

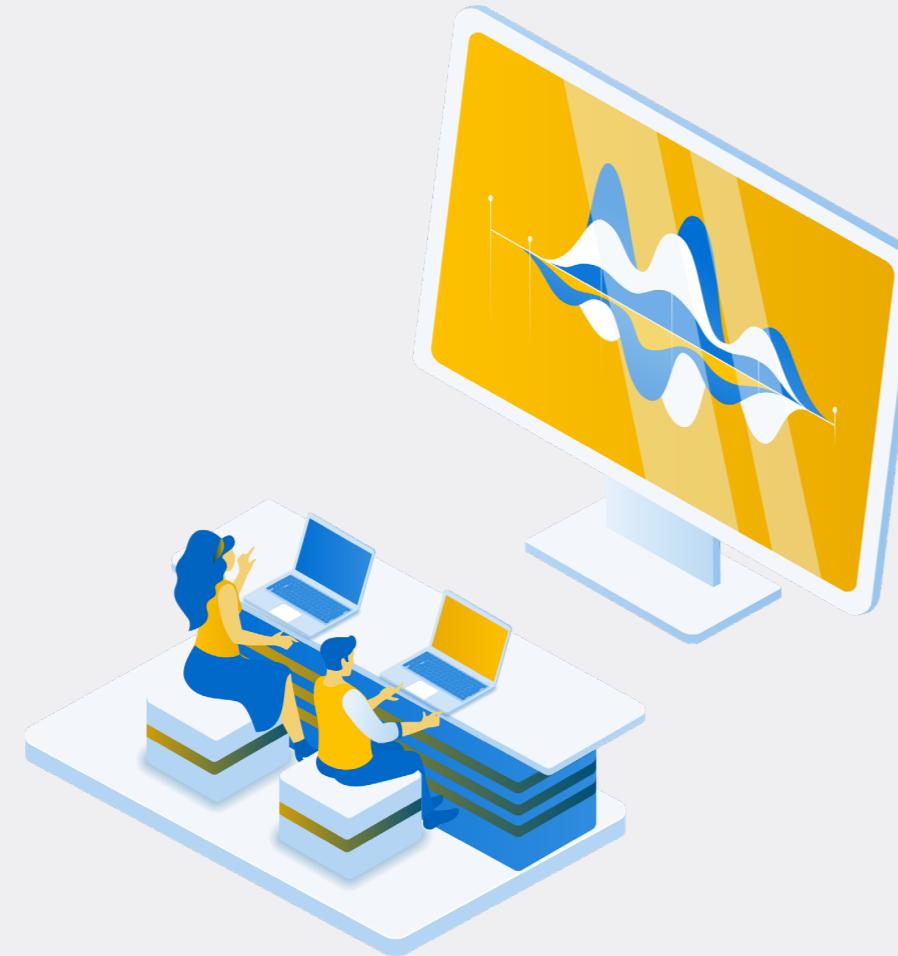
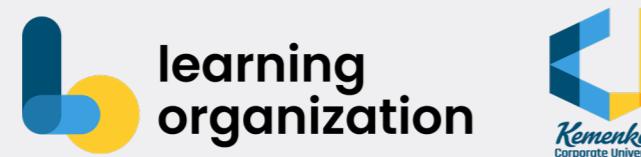


learning
organization



KEMENTERIAN KEUANGAN
sebagai
**Learning
Organization**

**Booklet Implementasi
Learning Organization
2021**



#KitaPemelajar

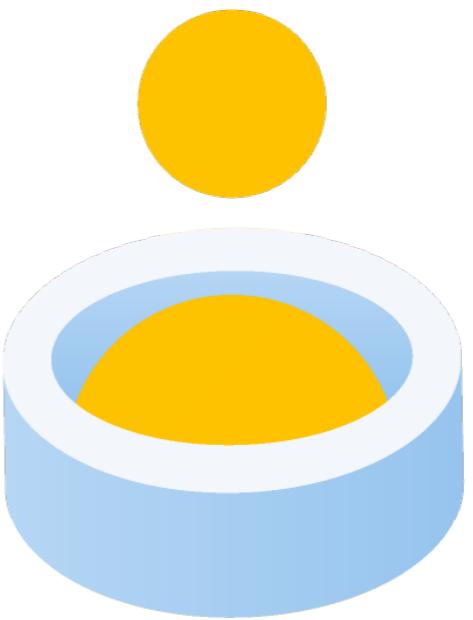
Daftar Isi

Kementerian Keuangan sebagai
Learning Organization

Pendahuluan	4
Tujuan	6
Konsep LO Kementerian Keuangan	8
Implementasi LO Kementerian Keuangan	10
Aktivitas Pemelajar Level Individu	12
Aktivitas Pemelajar Level Tim	15
Aktivitas Pemelajar Level Organisasi	17
Penutup	25



Pendahuluan



Era Industri 4.0 di mana *Internet of Things*, *Big Data Analysis* dan *Artificial Intelligence* menjadi pendukung utama dalam proses bisnis dan pemberian layanan. Kondisi ini telah memicu terjadinya disrupti sosial dan ekonomi, baik di tingkat nasional maupun global. Selain itu, seluruh negara di dunia, termasuk Indonesia, saat ini juga sedang menghadapi goncangan ekonomi dan ketidakpastian akibat pandemi *Covid-19* yang menuntut dilakukannya penyesuaian-penyesuaian kebijakan agar roda perekonomian Kembali pulih. Upaya Indonesia di dalam menghadapi situasi tersebut antara lain ditempuh dengan mengantisipasi volatilitas harga komoditas, perkembangan tatanan sosial ekonomi dan geopolitik, serta kondisi dan stabilitas sektor keuangan.

Untuk merespon tuntutan tersebut, Kementerian Keuangan menetapkan Visi tahun 2020-2024, yaitu “*Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan*”. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, terdapat satu misi penting yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan, yaitu mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang adaptif sesuai kemajuan teknologi. Untuk menghasilkan SDM yang adaptif sesuai dengan kemajuan teknologi, strategi yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan adalah dengan membangun budaya belajar dan *knowledge management* (KM) melalui implementasi *learning organization* (LO). Implementasi LO ini sekaligus untuk mendukung pencapaian cita-cita nilai Kementerian Keuangan yang ke-5 yaitu “kesempurnaan”.

Penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan telah dilakukan sejak tahun 2011 melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan dan dukungan terhadap penerapan nilai kesempurnaan dengan membangun budaya belajar telah dikomitmenkan kembali oleh Kementerian Keuangan sejak tahun 2017 melalui Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*. Pada peraturan tersebut, *learning organization* didefinisikan sebagai 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.

Tujuan

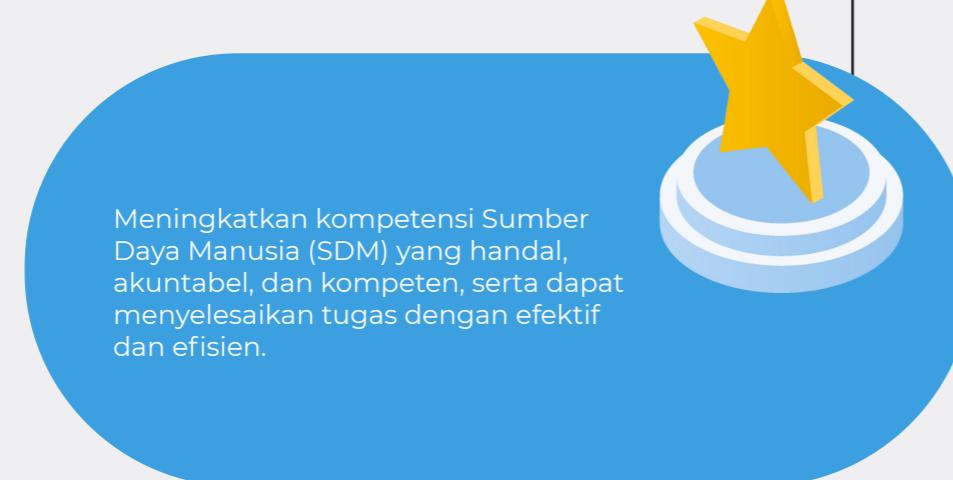
Dengan mengimplementasikan *Learning Organization* di lingkungan Kementerian Keuangan, Kementerian Keuangan diharapkan dapat:



Mengantisipasi perubahan yang semakin cepat, disruptif dan ketidakpastian di tingkat nasional dan global dengan mewujudkan organisasi yang *agile*, adaptif, dan inovatif.



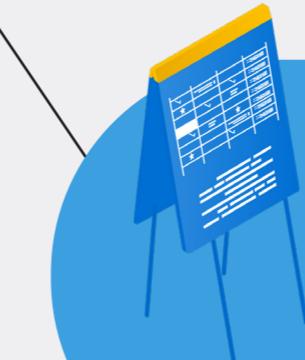
Meningkatkan budaya pembelajaran kolaboratif, digital, kreatif, dan mandiri bagi seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.



Meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.



Meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis Kementerian Keuangan.



Memelihara aset intelektual organisasi melalui manajemen pengetahuan.



Meningkatkan budaya berbagi pengetahuan baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi.

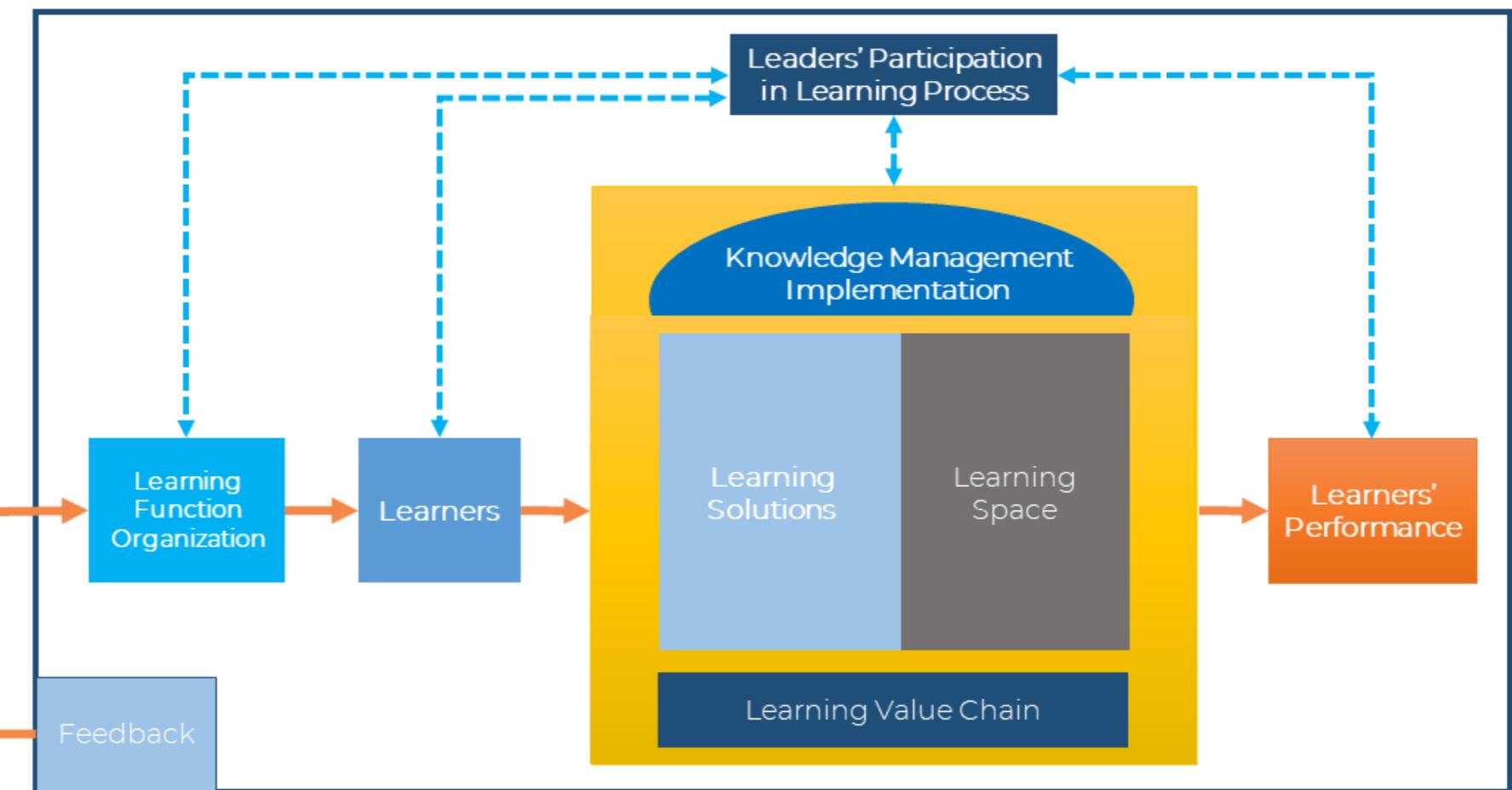
Konsep Learning Organization

Kementerian Keuangan

Implementasi *learning organization* di Kementerian Keuangan mengacu pada sebuah pendekatan sistem yang terdiri dari **10 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, learning spaces, learning solutions, leaders' participation in learning process, learners, knowledge management implementation, learning value chain, learners' performance, dan feedback*. Berikut ini adalah Gambar 1 yang mengilustrasikan dinamika proses antar komponen *learning organization*.

• • •
• • •
• • •
• • •
• • •

Gambar 1. Ilustrasi Keterkaitan Komponen Learning Organization 2021



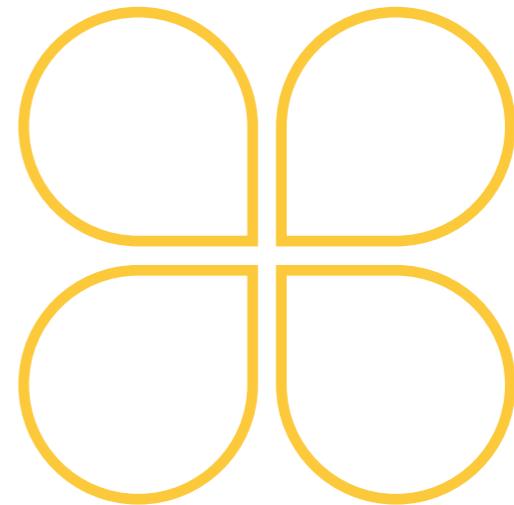
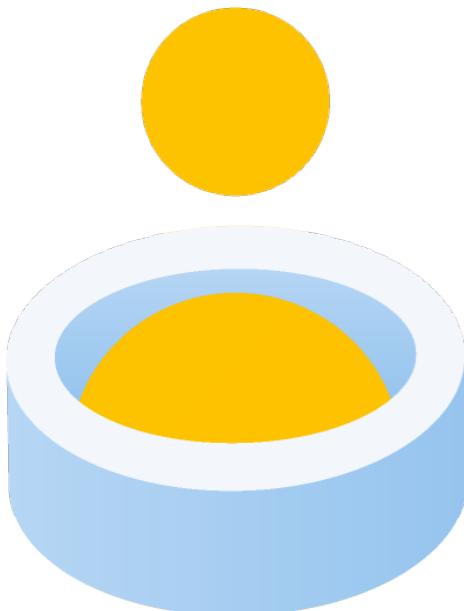
Keterangan:

- ➡ Garis yang mewakili alur proses
- ➡ Garis yang mewakili peran *leader* pada komponen yang lain

- Pelaksanaan pembelajaran
- Ruang lingkup komponen *feedback*

Implementasi Learning Organization

Kementerian Keuangan



1. STRATEGIC FIT AND MANAGEMENT COMMITMENT

Komponen ini merupakan strategi dan komitmen pimpinan terhadap upaya membangun budaya belajar sebagai elemen penting terwujudnya *learning organization*. Puncak pimpinan Kementerian 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

Komponen ini 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. LEARNERS

Komponen ini merupakan pemelajar yaitu subyek yang melakukan kegiatan belajar, 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

Komponen ini memfasilitasi pembelajaran, mendorong penciptaan pengetahuan

(*knowledge creation*), mendukung penyebarluasan pengetahuan, dan memperkuat retensi aset intelektual. Proses *knowledge management* terdiri dari identifikasi, dokumentasi, pengorganisasian, penyebarluasan, penerapan dan pemantauan pengetahuan.

5. LEARNING VALUE CHAIN

Komponen ini 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. LEARNING SOLUTIONS

Selanjutnya, 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 (*self-learning, structured learning, social learning/learning from others, and learning from experience/learning while working*). Dengan model pembelajaran yang tepat, tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan lebih efektif dan efisien.

7. LEARNING SPACES

Dalam pelaksanaan pembelajaran, organisasi perlu memfasilitasi pembelajaran itu melalui komponen *learning spaces* yang meliputi penyediaan ruangan, peralatan, jaringan internet dan intranet, akses sumber belajar, kesempatan belajar, dan dukungan teknis.

8. LEARNERS' PERFORMANCE

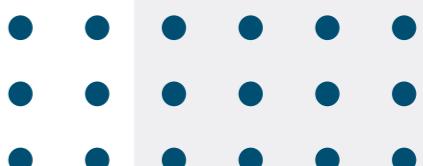
Setelah melakukan pembelajaran, learners perlu mengimplementasikan hasil pembelajarannya agar bermanfaat bagi diri sendiri, tim kerjanya, maupun organisasi. Hasilnya digunakan untuk perbaikan berkelanjutan, peningkatan kinerja, dan bahkan penciptaan inovasi. Implementasi dan pemanfaatan hasil belajar ini adalah fokus dari komponen *Learners Performance* yakni untuk memastikan budaya belajar dan proses pengelolaan pengetahuan berjalan dengan optimal, agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan sehingga menjadi organisasi yang lebih baik.

9. LEADERS' PARTICIPATION IN LEARNING PROCESS

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 *leaders' participation in learning process* juga mencakup peran pimpinan sebagai *role models, teachers, coaches, mentors, counsellors* dan *forward-thinking leadership*.

10. FEEDBACK

Komponen ini merupakan penyampaian masukan dan/atau rekomendasi terhadap pelaksanaan seluruh komponen *Learning Organization* untuk perbaikan yang berkelanjutan.



Aktivitas Pemelajar Level Individu

Aktivitas Pemelajar Level Individu

KOMPONEN LEARNERS

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

KOMPONEN KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION

1. Setiap individu memiliki kemampuan untuk membedakan data, informasi dan pengetahuan dalam konteks Manajemen Pengetahuan sesuai PMK 226/PMK.011/2019.
2. Setiap individu melakukan pendokumentasian pengetahuan yang bersifat *tacit* menjadi *explicit* (*Knowledge Capture*) untuk dijadikan aset intelektual
3. Setiap individu (baik itu pimpinan, pejabat struktural, pejabat fungsional, staf pelaksana) terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan dengan sesama pegawai di unit kerja.
4. Setiap individu memanfaatkan aset intelektual dalam KMS sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan.

KOMPONEN LEARNING VALUE CHAIN

1. Setiap individu mengusulkan kebutuhan pembelajaran sebagai sarana pengembangan kompetensi diri dan mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi. Kebutuhan pembelajaran dapat disampaikan kepada atasan langsung melalui kegiatan Dialog Kinerja Individu maupun pada saat Analisis Kebutuhan Pembelajaran Jabatan/Individu dilakukan oleh Unit Pelaksana AKP Utama.
2. Setiap individu membaca dan memahami Kerangka Acuan Pembelajaran sebelum mengikuti kegiatan pembelajaran agar dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan lebih terarah dan mendapatkan hasil yang optimal.
3. Setiap individu Mengikuti kegiatan pembelajaran dengan penuh komitmen dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

4. Setiap individu Mengikuti seluruh tahapan evaluasi pembelajaran dengan persiapan yang memadai untuk memperoleh hasil yang terbaik.

KOMPONEN LEARNING SOLUTIONS

1. *Self-learning*
 - a. Setiap individu mengidentifikasi kebutuhan belajar dan memformulasikan tujuan belajar.
 - b. Setiap individu mengidentifikasi sumber dan waktu pembelajaran.
 - c. Setiap individu melaporkan ke atasan bahwa akan melakukan kegiatan *self-learning*.
 - d. Atasan mendukung dengan cara memberikan kesempatan untuk melaksanakan *self-learning* yang direncanakan.
 - e. Setiap individu mengevaluasi hasil belajar apakah proses pembelajaran sudah memenuhi tujuan pribadi yang diinginkan.
 - f. Setiap individu menyampaikan laporan pelaksanaan *self-learning* ke atasan langsung yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.
 - g. Setiap individu mengunggah hasil belajar ke *knowledge management system* atau melakukan *sharing* mengenai materi yang dipelajari.
2. *Structured learning*
 - a. Setiap individu menginformasikan jadwal pelatihan yang akan diikuti
 - b. Atasan mendukung dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk melaksanakan *structured learning* yang ditugaskan sesuai ketentuan yang berlaku.
 - c. Setiap individu menyampaikan laporan pelaksanaan *structured learning* ke atasan langsung yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.



Aktivitas Pemelajar Level Individu



- d. Setiap individu mengunggah hasil belajar ke *knowledge management system* atau melakukan sharing mengenai materi yang dipelajari.
- 3. *Social learning/learning from others*
 - a. Setiap individu aktif bergabung dalam *Communities of Practice* (CoP)
 - Bergabung dalam CoP dan berpartisipasi aktif.
 - Menyampaikan laporan bahwa telah bergabung dalam suatu CoP ke atasan langsung dan Bagian SDM.
 - b. Pelaksanaan proses *coaching and mentoring* (di luar DKI) yang rutin terjadwal.
 - Calon Coachee dan Mentee menerima masukan awal mengenai proses atau hasil pekerjaan yang belum memenuhi standar kualitas pekerjaan.
 - Coachee dan Mentee berdiskusi dengan atasan mengenai permasalahan/kendala yang dihadapi dan menyepakati solusi yang akan dilaksanakan.
 - c. Penyelenggaran *knowledge sharing* secara teratur/terjadwal. Strategi implementasi dari *knowledge sharing* merujuk pada implementasi komponen *Knowledge Management*.
- 4. *Learning from experiences/learning while working*
 - a. Setiap individu mengajukan usulan untuk mengikuti kegiatan *learning from experiences/learning while working* yang ditawarkan.
 - b. Atasan memberikan penugasan yang bersifat pengayaan atau perluasan pekerjaan kepada pegawai yang dianggap mampu (talent)
 - c. Setiap individu membuat laporan kegiatan *learning from experiences/learning while working* yang dilampiri dokumentasi hasil belajar.
- d. Mengunggah hasil belajar ke *knowledge management system*.
- e. Apabila diperlukan, setiap individu melakukan *knowledge sharing* terkait hasil dari *learning from experiences/learning while working*.

KOMPONEN LEARNERS' PERFORMANCE

1. Setiap individu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pekerjaan.
2. Setiap individu melakukan aktualisasi pembelajaran setelah selesai melakukan pembelajaran.
3. Setiap individu memanfaatkan hasil pembelajaran untuk menciptakan inovasi.

KOMPONEN FEEDBACK

1. Setiap individu pada masing-masing Unit Eselon I, memberikan penilaian dan/atau masukan atas pelaksanaan *feedback* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.

KOMPONEN LEARNERS

1. Organisasi mendorong pencapaian tujuan strategisnya melalui pembentukan tim belajar. Contoh pembentukan tim belajar antara lain:
 - a. Tim yang dibentuk untuk menyelesaikan suatu penugasan/pekerjaan tertentu dan didasari oleh suatu dokumen penugasan;
 - b. Tim yang terbentuk berdasarkan inisiatif untuk memperlancar proses bisnis dan didasari oleh kebutuhan akan kolaborasi dalam menjalankan suatu proses bisnis tanpa adanya dokumen penugasan. Misal: Kolaborasi antar PIC setiap Subbidang yang berinisiatif membuat dashboard manajemen rapat pimpinan untuk mempermudah mengagendakan rapat suatu Bidang.
 - c. Tim yang dibentuk sebagai suatu wahana untuk berdiskusi akan suatu topik secara berkesinambungan. Misal: *Community of Practices*.
 - d. Tim yang terbentuk karena adanya kepercayaan interpersonal para anggotanya (*Interdependence, Social Cohesion, Task Cohesion, Group Potency* dan *Psychological Safety*) sehingga mendorong perilaku belajar tim dan saling sharing pengetahuan, awareness, dan kondisi bersama guna meningkatkan kinerja. Misal: Komunitas *Data Analytics* Kementerian Keuangan (MoF-DAC).
 - e. Tim yang dibentuk secara sistematis dan terintegrasi dalam program pembelajaran yang dibatasi dengan tenggat waktu serta di dalamnya mencakup input, proses, dan output. Misal: Tim untuk menyelesaikan suatu *action learning project* sebagai implementasi dari suatu program pembelajaran.

Pembentukan tim sebagaimana tersebut diatas merefleksikan bagaimana anggota di dalam tim dapat berkolaborasi, saling menguatkan, sehingga dapat

Aktivitas Pemelajar Level Tim

menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan. Adapun pembentukan tim tersebut secara umum tidak *one size fit for all* sehingga dapat disesuaikan dengan urgensi dan kebutuhan di masing-masing unit.

2. Organisasi mendorong secara terus-menerus serta menggerakkan aktivitas belajar di dalam tim dengan metode belajar, seperti: *briefing, mentoring, meeting, job rotation*, kerja sama tim, *inquiry*, konsultasi, *reading assignment, monitoring*, studi banding, belajar dari organisasi lain, belajar dari mitra, belajar dari pengalaman, dan pelatihan.

KOMPONEN KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION:

1. *Skill Group Owner (SGO)* di unit teknis bersama dengan Widya Iswara Pusdiklat berkolaborasi melakukan pendokumentasi pengetahuan (*knowledge capture*) untuk menghasilkan aset intelektual.
2. Tim Panitia Penjaminan Mutu melakukan validasi untuk memastikan kesahihan dan kelayakan aset intelektual.
3. Tim Panitia Penjaminan Mutu menentukan level akses Aset Intelektual.
4. Tim kerja menyediakan Aset Intelektual level 1 pada KMS untuk dapat diakses oleh Tim/ Individu tertentu.
5. Tim kerja memanfaatkan aset intelektual dalam software KMS sebagai pedoman pelaksanaan tugas dan fungsi tim kerja.
6. *Skill Group Owner (SGO)* di unit teknis bersama dengan Widya Iswara Pusdiklat berkolaborasi melakukan pemutakhiran Aset Intelektual.

Aktivitas Pemelajar Level Tim



KOMPONEN LEARNING VALUE CHAIN

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.
3. Tim membaca, memahami dan mendiskusikan Kerangka Acuan Pembelajaran sebelum mengikuti kegiatan pembelajaran agar dapat mengikuti kegiatan pembelajaran dengan lebih terarah dan mendapatkan hasil yang optimal.
4. Tim mengikuti kegiatan pembelajaran dengan penuh komitmen dan tanggung jawab untuk mendapatkan hasil yang terbaik.
5. Anggota tim mengikuti seluruh tahapan evaluasi pembelajaran dengan persiapan yang memadai untuk memperoleh hasil yang terbaik.
6. Tim mengadakan forum diskusi untuk membahas hasil pembelajaran dan merencanakan implementasi hasil pembelajaran dalam kerja tim.

KOMPONEN LEARNING SOLUTIONS

1. Tim kerja mengidentifikasi sumber dan waktu pembelajaran.
2. Perwakilan tim kerja melaporkan ke unit yang menangani pengembangan kompetensi bahwa akan melakukan kegiatan *self-learning*.
3. Tim kerja mengevaluasi hasil belajar apakah



Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

KOMPONEN STRATEGIC FIT AND COMMITMENT MANAGEMENT

1. Tim kerja menyampaikan laporan pelaksanaan *self-learning* ke unit yang menangani pengembangan kompetensi dengan dilampiri dokumentasi hasil belajar.
5. Calon Coachee dan Mentee dalam satu unit kerja menerima masukan awal mengenai proses atau hasil pekerjaan yang belum memenuhi standar kualitas pekerjaan.
6. Coachee dan Mentee dalam satu unit kerja berdiskusi dengan atasan mengenai permasalahan/kendala yang dihadapi dan menyepakati solusi yang akan dilaksanakan.
1. Organisasi mempunyai visi yang tertuang dalam rencana strategis menjadi rujukan dalam menjalankan organisasi. Visi ini disusun dengan melibatkan elemen organisasi serta disosialisasikan dan dimonitor secara berkala dan berjenjang
2. Organisasi memiliki dokumen yang mengatur pelaksanaan budaya belajar bagi seluruh pegawai. Dokumen ini berupa produk hukum yang diberlakukan di lingkungan Unit Eselon I dan memuat jenis kegiatan, tata cara, waktu, dan pelaku kegiatan belajar.
3. Organisasi memiliki dokumen yang menjadi rujukan dalam mengelola sumber daya manusia. Dokumen ini merujuk kepada ketentuan lain yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan dimana setiap pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengakses dan/atau menerima sosialisasi.

KOMPONEN LEARNING FUNCTION ORGANIZATION

1. Pimpinan organisasi menjalankan perannya sebagai Learning Council dalam penentuan kebutuhan strategis unit kerjanya yang perlu didukung melalui pembelajaran (sesuai 45/PMK.01/2018).
2. Pimpinan organisasi menjalankan perannya dalam penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di unit masing-masing, yang dikaitkan dengan arah strategi dan kebijakan Kementerian Keuangan (sesuai 924/KMK.01/2018)
3. Organisasi memastikan implementasi Nilai-nilai Kementerian Keuangan di unitnya

Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

KOMPONEN LEARNERS

1. Unit kerja mendorong terjadinya pertukaran, diseminasi, dan pengaplikasian pengetahuan secara kolektif di tingkat organisasi dengan cara menginisiasi, mengembangkan dan memelihara aktifitas-aktifitas yang dapat menjadi wadah untuk mendukung pembelajaran di tingkat organisasi.
2. Unit kerja memberikan dukungan terhadap inovasi dengan cara aktif dan rutin menyelenggarakan kegiatan yang dapat menumbuhkan ide dan cara-cara baru yang mendorong inovasi.
3. Unit kerja memberikan keamanan secara psikologis 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.
4. Unit kerja melakukan penanaman mindset yang mendorong pengembangan budaya belajar organisasi dengan cara aktif mendorong kemauan para pegawai, baik individu maupun tim, untuk terus belajar melalui berbagai cara, metode, dan aktifitas.
5. Unit kerja membangun rasa percaya (*trust*) bahwa *Leaders* mendukung adanya ide-ide baru dengan cara pemberian dukungan, puji, penghargaan, dan pengakuan akan ide-ide baru pegawai.
6. Unit kerja memberikan keyakinan pada pegawai untuk memiliki keberanian mengambil risiko dan mengutarkan pendapat.
7. Unit kerja melalui peran para pemimpinnya:
 - a. Mendukung pembelajaran di tingkat organisasi dengan cara memberikan kesempatan dan membuka peluang



Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

8. Unit kerja *agile* terhadap perubahan dan memanfaatkan momentum tersebut untuk pembelajaran.
9. Unit kerja melakukan pemutakhiran Aset Intelektual dalam KMS (Baik KMS Unit Kerja maupun KMS Kemenkeu) sesuai dengan dinamika dan kebutuhan organisasi.

KOMPONEN KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION

1. Unit kerja melakukan identifikasi kebutuhan aset intelektual untuk setiap rumpun dan jenjang jabatan pada unit kerja, sekurang-kurangnya berisi: nama, deskripsi, bentuk (audio, visual, audio-visual), level akses (1,2,3,4).
2. Unit kerja membekali penyusun aset intelektual dengan kompetensi teknis terkait data, informasi, dan pengetahuan.
3. Unit kerja mendukung penyusun aset intelektual untuk melakukan dokumentasi aset intelektual dengan cara menyampaikan arah kebijakan strategis terkait pendokumentasian pengetahuan.
4. Unit kerja menyimpan dan mengorganisasikan aset intelektual dalam KMS (baik pada KMS Unit Kerja maupun KMS Kemenkeu).
5. Unit kerja melakukan proses penjaminan mutu secara terstruktur dengan penunjukan panitia penjamin mutu.
6. Unit kerja menyediakan Aset Intelektual level 2, 3, dan 4 pada KMS untuk dapat diakses oleh pengguna KMS sesuai dengan tingkatan levelnya.
7. Unit kerja membentuk komunitas sesuai dengan keahlian/ kompetensi yang mendukung proses bisnis organisasi dalam bentuk *Community of Practice* (COP).

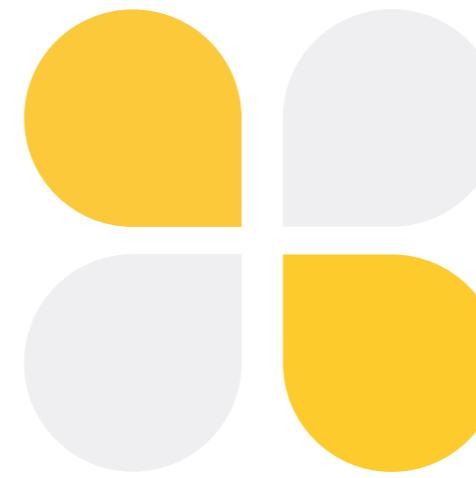
8. Unit kerja membentuk komunitas berdasarkan peminatan pegawai dalam bentuk *Community of Interest* (COI)

KOMPONEN LEARNING VALUE CHAIN

1. Unit pengguna berpartisipasi secara aktif dalam analisis kebutuhan pembelajaran yang terdiri atas penyiapan landasan analisis kebutuhan pembelajaran, pertemuan learning council, pengumpulan data analisis kebutuhan pembelajaran, verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data Analisis Kebutuhan Pembelajaran, dan harmonisasi hasil analisis kebutuhan pembelajaran sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan mengenai pedoman analisis kebutuhan pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan dengan cara:
 - a. menyiapkan dokumen yang akan digunakan sebagai landasan analisis kebutuhan pembelajaran sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan tentang Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan;
 - b. melakukan rekapitulasi kebutuhan strategis yang telah ditentukan dalam pertemuan learning council;
 - c. menganalisis hasil rekapitulasi kebutuhan strategis yang berdampak pada pemenuhan kompetensi jabatan;
 - d. menentukan kebijakan pengembangan pegawai negeri sipil yang dapat diakomodasi melalui AKP Individu berdasarkan arahan dalam pertemuan learning council;
 - e. melakukan pengkajian atas kebutuhan pengembangan SDM yang perlu didukung melalui Pembelajaran untuk tahun anggaran berjalan dan menyampaikan permintaan tertulis kebutuhan insidental kepada Unit Pengelola;

Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

- f. melakukan pembahasan bersama dengan SGO untuk menentukan sampel AKP Strategis (dapat juga melibatkan Unit Pengelola);
- g. 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);
- h. membandingkan kompetensi setiap PNS dengan kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki berdasarkan landasan AKP Jabatan;
- i. dalam hal belum terdapat landasan AKP Jabatan, menyusun dan menyebarkan kuesioner pelaksanaan AKP Jabatan yang disusun 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 UPSDM;
- j. menyampaikan kepada Unit Pelaksana AKP Unit Kerja mengenai kebijakan Learning Council terkait pengembangan PNS yang dapat diakomodasi melalui AKP Individu dan program yang dapat dipilih sebagai pemenuhan AKP Individu;
- k. menyampaikan Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis, Jabatan dan Individu kepada Unit Pengelola;
- l. menyusun perencanaan untuk kegiatan pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, e-learning dan pelatihan jarak jauh yang akan dikelola secara mandiri;
- m. bersama dengan perwakilan SGO dan Unit Pengelola melakukan Verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis, Jabatan dan Individu;
- n. bersama dengan perwakilan SGO dan Unit Pengelola melaksanakan koordinasi untuk mengambil keputusan terkait prioritas utama dan prioritas pendukung



Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

- serta pemenuhan kebutuhan Pembelajaran;
- o. melakukan pembahasan hasil harmonisasi dengan unit pengelola untuk memperoleh persetujuan bersama.
- 2. Organisasi menunjuk pemilik rumpun keahlian (*skill group owner/SGO*) untuk membantu pelaksanaan analisis kebutuhan pembelajaran termasuk terlibat dalam implementasi hasil analisis kebutuhan pembelajaran yang dapat ditunjukkan melalui aktifitas SGO dalam:
 - a. membantu pelaksanaan analisis kebutuhan pembelajaran pada penyiapan landasan dilakukan dengan cara membantu penyiapan dokumen sesuai yang dibutuhkan yang meliputi dokumen proses bisnis, perubahan peraturan, standar kompetensi jabatan, rencana pengembangan sumber daya manusia;
 - b. membantu Unit Pelaksana AKP Utama dalam melakukan pengkajian atas kebutuhan pengembangan SDM yang perlu didukung melalui Pembelajaran untuk tahun anggaran berjalan;
 - c. melakukan pembahasan bersama dengan Unit Pelaksana AKP Utama untuk menentukan sampel AKP Strategis;
 - d. mengumpulkan data AKP Strategis dengan berpedoman pada Dokumen Rekapitulasi Kebutuhan Strategis dan Dokumen Rencana Pengambilan Sampel AKP Strategis;
 - e. membantu Unit Pelaksana AKP Utama dalam menyusun perencanaan untuk kegiatan pembelajaran selain pelatihan, kursus, penataran, PJJ dan e-learning yang akan dikelola secara mandiri oleh Unit Organisasi;
 - f. melakukan verifikasi Laporan Hasil Pengumpulan Data AKP Strategis,
- Jabatan dan Individu bersama dengan Unit Pengelola dan Unit Pelaksana AKP Utama;
- g. melaksanakan koordinasi untuk mengambil keputusan terkait prioritas utama dan prioritas pendukung serta pemenuhan kebutuhan Pembelajaran bersama dengan Unit Pengelola dan Unit Pelaksana AKP Utama.
- 3. Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan dan/atau pengembangan desain pembelajaran dengan cara:
 - a. memberikan masukan untuk kebutuhan peningkatan kompetensi (*competency issue*) sumber daya manusia, khususnya untuk pembelajaran yang bertujuan memenuhi AKP Jabatan;
 - b. menugaskan SGO untuk menghadiri Rapat Desain Pembelajaran memberikan masukan kesesuaian antara desain pembelajaran dengan kebutuhan strategis (*learning outcome*), kebutuhan kinerja (*learning output*), dan kebutuhan kompetensi (*learning goals*) serta memberikan masukan kesesuaian metode pembelajaran yang digunakan dalam desain pembelajaran dengan kebutuhan organisasi, khususnya untuk metode-metode yang digunakan dalam pembelajaran terintegrasi.
- 4. Organisasi berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pembelajaran pada tahap persiapan dan kegiatan pembelajaran dengan cara:
 - a. memproses penugasan dan pengiriman peserta kegiatan pembelajaran sesuai dengan hasil AKP dan desain pembelajaran;
 - b. memproses penugasan SGO/Pejabat/ Pegawai yang ditugaskan untuk menjadi tenaga pengajar dalam kegiatan pembelajaran (jika tenaga pengajar berasal dari Unit Pengguna);
- 5. 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) dengan cara:
 - a. menindaklanjuti hasil dan rekomendasi evaluasi penyelenggaraan dan evaluasi pengajar yang terkait dengan bagian tugasnya;
 - b. menyelenggarakan evaluasi sederhana terhadap kegiatan pembelajaran selain

Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

- a. pelatihan, kursus, penataran, PJJ dan e-learning yang dikelola secara mandiri oleh unit organisasi;
- c. memotivasi peserta untuk dapat memperoleh hasil yang optimal dalam mengikuti kegiatan pembelajaran;
- d. memperhitungkan hasil evaluasi pembelajaran peserta sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam menetapkan penempatan, mutasi dan promosi pegawai;
- e. bersama dengan SGO menghadiri Rapat Persiapan Evaluasi Pascapembelajaran dan memberikan masukan dalam perumusan instrumen evaluasi pascapembelajaran;
- f. melakukan koordinasi dengan Unit terkait di lingkungan Unit Pengguna khususnya dalam tahap pengumpulan data;
- g. melakukan tindak lanjut atas temuan laporan Evaluasi Pascapembelajaran yang terkait dengan bidang tugasnya.
- h. menugaskan alumni melakukan *knowledge sharing* untuk mendukung penerapan hasil pembelajaran ke dalam pelaksanaan pekerjaan.

KOMPONEN LEARNING SOLUTIONS

- 1. Unit kerja mengidentifikasi sumber dan waktu pembelajaran.
- 2. Unit kerja melaporkan ke unit yang menangani pengembangan kompetensi bahwa akan melakukan kegiatan *self-learning*, misalnya seminar/konferensi/sarasehan, workshop/lokakarya, bimbingan teknis, dan sosialisasi untuk pengembangan kompetensi pegawai dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi.
- 3. Unit kerja menyelenggarakan kegiatan *self-learning*.
- 4. Unit kerja mengevaluasi hasil belajar apakah proses pembelajaran sudah memenuhi tujuan yang diinginkan dan melaporkan ke unit yang menangani pengembangan kompetensi.
- 5. Unit kerja mendokumentasikan hasil belajar.

KOMPONEN LEARNING SPACES

- 1. Unit kerja memanfaatkan, memultifungsi dan/atau membangun ruangan serta memonitor ketersedianya.
- 2. Unit kerja melakukan penyediaan peralatan sesuai peruntukan pegawai yang membutuhkan.
- 3. Unit kerja melakukan monitoring distribusi peralatan bagi pegawai yang membutuhkan.
- 4. Unit kerja memenuhi kebutuhan peralatan bagi pegawai sesuai hasil monitoring.
- 5. Unit kerja memastikan ketersediaan jaringan internet dan intranet dengan cara berkoordinasi dengan Pusintek.
- 6. Unit kerja memastikan ketersediaan jaringan komunikasi lain dilakukan dengan cara melakukan monitoring atas jaringan komunikasi yang dibutuhkan oleh pegawai.
- 7. Unit kerja memastikan ketersediaan akses terhadap sumber belajar dengan cara mengecek pemanfaatan sumber belajar oleh pegawai.
- 8. Unit kerja memberikan kesempatan bagi seluruh pegawai untuk melakukan kegiatan belajar dilakukan dengan cara menyediakan waktu khusus untuk pegawai belajar.
- 9. Unit kerja melakukan penyediaan sumber daya manusia pendukung dengan cara menugaskan ahli tertentu untuk mengajari pegawai dalam melakukan



Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

- troubleshooting atas jaringan internet, mengatasi permasalahan akses terhadap sumber belajar dan membantu melakukan dokumentasi pengetahuan.
- 4. menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan sehari-hari dalam rangka peningkatan kinerja (*transfer of training*).
- 5. mengakui keterbatasan diri akan pengetahuan, informasi, atau keahlian dan bersikap terbuka atas berbagai masukan dari orang lain dalam diskusi.
- 6. melakukan diskusi dengan bawahan untuk menemukan area perbaikan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- 7. mengarahkan, memfasilitasi dan/atau memantau implementasi proses manajemen pengetahuan.
- 8. memastikan bahwa *tacit knowledge* pegawai terdokumentasi dengan baik, sebelum yang bersangkutan berpindah tugas.
- 9. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bergabung dalam *community of practice* dan/atau *community of interest*.
- 10. mengajarkan pihak lain baik internal maupun eksternal unit kerjanya dalam rangka improvement pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.
- 11. melaksanakan *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counselling* (di luar kegiatan Dialog Kinerja Individu/DKI).
- 12. membimbing, mengarahkan dan melakukan supervisi pada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta bersama-sama mencari solusi atas permasalahan
- 13. memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencoba keahlian baru.
- 14. memberikan instruksi yang jelas terkait pekerjaan kepada bawahan.

Aktivitas Pemelajar Level Organisasi

15. memberikan umpan balik (*feedback*) atas kinerja sebagai bagian pembelajaran berkelanjutan.
16. memastikan rencana aksi (*action plan*) dilaksanakan sesuai komitmen yang disepakati.
17. memberikan penghargaan dan pengakuan (*reward and recognition*) kepada bawahan yang meningkat kinerjanya.
18. memahami kebutuhan pembelajaran dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi.
19. melibatkan bawahan dalam membangun visi bersama pembelajaran.
20. memberikan akses dan kesempatan belajar kepada pegawai baik secara mandiri maupun melalui pembelajaran terintegrasi sesuai dengan kebutuhan kompetensi.

KOMPONEN FEEDBACK

1. Unit kerja melakukan dan memfasilitasi dialog, baik *one-on-one* atau *group discussion*, yang ditujukan untuk menjamin pelaksanaan *feedback* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.
2. Unit kerja melakukan diseminasi kepada pegawai, grup, dan organisasi secara menyeluruh atas dokumentasi implementasi *feedback*.
3. Setiap pimpinan organisasi mendorong dan mendukung pelaksanaan tindak lanjut *feedback* yang telah diberikan oleh Komite Penilai *Learning Organization* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.
4. Setiap pimpinan organisasi mendorong dan mendukung pelaksanaan tindak lanjut *feedback* yang telah diberikan oleh organisasi atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.

lanjut *feedback* yang telah diusulkan oleh organisasi atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.

5. Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai melaksanakan kegiatan pengembangan terencana berdasarkan hasil *feedback* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.
6. Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai mendokumentasikan implementasi *feedback* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan untuk menjadi bahan pembelajaran pegawai, grup, dan organisasi.
7. Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai menyelenggarakan diseminasi kepada pegawai, grup, dan organisasi secara menyeluruh atas dokumentasi implementasi *feedback*.
8. Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai melakukan identifikasi dan menyusun kebutuhan pengembangan dalam pelaksanaan *feedback*, serta memastikan pelaksanaan dan pengembangan poin-poin *feedback* atas penilaian *learning organization* pada tahun sebelumnya.
9. Unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan pegawai mengumpulkan *feedback* dari pegawai, unit pengelola kinerja organisasi dan pengembangan SDM pada Unit Eselon I, Pimpinan Unit Eselon I, dan Komite Penilai *Learning Organization* atas pelaksanaan *learning organization* pada tahun berjalan.



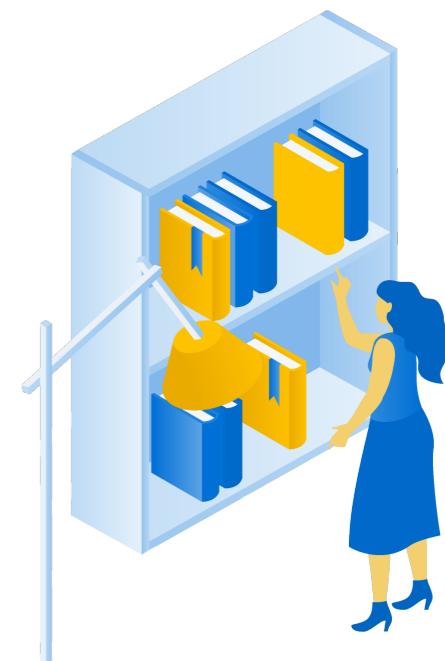
Penutup

Perubahan teknologi, sosial dan ekonomi nasional dan global yang semakin cepat dan masif, membuat tantangan yang harus dihadapi oleh Kementerian Keuangan menjadi semakin meningkat. Untuk dapat menghadapi tantangan, risiko dan ketidakpastian yang ada, Kementerian Keuangan harus dapat menjadi organisasi pemelajar (*learning organization*). Cita-cita ini membutuhkan strategi, komitmen, kesadaran, dan ekosistem yang mendukung sehingga seluruh pegawai Kementerian Keuangan dapat menjadi individu pemelajar. Selain itu, setiap individu juga dituntut untuk memiliki kompetensi dalam bekerja dan belajar sebagai tim (*team learning*) yang kemudian dibutuhkan untuk mewujudkan pembelajaran di tingkat organisasi (*organizational learning*).

Nilai (*value*) Kementerian Keuangan yang kelima adalah “kesempurnaan”. *Learning organization* merupakan suatu cita-cita yang selaras dengan nilai kesempurnaan yaitu untuk senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Setiap elemen di lingkungan Kementerian Keuangan memiliki peranan dalam pengelolaan pembelajaran dan manajemen pengetahuan. Oleh sebab itu, sinergi yang baik antar elemen merupakan hal yang mutlak untuk dilakukan. Seluruh Unit Eselon I sebagai Unit Pengguna harus berkomitmen secara penuh untuk mendukung terlaksananya kegiatan pembelajaran dan manajemen pengetahuan. Di samping itu Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagai Unit Pengelola dituntut untuk dapat memfasilitasi kegiatan pembelajaran dan manajemen pengetahuan bagi Unit Pengguna secara profesional dan akuntabel.

Booklet ini disusun untuk memberikan referensi bagi seluruh elemen di lingkungan Kementerian Keuangan dalam berpikir, bertindak dan berperilaku sebagai individu/tim/unit organisasi pemelajar. Namun, upaya yang dapat dilakukan oleh individu/tim/unit organisasi dalam mewujudkan organisasi pemelajar tidak hanya terbatas pada apa yang dijelaskan dalam pedoman ini. Masih terbuka ruang yang sangat luas bagi kreativitas individu/tim/unit organisasi dalam upaya mewujudkan ekosistem yang mendukung *individual learning*, *team learning* dan *organizational learning* yang optimal. Tim Pengembang Pedoman LO menyadari bahwa pedoman yang telah dikembangkan dan disusun ini masih belum sempurna. Kritik, saran dan masukan dari seluruh elemen di lingkungan Kementerian Keuangan sangat dibutuhkan bagi penyempurnaan pedoman ini di masa yang akan datang.





learning
organization



Kemenkeu
Corporate University

KEMENTERIAN KEUANGAN
sebagai
**Learning
Organization**

**Booklet Implementasi
Learning Organization
2021**