakan dalam LO pada tahun sebelumnya. Contoh: Pegawai Sekretariat Badan terlibat secara aktif dalam pembahasan terkait pematangan konsepsi <i>feedback</i> untuk disampaikan kepada pimpinan.</p> <p>b) pada tingkatan Organisasi,</p> <p>(1) mendorong pejabat memberikan <i>feedback</i> pada komponen implementasi LO yang dilakukan dengan cara memfasilitasi pelaksanaan <i>feedback</i> melalui penyelenggaraan dialog implementasi LO dalam bentuk <i>townhall</i> atau <i>group discussion</i>. Contoh: Bagian Kepegawaian, Sekretariat BPPK menyelenggarakan kegiatan <i>Townhall Meeting</i> dengan tema LO sebagai wadah bagi seluruh pejabat dan pegawai untuk melakukan diskusi mengenai implementasi LO di lingkungan BPPK.</p> <p>(2) mendorong pegawai memberikan <i>feedback</i> pada komponen implementasi LO dilakukan dengan cara menyelenggarakan diseminasi, survei, atau <i>one-on-one meeting</i> dengan pegawai terkait.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-93-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>Contoh: Sekretariat BPPK menyelenggarakan diseminasi implementasi LO yang diikuti oleh seluruh pegawai melalui kegiatan pertemuan yang dikemas dalam acara <i>Learning Organization Knowledge Room</i> (LOKeR).</p> <p>2) Organisasi menindaklanjuti <i>feedback</i> internal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi LO, strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui:</p> <p>a) Aktivitas menindaklanjuti <i>feedback</i> internal dilakukan dengan cara mendokumentasikan <i>feedback</i> atas penilaian LO pada tahun sebelumnya baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan untuk menjadi bahan pembelajaran pegawai, tim, dan organisasi.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Sekretariat BPPK menyusun laporan <i>feedback</i> atas implementasi LO dan menyampaikannya kepada Pusdiklat dan BDK dalam bentuk poin-poin utama dan infografis.</p> <p>(2) Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai mengumpulkan <i>feedback</i> dari pegawai, unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan SDM pada Unit Eselon I, Pimpinan Unit Eselon I, dan Tim Penilai Komite LO atas pelaksanaan LO pada tahun berjalan.</p>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-94-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>b) Aktivitas menindaklanjuti <i>feedback</i> internal dilakukan dengan cara mendiseminasikan implementasi <i>feedback</i> atas penilaian LO.</p> <p>Contoh:</p> <p>(1) Sekretariat BPPK menyelenggarakan diseminasi pembahasan hasil <i>feedback</i> implementasi LO tahun lalu dengan seluruh unit di lingkungan BPPK.</p> <p>(2) Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai melaksanakan kegiatan pengembangan terencana berdasarkan hasil <i>feedback</i> atas penilaian LO pada tahun sebelumnya</p> <p>c) Aktivitas menindaklanjuti <i>feedback</i> internal dilakukan dengan cara melakukan identifikasi dan menyusun kebutuhan pengembangan dalam pelaksanaan <i>feedback</i>, serta memastikan pelaksanaan dan pengembangan poin-poin <i>feedback</i> atas penilaian LO pada tahun sebelumnya.</p> <p>Contoh:</p> <p>Bagian Organisasi dan Tata Laksana bersama dengan Bagian Kepegawaian, Sekretariat BPPK melakukan rencana pengembangan organisasi dan SDM dengan menggunakan data hasil <i>feedback</i>.</p>
b.	<i>Feedback</i> eksternal	1) Organisasi menelaah <i>feedback</i> eksternal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi LO, Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-95-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>penelaahan <i>feedback</i> eksternal dilakukan dengan cara mendiseminasikan <i>feedback</i> yang diberikan oleh Tim Penilai Komite LO atas hasil survei tahun sebelumnya.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Sekretariat BPPK menyelenggarakan rapat pembahasan hasil <i>feedback</i> dengan seluruh unit di lingkungan BPPK yang mendapat <i>feedback</i> dari Tim Penilai Komite LO.</li><li>b) Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai menyelenggarakan diseminasi kepada pegawai, grup, dan organisasi secara menyeluruh atas dokumentasi implementasi <i>feedback</i>.</li><li>c) Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai melakukan identifikasi dan menyusun kebutuhan pengembangan dalam pelaksanaan <i>feedback</i>, serta memastikan pelaksanaan dan pengembangan poin-poin <i>feedback</i> atas penilaian LO pada tahun sebelumnya.</li></ul> <p>2) Organisasi menindaklanjuti <i>feedback</i> eksternal atas pelaksanaan seluruh komponen dalam implementasi LO. Strategi implementasi atas subkomponen ini dilaksanakan pada tingkatan Organisasi melalui aktivitas tindak lanjut <i>feedback</i> eksternal dilakukan dengan cara menyelenggarakan rapat tindak lanjut hasil <i>feedback</i> dengan seluruh unit terkait untuk mengomunikasikan dan mengidentifikasi langkah tindak lanjut maupun perbaikan.</p> <p>Contoh:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Sekretariat BPPK menyelenggarakan rapat <i>one-on-</i></li></ul>



MENTERI KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

-96-

No	Subkomponen	Strategi Implementasi
		<p>one untuk membahas tindak lanjut <i>feedback</i> yang telah diselesaikan oleh unit.</p> <p>b) Setiap pimpinan organisasi mendorong dan mendukung pelaksanaan tindak lanjut <i>feedback</i> yang telah diberikan oleh Tim Penilai Komite LO atas penilaian LO pada tahun sebelumnya.</p> <p>c) Setiap pimpinan organisasi mendorong dan mendukung pelaksanaan tindak lanjut <i>feedback</i> yang telah diusulkan oleh organisasi atas penilaian LO pada tahun sebelumnya.</p>

---

a.n. MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA  
KEPALA BADAN PENDIDIKAN  
DAN PELATIHAN KEUANGAN,

ttd.

ANDIN HADIYANTO

Salinan sesuai dengan aslinya,  
Sekretaris Badan  
u.b.  
Kepala Bagian Umum



HARMONIS SIREGAR  
NIP 19691122 199603 1 001