



**JEJAK, KARYA, DAN  
TRANSFORMASI BPPK**

# JEJAK, KARYA, DAN TRANSFORMASI BPPK

---

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada Ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



Kementerian Keuangan

## **JEJAK, KARYA, DAN TRANSFORMASI BPPK**

Copyright© 2025, Kementerian Keuangan RI

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia  
oleh Kementerian Keuangan, 2025  
Gedung Soegito Sostroamidjojo  
Jalan Purnawarman No. 99  
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan

Bekerja sama dengan

Pustaka KSP Kreatif

Desain sampul dan Layout: Pustaka KSP Kreatif

Hak cipta dilindungi oleh Undang Undang.  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

280 hlm.; 15 cm x 23 cm  
ISBN (Cetak):

**Pembina:**  
Kepala BPPK

**Pengarah:**  
Sekretaris BPPK, Kepala Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen,  
Kepala Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, Kepala Pusdiklat Pajak,  
Kepala Pusdiklat Bea dan Cukai, Kepala Pusdiklat Keuangan Publik,  
Kepala Pusbin Jabatan Fungsional dan Penjaminan Mutu,  
Direktur PKN STAN

**Editor:**  
Arfiansyah Darwin, Eliza Dwi Anggraeni,  
Yusuf Abdurrohman, Sinung Prabowo, Eri Hariyanto,  
Sumini, RS. Wisnu Wardana Hariadi, Pujo Hariyanto

**Penulis:**  
Tohirin, Nova Mardianti, Muhammad Kamal Rezza, Muhamad Octariyaddi,  
M. Yusuf Arriza, Aristito Febrianto, Ichzan Sobri, Sri Asih Suryani Salim,  
David Syam Budi Bakroh, Adolf Roben Lanapu, Wiwit Azananto,  
Fierda Fardani, Iki Rizal Apriandi, Tri Warso Nugroho, Julius Ali,  
Deddy Candra, Aditya Agung Satrio, Zahar Angga Setiawan,  
Sri Rahayu Tresnawati, Pahmi Agustian, Immanuel Christian Tambunan,  
Hisma Yuliet Abu Sopyan, Taufik Cahyo Sudrajad, Trisni Syamsu Indyaputri,  
R. Adhi Sutanto Budhiraharjo, Satria Aji Setiawan, Yudha Sasangka,  
Nurhuda, Sudarman Damanik, Yasser Arafat Usman,  
Sumadiyah Triwidiyantini Olfah, Najjahul Imtihan, Dewi Retno Utami,  
Ayunda Dewi Tikasari, Ni Komang Sri Yuni Arini, Anas Darajat,  
Alfian Dwi Chandra, Anggi Eno Meizaluna, Ismail Gaffar, Arfin,  
Muhamad Fahmil Huda, David Sulistyanto Rahmat

**Tim Pendukung:**  
Akmal Rizki Putra, Haris Nur Bambang, Bagus Settya Tugas Purwanto,  
Kharisma Rizki Mauludi, Randy Febriatama, Alvi Agil Mahardika Wijaya

# Daftar Isi

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>IX</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>XII</b>

## **BAB I**

### **BPPK: PILAR SDM KEMENKEU DI TENGAH TANTANGAN ZAMAN .....**

**1**

Dari Sudut Purnawarman 99:

Cerita di Balik Gedung yang Tak Pernah Sepi .....	3
A. Mengapa BPPK Harus Ada? .....	4
B. Tantangan Pengelolaan SDM Keuangan Negara .....	14
C. Peran Sentral BPPK dalam Transformasi Kemenkeu .....	26
D. Peran BPPK dalam Pengembangan SDM Non-Kemenkeu .....	32

## **BAB II**

### **JEJAK PERJALANAN LEMBAGA .....**

**37**

A. Dari Kursus ke Akademi dan Institut .....	39
B. Pelatihan yang Tersebar, Menjadi Satu Atap.....	55
C. Balai Diklat Keuangan: Pelatihan Makin Dekat ke Daerah.....	68
D. PKN STAN dalam Lintasan Waktu .....	76
Referensi:.....	83

## **BAB III**

### **MEMBANGUN PROFESIONALISME UNTUK**

#### **BIROKRASI YANG LEBIH BAIK .....**

**85**

A. Peningkatan Profesionalisme .....	87
B. Penguatan Karakter dalam Pusaran Lintas Generasi .....	89
C. Peningkatan Kompetensi dalam Lintas Waktu .....	103
Cerita Inspiratif: Dari Ruang Kelas ke Ruang Transformasi .....	105

## **BAB IV**

### **KEMENTERIAN KEUANGAN CORPORATE UNIVERSITY:**

#### **STRATEGI PEMBELAJARAN ERA BARU.....**

**127**

A. Strategi Kementerian Keuangan Corporate University (Kemenkeu Corpu) .....	129
B. <i>Before-After</i> Penerapan Kemenkeu Corporate University .....	138
C. Organisasi Pembelajar: Tujuan Strategi Kemenkeu Corporate University .....	148
D. Belajar dari Mana Saja: Pembelajaran Terintegrasi.....	157
E. Manajemen Pengetahuan: Menjaga Pengetahuan Organisasi dalam Bingkai Kemenkeu Corporate University .....	162
F. Sertifikasi dan Akreditasi: Jaminan Kualitas Kompetensi Keuangan Negara.....	169

## **BAB V**

### **DARI KONVENSIONAL KE DIGITAL:**

#### **EVOLUSI TEKNOLOGI PEMBELAJARAN .....**

**181**

A. Transformasi Digital Pelatihan.....	185
B. Kemenkeu Learning Center sebagai Learning Management System .....	191
C. KLC sebagai <i>Knowledge Management System</i> .....	198
D. Fitur Inovasi Lain sebagai Diferensiasi KLC.....	199
E. Menyambut Disrupsi Teknologi: Visi dan <i>Roadmap</i> .....	205
F. Pembelajaran Digital sebagai Paradigma Baru .....	207
G. Pembelajaran sebagai Praksis Berkelanjutan.....	208

H. Refleksi Kritis dan Prospek Masa Depan.....	209
I. Apresiasi dan Rekognisi.....	211
Referensi:.....	213

## **BAB VI**

### **TANTANGAN DAN STRATEGI MASA DEPAN ..... 215**

A. Tantangan.....	217
B. Strategi.....	232
Referensi:.....	252

## **BAB VII**

### **EPILOG: RUMAH BELAJAR YANG KOKOH DAN TERUS TUMBUH ..... 255**

# Kata Pengantar

## Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.*

**P**uji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terwujudnya penyusunan buku *Jejak, Karya, dan Transformasi BPPK* ini. Buku ini hadir sebagai media informasi yang merangkum secara komprehensif mengenai perjalanan, peran, dan kontribusi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dalam membangun sumber daya manusia (SDM) Kementerian Keuangan. Seluruh proses yang terekam di dalamnya menggambarkan sebuah perjalanan panjang yang penuh dedikasi, pembelajaran, dan berbagai bentuk transformasi serta buah karya BPPK.

Penyusunan buku ini menjadi semakin bermakna karena dilakukan dalam rangka memperingati 50 tahun berdirinya BPPK, yang dirayakan pada bulan April 2025. Lima dekade perjalanan BPPK merupakan tonggak sejarah penting yang menandai konsistensi lembaga ini dalam melahirkan SDM Kementerian Keuangan yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan, melalui layanan pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan manajemen pengetahuan. Peringatan ulang tahun emas ini menjadi momentum reflektif untuk mengenang jejak perjalanan BPPK dalam menyusuri berbagai fase reformasi birokrasi dan merajut inovasi pembelajaran, sekaligus meneguhkan kembali semangat pengabdian dan komitmen untuk terus bertransformasi di masa mendatang.

Dalam perjalanan sejarahnya, BPPK telah melewati berbagai tahap penting yang tak hanya menguatkan kapasitas organisasi, tetapi juga meneguhkan peranannya sebagai *center of excellence* dalam pengembangan SDM pengelola keuangan negara. Karya-karya strategis BPPK turut membentuk wajah modern pembelajaran di Kementerian Keuangan. Melalui perspektif historis yang dihadirkan buku ini, pembaca diajak menyaksikan bagaimana BPPK menanam fondasi pembelajaran yang kokoh, merangkul teknologi digital, dan membangun ekosistem belajar yang kian matang melalui Kemenkeu Corporate University.

Buku ini juga menjadi bentuk apresiasi terhadap kontribusi para pendiri, pimpinan, dan seluruh insan BPPK dari masa ke masa. Catatan perjalanan yang terdokumentasi di dalamnya diharapkan menjadi sumber inspirasi, bahan pembelajaran, sekaligus pengingat bahwa pengembangan SDM adalah investasi jangka panjang yang menuntut konsistensi dan keberlanjutan.

Ke depan, tantangan pengembangan kompetensi aparatur negara akan semakin kompleks. Cakupan *stakeholders* yang dilayani BPPK akan semakin luas, seiring meningkatnya kebutuhan penguatan kapasitas–tidak hanya di lingkungan Kementerian Keuangan, tetapi juga pada seluruh ekosistem pengelola keuangan negara dan sektor keuangan secara lebih luas. Di tengah dinamika tersebut, BPPK meneguhkan komitmen untuk terus berinovasi melalui pengembangan metode pembelajaran yang lebih fleksibel, pemanfaatan teknologi terkini yang relevan, serta penguatan jejaring kolaborasi dengan berbagai lembaga pendidikan dan mitra strategis, baik nasional maupun internasional. Langkah-langkah ini menjadi bagian penting dari upaya BPPK untuk semakin memperkuat peran strategisnya sebagai *knowledge hub* pengembangan SDM pengelola keuangan negara dan memastikan program pembelajaran yang diselenggarakan relevan, adaptif, dan berdaya saing di tengah perubahan yang dinamis.

Harapan kami, buku ini dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi pegawai BPPK dan keluarga besar Kementerian Keuangan,

tetapi juga bagi para pemangku kepentingan yang menaruh perhatian pada penguatan kapasitas SDM sektor publik.

Akhir kata, kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini. Semoga karya ini menjadi penanda perjalanan BPPK dalam mengabdikan bagi negeri serta pemacu semangat untuk terus berkarya menuju BPPK yang unggul, adaptif, dan berdaya saing global.

*Wassalamualaikum warahmatulahi wabarakatuh.* ❖

**Sudarto,**

Plt. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

# Prakata

**A**lhamdulillah, akhirnya buku *Jejak, Karya, dan Transformasi BPPK* dapat kami selesaikan. Penyusunan buku ini didorong oleh keinginan luhur agar generasi berikutnya (Kemenkeu maupun non- Kemenkeu) dapat memperoleh spirit dan informasi tentang lembaga bernama Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Buku ini tidak sekadar bercerita tentang angka tahun dan apa saja yang terjadi pada tahun tersebut, tetapi justru lebih banyak menggali bagaimana peran BPPK dari masa ke masa. Peran BPPK itu dilihat dari tiga dimensi waktu, yaitu masa lalu, masa sekarang, dan juga masa yang akan datang. Para penulis buku ini berasal dari seluruh pegawai yang berasal dari enam Pusdiklat dan juga dari BDK. Dengan komposisi tim penulis yang lengkap ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang BPPK. Para penulis dan editor juga berasal dari tiga klaster yang saling melengkapi, yaitu pejabat struktural, pejabat fungsional, dan para pelaksana hebat yang mempunyai kapasitas memadai untuk berkontribusi dalam penulisan buku BPPK.

Buku ini terbagi menjadi tujuh bab. Bab I membahas tentang "Pilar SDM Kemenkeu di Tengah Tantangan Zaman". Pada bagian ini ditulis mengapa BPPK harus ada, pembuktian eksistensi BPPK, *driver* utama peningkatan kompetensi, kedudukan BPPK di Kementerian Keuangan dan tantangan pengelolaan SDM Keuangan

Negara. Bab II membahas tentang "Jejak Perjalanan Lembaga". Pada bab ini diceritakan tentang perjalanan lembaga dari zaman Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN) sampai ke Pusdiklat (pajak, bea dan cukai, anggaran dan perbendaharaan, kekayaan negara dan perimbangan keuangan, keuangan publik, keuangan umum, kepemimpinan dan manajerial) dan Kampus PKN STAN serta Balai Diklat Keuangan yang tersebar di seluruh Indonesia. Bab III membahas mengenai "Membangun Profesionalisme untuk Birokrasi yang Lebih Baik". Bab ini membahas tentang peningkatan profesionalisme dan penguatan karakter dan peningkatan kompetensi dalam lintas waktu. Bab IV membahas mengenai "Kemenkeu Corpu: Strategi Pembelajaran Era Baru". Pada bab ini diuraikan mengenai strategi Corpu: *link and match* pembelajaran dengan kinerja, *before-after* penerapan Kemenkeu Corpu, dan organisasi pembelajar: tujuan dari strategi Kemenkeu Corpu. Bab V membahas mengenai "Dari Konvensional ke Digital: Evolusi Teknologi Pembelajaran". Pada bab ini dibahas transformasi digital pelatihan, Kemenkeu Learning Center sebagai *learning management system* dan KLC sebagai *knowledge management system*, fitur inovasi lain sebagai diferensiasi KLC dan menyambut disrupsi teknologi: visi dan *roadmap*. Selanjutnya Bab VI membahas mengenai "Tantangan dan Strategi Masa Depan". Dan terakhir, yaitu Bab VII tentang "Epilog".

Kami berharap buku ini menjadi *legacy* bagi Kementerian Keuangan agar catatan emas sejarah BPPK tak hilang ditelan waktu. Banyak sekali kiprah yang diberikan oleh lembaga yang menghasilkan SDM unggul di Kementerian Keuangan. Selamat menikmati sajian dalam buku ini, yang mencoba mengungkap berbagai informasi penting tentang perjalanan BPPK dalam mencoba memenuhi ekspektasi dari para pimpinan di Kementerian Keuangan untuk meningkatkan kompetensi SDM Kementerian Keuangan. Dinamika itu telah terjadi. Buku ini mencoba memotret berbagai momen istimewa lembaga yang mendukung SDM Kementerian Keuangan. Akhirnya, dengan diterbitkannya buku ini, sebagaimana kata pepatah, "tak ada gading yang tak retak", karena itu, penulis

mengharapkan kritik, koreksi, dan masukan dari pembaca, untuk perbaikan dan "penyempurnaan" buku ini di masa mendatang. Atas nama penulis, kami mengucapkan terima kasih atas setiap kritik, koreksi, dan masukan dari pembaca. ❖

Jakarta , 30 November 2025

**Tim Penulis**

## **Bab I**

# **BPPK: Pilar SDM Kemenkeu di Tengah Tantangan Zaman**

.....

- A. Mengapa BPPK Harus Ada?
- B. Tantangan Pengelolaan SDM Keuangan Negara
- C. Peran Sentral BPPK dalam Transformasi Kemenkeu
- D. Peran BPPK dalam Pengembangan SDM Non-Kemenkeu

## Dari Sudut Purnawarman 99: Cerita di Balik Gedung yang Tak Pernah Sepi

**P**ernahkah Anda melintas di sudut Jalan Purnawarman Nomor 99? Di sana berdiri sebuah kantor yang gedung-gedungnya tak pernah sepi. Setiap hari, ratusan orang keluar masuk dengan berbagai keperluan—ada yang masih muda belia dengan seragam STAN, ada yang berpakaian rapi menghadiri pelatihan, ada pula yang tampak bersemangat mengikuti berbagai program pengembangan diri. Kantor itu bernama Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, atau lebih akrab disebut BPPK. Jika Kementerian Keuangan adalah jantung perekonomian Indonesia, maka BPPK adalah tempat di mana jantung itu dibentuk, diperkuat, dan dirawat.

Di balik dinding gedung-gedung inilah, berbagai cerita besar berlangsung setiap hari. Cerita tentang transformasi manusia—dari mahasiswa yang masih canggung menjadi profesional yang percaya diri, dari pegawai baru yang gugup menjadi ahli yang diandalkan, dan dari individu yang bekerja sendiri menjadi tim yang solid.

BPPK memahami satu kebenaran sederhana, tetapi fundamental: era teknologi bisa menggantikan hampir semua hal, manusia tetap menjadi aset paling berharga. Bukan karena mereka sempurna, tetapi justru karena mereka bisa belajar, beradaptasi, dan bertumbuh.

Bayangkan sebuah orkestra tanpa konduktor, atau tim sepak bola tanpa pelatih. Itulah yang akan terjadi pada Kementerian Keuangan tanpa sumber daya manusia (SDM) yang terlatih dengan baik. Mereka yang mengelola ribuan triliun rupiah uang rakyat, yang memastikan pajak terkumpul dengan adil, yang menjaga stabilitas ekonomi negara—semua bergantung pada kualitas manusia di baliknya. Memahami besarnya tanggung jawab ini, BPPK hadir



**Gedung Kantor Pusat BPPK di Jalan Purnawarman Nomor 99, Jakarta.**

SUMBER: BPPK (2025)

untuk memastikan setiap insan di Kementerian Keuangan siap mengemban amanah untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

## **A. Mengapa BPPK Harus Ada?**

BPPK menyadari bahwa pelayanan terbaik kepada masyarakat tidak hanya lahir dari sistem yang canggih atau gedung yang megah saja, melainkan dari kapabilitas manusia yang telah ditempa dengan baik. Di balik setiap kebijakan fiskal yang kokoh, di balik setiap pelayanan publik yang memuaskan, selalu ada sosok manusia yang memutuskan, bertindak, dan bertanggung jawab.

Pernahkah Anda melihat sebuah bangunan megah yang tampak kokoh dari luar, tetapi ternyata fondasinya rapuh? Itulah yang bisa terjadi pada sistem keuangan negara tanpa SDM yang mumpuni.

Kemenkeu paham betul bahwa di balik setiap angka APBN yang tercetak rapi, di balik setiap kebijakan fiskal yang terdengar sempurna di atas kertas, ada tangan-tangan manusia yang merancang, mata yang menganalisis, dan akal yang mempertim-

bangkan setiap keputusan. Sistem yang paling canggih sekalipun akan menjadi sekadar kumpulan kode yang tak bermakna jika tidak ada manusia yang memahami cara mengoperasikannya dengan bijak.

Di balik kokohnya fondasi keuangan negara, berdiri lebih dari 70.000 pegawai Kemenkeu yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Mereka bukan sekadar aparatur negara, tetapi penjaga kepercayaan rakyat yang mengemban tanggung jawab besar: mengelola APBN bernilai ribuan triliun rupiah, memungut pajak untuk membiayai pembangunan, mengawasi arus perdagangan lintas batas, hingga memastikan setiap rupiah uang negara digunakan dengan bijak dan penuh integritas.

Pertanyaannya sederhana: siapa yang akan memastikan puluhan ribu pegawai ini mampu menjalankan tugas seberat itu? Jawabannya adalah BPPK.

Berbeda dengan banyak kementerian lain yang menempatkan pengembangan SDM di bawah Sekretaris Jenderal, Kemenkeu membuat keputusan berani: mendirikan unit khusus setingkat eselon I yang fokus hanya pada satu hal—memastikan setiap pegawai Kemenkeu siap menghadapi tantangan zaman yang terus berkembang melalui pendidikan, pelatihan, manajemen pengetahuan, dan sertifikasi kompetensi yang terarah, terukur, dan berkesinambungan.

Dengan jumlah pegawai Kementerian Keuangan yang besar dan kebutuhan peningkatan kompetensi yang terus berkembang, mulai tahun 1987 BPPK mengambil langkah strategis untuk memperluas jangkauan pembelajaran. Tidak lagi terpusat di Purnawarman, BPPK membuka lokasi pelatihan baru di berbagai daerah. Langkah ini bukan sekadar memperluas wilayah kerja, tetapi juga meningkatkan kapasitas layanan untuk dapat menjangkau lebih banyak pegawai bahkan hingga 40%. Langkah ini bukan sekadar penambahan lokasi pelatihan, tetapi wujud nyata komitmen untuk membangun ekosistem pembelajaran yang inklusif, modern, dan berkelanjutan,

sebuah pijakan kuat menuju organisasi pembelajar yang siap menghadapi tantangan masa depan.

BPPK tidak pernah puas dengan pencapaian hari ini. Sejak kelahirannya, institusi ini telah mengalami transformasi berkali-kali, baik dalam struktur organisasi maupun pendekatan pembelajarannya. Fungsi pelatihan yang dulunya hanya bersifat teknis kini berkembang menjadi instrumen penguatan karakter, integritas, serta kepemimpinan yang adaptif.

BPPK memahami bahwa belajar bukan aktivitas yang berhenti ketika seseorang meninggalkan ruang kelas. Budaya belajar bukan lagi pilihan, tetapi sudah menjadi kebutuhan dasar. Lewat optimalisasi manajemen pengetahuan dan pembelajaran terintegrasi, BPPK menjadi *driver* penggerak organisasi pembelajar di Kemenkeu. BPPK terus mendorong penerapan budaya belajar sebagai *basic needs* untuk setiap pegawai Kemenkeu. Kehadiran BPPK menjadi jawaban atas kebutuhan pengembangan kompetensi yang terus berkembang.

Dalam sebuah pidato yang penuh makna, Presiden B.J. Habibie pernah berkata dengan penuh keyakinan: “... *kualitas sumber daya manusia adalah kunci masa depan bangsa. Bukan kekayaan alam, bukan teknologi canggih, tapi manusia dengan kualitas unggul yang akan mengantarkan Indonesia sejajar dengan bangsa-bangsa terdepan di dunia...*”

Tidak ada keraguan, tidak ada kompromi—setiap langkah BPPK mengacu pada visi Habibie, bagai kompas yang menuntun. Setiap program yang dirancang, setiap kurikulum yang disusun, setiap kegiatan yang diselenggarakan, dan setiap evaluasi yang dilakukan—semuanya bermuara pada satu tujuan: melahirkan SDM yang tidak hanya unggul, tetapi juga berdaya saing tinggi di panggung global. Pada akhirnya, negara lain menghormati Indonesia bukan karena mereka takut pada kekuatan militer kita atau tergiur oleh kekayaan alam kita, melainkan karena mereka kagum pada kualitas manusia Indonesia.

Namun, untuk mencapai visi mulia tersebut, BPPK memahami bahwa diperlukan proses transformasi yang mendalam, menyeluruh, dan terus-menerus. Tidak cukup sekadar memberikan pengetahuan teknis atau mengajarkan standar prosedur kerja, jauh daripada itu, perlu sebuah proses pembentukan karakter yang menyeluruh, sebuah tempaan jiwa dan raga yang akan menghasilkan sosok-sosok tangguh yang mampu menghadapi segala tantangan.

Sejak zaman dahulu, dalam tradisi pewayangan Nusantara, telah dikenal konsep karakter yang terbentuk melalui ujian yang tidak mudah. Prinsip bahwa kekuatan sejati lahir dari perjuangan dan ujian keras telah mengakar kuat dalam budaya kita. Inilah yang kemudian menginspirasi BPPK untuk mengadopsi konsep pelatihan yang revolusioner.

### **Kawah Candradimuka Modern**

Ingat kisah Gatotkaca dari dunia pewayangan yang ditempa di kawah candradimuka hingga menjadi kesatria yang kuat dan kebal? BPPK mengambil peran serupa, tetapi dalam konteks modern.

Setiap calon aparatur sipil negara (ASN) Kemenkeu yang baru lulus STAN atau lulus seleksi penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) harus melalui “tempaan” di BPPK lewat program Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS. Mereka tidak hanya dibekali ilmu teknis, tetapi juga dibentuk karakternya, ditanamkan nilai integritasnya, dan dipersiapkan mentalnya untuk siap melaksanakan tugas dan menghadapi godaan dalam dunia kerja.

Latsar CPNS bukan hanya sekadar pelatihan, melainkan sebuah babak pembuka yang mengubah kehidupan setiap calon pegawai Kemenkeu. Ketika seorang *fresh graduate* melangkah masuk menjadi pegawai di Kemenkeu, ia masih membawa identitas lamanya—mahasiswa yang baru saja menyelesaikan skripsi atau tugas akhir, anak muda penuh mimpi, tetapi belum teruji. Setelah melalui rangkaian program yang dirancang baik, mereka keluar sebagai sosok yang berbeda—aparatur negara yang paham betul akan tanggung jawab moralnya kepada bangsa.

Setiap sesi diskusi, setiap simulasi kasus, dan setiap refleksi nilai, para peserta tidak hanya menghafal *core values* ASN, tetapi benar-benar menghayatinya. Mereka belajar bahwa menjadi pegawai Kemenkeu bukan hanya soal mengelola angka-angka, tetapi tentang bagaimana menjadi penjaga amanah rakyat. Jiwa kepemimpinan mereka diasah, mental dipersiapkan untuk menjadi pemersatu bangsa di tengah keberagaman. Setiap rangkaian kegiatan tak ada yang sia-sia, mereka dipersiapkan untuk menghadapi tantangan dunia kerja dengan percaya diri dan kompetensi yang terukur.

Namun, cerita tidak berhenti di Latsar. Seiring berjalannya waktu, BPPK menyadari bahwa kebutuhan peningkatan kompetensi SDM Kemenkeu terus berkembang dan semakin kompleks. Masing-masing unit eselon I memiliki tantangan dan kebutuhan kompetensi yang unik. Direktorat Jenderal Pajak membutuhkan keahlian yang berbeda dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, begitu pula dengan unit-unit lainnya.

BPPK berkembang menjadi sebuah ekosistem pembelajaran yang lengkap, dengan adanya beberapa pusat pendidikan dan pelatihan (pusdiklat) yang melayani kebutuhan spesifik setiap unit. Seperti seorang dokter yang memiliki spesialisasi berbeda-beda, setiap pusdiklat di bawah BPPK dirancang untuk “mengobati” sesuai proses bisnis masing-masing unit. Materi pelatihan disusun dengan cermat agar benar-benar relevan dengan kebutuhan pegawai dan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya keselarasan antara strategi pembelajaran dan tuntutan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas pengelolaan keuangan negara secara profesional dan berintegritas.

Ketika BPPK belum mampu menjangkau semua kebutuhan yang ada, institusi ini tidak lantas menutup mata atau bersikap kaku. Sebaliknya, BPPK mengambil peran baru sebagai *learning consultant*—yang siap membimbing unit-unit eselon I untuk mengembangkan program peningkatan kompetensi mereka sendiri.

Pendekatan ini mencerminkan kedewasaan sebuah institusi yang tidak hanya ingin menguasai, tetapi juga memberdayakan.

Namun, fleksibilitas dan adaptabilitas BPPK ini akan diuji dalam ujian yang sesungguhnya. Tidak lama setelah BPPK mulai menemukan ritme dan identitasnya sebagai pusat pengembangan SDM Kemenkeu, badai besar mulai mendekat. Seperti kisah-kisah heroik dalam pewayangan, setiap pahlawan pasti akan menghadapi ujian terberat yang menentukan apakah ia layak bertahan atau harus gugur di medan pertempuran.

### **Pembuktian Eksistensi Diri**

Tahun 2013 menjadi momen kritis bagi BPPK. Sebuah perusahaan konsultan kelas dunia diminta untuk melakukan audit menyeluruh terhadap Kemenkeu. Hasilnya? Cetak biru transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan tahun 2014-2025 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36 /KMK.01/2014 yang menghasilkan salah satu rekomendasi yang bisa saja membuat BPPK dilebur atau direstrukturisasi drastis.

Bagaimana respons BPPK? Bukannya panik, kami justru berbenah dengan serius:

1. Mempererat kolaborasi antarunit eselon I;
2. Menjamin dampak nyata bagi organisasi dari setiap pelatihan yang diselenggarakan;
3. Diversifikasi program pengembangan kompetensi;
4. Penguatan sertifikasi sebagai pengembangan teknis keahlian;
5. Pembelajaran berbasis teknologi web yang bersifat *self-service* dan dapat memperluas jangkauan program pembelajaran.

BPPK menunjukkan komitmennya untuk tetap adaptif dan relevan dalam menghadapi perubahan organisasi dan tantangan masa depan dengan langkah strategis tersebut. Transformasi kelembagaan bukan hanya dimaknai sebagai perubahan bentuk, tetapi juga sebagai peluang untuk memperkuat peran BPPK sebagai

garda terdepan dalam pengembangan kompetensi SDM Kemenkeu yang unggul, profesional, dan siap menjawab tantangan zaman.

Setelah berhasil melewati ujian eksistensial tersebut, BPPK tidak berhenti pada zona nyaman. Kami menyadari bahwa bertahan saja tidak cukup—yang dibutuhkan adalah evolusi berkelanjutan. BPPK memahami bahwa tantangan sesungguhnya justru dimulai setelah kemenangan: bagaimana tetap menjadi yang terbaik di tengah persaingan yang semakin ketat dan tuntutan yang semakin tinggi. BPPK mulai bertanya pada diri sendiri: sudahkah pendekatan pengembangan SDM yang selama ini dijalankan benar-benar optimal? Apakah masih relevan menggunakan paradigma lama yang melihat pegawai sebagai sekadar “sumber daya” yang dapat dikelola seperti aset fisik lainnya? Di era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan ini, bukankah SDM seharusnya dipandang sebagai sesuatu yang jauh lebih berharga—sebagai modal intelektual yang akan menentukan masa depan organisasi?

### **BPPK: *Driver* Utama Peningkatan Kompetensi SDM**

Sebagai unit eselon I yang diamanahkan khusus untuk meningkatkan kompetensi SDM Kementerian Keuangan, BPPK terus berinovasi menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendukung dan menginspirasi. Komitmen ini terwujud dalam pengembangan fasilitas yang komprehensif, baik fisik maupun digital, yang dirancang untuk memberikan pengalaman belajar terbaik.

Seluruh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) serta Balai Diklat Keuangan (BDK) kini telah dilengkapi dengan fasilitas asrama yang modern dan nyaman. Fasilitas ini bukan sekadar memberikan kenyamanan fisik, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran intensif dan interaksi yang bermakna antarpeserta.

Di bidang teknologi, BPPK juga membuktikan komitmennya melalui pengembangan aplikasi Kemenkeu Learning Center (KLC), sebuah platform digital yang dirancang khusus untuk mengoptimalkan pengelolaan dan pelaksanaan pembelajaran.



**Antarmuka Kemenkeu Learning Center, platform pembelajaran dan pengetahuan Kemenkeu.**

SUMBER: [HTTPS://KLC2.KEMENKEU.GO.ID/](https://klc2.kemenkeu.go.id/) (2025)

Kehadiran platform ini tidak hanya memudahkan akses bagi peserta dan pengelola saja, tetapi juga mendukung transformasi pembelajaran menuju sistem yang lebih fleksibel, efisien, dan terintegrasi dengan kebutuhan era digital.

Transformasi BPPK tidak berhenti pada aspek infrastruktur dan teknologi. Dalam upaya memperkuat kapasitas layanan pembelajaran yang adaptif dan berwawasan global, BPPK secara aktif membangun kolaborasi internasional melalui partisipasinya dalam jaringan pembelajaran global. Langkah strategis yang paling signifikan adalah bergabungnya BPPK dengan Global Development Learning Network (GDLN), sebuah jaringan prestisius yang diinisiasi dan disponsori oleh World Bank, serta penetapan Pusdiklat Bea dan

Cukai-BPPK sebagai Regional Training Center (RTC) untuk kawasan Asia/Pasifik di bawah naungan World Customs Organization.

Keanggotaan dalam GDLN ini membuka akses bagi BPPK terhadap praktik-praktik terbaik dunia, inovasi pembelajaran terdepan, serta informasi mutakhir di bidang pengembangan SDM. Akses global ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar para peserta, tetapi juga secara signifikan memperkuat posisi BPPK dalam konstelasi ekosistem pembelajaran global.

Sebagai RTC, BPPK meningkatkan reputasi Indonesia dalam kerja sama kepabeanan internasional. Indonesia yang sebelumnya bertindak sebagai penerima bantuan dalam bentuk pelatihan, saat ini “naik kelas” menjadi pemberi bantuan kepada negara lain dengan menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi SDM. Hal ini merupakan bentuk kontribusi yang sangat dihormati dalam pergaulan internasional.



**Vessel Search Training Course for Asia/Pacific Customs Administration Officers.**

SUMBER: PUSDIKLAT BEA DAN CUKAI - BPPK (2023)

Untuk mewujudkan transfer pengetahuan yang optimal, BPPK secara konsisten menghadirkan para pakar internasional terkemuka dari negara-negara maju di bidang pembelajaran dan

pengembangan SDM. Para pakar ini berbagi pengetahuan dan pengalaman berharga mereka melalui berbagai forum pembelajaran, baik yang diselenggarakan secara dalam jaringan (daring) maupun luar jaringan (luring). Kehadiran mereka menjadi jembatan vital dalam transfer ilmu yang memperkaya wawasan dan meningkatkan kompetensi pegawai sehingga lebih profesional dan relevan dengan perkembangan global terkini.

### **Kedudukan BPPK di Kementerian Keuangan**

Seluruh upaya dan kerja keras yang dilakukan BPPK pada akhirnya bermuara pada amanah perwujudan pengembangan SDM pengelola keuangan negara. Amanah ini memiliki cakupan yang luas dan komprehensif, tidak hanya terbatas pada internal Kemenkeu, tetapi meluas hingga mencakup kementerian, lembaga, dan instansi di tingkat pusat maupun daerah, bahkan masyarakat umum. Dengan tugas yang begitu strategis ini, BPPK menempatkan diri sebagai garda terdepan yang memiliki peranan vital dalam pengembangan SDM berkualitas.

Keunikan peran BPPK semakin terlihat dari ruang lingkup pengembangan kompetensi yang tidak terbatas pada bidang keuangan negara semata. Kami juga berperan aktif dalam menyiapkan sertifikasi bagi para mitra kerja strategis—mulai dari pengurus jasa kepabeanan yang merupakan mitra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, konsultan pajak yang menjadi mitra Direktorat Jenderal Pajak, pejabat lelang yang menjadi mitra Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, hingga berbagai mitra kerja lainnya. Pendekatan ini memastikan bahwa seluruh ekosistem keuangan negara didukung oleh profesional yang kompeten.

Evolusi peran BPPK semakin lengkap dengan transformasinya menjadi pusat pembelajaran perilaku (*soft skill*) yang sangat dibutuhkan dalam dunia kerja modern. Di samping meningkatkan kompetensi teknis pegawai Kementerian Keuangan, BPPK kini mengembangkan pembelajaran yang mencakup aspek manajerial dan sosial kultural yang komprehensif. Pembelajaran ini dirancang

khusus untuk membentuk aparatur yang tidak hanya andal secara profesional, tetapi juga tangguh dalam kepemimpinan, mahir dalam kolaborasi, dan adaptif terhadap dinamika sosial di lingkungan kerja.

Keseluruhan peran ini mencerminkan komitmen kuat dalam membangun SDM yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pengembangan kapasitas SDM, BPPK hadir bukan hanya sebagai pusat pelatihan teknis, tetapi juga sebagai motor penggerak transformasi budaya kerja, budaya belajar, nilai integritas, dan kepemimpinan yang adaptif. Di tengah tantangan globalisasi, digitalisasi, serta kompleksitas tantangan fiskal dan ekonomi nasional, BPPK berperan sebagai jembatan vital antara kebutuhan organisasi dengan kompetensi individu.

## **B. Tantangan Pengelolaan SDM Keuangan Negara**

### **Refleksi atas Kasus *Fraud*: Momentum Penguatan Karakter, Integritas, dan Budaya**

“Kami memahami sebagai organisasi besar dengan jumlah SDM sangat banyak, kami masih memiliki hal-hal yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, Kemenkeu terus melakukan transformasi kelembagaan,” ungkap Menteri Keuangan Sri Mulyani saat rapat kerja bersama Komisi XI DPR RI pada Juni 2023. Pernyataan tegas ini lahir dari kesadaran mendalam bahwa berbagai kasus yang terjadi di lingkungan Kemenkeu bukan sekadar insiden yang patut disesali, melainkan pelajaran berharga yang memotivasi organisasi untuk terus menata SDM agar memiliki kompetensi dan karakter pelayanan yang benar-benar profesional.

Pengakuan jujur ini mencerminkan kedewasaan organisasi yang tidak enggan menghadapi kenyataan pahit. Dengan jumlah pegawai yang mencapai puluhan ribu orang dan kompleksitas tugas yang tinggi, Kemenkeu menyadari bahwa masih terdapat ruang perbaikan signifikan, baik dari sisi kompetensi teknis maupun

karakter pelayanan. Berbagai kasus pelanggaran—termasuk potensi dan praktik *fraud* yang melibatkan oknum pegawai—menjadi cermin yang menyakitkan, tetapi jujur tentang kondisi riil yang harus dihadapi dengan kepala tegak.

Namun, di balik setiap tantangan terdapat peluang transformasi yang lebih besar. Kemenkeu berkomitmen memperkuat sistem pembinaan dan pengawasan SDM secara menyeluruh, tidak hanya untuk mencegah dan menangkal perilaku menyimpang, tetapi juga untuk membangun benteng moral yang kokoh dalam melindungi kepercayaan masyarakat.

Transformasi kelembagaan yang dijalankan diarahkan untuk menanamkan nilai-nilai integritas, etika pelayanan, dan tanggung jawab publik sebagai fondasi utama dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani.

### **Keseimbangan Kompetensi dan Karakter: Dua Sisi Mata Uang yang Tak Terpisahkan**

Realitas yang dihadapi Kemenkeu membuktikan bahwa SDM yang memiliki kompetensi dan keahlian tinggi belum tentu cukup untuk menjalankan roda organisasi secara optimal. Meskipun kompetensi teknis memungkinkan pegawai bekerja dan memberikan pelayanan kepada *stakeholder* dengan hasil yang memuaskan, tetapi pelayanan yang berkualitas memerlukan lebih dari sekadar keterampilan teknis.

Pelayanan prima lahir dari perpaduan harmonis antara kompetensi yang mumpuni dengan karakter yang tulus—senyum yang ramah, sikap melayani yang ikhlas, integritas yang tak tergoyahkan, semangat kolaborasi yang tinggi, serta kemampuan memahami dan beradaptasi dengan budaya setempat. Inilah yang membedakan antara pegawai yang sekadar menjalankan tugas dengan aparatur yang benar-benar mengabdikan kepada bangsa dan negara.

### **Fondasi Karakter: Nilai-Nilai Kemenkeu sebagai Kompas Moral**

Dalam menjalankan mandat strategis yang mulia untuk mengelola keuangan negara, Kementerian Keuangan berpegang teguh pada lima nilai utama yang menjadi pilar kekuatan organisasi: integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Kelima nilai fundamental ini bukan sekadar ornamen yang menghiasi dinding kantor atau slogan yang dikumandangkan dalam upacara, melainkan menjadi fondasi kokoh budaya kerja dan kompas moral yang mengarahkan setiap langkah dalam pembentukan karakter aparatur negara yang berintegritas tinggi.

Penanaman nilai-nilai ini menjadi tugas mulia yang diemban BPPK dengan penuh tanggung jawab. Melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan mendalam, BPPK tidak hanya berkonsentrasi pada peningkatan kompetensi teknis para pengelola keuangan negara. Lebih dari itu, kami secara konsisten membentuk karakter yang selaras dengan nilai-nilai luhur Kementerian Keuangan melalui berbagai program terstruktur yang dirancang berdasarkan kebutuhan riil di lapangan.

### **Evolusi Kompetensi: Menjawab Tuntutan Zaman yang Dinamis**

Tantangan pembentukan karakter yang solid ini semakin kompleks ketika dihadapkan pada realitas bahwa setiap pegawai Kemenkeu dituntut memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Kompetensi ini tidak hanya meliputi dimensi teknis, tetapi juga aspek manajerial dan sosial kultural yang selaras dengan jabatan yang diemban. Dalam era perubahan yang begitu dinamis dan tantangan yang semakin kompleks, pegawai tidak hanya diharapkan memiliki kompetensi dasar, tetapi juga kemampuan adaptasi yang tinggi untuk terus memperbarui dan mengasah kemampuan yang dimiliki.

Perjalanan evolusi kompetensi ini tidak pernah berhenti. Standar kompetensi bagi pengelola keuangan negara mengalami transformasi berkelanjutan seiring dengan perubahan zaman yang tak pernah berhenti. Lahirnya aturan-aturan baru yang lebih

ketat, kemajuan teknologi yang eksponensial, dan meningkatnya tuntutan masyarakat akan tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel membuat para pengelola keuangan negara harus senantiasa belajar dan menyesuaikan diri dengan dinamika yang terus berkembang.

Dalam paradigma modern ini, kompetensi tidak dapat lagi dianggap sebagai pencapaian yang statis atau sudah memadai pada titik tertentu. Setiap pengelola keuangan negara memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk terus memperbarui pengetahuan dan mengasah keterampilannya agar tetap relevan dengan kebutuhan. Pendidikan berkelanjutan, pelatihan yang terstruktur, proses sertifikasi yang kredibel, dan program pengembangan diri yang komprehensif menjadi elemen fundamental dalam menjaga dan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dengan kompetensi yang selalu diperbarui secara konsisten, pengelola keuangan negara diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan standar yang semakin tinggi: profesional, transparan, dan penuh tanggung jawab.

Untuk meningkatkan profesionalisme, BPPK bukan hanya mendidik para pegawai Kemenkeu di pusdiklat dan balai diklat, tetapi mengirimkan mereka ke universitas di dalam dan luar negeri dengan skema pemberian beasiswa untuk jenjang S-2 dan S-3. Para peserta beasiswa (*awardee*) diberikan pembekalan bahasa asing, budaya negara yang akan menjadi tempat belajar, dan cara belajar yang bisa menghasilkan kesuksesan.

### **Mengelola Keberagaman: Menjembatani Gap Generasi**

Kompleksitas pengembangan SDM semakin bertambah dengan hadirnya realitas keberagaman generasi di lingkungan kerja Kemenkeu yang dinamis. Kehadiran pegawai dari berbagai spektrum generasi telah menjadi kenyataan yang tidak dapat dielakkan dan justru memperkaya dinamika organisasi. Generasi *Baby Boomers* dengan kematangan pengalaman, Generasi X dengan stabilitas yang solid, Generasi Y (Milenial) dengan semangat inovasi yang menggelora, hingga Generasi Z dengan kecerdasan digital yang

menakjubkan—semuanya bekerja berdampingan dalam satu organisasi yang berupaya membangun harmoni.

Setiap generasi membawa keunikan tersendiri dalam cara pandang, kebiasaan kerja, dan gaya berkomunikasi yang berbeda. Generasi muda cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi terbaru dan menyukai pola kerja yang fleksibel dan inovatif, sementara generasi yang lebih senior umumnya mengandalkan pengalaman yang telah teruji waktu, menghargai proses yang tertata dengan baik, dan menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan yang kuat.

Perbedaan karakteristik ini memang kerap memunculkan kesenjangan yang dikenal sebagai *generation gap*. Dalam praktik sehari-hari, kesenjangan ini dapat menjadi sumber tantangan dalam aspek komunikasi, proses pengambilan keputusan, hingga metodologi penyelesaian tugas. Namun, jika dikelola dengan kebijaksanaan dan strategi yang tepat, perbedaan antargenerasi justru dapat ditransformasi menjadi kekuatan sinergis yang saling melengkapi dan memperkaya organisasi.

Kemenkeu, sebagai institusi yang dinamis dan adaptif, memiliki peran yang sangat penting dalam menjembatani perbedaan ini melalui berbagai pendekatan strategis: penerapan kepemimpinan yang inklusif dan menghargai keberagaman, penguatan budaya organisasi yang menyatukan semua generasi, serta pengembangan program SDM yang secara khusus dirancang untuk mendorong kolaborasi konstruktif lintas generasi. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, potensi unik dari setiap generasi dapat diberdayakan secara optimal untuk kemajuan organisasi dan pencapaian misi mulia dalam pengelolaan keuangan negara.

### ***Tour of Duty: Transformasi melalui Perpindahan***

Dinamika keberagaman generasi ini semakin diperkaya dengan realitas mobilitas pegawai yang menjadi bagian integral dari perjalanan karier mereka. Dalam organisasi yang terus berkembang, para pegawai mengalami berbagai perpindahan yang membentuk

jejak profesional mereka—baik secara vertikal melalui promosi yang membanggakan, horizontal melalui mutasi yang memperluas wawasan, maupun diagonal melalui *cross-function* yang menantang batasan kompetensi. Setiap perpindahan ini bukan sekadar perubahan alamat kantor, melainkan sebuah transformasi mendalam yang tidak selalu mudah diterima oleh setiap individu.

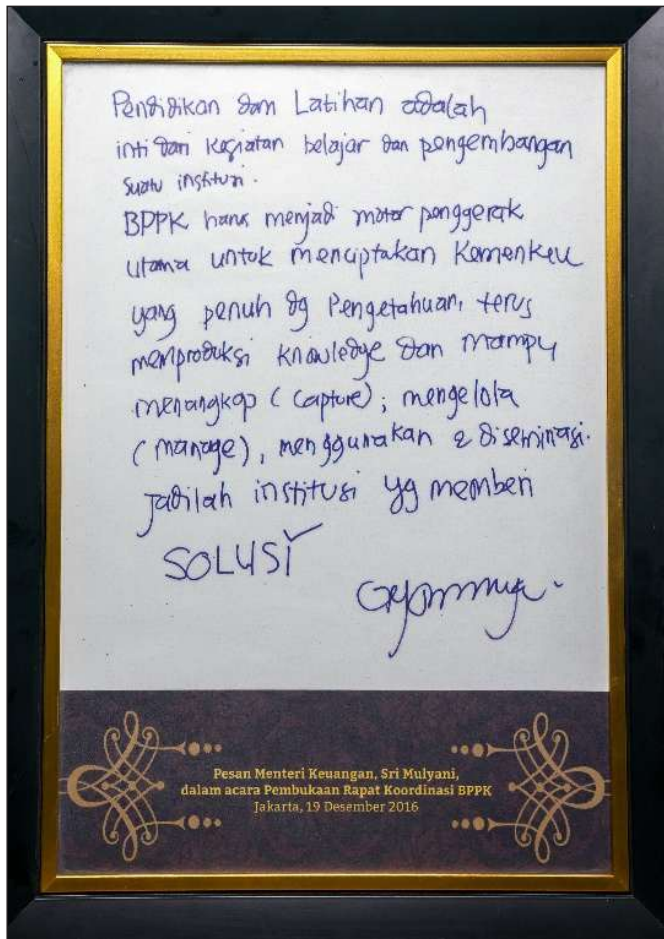
Tantangan nyata menghadang di setiap transisi: kantor baru dengan budaya kerja yang berbeda, suasana lingkungan yang belum familiar, deskripsi pekerjaan yang menuntut adaptasi cepat, rekan kerja baru dengan karakteristik yang beragam, serta kompleksitas permasalahan keluarga yang turut terimbas ketika perpindahan tugas terjadi. Bagi sebagian orang, realitas ini mungkin terasa sebagai tantangan yang menakutkan dan menguras energi.

Namun, di balik setiap kesulitan adaptasi tersebut, tersembunyi sebuah filosofi pembangunan karakter yang mendalam. Perpindahan pegawai sesungguhnya merupakan sarana strategis yang tak ternilai untuk memperluas cakrawala berpikir, memperkaya pengalaman hidup, dan memperkuat kapasitas diri sebagai ASN yang tangguh. Melalui pengalaman ini, seorang pegawai belajar untuk berani melangkah keluar dari zona nyaman yang membatasi, mengembangkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan baru yang menantang, dan memahami keragaman perspektif kerja yang memperkaya wawasan organisasi.

Di BPPK, fenomena ini menjadi bagian integral dari proses pembelajaran yang autentik dan bermakna, teori yang dipelajari di ruang kelas langsung diaplikasikan dalam praktik nyata dalam menjalankan tugas lintas peran dan wilayah geografis yang beragam.

### ***Transfer Knowledge: Merajut Kontinuitas Organisasi***

Mobilitas pegawai yang tinggi ini memunculkan tantangan baru yang tidak kalah strategis: bagaimana memastikan kontinuitas pengetahuan organisasi. Ketika seorang pegawai meninggalkan posisinya karena perpindahan jabatan, mutasi, atau memasuki masa pensiun, bukan hanya kursi kosong yang tertinggal, melainkan juga



Pesan Menteri Keuangan (periode 2016-2025) Sri Mulyani Indrawati agar BPPK menjadi motor implementasi manajemen pengetahuan di Kemenkeu.

SUMBER: BPPK (2025)

harta karun pengetahuan yang tak ternilai harganya. Pengetahuan yang terakumulasi selama bertahun-tahun ini terbentuk dari mozaik pengalaman yang kaya: pendidikan formal yang telah ditempuh, hasil pelatihan yang dijalani dengan dedikasi, pengalaman empiris dalam melaksanakan berbagai pekerjaan, serta keahlian dalam melayani *stakeholder* dari beragam latar belakang dan kepentingan.

Kekayaan pengetahuan ini menciptakan sebuah *wisdom* yang tidak dapat diajarkan di bangku pendidikan formal mana pun—sebuah *tacit knowledge* yang lahir dari pergumulan langsung dengan realitas kerja sehari-hari. Ketika pegawai tersebut berpindah, secara otomatis pengetahuan berharga ini ikut berpindah, padahal kantor yang ditinggalkan sangat membutuhkan kontinuitas pengetahuan tersebut untuk menjaga kelancaran proses bisnis organisasi.

Oleh karena itu, proses *transfer knowledge* dari pegawai yang mengalami transisi kepada rekan-rekan yang tetap bertahan di kantor lama menjadi sebuah keharusan strategis yang tidak dapat ditawar. *Transfer knowledge* ini dapat diwujudkan melalui berbagai metode yang efektif: sosialisasi intensif untuk berbagi pengalaman, bimbingan teknis untuk mentransfer keahlian spesifik, *coaching* untuk mengembangkan kemampuan, dan *counselling* untuk memberikan panduan bijaksana dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

Pengetahuan-pengetahuan ini kemudian dikompilasi dalam platform KLC di berbagai bentuk: video, artikel, siniar, dan lainnya. Platform ini dapat diakses oleh seluruh pegawai Kemenkeu dan masyarakat umum, memungkinkan terjadinya proses berbagi pengetahuan yang lebih luas dan mendorong budaya belajar yang berkelanjutan.

### **Know Your Office: Membangun Rasa Kepemilikan yang Mendalam**

Proses *transfer knowledge* yang efektif ini akan semakin bermakna ketika setiap pegawai memiliki pemahaman mendalam tentang tempat kerjanya. Pengenalan kantor tempat pegawai bekerja—

termasuk tugas dan fungsinya—akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa kepemilikan yang tinggi (*know your office*). Namun, *know your office* bukan sekadar mengenal tempat kerja secara fisik, tetapi sebuah pemahaman mendalam bahwa setiap pegawai adalah bagian dari sistem yang lebih besar.

Dalam pelaksanaan tugas, tersimpan tanggung jawab strategis untuk menjaga transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan keuangan negara. Tantangan pengelolaan SDM keuangan negara terus berkembang—mulai dari tuntutan digitalisasi, kebutuhan akan kompetensi lintas bidang, hingga pentingnya regenerasi pemimpin masa depan. Dalam konteks ini, mengenal tempat kerja berarti memahami peran, nilai, dan tantangan instansi agar setiap pegawai dapat berkontribusi secara sadar, adaptif, dan berintegritas. Dengan mengenal kantor secara utuh—berkenaan dengan visi, fungsi, dan arah kebijakan instansi—pegawai tidak hanya tahu di mana tempat bekerja, tetapi juga memahami tujuan dan makna dalam bekerja.

### **Tantangan Era Digital: Transformasi Teknologi Informasi dan Komunikasi**

Pemahaman mendalam tentang organisasi ini menjadi semakin penting di tengah gelombang transformasi digital yang mengubah cara kerja secara fundamental. Dalam menjalankan pekerjaan dan perlunya *update* atas pengetahuan sesuai dengan perkembangan terkini—termasuk perkembangan teknologi digital—perubahan besar terjadi dalam cara belajar dan mengajar, termasuk di lingkungan Kemenkeu. BPPK sebagai unit yang bertanggung jawab dalam pengembangan SDM pengelola keuangan negara menghadapi tantangan baru dalam menyelenggarakan pembelajaran yang relevan dan efektif di era digital ini.

Tantangan yang muncul sangatlah beragam: kesenjangan literasi digital antarpegawai yang cukup signifikan, keterbatasan infrastruktur di daerah tertentu, serta kebutuhan untuk mengubah metode pembelajaran dari yang konvensional menjadi lebih interaktif, fleksibel, dan berbasis teknologi. Di sisi lain, meningkatnya

ekspektasi terhadap pengalaman belajar yang cepat, praktis, dan personal juga menjadi dorongan bagi BPPK untuk terus berinovasi.

Untuk menjawab tantangan tersebut, BPPK telah beradaptasi dengan mengembangkan berbagai inovasi, seperti platform pembelajaran daring, *blended learning*, serta penggunaan teknologi interaktif seperti simulasi dan gamifikasi. Selain itu, peningkatan kompetensi digital para widyaiswara dan fasilitator pelatihan juga menjadi fokus utama agar pembelajaran dapat berjalan efektif.

Dengan terus berinovasi dan beradaptasi, BPPK berupaya memastikan bahwa transformasi digital tidak menjadi hambatan, tetapi justru menjadi peluang untuk memperkuat kualitas pembelajaran dan menyiapkan SDM yang siap menghadapi tantangan zaman.

### **Liga Inovasi BPPK**

Transformasi menyeluruh yang dilakukan BPPK semakin diperkuat dengan keyakinan bahwa setiap pemelajar memiliki potensi menciptakan ide kreatif yang dapat dituangkan dalam bentuk inovasi. Keyakinan ini lahir dari pemahaman bahwa ide kreatif terlahir dari perpaduan unik antara pengetahuan yang dimiliki seseorang dengan pengalaman yang diperoleh dari pelaksanaan tugas sehari-hari.

Untuk mewadahi dan mengapresiasi semangat inovasi tersebut, BPPK meluncurkan program Liga Inovasi yang berfungsi sebagai media pengakuan atas inovasi-inovasi yang dihasilkan. Program yang telah berjalan sejak tahun 2022 ini terbukti berhasil mendorong lahirnya berbagai inovasi baru yang memberikan manfaat nyata dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Semangat inovasi di BPPK tidak hanya terbatas pada pegawai yang telah berpengalaman, para CPNS juga berkontribusi melalui program Aktualisasi Pembelajaran yang menjadi tugas akhir mereka dalam Latsar. Program ini sering kali melahirkan inovasi yang sangat berguna bagi organisasi, bahkan tidak jarang menghasilkan terobosan baru yang belum pernah terpikirkan sebelumnya.

Dari pemikiran segar para CPNS yang baru menyelesaikan pendidikan mereka—baik dari PKN STAN maupun kampus-kampus terkemuka di seluruh Indonesia—lahir berbagai inovasi *out of the box* yang didasarkan pada ilmu dan kompetensi yang mereka miliki. Inovasi tidak hanya memperkaya khazanah pengetahuan, tetapi juga memberikan warna baru yang segar bagi dinamika Kemenkeu dalam melayani bangsa.

### **Pendidikan dan Pelatihan yang Holistik**

Respons strategis terhadap tantangan era digital ini diwujudkan melalui pendekatan pendidikan yang holistik bagi PNS Kemenkeu. BPPK menyiapkan pendidikan dan pelatihan yang holistik dalam arti sesungguhnya—memberikan pembelajaran sejak sebelum menjadi PNS Kemenkeu hingga masa akan mengakhiri tugas di Kemenkeu.

Sepanjang perjalanan karier pegawai, pengembangan kompetensi menjadi elemen penting yang terus diupayakan. Melalui peran pusdiklat, berbagai program penguatan kompetensi dirancang dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu agar setiap pegawai mampu menjawab tuntutan tugas secara profesional. Proses pembelajaran tidak berhenti saat puncak karier tercapai. Pada fase akhir pengabdian, pegawai akan mengakhiri tugas dan dipersiapkan untuk memasuki babak kehidupan baru melalui pelatihan persiapan purnabakti.

Program ini dirancang bukan sekadar serangkaian pelatihan, tetapi sebuah upaya strategis untuk membantu pegawai bertransisi dari rutinitas kerja menuju kehidupan pensiun yang sehat, mandiri, dan bermakna. Dengan pemahaman atas perubahan kondisi harian, kesehatan, hingga perencanaan keuangan, pelatihan ini bertujuan untuk meminimalkan *post-power syndrome* serta membekali para purnabakti dengan bekal mental, sosial, dan keterampilan yang memadai karena pengabdian tidak pernah benar-benar selesai, ia hanya berubah bentuk. BPPK sebagai institusi memiliki tugas memastikan setiap pegawai menutup pengabdian dengan martabat dan kesiapan yang utuh.

Pendekatan pendidikan holistik ini menjadi fondasi bagi transformasi komprehensif yang dijalankan BPPK dengan penuh komitmen untuk menjawab tiga tantangan strategis yang menjadi kunci keberhasilan organisasi di masa depan:

1. Kebutuhan kompetensi yang terus berkembang dengan dinamika yang tak terduga, dinamika peraturan yang semakin kompleks, standar internasional yang semakin ketat, dan ekspektasi publik yang meningkat terhadap tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel. Tantangan ini menuntut adaptasi berkelanjutan dalam kurikulum dan metode pembelajaran.
2. Perubahan paradigma pembelajaran, dari pendekatan klasikal menuju pembelajaran berbasis teknologi, serta evolusi metode pembelajaran yang terus berkembang mengikuti tuntutan zaman.
3. Tuntutan percepatan transformasi kelembagaan, tempat kinerja aparatur negara tidak hanya diukur dari kepatuhan prosedural semata, tetapi juga kemampuan inovasi, kolaborasi lintas sektor, dan kepemimpinan yang *agile*.

Untuk menjawab itu semua, BPPK telah melakukan berbagai langkah terobosan, antara lain menyusun kurikulum berbasis kebutuhan organisasi, mengembangkan platform digital seperti *learning management system (LMS)*, memperluas kerja sama nasional maupun internasional, serta menyematkan nilai-nilai Kemenkeu dalam setiap pembelajarannya. Pembentukan profil SDM unggul yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga kuat secara karakter dan fleksibel terhadap perubahan, menjadi sasaran utama setiap program pembelajaran yang diselenggarakan.

BPPK juga mengembangkan ekosistem pembelajaran yang tidak berhenti pada ruang kelas, tetapi meluas ke tempat kerja dan komunitas. Melalui pendekatan *work-based learning*, *coaching* dan *mentoring*, serta pembelajaran berbasis proyek (*project-*

*based learning*), proses peningkatan kapasitas SDM menjadi lebih kontekstual, relevan, dan berkelanjutan.

### C. Peran Sentral BPPK dalam Transformasi Kemenkeu

#### Transformasi Kemenkeu—Perjalanan Menuju Organisasi Unggul

Upaya komprehensif yang dilakukan BPPK dalam menghadapi berbagai tantangan pengelolaan SDM sejalan dengan visi besar transformasi Kemenkeu secara keseluruhan. Transformasi Kemenkeu merupakan upaya berkelanjutan untuk memperkuat organisasi, meningkatkan pelayanan, dan mendukung pertumbuhan ekonomi melalui berbagai inisiatif yang mencakup digitalisasi, reformasi birokrasi, dan penyempurnaan proses bisnis. Tujuannya adalah menciptakan Kemenkeu yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Salah satu aspek utama transformasi Kemenkeu adalah transformasi kelembagaan yang dimulai secara masif pada tahun 2007 melalui reformasi birokrasi Kementerian Keuangan. Program ini telah menjadikan Kemenkeu sebagai pionir reformasi birokrasi nasional. Dampak positif yang dihasilkan tidak hanya dirasakan internal organisasi, tetapi juga menjadi katalisator bagi perbaikan birokrasi di seluruh Indonesia.

Momentum transformasi semakin menguat pada tahun 2013, ketika Kemenkeu memandang perlu untuk melangkah ke tahap yang lebih ambisius melalui Program Transformasi Kelembagaan. Program ini dirancang untuk melakukan perbaikan yang lebih masif, integral, dan terstruktur, dengan tujuan menciptakan Kemenkeu yang lebih baik, lebih tangguh dalam menghadapi tantangan masa depan, dan mampu memenuhi ekspektasi tinggi para *stakeholder*.

Sebagai manifestasi komitmen dan kesungguhan dalam pelaksanaan Program Transformasi Kelembagaan, lahirlah

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025. Dokumen strategis ini memuat 87 inisiatif strategis yang komprehensif dalam kerangka Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan.

Perjalanan transformasi ini semakin diperkaya dengan pergantian kepemimpinan dari Bambang P.S. Brodjonegoro kepada Sri Mulyani Indrawati. Menteri Keuangan yang baru meminta penyusunan inisiatif baru dengan kriteria yang lebih tajam: berdampak langsung pada pencapaian *strategic outcomes* melalui optimalisasi peran Kemenkeu, merupakan terobosan nasional dan memerlukan perhatian khusus Menteri Keuangan, serta memerlukan sinergi antarunit eselon I atau K/L (*connecting the dots*).

Berdasarkan kriteria tersebut, lahirlah inisiatif-inisiatif baru Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) yang ditetapkan dalam KMK Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan sebagaimana terakhir diubah dengan KMK Nomor 59/KMK.01/2018.

Implementasi Inisiatif Strategis (IS) RBTK yang berlangsung secara konsisten dan berkelanjutan dari tahun 2016 hingga 2024, menjadi kerangka acuan utama dalam mengarahkan transformasi kelembagaan Kemenkeu. Selama kurun waktu hampir satu dekade tersebut, IS RBTK telah menjadi motor penggerak perubahan yang sistematis, mendorong peningkatan kualitas tata kelola, penguatan kapasitas SDM, serta modernisasi sistem dan proses kerja di seluruh jajaran Kemenkeu.

Memasuki tahun 2025, seiring dengan dinamika organisasi yang terus berkembang dan kebutuhan akan pendekatan yang lebih adaptif terhadap tantangan kontemporer, terjadi transformasi signifikan dalam kerangka inisiatif strategis. IS RBTK kemudian bertransformasi menjadi Inisiatif Strategis Kemenkeu (IS Kemenkeu), yang merupakan tindak lanjut dari arahan langsung Menteri Keuangan dan para Wakil Menteri Keuangan, menandai

babak baru dalam upaya reformasi birokrasi yang lebih holistik dan terintegrasi.

### **Peran BPPK dalam Transformasi-Strategi Kemenkeu Corporate University**

Perubahan adalah hal yang mutlak diperlukan untuk menjadi institusi yang lebih baik. Momentum perubahan semakin menguat ketika tahun 2015 BPPK bertransformasi menjadi Kemenkeu Corporate University (Kemenkeu Corpu)—institusi pemerintah pertama di Indonesia yang mengadopsi strategi pengelolaan pembelajaran dengan model *corporate university*.

Apa artinya? Perubahan ini membawa makna revolusioner: pembelajaran tidak lagi terbatas di ruang kelas. Tempat kerja berperan juga sebagai kampus, setiap pegawai menjadi mahasiswa sekaligus dosen (pemelajar) dan setiap pengalaman menjadi pelajaran berharga.

*Corporate university* atau yang sering disingkat Corpu merupakan pendekatan strategis dalam pengembangan SDM yang mengedepankan keterkaitan erat (*link and match*) antara pembelajaran dengan kinerja organisasi. Berbeda dengan konsep *training center* konvensional yang cenderung bersifat reaktif dan terfragmentasi, Corpu dirancang sebagai sistem pembelajaran yang terintegrasi dan selaras dengan visi, misi, serta strategi organisasi. Pembinaan komprehensif dilakukan, mencakup identifikasi kebutuhan pembelajaran melalui Analisis Kebutuhan Pembelajaran (APK), penyusunan kurikulum menggunakan *instructional system design*, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan melalui media yang beragam—baik *online* maupun *offline*, baik *self learning* maupun *learning at work*—dan yang tak kalah penting, pengukuran dampak pembelajaran terhadap kinerja melalui evaluasi pembelajaran yang mendalam.

BPPK tidak berhenti berkarya dan berbenah untuk menciptakan pembelajaran yang ***relevant, applicable, impactful, dan accessible***

demikian menciptakan kinerja yang berkualitas melalui pembelajaran tanpa batas. Salah satu transformasi signifikan yang dilakukan BPPK adalah perubahan pola pembelajaran dari yang semula klasikal menjadi pembelajaran terintegrasi dengan referensi model pembelajaran 70:20:10, yang dikenalkan oleh Lombardo, dkk. Ketika pandemi Covid-19 mewabah di Indonesia, pembelajaran diubah sepenuhnya menjadi pembelajaran digital yang tidak memerlukan kehadiran fisik. Pembelajaran digital yang dilakukan berupa *e-Learning* dan pembelajaran jarak jauh (PJJ). Kedua sistem tersebut memiliki keuntungan signifikan, yaitu mampu melakukan pembelajaran dengan jangkauan peserta yang jauh lebih luas. Namun, kekurangan yang sering dikeluhkan adalah para peserta merasa *burnout* karena harus bekerja dan melakukan pelatihan dalam waktu bersamaan, sehingga sering kali muncul saran untuk pelatihan dilakukan kembali secara klasikal dengan penyesuaian yang lebih bijaksana.

### ***E-Learning*: Katalisator Budaya Belajar**

Pengalaman pembelajaran digital yang intensif selama pandemi kemudian menjadi fondasi bagi pengembangan sistem *e-Learning* yang lebih matang. Perkembangan teknologi telah membawa perubahan besar dalam dunia pembelajaran, dan salah satu bentuk transformasi tersebut adalah pemanfaatan *e-Learning* yang kini menjadi metode pembelajaran yang semakin umum dan efektif. *E-Learning* memberikan kemudahan akses belajar tanpa batasan ruang dan waktu. Peserta dapat belajar mandiri, menyesuaikan cara belajar dengan kemampuan masing-masing, serta mengakses materi dari berbagai sumber digital. Hal ini membantu menciptakan pengalaman belajar yang lebih fleksibel, efisien, dan personal.

Dalam konteks pembelajaran di instansi pemerintahan, *e-Learning* mampu membantu meningkatkan kapasitas SDM secara lebih luas dan merata, terutama bagi pegawai yang memiliki keterbatasan waktu atau berada jauh dari lokasi pelatihan. Dengan

*e-Learning*, cara belajar tidak lagi terbatas pada kelas fisik, tetapi berkembang menjadi pembelajaran yang lebih dinamis dan berkelanjutan.

Pembelajaran *e-Learning* merupakan bagian dari ekosistem pembelajaran digital yang menggunakan kemajuan teknologi informasi. Bentuk pembelajaran digital lainnya adalah pelatihan jarak jauh (PJJ) yang melibatkan interaksi pengajar dan pemelajar secara langsung melalui media *zoom* dan *microsoft teams*. Kedua jenis pembelajaran digital ini memiliki kemudahan signifikan dalam meningkatkan kompetensi para pegawai Kemenkeu dengan jangkauan yang lebih luas.

### **Transformasi Budaya Belajar: Dari Kewajiban Menuju *Passion***

Pengembangan sistem pembelajaran digital yang canggih pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan transformasi yang lebih fundamental: mengubah budaya belajar dari sekadar kewajiban menjadi *passion* yang menggerakkan setiap individu. Setiap organisasi tentu ingin terus maju, dan salah satu cara yang dapat dilakukan adalah menumbuhkan budaya belajar yang kuat. Hal ini juga berlaku di Kemenkeu, tantangan pekerjaan yang semakin kompleks menuntut pegawainya agar terus belajar, beradaptasi, dan berkembang. Belajar tidak lagi hanya dilakukan saat mengikuti pelatihan atau duduk di ruang kelas, tetapi menjadi bagian dari keseharian dalam bekerja.

Kemenkeu telah melakukan berbagai langkah strategis untuk membangun budaya belajar yang lebih terbuka dan adaptif dengan perkembangan zaman. Teknologi dimanfaatkan untuk memperluas akses pembelajaran, pendekatan belajar disesuaikan agar lebih fleksibel, dan kerja sama antarunit diperkuat agar pengetahuan bisa terus mengalir. Semua ini dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong setiap pegawai untuk terus tumbuh—tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga berperan sebagai pemelajar sekaligus pengajar bagi rekan-rekannya.

Transformasi budaya belajar ini menjadi bagian penting dari upaya membentuk SDM yang profesional, berintegritas, dan siap menghadapi perubahan dengan mental yang tangguh dan adaptif.

### **Proyeksi Peran BPPK ke Depan: Mewujudkan Visi Indonesia Emas 2045**

Peran strategis BPPK dalam mendukung berbagai transformasi ini semakin jelas ketika dikaitkan dengan visi besar Kemenkeu untuk masa depan. Seiring dengan kemajuan perekonomian Indonesia dan semakin beragamnya tuntutan dari *stakeholder*, Kemenkeu melakukan berbagai transformasi supaya menjadi lebih *agile* dalam memberikan pelayanan terbaik kepada semua pihak. Transformasi Kemenkeu mengubah secara menyeluruh dari sisi proses kerja dan karakter pegawai yang diharapkan akan menghasilkan perbaikan signifikan.

Hal ini sejalan dengan visi Kemenkeu untuk menjadi pengelola keuangan negara dalam mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan untuk mendukung visi dan misi presiden dan wakil presiden, yaitu bersama Indonesia maju menuju Indonesia Emas 2045. Dengan demikian, visi Kemenkeu adalah menjadikan Indonesia maju dari sisi kebijakan fiskal yang dijabarkan dalam lima misi strategis.

Dari kelima misi Kemenkeu, misi nomor lima secara eksplisit menjelaskan peran vital BPPK dalam upaya mewujudkan visi Kementerian Keuangan: “Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital dan pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif sesuai kemajuan teknologi.” Dalam hal ini, diharapkan tersedianya SDM yang adaptif sesuai kemajuan teknologi.

Berbicara tentang kemajuan teknologi, situasi bekerja saat ini sangat berbeda jauh dengan lima tahun terakhir. Bekerja dalam dunia yang serba digital berbeda 180 derajat dengan periode sebelum tahun 2020. Saat ini, pekerjaan bisa dilakukan secara digital sehingga pelayanan kepada masyarakat juga dapat dilakukan secara cepat tanpa kendala ruang dan waktu.

Kemajuan dunia digital yang sedemikian pesat mengharuskan semua pihak beradaptasi supaya tetap dapat bekerja dan melayani kepentingan masyarakat dengan optimal. Di sinilah peran strategis BPPK untuk menyiapkan pegawai Kemenkeu yang mampu beradaptasi dan menggunakan kemajuan teknologi dalam pelaksanaan tugasnya. BPPK berperan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dengan memanfaatkan teknologi secara maksimal. Peran ini dilakukan secara masif dengan *e-Learning*, *open access*, dan juga berbagai webinar. Bahkan, *e-Learning* terkait penggunaan teknologi informasi menjadi pelatihan yang bersifat *mandatory* bagi seluruh pegawai Kemenkeu.

## D. Peran BPPK dalam Pengembangan SDM Non-Kemenkeu

### Kontribusi Strategis untuk Pembangunan SDM Nasional

Peran transformatif BPPK tidak hanya terbatas pada lingkup internal Kemenkeu, melainkan meluas menjadi kontributor strategis bagi pengembangan SDM keuangan negara secara nasional. Dalam menjalankan tugas dan fungsi strategisnya, BPPK memiliki kontribusi penting dalam pengembangan SDM di luar Kemenkeu melalui pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi dengan mekanisme kerja sama lintas instansi yang melibatkan berbagai kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah.

Melalui berbagai program pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi yang komprehensif, BPPK memberikan kontribusi nyata dalam membekali aparatur dari berbagai instansi dengan pengetahuan dan keterampilan di bidang keuangan negara. Dengan pendekatan berbasis kompetensi dan kurikulum yang selalu diperbarui sesuai perkembangan zaman, BPPK membantu menciptakan SDM yang profesional, unggul, akuntabel, dan mampu menjalankan tata kelola keuangan secara baik.

Peran strategis ini terlihat jelas dalam fungsi pendidikan yang dilaksanakan oleh PKN STAN. Lulusan PKN STAN tidak hanya ditempatkan di Kemenkeu, tetapi tersebar di kementerian/lembaga

dan pemerintah daerah yang ada di seluruh Indonesia. Permintaan akan lulusan PKN STAN terus bertambah dari tahun ke tahun karena kebutuhan SDM pengelola keuangan negara tentu dibutuhkan oleh seluruh instansi yang ada di Indonesia.

Sebagai salah satu upaya inovatif yang dilakukan untuk menjawab kebutuhan tersebut, PKN STAN membuka jalur pembibitan pada seleksi penerimaan mahasiswa baru sejak tahun 2023. Jalur ini diperuntukkan bagi pemerintah daerah melalui mekanisme kerja sama, sehingga pemerintah daerah yang telah melakukan kerja sama akan mendapatkan kepastian penempatan dari lulusan PKN STAN.

Selain itu, melalui berbagai pusdiklat, BPPK juga mendukung pengembangan kompetensi pegawai kementerian/lembaga dan pemerintah daerah, serta masyarakat umum di bidang keuangan negara. Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP) pada 2010, Pelatihan Dana Desa di 2018, *Executive Course* Pengelolaan Keuangan Negara bagi Manajemen Pengelola Keuangan di Pemerintah Daerah di 2024, adalah contoh program BPPK untuk memastikan pengelolaan keuangan negara/daerah dapat dipertanggungjawabkan. Ada pula *e-Learning* dasar-dasar pengelolaan UMKM dan *e-Learning* ekspor untuk UMKM di 2024, kemudian *e-Learning* perpajakan untuk WP UMKM pada 2025 yang dikembangkan khusus untuk mendukung pelaku UMKM agar dapat semakin berkembang.

Melalui peran ini, BPPK tidak hanya mendukung penguatan sistem keuangan nasional, tetapi juga memperkuat sinergi antarlembaga dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif di seluruh Indonesia.

### BPPK sebagai Kawah Candradimuka SDM Keuangan Negara

Peran strategis BPPK dalam menyiapkan SDM untuk berbagai instansi ini semakin menguat dengan pemahaman bahwa pengelola keuangan negara secara luas adalah seluruh pegawai Kementerian Keuangan dan pengelola keuangan negara di kementerian/

lembaga/pemerintah daerah. Untuk itu, BPPK melalui PKN STAN mempersiapkan calon ASN bagi K/L dan pemda yang memiliki kompetensi untuk mengelola keuangan negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perjalanan sejarah PKN STAN mencerminkan evolusi kebutuhan SDM keuangan negara. Pada awalnya, PKN STAN adalah sekolah kedinasan yang menyiapkan calon pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, BPK, dan BPKP dengan spesialisasi yang beragam—akuntansi, pajak, bea dan cukai, piutang lelang negara, dan kebendaharaan negara setingkat Diploma III. Namun, sejalan dengan kebutuhan pengelola keuangan negara di lingkungan K/L dan pemda, sementara institusi tersebut tidak memiliki fasilitas untuk pendidikan terkait dengan pengelolaan keuangan, maka PKN STAN mendapatkan tugas untuk dapat menyediakan SDM pengelola keuangan negara tidak hanya bagi Kemenkeu. Dengan pendidikan terpusat di PKN STAN, diharapkan pengelolaan keuangan akan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang terstandar di seluruh Indonesia.

Pendidikan calon aparatur negara bukan hanya soal membentuk kecakapan teknis, tetapi juga membangun fondasi karakter yang kuat. Di sinilah peran strategis PKN STAN hadir sebagai institusi yang tidak hanya mencetak lulusan dengan kompetensi teknis di bidang pengelolaan keuangan negara, tetapi juga membentuk pribadi yang tangguh, disiplin, dan berintegritas tinggi.

### **Akreditasi Pelatihan: Memperluas Jangkauan, Menjaga Kualitas**

Pembangunan SDM pengelola keuangan negara yang berkualitas tidak dapat berhenti pada proses pendidikan formal semata. Kebutuhan akan peningkatan kompetensi yang berkelanjutan menuntut adanya sistem pelatihan yang terstandar dan dapat diakses secara merata di seluruh Indonesia. Untuk menjawab tantangan ini, BPPK mengembangkan Akreditasi Program Pelatihan Teknis di Bidang Keuangan Negara sebagai strategi untuk

memperluas jangkauan dan menjaga kualitas pelatihan keuangan negara.

Program ini lahir dari kesadaran bahwa BPPK, dengan segala keterbatasan sumber daya dan kapasitasnya, tidak mungkin dapat melayani seluruh kebutuhan pelatihan keuangan negara secara langsung kepada semua *stakeholder* yang tersebar di seluruh Indonesia, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Melalui mekanisme akreditasi, BPPK melakukan penilaian kelayakan terhadap program pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah lainnya, dengan menggunakan pedoman dan standar yang telah ditetapkan secara ketat.

Dengan status terakreditasi ini, lembaga penyelenggara pelatihan pemerintah mendapatkan legitimasi untuk menyelenggarakan pelatihan yang terstandarisasi Kemenkeu, sehingga dapat berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan negara dan mengembangkan kompetensi para pengelola keuangan negara secara berkelanjutan. Dengan demikian, program akreditasi ini bukan hanya berfungsi sebagai instrumen *quality assurance*, tetapi juga sebagai strategi kolaboratif untuk membangun ekosistem pembelajaran keuangan negara yang lebih luas, merata, dan berkualitas di seluruh Indonesia.

### **BPPK Melayani Masyarakat: Sertifikasi Profesi Strategis**

Selain memperkuat kapasitas internal pemerintah melalui program akreditasi, BPPK juga memperluas kontribusinya dalam pengembangan SDM nasional dengan melayani masyarakat luas yang terkait dengan pengelolaan keuangan negara. Layanan ini diwujudkan melalui program sertifikasi berbagai profesi strategis yang memainkan peran penting dalam ekosistem keuangan negara, di antaranya konsultan pajak, pejabat lelang kelas ii, dan pengurus jasa kepabeanaan. Untuk ketiga profesi tersebut, BPPK berperan dalam melaksanakan ujian kompetensi yang memiliki syarat dan ketentuan berbeda karena disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari masing-masing profesi.

Melalui seluruh peran strategis ini—mulai dari pendidikan calon aparatur, pelatihan SDM lintas instansi, sampai sertifikasi profesi masyarakat—BPPK telah memosisikan diri sebagai pusat keunggulan (*center of excellence*) dalam pengembangan SDM keuangan negara yang tidak hanya melayani Kemenkeu, tetapi juga berkontribusi bagi kemajuan pengelolaan keuangan publik di seluruh Indonesia. ❖

## Bab II

# Jejak Perjalanan Lembaga

---

- A. Dari Kursus ke Akademi dan Institut
- B. Pelatihan yang Tersebar, Menjadi Satu Atap
- C. Balai Diklat Keuangan: Pelatihan Makin Dekat ke Daerah
- D. PKN STAN dalam Lintasan Waktu

## A. Dari Kursus ke Akademi dan Institut

**P**erjalanan BPPK bukanlah kisah yang lahir dalam semalam. Ia tumbuh perlahan, melewati lorong waktu yang panjang—berawal dari kursus sederhana, lalu menjelma menjadi akademi, hingga akhirnya berwujud institut. Sebelum Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK) terbentuk, jalur pendidikan dipecah menjadi dua jalur: jangka panjang dan jangka pendek. Semua langkah kecil itu pada akhirnya bermuara pada satu titik: lahirnya BPLK, cikal bakal dari apa yang kini kita kenal sebagai Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).

### 1. Pendidikan Jangka Panjang Sebelum BPLK Terbentuk

#### a. Kursus Djabatan Ajun Akuntan (1952-1956)

Awal dekade 1950-an dilakukan sebuah langkah penting di dunia pendidikan keuangan negara. Melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 167941/UP tertanggal 31 Juli 1952, digulirkanlah Kursus Djabatan Ajun Akuntan (KDAA). Dari sini lahir dua cabang utama: Ajun Akuntan Pajak di Jakarta dan Ajun Akuntan Negara di Bandung.

Di Jakarta, kelas Ajun Akuntan Pajak dibuka selama tiga angkatan, dari September 1952 hingga 1957. Sementara itu, di Bandung, Ajun Akuntan Negara berjalan dua angkatan, dari 1952 hingga 1956. Kurikulum keduanya serupa, hanya penekanannya berbeda. Ajun Akuntan Pajak diarahkan pada pemeriksaan perpajakan dengan mempelajari peraturan-peraturan pajak, sedangkan Ajun Akuntan Negara fokus pada perusahaan negara dan instansi pemerintahan, termasuk kajian *Indische Comptabilitswet* (ICW), *Indonesische Bedrijfs Wet* (IBW), dan aturan-aturan keuangan negara lainnya.

Pengajarnya datang dari dua bangsa: Belanda dan Indonesia. Para siswa diterima dari jalur umum, setingkat lulusan SLTA. Lulus dari kursus ini bukan hanya gelar di atas kertas yang diperoleh para siswa, melainkan juga tiket masuk langsung sebagai pegawai negeri. Dari sinilah jejak berlanjut menuju pendidikan yang dikenal sebagai Kursus Djabatan Pembantu Akuntan.

#### **b. Pendidikan Teknis Pengelolaan Keuangan Negara (1952-1971)**

Tahun 1952 juga menjadi titik awal lahirnya Pendidikan Teknis Pengelolaan Keuangan Negara (P3KN). Berbeda dengan KDAA, program ini ditujukan bagi tenaga menengah lulusan SLTP. Tujuannya jelas: menyiapkan SDM yang mampu menangani semakin kompleksnya tugas-tugas Departemen Keuangan. Bahkan, untuk bisa menjadi kepala kantor, seseorang wajib memiliki latar belakang P3KN.

Pendidikan berlangsung 2 tahun. Lulusan P3KN memperoleh status setara dengan lulusan SLTA—sesuai SK Menteri Keuangan—yang diakui sebagai golongan II/a. Kota-kota penyelenggaranya tersebar di berbagai daerah: Palembang, Medan, Semarang, Surabaya, Ujung Pandang, dan Banjarmasin.

Namun, perjalanan P3KN berakhir pada 1971. Meski sempat berjasa besar, program ini dianggap kurang memadai karena tidak mendapat pengakuan resmi dari Departemen Pendidikan dan Keilmuan. Akibatnya, lulusan P3KN kehilangan *civil effect* sehingga kesetaraannya dengan golongan II/a tidak lagi diakui.

#### **c. Akademi Pajak dan Pabean (1956-1959)**

Peralihan kepemimpinan di Jawatan Pajak dari tangan Belanda ke tangan anak bangsa membuka babak baru dalam dunia pendidikan fiskal. Saat itu, tenaga-tenaga muda dipersiapkan dengan cara dikirim langsung ke Rotterdam, Belanda, untuk menempuh pendidikan di Rijksbelasting Academie (RBA). Namun, kebutuhan akan pegawai terampil di dalam negeri begitu mendesak, sehingga pimpinan

Jawatan Pajak memutuskan langkah berani: menyelenggarakan pendidikan sendiri. Dari keputusan itulah lahir Akademi Pajak, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 213812/UP tanggal 4 Oktober 1956.

Situasi serupa juga terjadi di Jawatan Pabean. Tuntutan akan tenaga ahli yang benar-benar memahami seluk-beluk pabean semakin terasa. Maka, setahun kemudian, berdirilah Akademi Pajak dan Pabean (AP2) melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 248621/UP tanggal 25 November 1957. Akademi ini ditujukan untuk mencetak calon-calon *inspector*, dengan peserta berasal dari kalangan “kontroler”. Sama seperti di RBA, masa pendidikan berlangsung selama tiga tahun.

Di balik dinding akademi, tampak semangat transisi yang khas. AP2 dipimpin langsung oleh Kepala Jawatan Pajak kala itu, Soerjono Sastrokoesoemo, yang menjabat sebagai Direktur Akademi, didampingi oleh Arymurthy sebagai Sekretaris Akademi. Meski bendera Indonesia telah berkibar, ruang kelas masih diwarnai suara para pengajar Belanda yang mendominasi bangku dosen.

Namun, perjalanan AP2 tidak berlangsung lama. Setelah 3 tahun berjalan, evaluasi menyatakan bahwa nama dan aturan akademi ini perlu disesuaikan agar sejalan dengan martabat serta kualitas pendidikan yang ditawarkan. Maka, pada 5 Oktober 1959, melalui surat Kepala Biro Koordinasi Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan, Pengajaran, dan Kebudayaan Nomor 4530/BKPT, Akademi Pajak dan Pabean resmi ditutup. Dari bekasnya, lahirlah lembaga baru yang lebih bergengsi: Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN).

#### **d. Kursus Thesauri Negara (1958)**

Pada 7 November 1958, sebuah keputusan penting lahir melalui Keputusan Menteri Keuangan No. 2040R/UP: berdirinya Kursus Thesauri Negara. Istilah “Thesauri” sendiri berasal dari bahasa latin yang berarti “bendahara” atau “tempat penyimpanan harta/kekayaan”. Kehadiran kursus ini bukan tanpa alasan. Saat itu, negara membutuhkan kader-kader pimpinan tingkat menengah

yang mampu menerjemahkan kebijakan keuangan menjadi bentuk paling nyata: anggaran negara.

Peserta kursus dipilih dari kalangan pegawai berpendidikan setingkat SLTA. Menariknya, kursus ini tidak hanya terbuka bagi pegawai Departemen Keuangan, tetapi juga menjangkau mereka yang berasal dari berbagai departemen lain. Dengan begitu, Thesauri Negara menjadi ruang belajar lintas instansi, tempat para calon pemimpin menimba ilmu untuk memperkuat fondasi pengelolaan keuangan negara.

#### **e. Kursus Djabatan Pembantu Akuntan (1959)**

Tahun 1959, di Kota Bandung, lahirlah sebuah program baru: Kursus Djabatan Pembantu Akuntan. Kursus ini hadir untuk menjawab kebutuhan mendesak akan tenaga pembantu akuntan, sekaligus menjadi kelanjutan dari jejak Kursus Ajun Akuntan yang telah lebih dulu berjalan.

Durasi pendidikannya singkat, hanya sekitar 12 bulan. Fokusnya pun jelas: memperkuat keterampilan di bidang Tata Buku dan Hitung Dagang. Dari sana, para siswa dipersiapkan untuk menempuh ujian Bond A dan B, sebuah syarat penting bagi pengakuan kompetensi mereka.

Kursus ini berdiri kokoh di bawah payung hukum Keputusan Menteri Keuangan Nomor 166993/UP/1959 tanggal 22 Agustus 1959, yang diperkuat lagi dengan No. B.U.U. 10-1-28 tanggal 28 Januari 1959. Pelaksanaannya dipercayakan kepada Jawatan Akuntan Negara, yang kala itu menjadi motor penggerak utama pendidikan akuntansi negara.

#### **f. Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (1959-1972)**

Menutup dekade 1950-an, lahirlah sebuah babak baru dalam sejarah pendidikan keuangan negara. Pada 31 Desember 1959, melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 175402/UP/X, Menteri Keuangan resmi membubarkan Akademi Pajak dan Pabean, lalu mendirikan sebuah lembaga baru yang lebih besar dan bergengsi:

Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN). Keputusan itu mulai berlaku pada 1 Januari 1960.

STIKN hadir dengan tujuan yang jelas, yaitu: *menyelenggarakan pendidikan di bidang keuangan negara sekaligus menyiapkan para mahasiswanya untuk menduduki jabatan pimpinan di berbagai jawatan yang membutuhkan keahlian khusus*. Lembaga ini berada langsung di bawah Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan, dan sejak awal berdirinya telah menggabungkan beberapa akademi menjadi satu wadah. Empat jurusan pun dibuka: Pajak Umum, Bea dan Cukai, Kebendaharaan Umum, dan Akuntansi.

Masa studi di STIKN berlangsung 5 tahun, terbagi dalam tiga tingkat: pendidikan persiapan, pendidikan umum, dan pendidikan keahlian. Pada akhir masa studi, mereka yang berhasil menuntaskan seluruh kurikulum memperoleh ijazah bergelar sarjana, sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Menteri PTIP Nomor 66 Tahun 1963 tertanggal 10 Juli 1963.

Tidak semua orang bisa masuk ke STIKN. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 175403/UP/X, mahasiswa STIKN hanya berasal dari kalangan pegawai Departemen Keuangan yang sudah menempuh pendidikan istimewa selama 2,5 hingga 3 tahun setelah SLTA. Mereka adalah:

- Penilik Pajak atau Penilik Pabean (E2/II/P.G.P.N.) atau lain pejabat yang berpangkat sederajat atau lebih tinggi;
- Penata Pajak atau Pemeriksa Pabean Kepala (E2/II/P.G.P.N.) atau lain pejabat yang berpangkat sederajat atau lebih tinggi;
- Ajun Akuntan (E2/II/P.G.P.N. 1955) yang lulus dari kursus Jabatan Ajun Akuntan; dan
- Penata Keuangan (E2/II/P.G.P.N. 1955) yang lulus dari kursus Thesauri Negara.

Dengan struktur ini, STIKN sejak awal diposisikan sebagai perguruan tinggi strata satu (S-1) khusus bagi lulusan diploma tiga (D-3) yang berasal dari lingkungan pegawai Departemen Keuangan. Baru pada tahun 1972, setelah berganti nama menjadi Institut Ilmu



Para pimpinan STIKN bersama mahasiswa di Kampus Purnawarman (tahun 1960-an).

Keuangan (IIK), lembaga ini membuka pintu bagi masyarakat umum untuk ikut serta menjadi mahasiswa.

#### g. Akademi Thesauri Negara (1960)

Awal dekade 1960 menjadi saksi lahirnya sebuah lembaga pendidikan baru di bidang keuangan negara. Pada 7 April 1960, melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 28158/UP/X, didirikanlah Akademi Thesauri Negara (ATN). Akademi ini dirancang dengan masa studi 3 tahun, terbagi rapi dalam tiga jenjang: tingkat persiapan selama 1 tahun, tingkat II selama 1 tahun, dan akhirnya tingkat sarjana muda selama 1 tahun.

Tidak semua pegawai bisa menempuh pendidikan di ATN. Hanya mereka yang telah duduk sebagai penata keuangan dalam golongan E2/II/P.G.P.N. 1955 dan memenuhi syarat yang ditetapkan Thesauris Jenderal yang berhak melanjutkan pendidikan ini. Para mahasiswa yang berhasil menyelesaikan studi hingga memperoleh gelar bakaloreat (Diploma 3) diwajibkan kembali mengabdikan

instansi asal mereka, membawa pulang ilmu yang telah ditempa di bangku akademi.

Pendirian ATN lahir dari kebutuhan nyata. Ada dua alasan besar yang melatarbelakanginya. *Pertama*, universitas dan perguruan tinggi lain saat itu belum mampu mencetak tenaga-tenaga yang benar-benar cakap di bidang keuangan. *Kedua*, tugas dan kewajiban pemerintah dalam menjaga fungsi serta efisiensi keuangan negara, sebagaimana diamanatkan Pasal 23 UUD 1945 dan dalam rangka pelaksanaan ICW (Undang-Undang Perbendaharaan Negara).

Sebelumnya, banyak persoalan pelik yang dilimpahkan ke Departemen Keuangan, terutama dalam urusan administrasi keuangan negara (*administratief beheer*) dan pertanggungjawaban keuangan (*comptabel beheer*). ATN pun hadir sebagai jawaban—sebuah wadah untuk mencetak tenaga ahli yang sanggup memikul beban besar pengelolaan keuangan negara.

#### h. Akademi Djabatan Ajun Akuntan (1960-1965)

Ketika Kursus Djabatan Ajun Akuntan berhenti pada 1956, sempat ada kekosongan yang terasa di bidang pendidikan akuntansi negara. Kota Bandung lalu menjadi saksi lahirnya penerusnya: Kursus Djabatan Pembantu Akuntan (KDPA). Namun, perjalanan itu tidak berhenti di sana. Pada 24 Agustus 1960, melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 117106/UP/X, kursus ini menjelma dengan nama baru—Akademi Djabatan Ajun Akuntan—sebuah wadah resmi yang diasuh langsung oleh Jawatan Akuntan Negara.

Setiap lulusan akademi ini tak hanya mendapat ijazah, melainkan juga status baru: mereka diangkat sebagai Ajun Akuntan, bergaji sesuai golongan E ruang PGPN 1961. Sebagian besar segera ditugaskan di kantor-kantor akuntan negara, menjadi tenaga muda yang menopang urusan keuangan negara yang kian kompleks.

Akademi ini bertahan hingga tahun 1965, menjadi tempat lahirnya barisan teknokrat muda. Namun, kebutuhan di lapangan tidak kunjung surut. Kantor Akuntan Negara masih membutuhkan banyak tenaga, demikian pula Jawatan Pajak. Maka, dari rahim

akademi inilah lahir dua lembaga baru: Akademi Ajun Akuntan Negara (A3N) dan Akademi Ajun Akuntan Pajak (A3P), yang kemudian melanjutkan estafet mencetak generasi ahli akuntansi bagi republik.

#### **i. Akademi Dinas Pemeriksa Keuangan (1963)**

Awal dekade 1960-an menjadi saksi lahirnya sebuah lembaga penting di bawah Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Pada 30 September 1963, melalui Surat Keputusan Ketua BPK Nomor 32/BP/Akademi/1963, berdirilah Akademi Dinas Pemeriksa Keuangan (ADPK). Lembaga ini bukanlah sesuatu yang muncul tiba-tiba, melainkan kelanjutan dari kursus tinggi pengawasan keuangan yang diperluas cakupannya. Tujuannya jelas: menyiapkan pegawai yang lebih terampil, memperkuat kualitas SDM, dan memastikan pemeriksaan keuangan negara dijalankan dengan standar yang semakin tinggi.

Pola pendidikan di ADPK dirancang terstruktur. Selama 3 tahun, para mahasiswa menapaki jenjang demi jenjang: 1 tahun masa persiapan, 1 tahun pendidikan sarjana muda, lalu 1 tahun terakhir untuk melengkapi gelar sarjana muda. Di tingkat kedua, mereka harus memilih arah: Jurusan Umum atau Jurusan Perusahaan. Namun, perjalanan belum selesai sampai di situ. Untuk meraih gelar bakaloreat, setiap mahasiswa diwajibkan menghadapi ujian negara—sebuah syarat yang menegaskan eratnya ikatan antara ADPK dengan otoritas BPK sebagai induknya.

Para pengajar ADPK sebagian besar berasal dari BPK sendiri, sejalan dengan tujuan utamanya: mencetak tenaga teknis yang langsung siap diterjunkan di lapangan. Namun, ketika diperlukan, akademi tak segan menghadirkan pengajar dari luar untuk mengisi kebutuhan ilmu yang lebih spesifik. Hingga akhirnya bergabung ke IIK, ADPK telah meluluskan 152 sarjana muda dari empat angkatan—angka yang mungkin tak besar, tetapi cukup untuk menandai perannya dalam menyiapkan generasi pemeriksa keuangan yang kelak menjadi tulang punggung pengelolaan akuntabilitas negara.

#### **j. Kursus Djabatan Penata Perbendaharaan (1964)**

Hanya segelintir lulusan P3KN yang berkesempatan melangkah lebih jauh ke Akademi Thesauri Negara ataupun STIKN. Persyaratan harus berijazah SLTA membuat pintu masuk bagi mereka semakin sempit. Sementara itu, roda pengetahuan terus berputar, dan para pegawai membutuhkan ruang untuk memperdalam ilmu agar tidak tertinggal dari perkembangan yang kian cepat.

Melihat kebutuhan itu, pada tahun 1964 pemerintah mengambil langkah penting. Melalui Surat Keputusan Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan, dan Pengawasan Nomor 1/4-1-14/PKN tertanggal 25 Maret 1964, lahirlah sebuah jalur pendidikan baru: Kursus Djabatan Penata Perbendaharaan (KDPP). Kursus ini didirikan dengan satu tujuan utama—menyiapkan para pegawai yang mampu mengelola kas negara dengan pemahaman yang lebih tajam, lebih modern, dan lebih sesuai dengan tuntutan zaman.

#### **k. Akademi Ajun Akuntan Negara dan Akademi Ajun Akuntan Pajak (1965)**

Tanggal 17 Mei 1965 menjadi penanda babak baru dalam dunia pendidikan akuntansi negara. Melalui Surat Keputusan Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan, dan Pengawasan Republik Indonesia Nomor BAU 2-2-36, Akademi Jabatan Ajun Akuntan resmi berubah wujud. Akademi itu bertransformasi menjadi dua lembaga baru: Akademi Ajun Akuntan Negara (A3N) dan Akademi Ajun Akuntan Pajak (A3P).

A3N diselenggarakan oleh Direktorat Akuntan Negara dan tersebar di berbagai kota penting: Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Palembang, Ujung Pandang, dan Ambon. Sementara itu, A3P berada di bawah naungan Direktorat Pajak, dengan pusat pendidikan yang dibuka di Palembang, Jakarta, dan Bandung.

Para lulusan dari kedua akademi ini tidak hanya membawa ijazah, tetapi juga amanah. Mereka yang lahir dari A3N diangkat sebagai Ajun Akuntan dan ditempatkan di Direktorat Akuntan Negara. Sedangkan mereka yang menamatkan studi di A3P,

melangkah ke Direktorat Pajak sebagai Ajun Akuntan yang siap memperkuat barisan aparat fiskal negara.

### **l. Akademi Perbendaharaan Negara (1965)**

Di penghujung tahun 1965, lahirlah sebuah lembaga pendidikan kedinasan baru di bawah naungan Departemen Keuangan: Akademi Perbendaharaan Negara (APBN). Kehadirannya diresmikan melalui Surat Keputusan Menteri Urusan Anggaran Negara Republik Indonesia tertanggal 1 November 1965, sebagai jawaban atas kebutuhan mendesak akan tenaga ahli keuangan negara.

Pendirian APBN bukanlah tanpa sebab. Saat itu, banyak lulusan Kursus Jabatan Penata Perbendaharaan (KDPP) mengalami kesulitan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, seperti STIKN atau ATN. Keterbatasan ini memunculkan gagasan untuk mengubah KDPP menjadi institusi yang lebih mapan. Gagasan tersebut akhirnya diwujudkan melalui Keputusan Menteri Urusan Anggaran Negara Nomor SOI/6-2 pada 14 Desember 1965. Dari titik inilah, perjalanan APBN dimulai, sebelum kelak melebur dan terintegrasi ke dalam Institut Ilmu Keuangan (IIK).

Misi APBN sejak awal begitu tegas: melahirkan kader-kader pengelola keuangan negara yang andal, khususnya para pelaksana di lapangan—sosok-sosok yang sejak awal kedaulatan bangsa memegang peranan penting dalam menjaga denyut fiskal.

Namun, cita-cita itu tidak berhenti pada level pelaksana. APBN juga ditujukan untuk menyiapkan calon pimpinan tingkat menengah, menjawab kebutuhan negara akan tenaga-tenaga visioner yang mampu memimpin di tengah semakin kompleksnya tantangan pengelolaan keuangan publik.

### **m. Institut Ilmu Keuangan (1967-1981)**

Langkah besar menuju lahirnya sebuah institut dimulai pada rapat kerja 15 April 1966. Dari forum itulah Menteri Keuangan, Ek. Frans Seda, melalui Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan, memberi instruksi tegas: merealisasikan pembentukan Institut Ilmu

Keuangan (IIK) sebagai peningkatan dari STIKN. Tak lama berselang, cita-cita itu diwujudkan. Pada 15 Desember 1967, IIK resmi berdiri berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor Kep. 302/Men.Keu./1967. Legitimasi semakin kuat ketika Keputusan Presiden Nomor 167 Tahun 1968, tertanggal 6 Mei 1968, menyatakan pengesahan pendirian IIK, dengan berlaku surut sejak 15 Desember 1967.

Tujuan IIK digariskan dengan jelas. *Pertama*, mendidik para pegawai negeri agar tumbuh menjadi ahli di bidang anggaran, perpajakan, bea dan cukai, serta akuntansi. *Kedua*, mencetak sarjana spesialis yang tak hanya menguasai satu bidang sempit, tetapi juga memiliki wawasan luas sebagai penopang tugas-tugas negara. Dengan visi itu, IIK membuka empat jurusan utama: Kebendaharaan Umum, Pajak Umum, Bea dan Cukai, dan Akuntansi.

IIK lahir sebagai rumah besar hasil pengintegrasian berbagai lembaga pendidikan keuangan negara yang telah lebih dahulu berdiri. Melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep. 293/MK/7/5/1969 tanggal 2 Mei 1969, ditetapkan peta integrasi:

Akademi Thesauri Negara (ATN) dan Akademi Perbendaharaan Negara (APBN) masuk ke Jurusan Kebendaharaan Umum;

- Akademi Dinas Pemeriksa Keuangan (ADPK) jurusan umum juga bergabung ke Kebendaharaan Umum, sementara jurusan perusahaan masuk ke Jurusan Akuntansi;
- Akademi Ajun Akuntan Pajak (A3P) diarahkan ke Jurusan Pajak Umum;
- Akademi Ajun Akuntan Negara (A3N) ke Jurusan Akuntansi; dan
- Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN) dilebur sesuai jurusannya masing-masing.

Dengan begitu, berbagai jalur pendidikan yang semula terpisah kini dipersatukan dalam satu wadah yang lebih terpadu.

Pendidikan di IIK dirancang berlangsung selama 5 tahun, dibagi ke dalam dua tahap: bakaloreat dan sarjana. Di antara keduanya terdapat masa praktik minimal 2 tahun, agar teori yang diperoleh



**Menteri Keuangan, Ketua IIK, dan para pejabat tinggi Departemen Keuangan mengikuti upacara wisuda sarjana IIK (1979).**

di bangku kuliah teruji di lapangan. Namun, ada jalur istimewa bagi yang cemerlang: hanya mahasiswa dengan nilai rata-rata minimal tujuh pada akhir tahap bakaloreat yang boleh langsung melanjutkan ke tingkat berikutnya tanpa perlu menjalani praktik.

Institut Ilmu Keuangan (IIK) resmi menutup lembaran sejarahnya pada Maret 1981. Saat itu, seluruh mahasiswa tingkat lima dari empat jurusan—Pajak Umum, Bea dan Cukai, Kebendaharaan Umum, serta Akuntansi—telah menuntaskan studi mereka. Sebenarnya, penerimaan mahasiswa baru sudah dihentikan jauh sebelumnya, tepatnya sejak tahun akademis 1974/1975.

Ada dua alasan utama di balik berakhirnya kiprah IIK. *Pertama*, terbitnya Keputusan Presiden Nomor 34 Tahun 1972 yang mengamanatkan penataan ulang pendidikan tinggi di setiap departemen. Tujuannya adalah memperjelas lingkup pembedaan serta menegaskan tanggung jawab fungsional masing-masing kementerian dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan kebijakan itu, Departemen Keuangan melakukan peninjauan kembali atas keberadaan IIK dan akhirnya sampai pada

kesimpulan: keberadaan institut tersebut sudah tidak lagi relevan untuk berada di bawah naungan Departemen Keuangan.

## **2. Pendidikan Jangka Pendek sebelum BPLK Terbentuk**

Selain program pendidikan jangka panjang yang telah diuraikan sebelumnya, terdapat pula bentuk pendidikan dan pelatihan jangka pendek. Diklat semacam ini umumnya diselenggarakan langsung oleh unit-unit di lingkungan Departemen Keuangan, antara lain Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Ipeda, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, serta Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara.

### **a. Pendidikan dan Latihan di Direktorat Jenderal Pajak**

Pada penghujung dekade 1960-an, Direktorat Jenderal Pajak mulai menyadari pentingnya menyiapkan kader pegawai yang tak hanya piawai secara teknis, tetapi juga siap menduduki posisi strategis di jajaran staf maupun pimpinan. Dari kesadaran itulah, pada 2 Desember 1969 lahirlah sebuah unit pendidikan dan latihan baru melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-835/MK/7/12/1969: Pendidikan Karyawan Tinggi (Penkati).

Lembaga ini diberi mandat khusus untuk membentuk SDM yang andal, dengan kurikulum yang diarahkan bagi pegawai yang tengah menjabat maupun mereka yang sedang dipersiapkan menapaki jenjang kepemimpinan. Penkati menjadi semacam kawah candradimuka bagi para calon pemimpin di lingkungan perpajakan.

Tak lama berselang, struktur resminya dipertegas lewat Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kep-836/MK/7/12/1969. Di sana ditegaskan bahwa Penkati bukanlah lembaga pendidikan umum, melainkan lembaga khusus yang berada langsung di bawah kendali Direktorat Jenderal Pajak. Dengan demikian, jalannya pendidikan benar-benar selaras dengan kebutuhan institusi yang terus berkembang seiring meningkatnya peran pajak dalam membiayai pembangunan negara.



Pusdiklat Pajak (2024)

#### b. Pendidikan dan Latihan di Direktorat Iuran Pembangunan Daerah

Di tahun-tahun awal setelah Indonesia meraih kemerdekaannya, Direktorat Iuran Pembangunan Daerah (Ipeda) berdiri di tengah keterbatasan yang terasa di hampir semua unit Departemen Keuangan. Tenaga terampil, terutama yang memahami bidang keuangan negara, sangat langka. Situasi itu membuat Ipeda tak bisa hanya menunggu lahirnya kader-kader baru dari lembaga lain; mereka harus bergerak, menyiapkan tenaga sendiri. Maka, sejak 1956, lahirlah berbagai kursus dan pendidikan yang menjadi fondasi perjalanan Ipeda. Di antaranya adalah Kursus Penilik Ipeda dan Kursus Pengaturan Ukur Ipeda.

Segala penyelenggaraan kursus ini diatur oleh sebuah seksi khusus di Sekretariat/Direktorat Ipeda. Dari ruang kecil itulah lahir upaya-upaya besar, sebuah tekad agar Ipeda tidak sekadar menjadi birokrasi yang hidup dari perintah pusat, melainkan rumah yang

mampu menumbuhkan kader-kader terampil demi pembangunan daerah yang tengah bertumbuh bersama republik muda.

#### c. Pendidikan dan Latihan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai unit pendidikan dan latihan di bawah Sekretaris DJBC yang setingkat dengan bagian. Bagian Pendidikan & Latihan pada Sekretariat DJBC inilah yang diberikan tugas dan wewenang untuk menangani penyelenggaraan pendidikan dan latihan para pegawai pada unit-unit kerja di bawah DJBC.

Langkah besar terjadi pada 5 Juli 1969. Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor Kp.465/MK/III/7/1969, bagian yang tadinya hanya setara unit kecil berubah status menjadi Pusat Pendidikan dan Latihan (Puspla) DJBC, dengan kedudukan setingkat dinas dalam sebuah direktorat. Meski demikian, Pusat Pendidikan dan Latihan (Puspla) DJBC pada awalnya hanya berperan sebagai pelaksana teknis penyelenggaraan diklat, sementara arah kebijakan tetap dipegang oleh bagian pendidikan dan latihan di Sekretariat DJBC.

Namun, laju tugas DJBC yang semakin luas dan kompleks menuntut Puspla memainkan peran yang lebih besar. Maka pada 3 November 1969, keluarlah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 746/MK/III/II/1969 jo. 747/MK/III/II/1969 yang mengubah status Puspla dari sekadar pusat menjadi lembaga resmi. Keputusan itu diperkuat lagi dengan Surat Keputusan Dirjen Bea dan Cukai Nomor Kep. DDBT/SK/53 di hari yang sama, yang menata ulang struktur, tata kerja, serta menetapkan bahwa lembaga Puspla dipimpin oleh seorang Kepala Puspla. Dari sinilah Puspla benar-benar berdiri sebagai institusi tersendiri, bukan sekadar unit pendukung.

Waktu terus bergulir, dan dinamika organisasi kembali menuntut perubahan. Pada 9 April 1974, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 505/MK/III/4/1974 menegaskan bahwa pimpinan lembaga Puspla DJBC kini dijabat oleh seorang Inspektur



Puspla DDBT.

Dinas Umum (IRDU) yang diberi amanah sebagai Ketua Puspla, dengan kedudukan setingkat eselon II. Dengan struktur baru ini, Puspla DJBC semakin kokoh sebagai kawah candradimuka tempat lahirnya kader-kader bea cukai yang andal.

#### d. Pendidikan dan Latihan di bidang Pengawasan Keuangan Negara

Pendidikan dan Latihan di Bidang Pengawasan Keuangan Negara berada di bawah Direktorat Jenderal Pengawasan Keuangan Negara yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Sekretariat Direktorat

Jenderal Pengawasan Keuangan Negara. Jenis pendidikan dan pelatihan pada Bidang Pengawasan Keuangan Negara meliputi Penataran Tenaga Pembantu Akuntan, Penataran Lanjutan Tenaga Pengawas (Inspektur), Latihan Persiapan Kerja, serta Ujian Dinas dan Ujian Penyesuaian Ijazah.

### B. Pelatihan yang Tersebar, Menjadi Satu Atap

Sebelum lahirnya BPLK, wajah pendidikan dan pelatihan di Kementerian Keuangan masih tercerai-berai. Setiap Direktorat Jenderal berjalan dengan caranya sendiri. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPB) misalnya, punya program pengembangan pegawai yang dirancang khusus. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) mendirikan Pendidikan Karyawan Tinggi (Penkati) di Slipi—yang kemudian dikenal sebagai Pusdiklat Pajak. Sementara itu, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) membentuk Pusat Pendidikan dan Latihan (Puspla) di Bojana Tirta, yang kini berkembang menjadi Pusdiklat Bea dan Cukai.

Tak hanya di tingkat pusat, pelatihan juga menjamur di berbagai penjuru daerah. Masing-masing kantor wilayah (Kanwil) menggelar diklatnya sendiri-sendiri, tersebar di berbagai provinsi. Bahkan, Biro Keuangan ikut-ikutan menyelenggarakan ujian dinas, meski sejatinya itu berada di luar lingkup tugas utamanya. Di sisi lain, ada pula pelatihan khusus bagi pegawai yang sedang menjalani tugas belajar, yang dikelola melalui kerja sama teknik luar negeri (KTLN).

Namun, di balik semangat besar itu, muncul sebuah masalah mendasar: kegiatan pelatihan menjadi terlalu tersebar, berjalan tanpa satu standar yang sama. Tak ada keseragaman dalam pengembangan, penyelenggaraan, maupun evaluasi diklat. Bahkan, hak dan kewajiban peserta pun belum diatur secara seragam. Alhasil, efektivitas dan efisiensi pun dipertanyakan—ibarat sebuah orkestra yang masing-masing pemainnya memainkan nada sendiri tanpa ada konduktor.

## 1. Lahirnya Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK)

Semangat untuk menyatukan lembaga-lembaga pendidikan keuangan negara mencapai puncaknya pada tahun 1974, ketika Ali Wardhana, Menteri Keuangan saat itu, menggulirkan gagasan besar: mengintegrasikan seluruh akademi dan institusi pendidikan yang berada di bawah Departemen Keuangan. Tujuannya jelas, agar unit-unit teknis di kementerian bisa lebih fokus menjalankan tugas pokoknya, sementara urusan pendidikan dan pelatihan ditangani secara terpusat.

Menjelang berakhirnya masa Institut Ilmu Keuangan (IIK), lahirlah Keputusan Presiden Nomor 44 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Organisasi Departemen, yang kemudian ditindaklanjuti dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 405/MK/6/4/1975 mengenai susunan organisasi dan tata kerja Departemen Keuangan yang ditetapkan pada tanggal 16 April 1975. Dari sinilah berdiri sebuah organisasi baru bernama Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK), yang kelak berkembang menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)—pusat keunggulan (*center of excellence*) di bidang pendidikan keuangan negara. **Tanggal 16 April kemudian ditetapkan sebagai Hari Ulang Tahun BPPK atau Hari Kreativitas Belajar.**

Berdasarkan Keputusan Presiden tersebut, BPLK terdiri dari satu sekretariat dan enam pusdiklat meliputi:

Sekretariat Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan;

- a. Pusdiklat Kebendaharaan Umum;
- b. Pusdiklat Perpajakan;
- c. Pusdiklat Bea dan Cukai;
- d. Pusdiklat Pengawasan;
- e. Pusdiklat Ipeda dan Pegadaian; dan
- f. Pusdiklat Akuntan Negara atau Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN).

Pusdiklat Akuntan Negara dilaksanakan oleh STAN, tetapi sejak awal pembentukannya, STAN tidak pernah ditetapkan dengan Keppres.

Dengan berdirinya BPLK, maka seluruh penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pegawai yang sebelumnya tersebar di masing-masing direktorat jenderal kini dilimpahkan ke satu atap. Dampaknya, direktorat jenderal dapat lebih fokus pada fungsi teknisnya, sementara BPLK mengambil alih peran pendidikan dan pengembangan SDM. Secara bertahap, tugas-tugas IIK pun diintegrasikan ke dalam BPLK hingga akhirnya para mahasiswa IIK terakhir lulus dan menyandang gelar sarjana keuangan.

Singkatnya, kelahiran BPLK di tahun 1975 menjadi solusi sekaligus wujud nyata integrasi pendidikan keuangan negara. Ia hadir sebagai jembatan transisi: dari penutupan IIK, pengoperasian STAN, hingga pengelolaan kursus-kursus teknis yang sebelumnya ditangani berbagai unit eselon I di Departemen Keuangan.

## 2. Perkembangan Organisasi BPLK

Sebagai organisasi yang baru lahir, BPLK membutuhkan fondasi yang kokoh. Ia tak bisa berjalan tanpa kerangka organisasi yang jelas, yang mampu menggerakkan seluruh roda sesuai tujuan kelahirannya. Seiring waktu, struktur itu pun tak pernah statis—ia berubah dan menyesuaikan diri mengikuti dinamika lingkungan serta tuntutan yang dihadapi.

Kerangka pertama BPLK disusun melalui Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 1976, yang merupakan perubahan atas lampiran Keppres Nomor 45 Tahun 1975. Aturan tersebut kemudian dijabarkan lebih rinci melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 998/MK/5/7/1976. Dari sanalah arah organisasi ditetapkan.

Salah satu perubahan penting adalah pemindahan Direktorat Ipeda, yang semula berada di bawah Direktorat Jenderal Moneter Dalam Negeri, ke dalam Direktorat Jenderal Pajak. Konsekuensinya, Pusdiklat Ipeda dan Pegadaian di lingkungan BPLK dihapuskan. Fungsi pendidikan Ipeda kemudian dilebur ke dalam Pusdiklat



**Pusdiklat Keuangan Umum (2024).**

Perpajakan, yang berubah nama menjadi Pusdiklat Perpajakan dan Ipeda. Sementara itu, urusan diklat pegadaian tak lagi di BPLK, melainkan ditangani langsung oleh Perjan Pegadaian.

Meski beberapa unit ditiadakan atau dialihkan, STAN tetap berada di bawah BPLK, menjadi bagian penting yang terus dijaga keberadaannya sejak awal.

Seiring bertambahnya tanggung jawab BPLK dalam menyelenggarakan diklat bagi pegawai di lingkungan Departemen Keuangan, kebutuhan akan pengembangan organisasi pun semakin mendesak. Menjawab tuntutan itu, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 97/KMK.01/1981 menetapkan perubahan signifikan pada susunan BPLK. Salah satu perubahan penting adalah penggantian nama Pusdiklat Kebendaharaan Umum menjadi Pusdiklat Anggaran, sekaligus lahirnya pusdiklat baru, yakni Pusdiklat Keuangan Umum. Pusdiklat Keuangan Umum diberi tugas khusus: menyelenggarakan

diklat bagi pegawai dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Direktorat Jenderal Moneter Dalam Negeri, BPUN, dan Perjan Pegadaian, bahkan dari BPLK sendiri.

Perubahan ini menandai langkah strategis BPLK dalam memperkuat kapasitas diklat dan memperluas jangkauan pendidikan bagi seluruh pegawai di lingkungan Departemen Keuangan, sekaligus menegaskan peran STAN sebagai pusat pengembangan kompetensi akuntan negara.

Di tengah dinamika pembangunan negara, kebutuhan akan tenaga yang cakap, terampil, dan ahli dalam bidang anggaran, perpajakan, ipeda, bea dan cukai, pegadaian, dan akuntansi menjadi sangat mendesak. Untuk itu, Kementerian Keuangan memulai langkah strategis: menyelenggarakan pendidikan Program Diploma bidang Keuangan, sebuah upaya sistematis untuk membentuk generasi pegawai yang terampil dan siap menghadapi kompleksitas tugas negara. Program ini diakui secara resmi melalui Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0145/u/1982, yang menetapkan kesetaraan ijazah atau STTB dari lembaga pendidikan di bawah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Dalam naungan kebijakan ini, tercatat 12 program diploma yang dirancang untuk mencetak spesialis keuangan andal, mulai dari Diploma II hingga Diploma III, dengan berbagai spesialisasi sebagai berikut.

- a. Program Diploma II dan III Keuangan Spesialisasi Anggaran;
- b. Program Diploma II dan III Keuangan Spesialisasi Pajak;
- c. Program Diploma II dan III Keuangan Spesialisasi Ipeda;
- d. Program Diploma II dan III Keuangan Spesialisasi Bea dan Cukai;
- e. Program Diploma II Keuangan Spesialisasi Pegadaian;
- f. Program Diploma III Keuangan Spesialisasi Analisis Efek; dan
- g. Program Diploma II dan III Keuangan Spesialisasi Akuntansi.

Kota Malang, Jawa Timur, menjadi pusat pendidikan untuk program-program Diploma nomor a sampai e.



Pusdiklat Pegawai, Magelang, Jawa Tengah.

Namun, sejarah tidak berhenti di situ. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 1984 membawa angin perubahan. Susunan BPLK mengalami transformasi penting, jumlah pusdiklat di BPLK dibatasi maksimal lima. Pusdiklat Pengawasan kini berpindah dan bergabung dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), sementara lahirlah Pusdiklat Pegawai, yang memfokuskan diri pada Sekolah Pimpinan Administrasi (Sepa) dan Penataran Keterampilan Manajemen (PKM) di Magelang, Jawa Tengah. Selain itu, Pusdiklat Akuntan Negara resmi dihapus karena identitasnya telah menyatu dengan STAN.

STAN, yang semula bagian dari BPLK, tidak lagi berada di bawah lembaga ini, meski tetap dibina secara fungsional oleh BPLK. Asisten I MenPAN saat itu, Lamtiur Panggabean, menekankan bahwa seluruh sekolah tinggi kedinasan harus menyesuaikan diri dengan bentuk organisasi perguruan tinggi kedinasan yang akan segera diatur dalam peraturan pemerintah.

Panduan itu akhirnya lahir pada tahun 1988 dalam bentuk Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1988 tanggal 10 Maret 1988 tentang Pokok-Pokok Organisasi Sekolah Tinggi dan Akademi. Peraturan ini menetapkan dengan jelas bagaimana sekolah tinggi—

yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah di luar Departemen Pendidikan dan Kebudayaan—harus disusun: mulai dari struktur organisasi, tugas dan fungsi, hingga tata kerjanya. Semua keputusan ini diambil oleh menteri terkait, setelah mendapat persetujuan tertulis dari MenPAN, memastikan bahwa setiap langkah berada di jalur hukum yang benar.

Seiring berjalannya waktu, babak baru bagi STAN pun terbuka: bukan sekadar lembaga pendidikan kedinasan biasa, tetapi sebuah institusi yang disiapkan untuk menjadi perguruan tinggi kedinasan yang profesional, terstruktur, dan sesuai standar nasional—siap menyiapkan generasi penerus pengelola keuangan negara dengan pijakan hukum yang kuat dan visi yang jelas.

Tiga tahun berselang, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 191/KMK.01/1991 kembali menata ulang susunan, mempertahankan enam pusdiklat inti, sedangkan Pusdiklat Perpajakan dan Ipeda kembali menjadi Pusdiklat Perpajakan. Kemudian, Keputusan Menteri Keuangan Nomor 100/KMK.01/1997 memastikan STAN tetap berada di bawah pengawasan BPLK. Setiap pergantian struktur adalah bagian dari adaptasi, menegaskan bahwa BPLK bukan sekadar organisasi birokratis, tetapi kapal yang lincah, selalu menyesuaikan layar demi tetap berlayar di arus perubahan.

Begitulah kisah BPLK, organisasi yang tumbuh dari kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang terintegrasi, belajar dari setiap perubahan, dan terus memperkuat fondasinya agar dapat mencetak generasi pegawai Kementerian Keuangan yang siap menghadapi tantangan masa depan.

### 3. Terbentuknya Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan

Awal milenium baru membawa angin segar ke tubuh lembaga pendidikan Kementerian Keuangan. Tahun 2001, sebuah keputusan penting mengetuk pintu sejarah. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 ditetapkan, dan sejak saat itu nama Badan Pendidikan dan Latihan Keuangan (BPLK) resmi berganti menjadi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK).



**Hartadi Sutomo,  
Kepala BPLK/BPPK  
Periode 1999-2001**

Perubahan nama itu bukan sekadar permainan kata. Hartadi Sutomo, yang kala itu menjabat Kepala BPLK/BPPK, dengan tenang menjelaskan alasannya. “Latihan” dan “pelatihan”, katanya, punya makna yang berbeda. Latihan identik dengan keterampilan teknis, dengan kerja-kerja yang terikat pada peran tukang—praktis, terbatas pada *skill* belaka. Sementara itu, “pelatihan” memiliki cakupan yang lebih luas, sepadan dengan kata “pendidikan”. Ia tidak hanya bicara soal keterampilan, melainkan juga menyentuh pengetahuan dan sikap.

Dalam pandangan Hartadi, inilah arah baru yang hendak ditempuh: mencetak aparatur Departemen Keuangan yang tidak hanya cekatan secara teknis, tetapi juga berwawasan luas dan berkarakter. Perubahan nama itu menjadi simbol transformasi visi—sebuah penegasan bahwa lembaga ini tidak sekadar mengasah



**Pusdiklat Bea dan Cukai (2023).**

keterampilan, tetapi juga membentuk insan keuangan negara yang utuh, cerdas, dan berintegritas

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 bukan hanya menandai perubahan nama dari BPLK menjadi BPPK, tetapi juga menghadirkan wajah baru dalam tubuh organisasi. Dari lembaran keputusan itu, lahirlah struktur yang lebih terperinci, seolah BPPK sedang menata ulang rumah barunya agar lebih kokoh menghadapi masa depan.

*Pertama*, berdiri Sekretariat Badan, sebuah pusat kendali yang membawahi Bagian Bina Program, Organisasi Tatalaksana dan Pelaporan, Keuangan, Kepegawaian, hingga Bagian Umum. Lalu, enam pusdiklat berdiri berdampingan, masing-masing dengan tugas khususnya.

Ada Pusdiklat Pegawai, yang menata rencana program, mengatur penyelenggaraan, hingga mengelola administrasi pendidikan pascasarjana. Pusdiklat Anggaran, yang mengurus disiplin



**Gedung Asrama Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bintaro Jaya, Tangerang Selatan (tahun 2014).**

ilmu penganggaran dengan susunan bidang yang serupa. Pusdiklat Perpajakan, yang bahkan memiliki dua bidang penyelenggaraan demi menampung besarnya kebutuhan. Pusdiklat Bea dan Cukai, Pusdiklat Keuangan Umum, semuanya diikat oleh pola yang sama: perencanaan, penyelenggaraan, evaluasi, dan tata usaha. Di balik struktur itu, Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) tetap bertahan di bawah BPPK, berada dalam posisi *status quo*—tidak tersentuh perubahan, tetapi tetap dilindungi keberadaannya.

Waktu terus bergulir, hingga pada tahun 2008 terbit Keputusan Menteri Keuangan Nomor 100/KMK.01/2008 yang mengubah wajah kelembagaan. Pusdiklat Pegawai resmi berganti nama menjadi Pusdiklat Pengembangan SDM, dengan mandat baru: membina diklat penjenjangan pangkat dan jabatan, menyelenggarakan pelatihan di bidang pengembangan sumber daya manusia, serta menangani administrasi pendidikan pascasarjana.

Selain itu, lahir juga unit eselon II baru yang diberi nama Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan.



**Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan di Bintaro Jaya, Tangerang Selatan (tahun 2013).**

Pembentukan pusat diklat baru ini tidak muncul begitu saja. Ada beberapa alasan kuat yang melatarbelakanginya. *Pertama*, kebutuhan untuk meningkatkan kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) menuntut hadirnya SDM yang lebih andal di bidang pengelolaan kekayaan negara. *Kedua*, jumlah SDM yang benar-benar kompeten di bidang ini, baik di lingkungan Kementerian Keuangan maupun di kementerian/lembaga lain, masih sangat terbatas. *Ketiga*, berdirinya Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) menambah urgensi untuk menghadirkan program-program diklat yang lebih spesifik dan sesuai dengan tugas serta fungsi DJKN.

Melalui pusat diklat ini, diharapkan lahir pegawai-pegawai Kementerian Keuangan dengan kompetensi ganda: *hard competency* dan *soft competency*. *Hard competency* merujuk pada keterampilan teknis yang dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun nonformal. Sementara itu, *soft competency*—seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan adaptasi—dapat dibentuk melalui proses pembelajaran yang terarah, baik di ruang kelas maupun lewat metode *learning by doing*, misalnya melalui penugasan nyata di lapangan.

Sejak saat itu, BPPK beberapa kali mengalami penyesuaian struktur, yaitu pada tahun 2014, 2015, 2018, dan 2021, sebagai

bentuk adaptasi terhadap dinamika organisasi dan kebutuhan zaman. Pada tahun 2025, berdasarkan regulasi terbaru, struktur organisasi BPPK terdiri atas:

- a. Sekretariat Badan
- b. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen
- c. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan
- d. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak
- e. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai
- f. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Publik
- g. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional dan Penjaminan Mutu

Masing-masing pusdiklat memiliki peran spesifik sesuai bidang kompetensi. Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen, misalnya, berfokus pada pelatihan kepemimpinan, pembentukan karakter, hingga manajemen organisasi. Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan membina pelatihan terkait pengelolaan anggaran, perbendaharaan, dan perimbangan keuangan, sementara Pusdiklat Pajak dan Pusdiklat Bea dan Cukai mendalami bidang teknis perpajakan serta kepabeanan dan cukai. Ada pula Pusdiklat Keuangan Publik yang menangani pelatihan mengenai kebijakan fiskal, kekayaan negara, pengelolaan pembiayaan dan risiko keuangan negara, hingga intelijen ekonomi dan keuangan.

Di sisi lain, Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional dan Penjaminan Mutu (Pusbin JFPM) bertugas memastikan kualitas pembelajaran tetap terjaga. Mulai dari akreditasi program pelatihan, sertifikasi kompetensi, penjaminan mutu, pengelolaan uji kompetensi, hingga manajemen beasiswa, semuanya menjadi ranah Pusbin JFPM. Selain itu, yang tidak kalah penting adalah BPPK menerima amanah untuk melakukan pembinaan atas seluruh jabatan fungsional di bidang keuangan negara (JFKN). Pembinaan JFKN yang semula dilakukan oleh masing-masing unit eselon I, berpindah ke BPPK melalui Pusbin JFPM. Perubahan ini berjalan seiring dengan penyederhanaan jenis JFKN yang semula terdapat



**Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan (2024).**

23 hanya menjadi empat saja, yaitu JF Analis Keuangan Negara, JF Pengawas Keuangan Negara, JF Penilai, dan JF Pelelang.

Dengan struktur organisasi yang jelas dan mandat yang terarah, BPPK hadir bukan sekadar sebagai pusat pendidikan bagi pegawai Kementerian Keuangan. Lebih dari itu, BPPK memainkan peran strategis sebagai fondasi lahirnya aparatur yang kompeten dan berintegritas. Aparatur inilah yang kemudian dipersiapkan untuk menjawab dinamika serta tantangan global di bidang keuangan negara.

Sejak awal keberadaannya, BPPK berdiri sebagai garda depan pendidikan pegawai Kementerian Keuangan. Dari ruang-ruang kelas hingga panggung seminar, dari modul cetak hingga platform digital, lembaga ini menanamkan kompetensi yang kelak menopang kokohnya keuangan negara. Perjalanan itu ditandai dengan deretan inisiatif strategis, yang satu per satu menjadi tonggak sejarah dalam dunia pembelajaran aparatur negara.



Balai Diklat Keuangan Medan (2024).



Balai Diklat Keuangan Yogyakarta (2024).

### C. Balai Diklat Keuangan: Pelatihan Makin Dekat ke Daerah

Seiring perjalanan waktu, kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara ternyata melampaui dinding-dinding Kementerian Keuangan. Materi dan substansi diklat yang diselenggarakan BPPK juga dicari oleh instansi lain—terutama pemerintah daerah yang tengah berlari mengejar kemampuan fiskal agar tidak tertinggal. Dari titik itulah muncul kesadaran baru: pendidikan tidak boleh hanya terpusat di Jakarta. Ilmu harus dibawa lebih dekat, disebarikan ke daerah-daerah tempat para pengelola keuangan negara bekerja.

Sejarah mencatat jejak panjang perjalanan Balai Diklat Keuangan—kantor-kantor yang lahir dari semangat untuk menyebarkan ilmu keuangan negara hingga ke pelosok Nusantara. Akar sejarahnya tumbuh dari Keputusan Menteri Keuangan Nomor 189/KMK.01/1987, yang menjadi pijakan resmi berdirinya Balai Diklat Keuangan (BDK) di Medan, Yogyakarta, Ujung Pandang, dan Kediri.



Balai Diklat Keuangan Makassar (2024).



Balai Diklat Keuangan Palembang (2024).



Gedung A Balai Diklat Keuangan Balikpapan (2024).



Balai Diklat Keuangan Malang (2025).

Sejak saat itu, BDK hadir bak rumah belajar di berbagai penjuru negeri, tempat para pegawai Kementerian Keuangan menimba ilmu dan memperbarui semangat pengabdian. Di ruang-ruang kelasnya yang sederhana, nilai integritas dan profesionalisme dirajut, memastikan setiap aparatur, di mana pun mereka bertugas, membawa bekal yang sama untuk mengelola keuangan negara dengan bijak.

Satu dekade berlalu, angin perubahan kembali berembus. Tahun 1997 menjadi babak baru penataan organisasi. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 100/KMK.01/1997, ditetapkan tujuh unit pelaksana teknis Balai Diklat di Medan, Palembang, Semarang, Surabaya, Balikpapan, Ujung Pandang, dan Jakarta. Berdasarkan proses penataan itu pula, Balai Diklat Keuangan Kediri harus mengakhiri kiprahnya. Kegiatan kediklatan untuk para pegawai Kemenkeu di wilayah Jawa Timur berpindah ke Surabaya.



Balai Diklat Keuangan Manado (2024).



Balai Diklat Keuangan Cimahi (2024).



Balai Diklat Keuangan Pekanbaru (2025).

Empat tahun kemudian, pada 2001, BDK kembali menata langkahnya. Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 450/KMK.01/2001, peta organisasi diperbarui dengan penetapan delapan balai diklat: Medan, Palembang, Yogyakarta, Malang, Balikpapan, Makassar, Cimahi, dan Manado. Lagi-lagi lokasi balai diklat di Jawa Timur berpindah, kali ini angin berembus ke Malang, kota pelajar yang tenang dan sejuk, dekat kaki Gunung Bromo. Jaringan pendidikan BPPK kian luas, menjangkau lebih banyak pegawai, dan memperkuat denyut pembelajaran di berbagai wilayah Indonesia.

Lalu tibalah tahun 2009, ketika kebutuhan akan pemerataan akses pelatihan semakin mendesak. Melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.01/2009, dibentuklah tiga balai diklat keuangan baru di Pekanbaru, Pontianak, dan Denpasar. Dengan penambahan itu, kini berdiri 11 balai diklat di bawah naungan BPPK—sebuah jaringan pembelajaran yang kokoh, meneguhkan komitmen bahwa ilmu keuangan negara harus dapat dijangkau oleh setiap insan Kemenkeu di seluruh penjuru Tanah Air.

Kini, 11 balai itu berdiri gagah di kota-kota strategis: Medan, Pekanbaru, Palembang, Cimahi, Yogyakarta, Malang, Denpasar,



Balai Diklat Keuangan Pontianak (2017).



Balai Diklat Keuangan Denpasar (2024).

Pontianak, Balikpapan, Makassar, dan Manado. Seperti titik cahaya yang menyala di peta Indonesia, keberadaan mereka menjamin bahwa pengetahuan dan kompetensi tidak hanya berakar di pusat, melainkan menyebar luas ke seluruh Nusantara—menjadi denyut yang menguatkan keuangan negara hingga ke pelosok.

Di antara jaringan balai diklat yang tersebar di seluruh Indonesia, ada satu yang memiliki peran istimewa: Balai Diklat Kepemimpinan. Lembaga ini bukan sekadar tempat belajar, melainkan kawah candradimuka bagi para calon pemimpin birokrasi keuangan negara.

Kehadirannya diresmikan pada sebuah momentum bersejarah: 22 Maret 2011. Melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 52/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan. Sejak saat itu, kota yang identik dengan udara sejuk dan suasana penuh sejarah ini menjadi rumah bagi pelatihan kepemimpinan aparatur Kementerian Keuangan. Dari ruang-ruang kelasnya, lahir generasi baru pejabat yang tak hanya menguasai teknis, tetapi juga siap memimpin dengan visi dan integritas.

Di balik dinding-dinding kelas Balai Diklat Kepemimpinan, program pelatihan yang dijalankan bukan sekadar rutinitas formal. Memang, kurikulumnya disusun berdasarkan arahan rinci dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), tetapi para pengelolanya tak pernah berhenti memberi warna. Mereka menyerap masukan dari para pimpinan, membaca denyut isu-isu terkini baik di tubuh Kementerian Keuangan maupun arah kebijakan nasional, lalu menenun semuanya menjadi materi pelatihan yang lebih hidup.

Namun, setiap perjalanan memiliki ujungnya. Seperti alur sebuah cerita, Balai Diklat Kepemimpinan Magelang pun menutup babak panjangnya sebagai Unit Pelaksana Teknis di bawah Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial, berdasarkan amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

## D. PKN STAN dalam Lintasan Waktu

### 1. Pelembagaan PKN STAN

Di bawah naungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan RI, berdiri sebuah lembaga pendidikan tinggi kedinasan yang namanya sudah begitu lekat di telinga banyak orang: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Lahir dari Keputusan Presiden Nomor 45 Tahun 1974, yang memperbarui Keppres Nomor 12 Tahun 1967, serta dipertegas dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1/PMK/1977 tanggal 18 Februari 1977, STAN resmi menjadi rumah bagi generasi muda yang ingin menekuni dunia keuangan negara.

Program yang ditawarkan STAN tak hanya satu jalur. Ada Program Diploma I (Prodip I) dan Program Diploma III (Prodip III), masing-masing dengan spesialisasi yang terfokus. Mahasiswa dapat mendalami bidang kepabeanaan dan cukai, kebendaharaan negara, atau pajak. Ada pula program yang lebih spesifik, seperti pengurusan piutang dan lelang negara, pajak bumi dan bangunan, hingga akuntansi—semuanya pada level Prodip III.

Tak hanya program reguler, STAN juga membuka jalur non-reguler. Di antaranya: Prodip IV Akuntansi, Prodip III Akuntansi Kurikulum Khusus (Ajun Akuntan Khusus), serta Prodip III Pajak dengan Kurikulum Khusus Program Pendidikan Pembantu Akuntan (PA).

Lama masa studi berbeda sesuai jenjang. Untuk Prodip I, mahasiswa ditempa selama 1 tahun (dua semester). Pendidikan tidak hanya berlangsung di kampus utama STAN Bintaro, tetapi juga di delapan Balai Diklat Keuangan daerah: Medan, Palembang, Yogyakarta, Malang, Balikpapan, Makassar, Cimahi, dan Manado. Sementara itu, Prodip III berlangsung lebih panjang—3 tahun (enam semester)—dan seluruh prosesnya terpusat di Bintaro.

Semua pendidikan ini dijalankan dengan sistem ikatan dinas, sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 289/KMK.014/2004 tanggal 14 Juni 2004. Artinya, menempuh pendidikan di STAN bukan hanya soal belajar, tetapi juga tentang

komitmen: menjadi bagian dari garda depan pengelola keuangan negara.

Akhirnya setelah melalui proses panjang, pada tanggal 15 Juli 2015 legalitas PKN STAN telah diakui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *Milestone* penting dalam sejarah STAN dan Kementerian Keuangan ini tidak lepas dari okestrasi kepemimpinan yang persisten dari Kepala BPPK saat itu, yaitu Sumiyati. Beliau meyakinkan Menteri Keuangan, menjelaskan akar persoalan tentang status STAN yang masih tidak jelas. Jika status legal STAN tidak diurus, STAN diancam tidak diakui, termasuk alumninya tidak diakui pula. Peran Sumiyati sangat besar dalam memperjuangkan pergantian nama STAN menjadi PKN STAN. Dengan demikian, STAN yang sebelumnya dianggap perguruan tinggi akademis umum menjadi sekolah vokasional (politeknik).

Transformasi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) menjadi Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN) bukanlah sekadar pergantian nama. Ada alasan kuat di balik perubahan itu. *Pertama*, struktur organisasi dan tata kerja STAN dianggap tidak lagi sesuai dengan standar perguruan tinggi di Indonesia. *Kedua*, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi menegaskan bahwa pendidikan vokasi hanya boleh diselenggarakan dalam bentuk politeknik atau akademi. Dari keduanya, politeknik memiliki cakupan lebih luas: mampu mengelola program pendidikan hingga magister dan doktor terapan, sementara akademi hanya berhenti di tingkat Diploma III.

Lebih jauh, Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Perguruan Tinggi oleh Kementerian Lain dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian menekankan bahwa perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh kementerian atau lembaga hanya dapat berbentuk vokasi. Maka, PKN STAN hadir dengan posisi unik: secara akademis dibina oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemristek-Dikti), tetapi secara fungsional tetap berada di bawah Kementerian Keuangan. Artinya, urusan kurikulum dan akreditasi berada dalam kendali BAN-PT sesuai Pasal 55 UU Pendidikan Tinggi, sedangkan pengelolaan

anggaran, sarana, serta jenjang karier tetap diatur oleh Kementerian Keuangan.

Dengan dasar hukum itu, transformasi menjadi politeknik adalah keniscayaan. Terlebih, STAN sudah lama memiliki program Diploma IV, dan ke depan berencana membuka S-2 dan S-3 terapan. Maka, politeknik dipandang sebagai wadah yang paling tepat. Kata “keuangan negara” dipilih untuk menegaskan fokus keilmuan yang diemban, lahirlah nama baru: Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN.

Perubahan ini membawa konsekuensi besar. Tidak lagi hanya diakui sebagai sekolah tinggi, melainkan sebagai politeknik dengan sistem akademis yang selaras dengan standar nasional pendidikan tinggi. Sejak 2015, fase transformasi resmi dimulai. Pada periode 2015–2017, PKN STAN menjalani masa pembentukan dan penyesuaian, berusaha memenuhi seluruh standar minimal yang ditetapkan Kemenristek-Dikti.

Pada tahap awal, PKN STAN tetap menjalankan sepuluh program studi lama, hanya dengan satu perubahan penting: program Pengurusan Piutang dan Lelang Negara beralih nama menjadi Manajemen Aset. Selebihnya, roh STAN masih sama. Rekrutmen mahasiswa tetap diarahkan untuk menjawab kebutuhan SDM Kementerian Keuangan dan sistem ikatan dinas tetap berlaku.

Dengan begitu, PKN STAN lahir bukan untuk mengganti peran STAN, melainkan untuk mengukuhkan perannya: mencetak insan keuangan negara yang profesional, dengan legitimasi akademis yang lebih kokoh dan sesuai dengan tuntutan zaman.

## 2. Dosen Tetap pada PKN STAN

Sejak berdiri sebagai Perguruan Tinggi Kedinasan (PTK) pada tahun 1975, STAN memiliki keunikan tersendiri: kampus ini tidak pernah memiliki dosen tetap. Kata dosen lebih sering dipakai sekadar sebagai sebutan bagi siapa pun yang mengabdikan diri untuk mengajar di sana. Dalam struktur organisasinya, posisi dosen

bahkan tidak memiliki wadah resmi untuk bernaung—yang ada hanyalah jabatan fungsional Widyaiswara.

Namun, perubahan besar datang ketika STAN bertransformasi menjadi Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN). Sesuai dengan amanat Pasal 21 Ayat (4) Undang-Undang (UU) Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, politeknik wajib memiliki dosen tetap. Maka, demi memenuhi tuntutan regulasi sekaligus meningkatkan kualitas akademis, BPPK memulai langkah baru.

Pada pertengahan tahun 2014, dibuka rekrutmen dosen tetap PKN STAN, dengan sasaran awal pegawai struktural maupun fungsional di lingkungan BPPK. Proses seleksi ini berlangsung hingga penghujung 2015, dan kemudian diperluas agar pegawai dari lingkungan Kementerian Keuangan pun dapat ikut serta.

Hasilnya, pada 12 Januari 2016, sebanyak 21 pegawai BPPK resmi dikukuhkan sebagai dosen tetap pertama PKN STAN—sebuah tonggak sejarah baru. Meski begitu, masih ada 56 calon dosen tetap yang belum bisa dikukuhkan karena persyaratan belum terpenuhi. Mereka yang sudah menyandang status dosen tetap pun diharapkan segera menempuh sertifikasi dosen, sebuah syarat penting untuk memenuhi penilaian akreditasi dari BAN-PT. Pada tahun 2025, jumlah dosen tetap di PKN STAN sudah mencapai 134 orang, yang berasal dari berbagai disiplin ilmu.

## 3. Tantangan Akreditasi PKN STAN

Tanggal 15 Juli 2015 tercatat sebagai sebuah titik balik. Pada hari itu, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 137/PMK.01/2015 telah ditandatangani. Sejak saat itu pula, Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN) resmi lahir. Tanggal ini kemudian dikenal sebagai “hari kelahiran” kampus kedinasan yang menjadi kebanggaan Kementerian Keuangan, sebuah momen yang menandai berakhirnya perjalanan panjang penuh liku di tengah gelombang ketidakpastian hukum pendidikan tinggi kedinasan.

Namun, kelahiran baru itu sekaligus membuka bab baru yang penuh tantangan. Akreditasi menjadi batu ujian pertama—sebuah

ukuran yang menentukan apakah PKN STAN benar-benar pantas berdiri sejajar dengan perguruan tinggi lainnya. Akreditasi bukan sekadar stempel administratif, melainkan penilaian menyeluruh atas kelayakan program dan lembaga pendidikan. Undang-Undang dengan tegas mengingatkan: tanpa akreditasi, ijazah yang diterbitkan akan dianggap tidak sah. Artinya, seluruh perjuangan mahasiswa bisa sirna apabila kampus gagal memenuhi standar.

Meski sejak tahun 2008 kampus ini sudah mengelola keuangan dengan pola Badan Layanan Umum (BLU), ketergantungan pada dana APBN tetap ada. Wajar saja, sebab mahasiswa ikatan dinas tak dipungut biaya sepeser pun selama belajar di sini. Di satu sisi, fasilitas kampus di Bintaro, Tangerang Selatan, cukup memadai, tetapi di sisi lain, lebih dari 5.000 mahasiswa yang belajar setiap tahun menjadikan ruang-ruang kelas terasa sesak. Jumlah gedung tak lagi sebanding dengan ledakan jumlah mahasiswa. Perluasan kapasitas menjadi keharusan—bangunan baru dengan ruang kelas modern adalah bagian dari rencana jangka panjang pengembangan PKN STAN.

Namun, bukan hanya soal jumlah. Kualitas ruang belajar juga butuh perhatian. Peralatan sederhana seperti LCD, kabel VGA, pendingin ruangan, bahkan koleksi buku di perpustakaan banyak yang tidak berfungsi optimal. Lebih jauh lagi, budaya penelitian belum benar-benar tumbuh di lingkungan kampus. Meski beberapa pengajar dan widyaiswara sudah menghasilkan karya ilmiah, jumlahnya masih jauh dari harapan. Transformasi menjadi politeknik seharusnya juga menjadi lonceng pembuka lahirnya tradisi penelitian yang lebih kuat dan sistematis.

Di sisi lain, unsur pengabdian kepada masyarakat—salah satu pilar Tridarma Perguruan Tinggi—harus mulai digalakkan. Pengamalan ilmu di tengah masyarakat bukan sekadar aktivitas tambahan, melainkan sarana membuktikan bahwa ilmu yang dipelajari di kampus benar-benar memberi manfaat nyata bagi pembangunan bangsa.

Tahun 2015 menorehkan catatan penting: dari sepuluh program studi yang ada, baru dua yang berhasil meraih akreditasi dengan nilai B. Delapan program lainnya masih menunggu giliran untuk diperjuangkan. Pada tahun 2024 seluruh program studi di PKN STAN telah meraih akreditasi B (Baik Sekali), terdiri dari tiga program studi sarjana terapan dan enam program studi Diploma III.

Tugas berat menanti, tetapi harapan tetap menyala. Seperti jejak pendahulunya—Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN), Institut Ilmu Keuangan (IIK), dan STAN—PKN STAN pun diyakini akan memberikan warna tersendiri dalam perjalanan republik ini.

#### **4. Sentralisasi Kampus PKN STAN**

Seiring terbitnya Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 1 Tahun 2017 tentang Pembukaan, Perubahan, dan Penutupan Program Studi di Luar Kampus Utama (PSDKU), PKN STAN mulai melakukan penataan diri. Seluruh aktivitas akademis yang sebelumnya tersebar di berbagai daerah perlahan ditarik kembali dan dipusatkan ke kampus utama di Bintaro. Langkah ini bukan sekadar formalitas, melainkan upaya melindungi masyarakat dari risiko menerima layanan pendidikan tinggi, penelitian, maupun pengabdian masyarakat yang kualitasnya belum terjamin.

Aturan tersebut juga membuka peluang bagi perguruan tinggi untuk tetap menyelenggarakan PSDKU, baik di provinsi yang sama maupun lintas provinsi. Namun, jalan menuju pembukaan PSDKU dipagari syarat yang ketat. Di antaranya, rencana pendirian PSDKU harus tercantum dalam renstra perguruan tinggi; program studi yang dibuka wajib sudah berakreditasi A atau Unggul di kampus utama; jika lintas provinsi, perguruan tinggi pengusul harus bekerja sama dengan PTN atau PTS terakreditasi di daerah tujuan. Selain itu, PSDKU hanya dapat hadir apabila kebutuhan calon mahasiswa di wilayah tersebut belum terpenuhi oleh perguruan tinggi setempat.



Wisuda PKN STAN (2016-2024).

Kurikulum pun tak boleh berbeda—setidaknya harus setara dengan yang berlaku di kampus pusat, dengan standar kompetensi lulusan sesuai aturan nasional. Sumber daya manusia juga ditetapkan: minimal enam dosen harus tersedia untuk setiap program studi. Syarat lain tak kalah tegas, yaitu penyelenggara wajib memiliki hak atas lahan yang cukup untuk mendukung kegiatan akademis, serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Seluruh informasi pembukaan, perubahan, dan penutupan PSDKU wajib dilaporkan ke Pusat Data dan Informasi Iptek dan Dikti agar tercatat resmi dalam pangkalan data pendidikan tinggi. ❖

## Referensi:

- Balai Diklat Kepemimpinan. 2024. *Laporan Akhir 2024*.
- KSP, Robert Adhi. 2022. *Sumiyati, Srikandi Perubahan, Inspirasi bagi Perempuan*. BPPK Kemenkeu.
- Sekretariat Badan. 4 Mei 2023. "Sejarah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan". BPPK Kemenkeu. <https://bppk.kemenkeu.go.id/sekretariat-badan/konten/sejarah-bppk-178805>.
- Wirayudha, R. 4 Oktober 2021. "Membangun Kader Keuangan. Media Keuangan". <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/membangun-kader-keuangan>.

## Bab III

# Membangun Profesionalisme untuk Birokrasi yang Lebih Baik

---

- A. Peningkatan Profesionalisme
- B. Penguatan Karakter dalam Pusaran Lintas Generasi
- C. Peningkatan Kompetensi dalam Lintas Waktu

## A. Peningkatan Profesionalisme

**S**emangat pagi! Pagi...pagi...pagi... Suara pembawa acara bergema, diikuti sahutan para peserta secara serempak, membahana ke setiap sudut ruangan. Menggetarkan hati, memotivasi jiwa untuk bersemangat kembali. Semangat pagi, semangat memulai hari, saat mentari berseri, menyapa jalanan yang tak lagi sepi.

Semangat pagi. Sebuah fenomena yang marak ditemui saat ini, baik pada acara-acara formal kedinasan, penyelenggaraan seminar, *capacity building*, atau juga di kelas-kelas pelatihan, baik yang dikemas dalam metode klasikal (tatap muka) maupun digital (*online*), dan juga tidak terbatas waktu, bisa di waktu pagi, siang, atau sore hari. Kenapa harus semangat pagi? Ada apa dengan waktu pagi? Jawabannya karena waktu pagi adalah saat memulai hari, saat yang penuh ketenangan dan harapan baru, saat udara masih bersih dan suasana hati dan badan masih terasa segar. Waktu pagi menjadi momen yang tepat untuk memulai hari dengan semangat ataupun dalam menyusun rencana ke depan. Waktu pagi, tempat bertemunya beragam aktivitas dari para pekerja, ada yang membaca Al Quran ataupun zikir pagi, menjelajah media sosial dan video YouTube, membalas *chatting* yang masuk di WhatsApp, ataupun sekadar mengambil foto di stasiun LRT. Tujuan mereka sama, yaitu sampai di tempat kerja dengan aman dan selamat demi menjalankan tugas dan amanah yang diembannya hari itu, sebagai cerminan dari pribadi yang profesional, dengan tetap menjaga semangat sepanjang hari, layaknya semangat pagi.

Profesionalisme bukan sekadar kata indah yang sering kita dengar di ruang kerja. Ia adalah sebuah sikap dan perilaku dalam menjalankan tugas dan melakukan pekerjaan secara kompeten

(berdasarkan keahlian dan pengetahuan), bertanggung jawab, etis, dan berintegritas, serta konsisten dalam kualitas kerja. Profesionalisme berarti menjaga mutu kerja, bukan hanya sekali dua kali, melainkan setiap saat. Dan sesungguhnya, ia tidak terbatas pada dunia kerja saja. Dalam setiap bidang kehidupan, sikap profesional senantiasa dibutuhkan.

Untuk memahami esensi ini, kita bisa menoleh pada kisah-kisah yang lahir dari budaya populer. Misalnya, Naruto Uzumaki dari Desa Konoha. Seorang anak yang pernah diremehkan banyak orang, membawa mimpi besar menjadi Hokage, pemimpin tertinggi sekaligus ninja terkuat di desanya. Jalan menuju mimpi itu penuh duri, seperti pengkhianatan, ancaman kematian, hingga peperangan besar. Namun, Naruto tidak pernah berhenti. Ia ditempa oleh guru-guru yang tulus, ditemani oleh sahabat sekaligus rival, dan di atas segalanya, ia mengandalkan tekad untuk terus belajar, berlatih, dan bertumbuh.

Namun, profesionalisme yang kita rayakan hari ini tidak hanya hidup di dunia fiksi. Ia berdetak nyata di lapangan. Kisah dari Bonar Pardomuan Sitinjak dan rekan-rekan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berjaga di Selat Malaka: menggagalkan penyelundupan pakaian bekas, bawang, dan komoditas ilegal lainnya. Pada saat penindakan, ancaman itu nyata seperti serangan obor, bom molotov, senjata tajam, bahkan upaya adu domba masyarakat. Tetapi mereka memilih tetap pada koridor profesionalisme. Inilah “semangat pagi” yang berubah wujud menjadi keberanian yang terukur.

Kita juga mengheningkan cipta bagi Parada Toga Fransriano S. (Juru Sita Pajak Negara) dan Soza Nolo Lase (Satpam KPP Pratama Sibolga) yang gugur saat bertugas. Penagihan pajak memang mempunyai fungsi strategis demi mengamankan penerimaan negara, tetapi risikonya juga tinggi. Gugurnya Parada dan Soza tidak hanya menorehkan duka, tetapi juga menyentak alarm moral bahwa profesionalisme senantiasa diuji.

Dari Naruto, Bonar, hingga Parada dan Soza, kita belajar bahwa profesionalisme tumbuh dari mimpi besar yang dipelihara

dengan kerja keras dan diuji oleh risiko nyata. Pada akhirnya, BPPK memegang peran penting sebagai kawah candradimuka yang menyiapkan para birokrat agar berjiwa profesional: berkeahlian dan berpengetahuan luas, serta senantiasa bekerja dengan hati, melalui penguatan karakter dan peningkatan kompetensi.

## B. Penguatan Karakter dalam Pusaran Lintas Generasi

Profesionalisme bukan hanya jargon semata melainkan komitmen dari semua level, termasuk pimpinan tertinggi. Pada awal tahun 2025, Menteri Keuangan saat itu, Sri Mulyani Indrawati berdiri di hadapan 1.037 calon pegawai negeri sipil dalam orientasi pegawai baru. Dengan suara tegas, tetapi penuh makna, beliau mengingatkan: *“Keputusan kalian hari ini dampaknya tidak hanya kepada kalian, tapi bagi negara dan bangsa Indonesia. Sehingga setiap keputusan kita untuk merekrut kalian di dalam keluarga Kementerian Keuangan, itu adalah keputusan yang konsekuensial bagi Republik.”* Kalimat itu bergema, mengingatkan bahwa di balik seragam dan jabatan, ada tanggung jawab besar: menjaga kepercayaan rakyat.

Pesan tersebut kini semakin relevan di masa kepemimpinan Purbaya Yudhi Sadewa yang sangat mengedepankan profesionalisme dalam pengelolaan keuangan negara.

**“Dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan, integritas adalah hal yang tidak bisa ditawar. Kementerian Keuangan harus tetap menjadi institusi yang dipercaya oleh masyarakat. Oleh karena itu, kita harus menjaga agar setiap tindakan kita selalu berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparansi, dan akuntabilitas.”**

Kita adalah penjaga keuangan negara, dan keberhasilan kita akan menentukan kepercayaan rakyat kepada negara. Sekali lagi, dengan penuh kerendahan hati, saya memohon dukungan dari

seluruh pegawai Kementerian Keuangan, karena saya percaya bahwa hanya dengan kerja sama, sinergi, dan ketulusan kita mampu menjalankan amanah besar ini”.

Sejarah mencatat, menjaga profesionalisme bukanlah perjalanan yang mulus. Dampak tercorengnya profesionalisme bukan hanya meruntuhkan nama pribadi, tetapi juga mengguncang citra Kemenkeu, penerimaan pajak dan bea cukai ikut terpukul, sentimen publik memburuk, hingga pegawai Kemenkeu merasa malu mengenakan identitas di ruang publik. Seperti pada satu batang pohon: buah yang tumbuh bersama pun tidak semuanya manis, ada yang masam, bahkan busuk. Kemenkeu menyadari kekurangan itu dan tidak menutup mata, melainkan memperbaiki: mempercepat reformasi birokrasi, memperkuat pengawasan dan kepatuhan internal, meningkatkan akuntabilitas, meningkatkan semangat antikorupsi, termasuk penegakan kode etik.

Penegakan kode etik memegang peranan penting dalam peningkatan profesionalitas ASN. Meskipun demikian, penegakan kode etik di kalangan ASN masih dikatakan lemah. Mengingat fungsinya sebagai sistem peringatan dini, maka proses internalisasi kode etik dan kode perilaku harus dapat berjalan dengan optimal sehingga setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama dan potensi pelanggaran dapat ditekan seminimal mungkin. Dengan pertimbangan tersebut, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan menginisiasi berbagai kegiatan terkait pembinaan dan penegakan kode etik dan kode perilaku, salah satunya dengan mempercayakan BPPK dalam penyelenggaraan *e-Learning* Kode Etik dan Kode Perilaku PNS Kementerian Keuangan. Meski perencanaan dan penyelenggaraan *e-Learning* berlangsung dalam waktu singkat, sekitar 2 bulan, program tersebut berhasil diimplementasikan secara masif dan cepat kepada lebih dari 81.000 pegawai Kementerian Keuangan di seluruh Indonesia. Keberhasilan ini menandai kontribusi penting BPPK dalam penguatan profesionalisme melalui pembelajaran digital. Keberhasilan yang juga menunjukkan kemampuan adaptif dan *agility* BPPK di era evolusi teknologi pembelajaran.

Keterlibatan BPPK dalam penguatan profesionalisme tidak hanya melalui pembelajaran yang sifatnya seragam, melainkan mengikuti perubahan zaman dan sesuai dengan berbagai generasi. Dalam dunia kerja, termasuk di Kementerian Keuangan, generasi *Baby Boomer* perlahan-lahan tergantikan oleh Generasi X, Generasi Y, dan tibalah Generasi Z (sebelum munculnya Generasi Alpha). Demografi pegawai tersebut membuka ruang kolaborasi lintas generasi.

Generasi Z, generasi yang lahir dan tumbuh di tengah derasnya arus internet dan media sosial, hidup dengan *scrolling*, *posting*, dan *sharing*. Bagi sebagian dari mereka, media sosial bukan sekadar ruang hiburan, tetapi panggung eksistensi diri, tempat menunjukkan siapa mereka, apa yang mereka miliki, bahkan bagaimana gaya hidup mereka. Dari sinilah muncul fenomena FOMO (*fear of missing out*) dan *flexing* yang kerap mewarnai keseharian mereka. Fenomena lain yang muncul adalah terkait perilaku dan sopan santun dari para Gen Z. Mereka terbiasa berkomunikasi melalui pesan singkat, media sosial, dan platform digital lainnya serta cenderung menggunakan bahasa yang lebih santai dan informal dalam bentuk *emoji* dan singkatan. Gaya komunikasi dan interaksi Gen Z berbeda dan cenderung lebih ringkas serta *to-the-point* dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam konteks digital. Hal ini yang memunculkan anggapan bahwa Gen Z kurang memiliki etika dan sopan santun.

Di tengah dinamika inilah, BPPK mengambil peran penting. Ekosistem pelatihan dirancang berjenjang dan terintegrasi: mulai dari pembentukan karakter sejak bangku kuliah di PKN STAN, berlanjut ke pelatihan dasar (Latsar) CPNS dan Orientasi Pembentukan Karakter (Pembakar) untuk menanamkan integritas sejak dini; hingga pengembangan kepemimpinan bagi administrator, pengawas, dan *future leaders*, serta program penguatan karakter bagi *talent* calon pemimpin masa depan. Selanjutnya, bab ini mengulas rangkaian pelatihan tersebut, bagaimana *knowledge*, *skill*, dan *attitude* dirangkai menjadi karakter profesional yang relevan, akuntabel, dan siap menghadapi tantangan zaman.

## 1. Kampus PKN STAN, Gerbang Pembangunan Karakter Penggawa Kemenkeu

PKN STAN memegang tanggung jawab besar dalam mencetak para calon penggawa keuangan negara yang profesional dan berkomitmen terhadap nilai-nilai pelayanan publik dan antikorupsi. Oleh karena itu, sejak awal masa studi, mahasiswa dibentuk melalui berbagai kegiatan yang mengintegrasikan pembelajaran akademis dengan pembangunan karakter. Disiplin ketat, etika kampus, dan pengawasan langsung oleh dosen serta para pegawai di lingkungan kampus merupakan hal-hal yang melekat dalam kehidupan perkuliahan. Mahasiswa dibiasakan dengan budaya tertib, hemat, dan penuh tanggung jawab.

Gelombang reformasi birokrasi yang melanda Kementerian Keuangan kemudian memberi warna baru. Apalagi, publik sempat dikejutkan oleh sejumlah kasus penyalahgunaan kewenangan yang menyeret alumni STAN. Peristiwa itu menjadi cambuk keras: pembentukan karakter tak bisa lagi hanya sekadar semboyan. Maka, pada 2015, STAN resmi bertransformasi menjadi Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN). Bersamaan dengan itu, lahirlah Unit Pembangunan Karakter (UPK) yang mulai aktif sekitar tahun 2016–2017 dan menjadi motor penting dalam menanamkan nilai-nilai integritas dan kebangsaan. Dengan hadirnya UPK, nilai-nilai integritas dan kebangsaan diinternalisasi melalui beragam kegiatan, seperti pelaksanaan upacara bendera, kegiatan *capacity building*, kegiatan keagamaan, dan Pekan Olah Raga dan Keceriaan Mahasiswa (Porma).

Beranjak ke tahun 2017, PKN STAN mulai secara resmi melibatkan TNI dalam program pembangunan karakter bagi mahasiswa baru. Salah satu pelatihannya adalah yang dilaksanakan oleh Rindam Jaya (Kodam Jaya/Jayakarta), ribuan mahasiswa baru PKN STAN mengikuti pelatihan kedisiplinan, wawasan kebangsaan, dan latihan PBB.

Sejak saat itu, program sejenis menjadi agenda tahunan resmi dalam orientasi mahasiswa baru, tradisi yang terus diwariskan dari angkatan ke angkatan. Durasi pelatihan bisa berbeda—ada yang



**Kegiatan dalam rangka pembangunan karakter di PKN STAN.**

SUMBER: SITUS PKN STAN ([HTTPS://PKNSTAN.AC.ID/ID/UNIT-PEMBANGUNAN-KARAKTER](https://pknstan.ac.id/id/unit-pembangunan-karakter))

berlangsung beberapa hari, ada pula yang hampir sepekan—tetapi semangat yang ditanamkan tetap sama: membentuk insan keuangan negara yang tangguh dan berjiwa nasionalis.

Kini, perjalanan PKN STAN memasuki babak baru lagi. Pada 2025, sebuah tonggak sejarah lain berdiri: peresmian asrama mahasiswa, bagian dari program mahasiswa berasrama yang dirancang untuk semakin memperkuat pendidikan karakter. Dari sana, PKN STAN ingin memastikan bahwa para lulusannya tak hanya piawai menghitung angka dan merancang kebijakan, tetapi juga menjadi abdi negara yang jujur, disiplin, bermental baja,

sekaligus memiliki semangat pengabdian dan cinta Tanah Air yang tak tergoyahkan.

## 2. Pelatihan Dasar (Latsar), Karpet Merah Para Pegawai Baru Kemenkeu

Sebelum era 2000-an, setiap calon pegawai negeri, termasuk dari Kementerian Keuangan, harus melewati sebuah gerbang yang sama: Diklat Prajabatan. Saat itu, pelatihan ini berada di bawah koordinasi Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan diikuti bersama dengan CPNS dari berbagai instansi lain. Suasana kebersamaan lintas lembaga terasa kental, tetapi pelatihan ini masih bersifat umum, belum sepenuhnya mengakomodasi kebutuhan khas Kemenkeu.

Perubahan besar datang pada 2001. Bersamaan dengan lahirnya BPPK, dibentuk pula Pusdiklat Pegawai. Inilah titik balik awal, ketika pelatihan prajabatan mulai ditangani secara internal. Sejak tahun 2002, BPPK mengembangkan modul khusus prajabatan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan Kementerian Keuangan. Di tahap awal, kegiatan mental, fisik, disiplin (MFD) dan baris-berbaris (PBB) masih ditangani langsung oleh pegawai internal BPPK. Namun, seiring waktu, BPPK menyadari perlunya mitra yang lebih berpengalaman. Maka, tangan dingin para instruktur TNI mulai hadir, membawa disiplin dan ketegasan khas militer ke dalam pelatihan. Tak jarang, kegiatan pun dipindahkan ke markas-markas TNI, mulai dari Resimen Induk Kodam (Rindam), Pusat Pendidikan Kesehatan (Pusdikkes) TNI AD, hingga sejumlah markas TNI di daerah yang bekerja sama dengan Balai Diklat Keuangan (BDK).

Sejalan dengan semangat reformasi birokrasi dan pembaruan manajemen SDM, arah pelatihan prajabatan pun bergeser. Fokusnya tidak lagi sebatas kedisiplinan fisik semata, melainkan penguatan kompetensi dasar yang dibutuhkan seorang aparatur negara: wawasan kebangsaan, etika publik, integritas, antikorupsi, dan pelayanan publik. Perubahan ini mencapai puncaknya pada tahun 2016, ketika pemerintah resmi mengganti Diklat Prajabatan dengan



**Pelatihan dasar CPNS Kemenkeu.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS).<sup>1</sup> Transformasi ini menjadi simbol bahwa pembentukan aparatur negara bukan sekadar soal rutinitas administratif, tetapi sebuah proses mendasar untuk melahirkan abdi negara yang berkarakter, berintegritas, dan siap mengemban amanah publik.

### 3. Orientasi Pembentukan Karakter (Pembakar), Jembatan Lintas Generasi

Dalam arus besar reformasi birokrasi, Kementerian Keuangan menyadari bahwa membentuk pegawai yang andal bukan hanya soal kecerdasan teknis, tetapi juga soal karakter. Di sinilah Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen (KM) bersama Biro Sumber Daya Manusia mengambil langkah berani: merancang sebuah program pelatihan khusus yang bukan hanya membekali para CPNS dengan pengetahuan, tetapi juga membentuk watak, semangat, dan identitas yang menyatu dalam satu jiwa, Kemenkeu Satu.

Program ini tidak lahir sekadar sebagai agenda rutin, melainkan sebagai strategi besar yang disusun rapi, terstruktur, dan berjangka panjang. Ia diletakkan dalam kerangka *leadership learning journey*, menjawab tantangan nyata perbedaan rentang generasi yang kini hadir di tubuh Kemenkeu, dari para senior hingga Generasi Z yang tumbuh bersama gawai dan media sosial.

Atas inisiasi ini kemudian beberapa program pembangunan karakter tercipta. Salah satunya adalah Program Orientasi Pembentukan Karakter (Pembakar). Pelatihan ini mulai dikembangkan sejak tahun 2022 dan telah dilaksanakan pada rentang tahun 2023 dan 2024. Kegiatan ini merupakan rangkaian program pelatihan dasar untuk para CPNS di lingkungan Kementerian Keuangan. Melalui Orientasi ini, diharapkan dapat memperkuat pembentukan karakter yang sesuai dengan ciri khas Kementerian Keuangan dan Budaya Organisasi Kementerian Keuangan, yaitu berkarakter kuat, berkompetensi tinggi, berpengalaman memadai, serta mampu berkinerja maksimal dalam sistem kerja Kementerian

<sup>1</sup> Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 22 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS Golongan I dan II .



**Orientasi pembangunan karakter pegawai baru Kemenkeu.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Kuangan. Pelatihan ini juga telah dilaksanakan untuk para Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) pada tahun 2024.

Hal yang membuat Pembakar berbeda adalah metodenya. Tidak hanya ruang kelas dan teori, tetapi sebuah perjalanan belajar melalui *experiential learning*, perpaduan antara gamifikasi yang menyenangkan dan teori yang kokoh. Pelaksanaannya pun tidak dilakukan sendiri. Program ini diselenggarakan secara kolaborasi dengan Balai Diklat Keuangan (BDK) di lingkungan BPPK, serta berkolaborasi juga dengan TNI dan Balai Pendidikan dan Pelatihan Pembangunan Karakter SDM Transportasi (BP3KSDMT) Kementerian Perhubungan yang memperkaya dimensi pembangunan karakter.

Seiring berjalannya waktu, Pembakar bukan hanya menjadi nama sebuah orientasi, tetapi juga simbol. Sebuah nyala api yang diharapkan terus membakar semangat para pegawai baru Kemenkeu, agar tetap berkarakter kuat, berkompotensi tinggi, dan setia mengabdikan bagi bangsa.

#### 4. Pelatihan Kepemimpinan, Arena Diskusi Para *Future Leaders*

Pelatihan kepemimpinan, pelatihan strategis yang diciptakan untuk menghasilkan para pejabat yang mempunyai semangat kolaborasi, sinergi, dan pelayanan dalam peningkatan kinerja unit organisasinya. Di lingkungan Kementerian Keuangan, pelatihan ini telah mengalami transformasi seiring dengan perubahan regulasi nasional dan kebutuhan organisasi terhadap pemimpin birokrasi yang adaptif dan berintegritas. Pelatihan ini dilaksanakan di BPPK dalam bentuk Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP). Dalam sistem manajemen talenta Kemenkeu, pelatihan ini menjadi prasyarat penting bagi pegawai yang akan menduduki jabatan struktural administrator atau pengawas.



**Visitasi pelatihan kepemimpinan, membentuk pemimpin yang profesional.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Pada tahun 2019, terbit peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN)<sup>2</sup> yang mendorong terjadinya transformasi besar dalam sistem pelatihan kepemimpinan. Diklatpim III dan IV secara resmi diubah menjadi PKA (pengganti Diklatpim III) dan PKP (pengganti Diklatpim IV). Perubahan ini sejatinya tidak hanya sebatas perubahan nama, tetapi juga pendekatan dan metode. Pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan manajerial serta pemahaman terhadap reformasi birokrasi, integritas, dan pelayanan publik. Selain itu, peserta pelatihan juga diwajibkan menyusun dan mengimplementasikan proyek perubahan, sebagai bentuk konkret inovasi atau perbaikan kinerja di unit kerjanya.

Sejalan dengan perkembangan budaya dan organisasi, beberapa materi pelatihan kemudian dirancang untuk menginternalisasi beberapa aspek, di antaranya nilai-nilai Kementerian Keuangan, etika pelayanan publik, kepemimpinan transformatif berbasis kinerja, dan penerapan manajemen perubahan. Dengan materi ini, para peserta dilatih untuk mampu berpikir strategis, membangun jejaring kolaboratif lintas unit, serta menyelesaikan permasalahan birokrasi melalui inovasi. Di sinilah kemudian terjadi diskusi lintas unit eselon I yang semakin memperkaya wawasan dan pemikiran para peserta. Momen ini menjadi momen berharga bagi para pemimpin masa depan (*future leaders*) di Kementerian Keuangan.

## 5. Pelatihan Penguatan Karakter (Pengakar), Mini Samapta untuk Para Senior

Bayangkan sebuah lembaga besar bernama Kementerian Keuangan—sebuah jantung yang terus memompa darah ke seluruh tubuh bangsa. Namun, apa jadinya apabila denyut itu melemah karena mental para penggerak, para pegawai, tidak terjaga dengan baik? Menyadari hal itu, pada tahun 2023 Kementerian Keuangan menerbitkan pedoman tentang pembinaan mental.<sup>3</sup> Di

dalamnya ditegaskan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) memikul amanah besar untuk merancang sekaligus melaksanakan berbagai program pembinaan mental, termasuk pelatihan teknis yang berfokus pada penguatan karakter pegawai.

Sebagai bagian dari pengembangan *talent* pegawai Kementerian Keuangan, dilaksanakanlah Program Pelatihan Teknis Penguatan Karakter (PTPK) atau yang lebih dikenal dengan Pelatihan Pengakar (penguatan karakter) bagi para pegawai *talent* pelaksana, *talent* pengawas, dan *talent* administrator yang akan dipromosikan untuk mengisi jabatan eselon IV, eselon III, dan eselon II. Pelatihan ini merupakan hasil kerja sama antara Biro SDM (Setjen), Pusdiklat KM, dan Pusdiklat BC (BPPK). Pada akhir tahun 2023, Pelatihan Pengakar telah diikuti oleh 575 pegawai dan pada tahun 2024 diikuti oleh 453 pegawai. Sampai dengan saat ini, Pelatihan Pengakar telah diselenggarakan untuk para *talent* di level jabatan pelaksana dan pengawas.

Dalam pelaksanaannya, pelatihan ini melibatkan anggota TNI untuk memberikan materi di lapangan di antaranya mental, fisik, disiplin (MFD), peraturan baris-berbaris (PBB), pengenalan senjata api (termasuk di dalamnya latihan menembak), dan juga pelaksanaan Caraka Malam atau Jurit Malam. Adapun materi di dalam ruangan diampu oleh para pengajar dari BPPK dan Biro SDM. Selama pelatihan, masing-masing peserta diberikan amanah berupa senjata laras panjang untuk selalu dibawa dan dijaga agar jangan sampai tertukar ataupun hilang. Walaupun pelatihan ini sekilas mirip Samapta, tetapi dari sisi durasi dan intensitas kegiatan fisik masih di bawah Samapta, dengan mempertimbangkan bahwa sebagian pesertanya adalah para pegawai yang sudah bekerja cukup lama di Kementerian Keuangan. Maka dari itu, wajar jika pelatihan ini disebut sebagai mini Samapta untuk para senior.

Dengan pelatihan ini diharapkan dapat menguatkan karakter para *talent* pejabat struktural dan pejabat fungsional setara di lingkungan Kementerian Keuangan terkait wawasan kebangsaan, rasa nasionalisme, loyalitas, integritas, kepribadian unggul,

<sup>2</sup> Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan

<sup>3</sup> Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467 tahun 2023 tentang Pedoman Pembinaan Mental di Lingkungan Kementerian Keuangan.



Pelatihan penguatan karakter, mini Samapta untuk senior.

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT BEA DAN CUKAI

kejujuran, kemampuan bekerja sama, disiplin, penuh tanggung jawab, inisiatif, serta penguatan mental dan spiritual, baik untuk diri sendiri maupun dalam menginspirasi orang lain.

Dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang, Kementerian Keuangan membutuhkan para pegawai dengan profesionalitas dan integritas yang tinggi, mampu bersinergi dan berkolaborasi dengan baik, memberikan pelayanan prima, dan terus belajar untuk mencapai kesempurnaan. Perkembangan teknologi dan pendidikan yang pesat mengakibatkan perubahan yang signifikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Gaya hidup yang lebih individualis, semua serba instan, dan arus informasi yang begitu banyak dan cepat turut memengaruhi pola pikir masyarakat luas. Akibatnya, tuntutan masyarakat kepada pegawai Kementerian Keuangan pun semakin berat. Maka, penguatan karakter, mental, dan kompetensi bukanlah pilihan, melainkan kebutuhan yang mendesak.

Rangkaian pelatihan tersebut menegaskan satu hal sederhana, tetapi krusial: karakter adalah fondasi. Tanpa integritas, disiplin, dan etika pelayanan, seluruh bangunan profesionalisme mudah goyah. Di atas fondasi itulah berdiri para **Nagara Dana Rakca**, penggawa keuangan negara yang menjaga, mengelola, dan menyehatkan keuangan publik. Layaknya sebuah rumah, fondasi saja tidak cukup, diperlukan kompetensi yang mumpuni untuk menjalankan berbagai fungsi. Di persimpangan perubahan teknologi, ekspektasi masyarakat, dan dinamika lintas generasi, hanya kombinasi keduanya yang membuat kita tegak, bukan sekadar “baik” di atas kertas, tetapi nyata berdampak.

### C. Peningkatan Kompetensi dalam Lintas Waktu

Kementerian Keuangan menekankan pentingnya keseimbangan antara kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai dengan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017. Tiga kompetensi tersebut akan mewujudkan profesionalisme bagi para penggawa Kementerian Keuangan.

Kompetensi Teknis	Kompetensi Manajerial	Kompetensi Sosial Kultural
Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.	Pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi, dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan.

Keberadaan BPPK memiliki arti yang sangat penting dalam ekosistem Kementerian Keuangan. Tugas pokok BPPK adalah mendidik sekaligus melatih para pegawai agar kompetensi mereka terus meningkat dan selaras dengan tuntutan pekerjaan. Fungsi ini memang tidak bisa ditempelkan pada unit eselon I teknis, karena fokus utama mereka bukanlah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Di sinilah BPPK mengambil peran, menghadirkan program pendidikan dan pelatihan yang dirancang secara profesional untuk memastikan setiap pegawai mampu bekerja dengan standar tinggi, mewujudkan visi-misi Kementerian Keuangan, serta berkontribusi pada terbangunnya penjaga keuangan negara yang berkelas dunia.

Untuk mewujudkan peran tersebut, BPPK menunaikan mandat utamanya, yaitu dalam aspek pelatihan, pendidikan, dan sertifikasi di bidang keuangan negara dengan jangkauan yang luas. Dampaknya tidak berhenti pada pegawai Kementerian Keuangan; para ASN di berbagai kementerian/lembaga, aparat desa, masyarakat, hingga para pejabat di seluruh Indonesia yang cakupannya tidak hanya bagi pegawai Kementerian Keuangan, tetapi juga masyarakat umum. BPPK terus melakukan upaya terbaik dalam membangun profesionalisme untuk birokrasi yang lebih baik.

## CERITA INSPIRATIF: DARI RUANG KELAS KE RUANG TRANSFORMASI

**Dulu**, pelatihan bagi ASN di Kementerian Keuangan identik dengan ruang kelas yang kaku, modul cetak tebal, dan metode ceramah satu arah. Salah satu pegawai senior pernah berkata, “Kami belajar untuk menghafal, bukan memahami.” Namun, semangat belajar tetap menyala, meski dibatasi oleh pendekatan yang belum adaptif.

**Kini**, pendekatan pelatihan telah berubah drastis. BPPK mengadopsi model pelatihan berbasis kompetensi yang menekankan pada apa yang harus bisa dilakukan oleh ASN, bukan sekadar apa yang diketahui. Teknologi digital, pembelajaran daring, coaching, dan asesmen berbasis praktik menjadi bagian dari keseharian. Seorang peserta pelatihan di 2024 menuturkan, “Saya merasa dilibatkan, bukan hanya diajari. Pelatihan ini membentuk saya, bukan hanya memberi saya sertifikat.”

**Yang akan datang**, pelatihan akan semakin personal dan adaptif. Dengan dukungan kecerdasan buatan, pelatihan akan menyesuaikan dengan kebutuhan individu. Virtual reality akan membawa simulasi dunia nyata ke ruang belajar. Kompetensi tidak lagi hanya tentang keterampilan teknis, tetapi juga tentang ketangguhan, kolaborasi, dan kepemimpinan masa depan.

## 1. Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP), Roh Pembelajaran BPPK

Ibarat pakaian yang kita kenakan sehari-hari. Ia tidak pernah lahir begitu saja, melainkan melewati perjalanan panjang, dari benang yang ditunen menjadi kain, kain yang dipola, dipotong, dijahit, diberi kancing dan ritsleting, sampai akhirnya tiba ke tangan pemakai. Begitu pula dengan pelatihan di Kementerian Keuangan. Ia bukan sekadar acara yang tiba-tiba muncul lalu diikuti pegawai atau masyarakat, melainkan hasil dari proses panjang, terukur, dan penuh pertimbangan.

Tujuan utama pelatihan adalah untuk mendukung pencapaian target kinerja, baik organisasi maupun individu. Target kinerja akan dapat dicapai apabila kompetensi pegawai sesuai dengan standar yang sudah ditentukan. Pelatihan di BPPK menjadi jembatan untuk dapat menutup **gap** kompetensi pegawai. Apa itu gap kompetensi? Gap adalah jarak antara kemampuan yang dimiliki seseorang saat ini dengan kemampuan yang sebenarnya dibutuhkan agar tugasnya bisa dijalankan dengan efektif. Misalnya, seorang sopir mobil pribadi tiba-tiba mendapat tugas mengemudikan truk kontainer. Ukuran dan dimensinya jelas berbeda. Untuk bisa mengendalikan kendaraan baru itu, ia butuh pengetahuan dan pengalaman tambahan. Kekurangan itulah yang disebut gap kompetensi, dan celah ini hanya bisa dikurangi atau diminimalkan melalui kursus dan latihan.

Di Kementerian Keuangan, gap kompetensi tidak ditebak begitu saja. Ada proses yang dinamakan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP). Melalui AKP, dilakukan analisis menyeluruh terhadap kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pegawai dengan yang dibutuhkan organisasi. Data AKP ini tidak hanya dikumpulkan dari internal Kemenkeu, tetapi juga melibatkan kementerian lain, lembaga negara, hingga pemerintah daerah. Semua itu kemudian dipadukan dengan arah kebijakan nasional yang tengah berjalan. Contohnya, jika ada aplikasi lama yang akan segera diganti dengan sistem baru, maka pelatihan untuk aplikasi



**Learning Council Meeting, forum tertinggi yang menentukan arah pembelajaran Kemenkeu.**

SUMBER: DOKUMENTASI BPPK

lama dapat dihentikan, digantikan dengan pelatihan aplikasi baru yang lebih relevan.

Data AKP yang diperoleh dipadukan dengan arah kebijakan nasional akan diwujudkan dalam bentuk program pelatihan. Proses ini melibatkan banyak unsur: mulai dari perumusan tujuan, penyusunan kurikulum, penentuan bentuk pembelajaran, pemilihan media, pemilihan pengajar yang kompeten, hingga penetapan standar evaluasi. Dengan standar yang jelas, pelatihan apa pun, di mana pun dan kapan pun diselenggarakan, diharapkan menghasilkan kualitas yang sama.

Proses pengumpulan AKP, pengejawantahan arah kebijakan nasional, proses perancangan pelatihan, hingga pengolahan hasil evaluasi pelatihan membutuhkan kompetensi tersendiri. Untuk itulah Kementerian Keuangan menghadirkan BPPK sebagai unit yang mengelola pembelajaran di bidang keuangan negara.

## 2. Menuju *Data-Driven Organization* di Kemenkeu

Gelombang Revolusi Industri 4.0 membawa ledakan data. Patut disadari bahwa data merupakan senjata penting bagi organisasi. *Data is the new oil*. Di tengah persaingan, ketepatan prediksi menjadi hal yang sangat dibutuhkan, terutama dalam pengambilan keputusan. Di tataran pemerintahan, dukungan data yang akurat juga dibutuhkan, terutama dalam penentuan dan perumusan kebijakan publik. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengolah dan memanfaatkan data, terutama data-data yang bervolume besar dan kompleks, sangat dibutuhkan. Menjawab tantangan tersebut, BPPK sebagai unit eselon I di Kementerian Keuangan yang bertanggung jawab dalam pengembangan pegawai ikut terpanggil dalam mengembangkan pelatihan terkait data. Berangkat dari inisiatif strategis, Pusdiklat Keuangan Umum untuk pertama kalinya menyelenggarakan Pelatihan *Data Driven Decision Making* dan *Data Analytics* pada tahun 2019. Secara umum, pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN khususnya bagi pejabat/pegawai yang akan diberikan penugasan untuk melakukan *data analytics* di unitnya masing-masing. Setelah mengikuti pelatihan ini, para peserta diharapkan dapat memberikan nilai tambah dalam proses pengambilan keputusan berbasis data.

Pada 2022, komitmen menuju *data-driven organization* diperkuat dengan menempatkan daerah sebagai target prioritas, mengingat gaung *data analytic* belum merata. Hasil Survei Budaya Data Kemenkeu 2022 juga menunjukkan kebutuhan sosialisasi di wilayah. Menindaklanjuti hal itu, BPPK lewat kolaborasi Central Transformation Office (CTO) dan Pusdiklat Keuangan Umum menggelar *Workshop Road to Data Analytic* Kemenkeu (Rodaku). *Workshop* Rodaku diselenggarakan oleh 11 balai selama kurun Mei-Agustus 2022 dengan Balai Diklat Keuangan Medan menjadi yang pertama dari rangkaian kegiatan ini. Secara keseluruhan, Rodaku berhasil meningkatkan kompetensi *data analytic* untuk 1.022 pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

Menjadi organisasi berbasis data mungkin sekilas tampak sederhana, tetapi dalam implementasinya menuntut kerja serius.

Budaya data harus dibangun: mengubah pola pikir sekaligus cara kerja, dan mengalir ke seluruh lapisan. Tidak hanya mengalir pada jajaran pimpinan belaka, tetapi juga sampai ke level pelaksana. Tidak hanya sementara, tetapi seterusnya. Seperti roda yang terus bergerak mengikuti arah strategis organisasi, budaya data memastikan keputusan diambil dengan landasan bukti, bukan sekadar intuisi.

## 3. Mengawal Sinergi Pusat dan Daerah

Pada 12 September 2013 di Jakarta, pimpinan dan pengelola keuangan negara, pemerintah pusat serta pemerintah daerah, menandatangani Deklarasi Implementasi Penyusunan Laporan Keuangan Berbasis Akrual. Deklarasi ini menegaskan komitmen tata kelola keuangan yang baik, bersih, dan transparan melalui pelaporan akrual untuk mencapai opini laporan keuangan terbaik, yaitu Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Latar belakangnya adalah hasil audit BPK atas LKPP TA 2004–2006 yang masih mendapat opini *disclaimer*, sehingga BPK dan DPR merekomendasikan program percepatan peningkatan kualitas SDM pengelola keuangan agar kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP) naik minimal menjadi Wajar Dengan Pengecualian (WDP). Menindaklanjuti rekomendasi itu, pemerintah melalui Kementerian Keuangan menggulirkan Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP).

Implementasi akuntansi berbasis akrual memang tidak mudah; SDM adalah kunci. Tantangannya mencakup kebutuhan komitmen lintas K/L dan pemda, waktu yang terbatas hingga tenggat 1 Januari 2015,<sup>4</sup> serta target peserta yang sangat masif (lebih kurang 24.000 satuan kerja) di tengah keterbatasan anggaran. Untuk menyiapkan fondasi 2015, pada 2014 BPPK bersama Direktorat Jenderal Perbendaharaan menyelenggarakan *Workshop Implementasi Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual dan Sistem*

4 PP Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, pada Lampiran II menyebutkan bahwa pernyataan standar akuntansi pemerintahan dapat diberlakukan untuk laporan keuangan atas pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran sampai dengan tahun anggaran 2014.

Akuntansi Berbasis Akrua (SAIBA). *Workshop* ini menjadi bagian dari persiapan nasional agar pelaporan akrua berjalan lancar.

Secara esensial, rangkaian PPAKP dan *Workshop* SAIBA mengharmoniskan regulasi dengan kesiapan SDM, dari pemahaman prinsip akrua, penataan proses akuntansi, hingga disiplin pelaporan. Hal yang juga tidak kalah penting adalah peningkatan kapasitas harus berkelanjutan, bukan hanya di level operasional (pelaksana), tetapi juga pada tataran strategis (pengambil keputusan).

Dengan menggunakan kerangka tersebut, pada tahun 2024 BPPK melalui Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan menyelenggarakan Executive Course Pengelolaan Keuangan Negara bagi Manajemen Pengelola Keuangan di Pemerintah Daerah. Tujuannya untuk menajamkan pemahaman eksekutif terhadap pengelolaan keuangan negara dan redesain instrumen desentralisasi fiskal, bukan hanya TKD, pajak, dan retribusi daerah, tetapi juga Sinergi Kebijakan Fiskal Nasional, Pembiayaan Utang Daerah, dan Sinergi Pendanaan. Program ini dilaksanakan secara tatap muka selama 2 hari melalui diskusi panel dan studi kasus dan *pre-post assessment* digunakan untuk mengukur peningkatan kompetensi. Kolaborasi ini dibangun secara luas dengan melibatkan Ditjen Perimbangan Keuangan (DJPK), Ditjen Perbendaharaan (DJPb), Kementerian Dalam Negeri, serta mitra pembiayaan PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) dan PT Indonesia Infrastructure Finance (PT IIF), agar wacana kelas berlanjut ke regulasi dan implementasi.

*Executive course* diikuti oleh para pimpinan daerah dari 23 provinsi, 51 pemerintah kota, dan 183 pemerintah kabupaten dengan rincian 133 sekretaris daerah, 166 Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) dan pejabat eselon III. Untuk memperluas jangkauan dan memperdalam penguasaan materi, *executive course* dilengkapi dua *e-Learning*, yaitu Harmonisasi Kebijakan Fiskal Nasional dan Penguatan *Local Taxing Power* Melalui Implementasi Opsen. Guna menjaga kesinambungan, dibentuk *Community of Practice* (CoP) Eksekutif Pengelola Keuangan Daerah sebagai wahana untuk berbagi, baik terkait konsultasi kebijakan, maupun pemecahan masalah implementasi.

Dampaknya terukur. Pada level kebijakan, 23 provinsi (60,53%) telah menyampaikan KUA-PPAS<sup>5</sup> yang dinilai kesesuaiannya dengan KEM-PPKF 2025<sup>6</sup> oleh DJPK—indikasi menguatnya sinergi kebijakan fiskal pusat-daerah. Pada sisi pendanaan, pemahaman skema sinergi pendanaan meningkat, tecermin dari minat 16 pemda untuk beraudiensi dengan PT SMI; delapan di antaranya ditindaklanjuti dengan nilai pinjaman indikatif Rp2,03 triliun. Dengan demikian, jalur *executive learning* ini menutup celah antara “mengetahui” dan “mampu mengeksekusi”, untuk memastikan agar reformasi fiskal daerah dapat bergerak serentak.

#### 4. Mengungkit Profesionalisme Aparat Pengelola Dana Desa

Berangkat dari nawa cita ketiga pada Kabinet Kerja 2014-2019: membangun Indonesia dari pinggiran, pemerintah menyalurkan dana desa sejak 2015 sebagai komponen baru transfer ke desa (di samping anggaran dana desa (ADD), bagi hasil pajak/retribusi, dan bantuan lain. Semakin besarnya kewenangan yang diberikan kepada desa untuk mengelola dana desa, menyisakan pekerjaan rumah yang salah satunya disebabkan oleh belum siapnya perangkat desa untuk mengelola dana tersebut. Ketidaksiapan tersebut ditunjukkan dengan masih banyaknya penggunaan dana desa yang belum selaras dengan program pembangunan kawasan perdesaan. Desa juga belum mampu melakukan pencatatan dan inventarisasi atas aset desa yang diperoleh dari APBN/APBD. Padahal, pengelolaan dan pelaporan dana desa yang tidak paripurna dapat menyebabkan terhambatnya kucuran dana selanjutnya ke desa bersangkutan.

Fenomena tersebut ditanggapi secara serius oleh BPPK c.q. Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan (KNPK) dengan menyelenggarakan pelatihan dana desa yang termasuk dalam program prioritas nasional. Program pelatihan dana desa yang diselenggarakan pada tahun 2018 adalah (1) Pelatihan Perencanaan dan Penganggaran Keuangan Desa, (2) Pelatihan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Desa, (3) Pelatihan

<sup>5</sup> KUA-PPAS: Kebijakan Umum APBD (KUA) & Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS).

<sup>6</sup> KEM-PPKF: Kerangka Ekonomi Makro & Pokok-Pokok Kebijakan Fiskal.



**Pelatihan Dana Desa, memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan dana desa.**

SUMBER: [HTTPS://BPPK.KEMENKEU.GO.ID/SEKRETARIAT-BADAN/BERITA/BPPK-ANUGERAH-DESA-TEBARA-SEBAGAI-DESA-PERCONTOHAN-PENGELOLAAN-DANA-DESA-2018-564852](https://bppk.kemenukeu.go.id/sekretariat-badan/berita/bppk-anugerahi-desa-tebara-sebagai-desa-percontohan-pengelolaan-dana-desa-2018-564852)

Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Aset Desa, dan (4) Pelatihan Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan BUM Desa. Peserta berjumlah 2.047 orang yang berasal dari 671 desa yang tersebar di Sulawesi Tenggara (202 desa), Sulawesi Tengah (196 desa), dan NTT (273 desa). Kegiatan pelatihan ini dilanjutkan pada tahun 2019 dengan realisasi 2.432 orang peserta dari Provinsi Aceh, Kalimantan Barat, Maluku, dan Papua. Setelah pelatihan, dilakukan pendampingan kepada para alumni pelatihan pengelolaan dana desa tersebut hingga dibentuk desa percontohan, yaitu Desa Tebara, Kecamatan Waikabubak, Sumba Barat, Nusa Tenggara Timur.

## 5. Memperkuat Coretax: Peran BPPK dalam Arsitektur Layanan Pajak Masa Depan

Coretax (sistem inti administrasi perpajakan), merupakan platform terpadu untuk mengelola seluruh data dan proses pajak secara

digital. Selama bertahun-tahun, DJP mengandalkan puluhan aplikasi terpisah untuk fungsi berbeda: registrasi NPWP, pelaporan SPT, pembayaran, pengawasan, pemeriksaan-penagihan, penegakan hukum, hingga keberatan-banding. Arsitektur yang tumbuh parsial ini memecah alur kerja, menyebarkan data, dan menambah beban koordinasi. Coretax hadir sebagai koreksi strategis: menyatukan fungsi utama dalam satu platform terintegrasi agar layanan lebih cepat, akurat, dan transparan.

Perubahan yang dibawa Coretax tentu menuntut persiapan yang matang, salah satunya adalah memastikan kesiapan sumber daya manusia. Agar pelatihan tidak berhenti sebagai agenda internal, proyek Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) dikaitkan ke ekosistem pembelajaran Kementerian Keuangan melalui kolaborasi strategis dengan BPPK melalui Pusdiklat Pajak. Pelatihan PSIAP dirancang bukan sekadar “mengajar fitur”, melainkan menumbuhkan pemahaman, membangun keterampilan, dan membentuk kepercayaan diri dalam menggunakan sistem baru, Coretax. Kebutuhan riil diidentifikasi melalui Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP), sehingga pelatihan bergeser dari rutinitas kurikuler menjadi intervensi yang menjawab gap kompetensi secara spesifik dan terukur.

Hasilnya, kurikulum disusun berlapis untuk menjangkau seluruh spektrum kebutuhan: (1) Pelatihan konseptual melalui *e-Learning Unlocking Mindset* dan *Digital Mindset* (untuk seluruh pegawai DJP, kecuali pejabat tinggi pratama dan pejabat administrator); (2) Pelatihan berbasis skenario kerja melalui 21 *e-Learning Proses Bisnis* yang ditujukan secara *targeted* sesuai tugas-fungsi; dan (3) Pelatihan teknis penggunaan sistem berbentuk jenjang mulai dari *master trainer*, *trainer*, sampai *end-user training (e-Learning SIAP MANTAP)* agar transfer kompetensi terjadi merata dan berkelanjutan. Pelatihan-pelatihan serupa terus berlanjut dalam rangka menyiapkan pegawai DJP yang memiliki pemahaman dan keterampilan dalam mengoperasikan Coretax serta mampu mendedukasi masyarakat luas.



**Kick-off rangkaian pelatihan dalam rangka persiapan implementasi Coretax.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT PAJAK

Transformasi tidak berhenti pada membangun sistem dan melatih ribuan orang; transformasi ditopang budaya mendengar dan memperbaiki. Karena itu, Pusdiklat Pajak menerapkan siklus umpan balik yang lebih menggali suara peserta, mengolahnya menjadi data kualitatif kontekstual, lalu menjadikannya sebagai dasar pengambilan keputusan cepat. Untuk pelatihan PSIAP, frekuensi dan kedalaman evaluasi ditingkatkan, tidak lagi menunggu siklus triwulanan, sehingga penyesuaian materi, metode, dan dukungan pascapelatihan bisa dilakukan tepat waktu, tepat sasaran, dan terukur dampaknya.

## 6. Membangun Talenta Masa Depan melalui Pengelolaan Beasiswa

Tidak banyak yang tahu kapan pengelolaan beasiswa di Kemenkeu dimulai. Faktanya, program beasiswa yang dikelola oleh unit di BPPK yang sekarang bernama Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional dan Penjaminan Mutu (Pusbin JFPM) telah berusia lebih dari

tiga dekade. Cikal bakalnya dimulai pada tahun 1989 melalui Professional Human Resource Development Project (PHRD Project), yang berevolusi menjadi Scholarships Program for Strengthening the Reforming Institutions (SPIRIT), kemudian Finance Education and Training Agency (FETA), serta terakhir menjadi Ministerial Scholarship (MINTS). Sebuah rentetan jejak panjang yang menunjukkan konsistensi investasi pendidikan para pegawai keuangan negara.

PHRD Project terbagi menjadi tiga tahap dalam kurun waktu 1989 sampai dengan tahun 2015. PHRD Project tahap I dan II merupakan program persiapan bagi calon karyasiswa yang akan berangkat ke luar negeri dan diselenggarakan pada tahun 1990 sampai dengan tahun 2000 dengan sumber dana dari pinjaman. Seiring dengan tidak digunakan lagi istilah anggaran rutin dan anggaran proyek pada sistem penganggaran di Indonesia, PHRD Project kemudian berubah nama menjadi PHRD Program. Pada tahap III, program beasiswa ini berlangsung sejak tahun 2006 sampai dengan tahun 2015. Secara keseluruhan, jumlah alumni program beasiswa PHRD sebanyak 929 pegawai. Beberapa alumni dari program beasiswa ini bahkan telah menduduki jabatan struktural tertinggi, di antaranya, yaitu Heru Pambudi, Suryo Utomo, Andin Hadiyanto, Astera Primanto Bhakti, Hadiyanto, dan Awan Nurmawan Nuh.

Sejak tahun 2011, diselenggarakan juga beasiswa SPIRIT dengan sumber dana berasal dari pinjaman. Selain itu, Pusdiklat Pengembangan SDM (PSDM)<sup>7</sup> juga bekerja sama dengan Australia Awards Scholarships in Indonesia (AAI) untuk menyelenggarakan program SPIRIT-AAI Split-site Masters Programs. Sampai dengan tahun 2017, alumni program beasiswa ini berjumlah 407 pegawai. Hingga akhirnya kebijakan berganti dan diselenggarakan program beasiswa dengan sumber pendanaan berasal dari rupiah murni yang telah dialokasikan dalam APBN. Beberapa program tersebut antara lain FETA, TOPP/BPN, Afirmasi S1, dan MINTS.

<sup>7</sup> Sesuai dengan PMK Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, Pusdiklat PSDM saat ini berganti nama menjadi Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajemen (KM).

Berdasarkan data yang diperoleh, FETA merupakan program beasiswa yang memiliki jumlah penerima beasiswa terbanyak dari total keseluruhan penerima beasiswa yang telah dibiayai dengan menggunakan rupiah murni, yaitu sebanyak 331 *awardee*. Sejak tahun 2016 sampai dengan tahun 2020 telah diselenggarakan Program Beasiswa FETA dari *Batch* I sampai dengan VI. Pada tahun 2021, Program Beasiswa FETA kemudian berubah nama menjadi MINTS. Sampai saat tulisan ini ditulis (2025), Program MINTS telah sampai pada MINTS IV. Selain itu, diselenggarakan Program Beasiswa TOPP/BPN yang merupakan program beasiswa Kementerian Keuangan yang diinisiasi pada tahun 2016 dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM di bidang perpajakan guna mendukung optimalisasi penerimaan negara. Pada tahun 2019, Pusdiklat PSDM menyelenggarakan Program Beasiswa Afirmasi S-1 yang dikhususkan bagi para pegawai berprestasi di Kemenkeu yang bertugas pada kantor-kantor yang masuk kategori 3T (zona terluar, terdepan, dan/atau tertinggal).

Dalam pengelolaan beasiswa dilakukan kerja sama dengan penyedia beasiswa dari luar BPPK yang dikenal dengan istilah *institutional scholarship*. Dalam pelaksanaan beasiswa ini, BPPK bertanggung jawab dalam melakukan seleksi internal Kemenkeu untuk tahapan seleksi administrasi, yaitu dengan melakukan verifikasi atas pemenuhan persyaratan tugas belajar. Dalam rangka penguatan program beasiswa di lingkungan Kementerian Keuangan, berbagai inisiatif terus dilakukan. Yang terkini adalah Integrated Scholarship Preparation & Readiness Acceleration (INSPIRA). Program tersebut merupakan program persiapan beasiswa yang didesain untuk menginspirasi dan mengakselerasi kesiapan PNS dalam menghadapi seleksi penyelenggara beasiswa dan/atau seleksi perguruan tinggi.

## 7. Mewujudkan PKN STAN untuk Indonesia

Di jagat pendidikan kedinasan Indonesia, nama PKN STAN telah lama bergema. Dulu orang mengenalnya sebagai Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN), sebuah institusi yang sejak awal berdiri

menanggung amanah besar: mencetak pengelola keuangan negara yang tangguh dan tepercaya. Tahun 2015 menjadi tonggak sejarah, STAN bertransformasi menjadi Politeknik Keuangan Negara STAN. Bukan sekadar perubahan nama, melainkan penegasan peran sebagai rumah pembelajaran yang menyiapkan generasi baru pengelola keuangan negara dengan kualitas yang kian mumpuni.

Visi yang diusung pun tak tanggung-tanggung: menjadi politeknik terkemuka di Indonesia, sekaligus melahirkan kader pengelola keuangan negara bereputasi internasional. Dengan itu, PKN STAN ingin memastikan setiap lulusannya bukan hanya cakap dalam teori, melainkan juga tangguh di lapangan, siap menghadapi tantangan nyata dalam mengelola keuangan publik. Pendidikan vokasi dipadukan dengan prinsip tata kelola yang baik, sehingga lahir lulusan yang tak sekadar “mengetahui”, tetapi juga “mampu bertindak”.

Semangat ini dirangkum dalam sebuah *tagline* yang singkat, tetapi kuat: **#PKNSTANUntukIndonesia**. Di balik kalimat sederhana itu, tersimpan misi besar untuk merajut birokrasi yang lebih efektif, transparan, dan profesional, tak hanya di Kementerian Keuangan, tetapi juga di berbagai instansi pemerintah. Jika sebelum 2016 lulusan PKN STAN sebagian besar berlabuh di Kementerian Keuangan dan sebagian kecil di BPK maupun BPKP, sejak saat itu cakrawala baru terbuka. Para alumni mulai tersebar di kementerian, lembaga, hingga pemerintah daerah, seiring kebijakan *leaders factory* yang menuntut semakin banyak SDM kompeten di bidang keuangan negara.

Satu dekade setelah transformasi itu, jejak PKN STAN tampak jelas. Sejak 2016 hingga kini, lebih dari 7.435 alumni telah mengisi pos strategis di berbagai level pemerintahan, dari pusat hingga daerah, dari provinsi hingga kabupaten. Mereka adalah bukti nyata kontribusi institusi ini terhadap perbaikan tata kelola keuangan negara.

Sejak tahun akademis 2021/2022, PKN STAN menyelenggarakan pendidikan berbasis kurikulum akademis dan kurikulum karakter secara terintegrasi. Pemutakhiran kurikulum dilaksanakan secara



**Seleksi penerimaan mahasiswa baru PKN STAN.**

SUMBER: DOKUMENTASI PKN STAN

berkelanjutan guna memastikan mata kuliah mencakup kasus-kasus riil yang relevan dengan pengelolaan keuangan negara. Upaya ini bertujuan menciptakan sintesis antara teori dan praktik (*link and match*), yang didukung oleh penerapan metode pembelajaran seperti *student-centered learning*, *project-based learning*, *case-based learning*, serta *team teaching*. Redesain kurikulum juga terlihat dari adanya kurikulum bersama pada tahun pertama, penguatan basis keilmuan pada tahun kedua dan penguatan kurikulum konsentrasi pada tahun ketiga dan keempat.

PKN STAN terus bertransformasi menjadi institusi pendidikan tinggi yang semakin inklusif dan relevan dengan kebutuhan bangsa. Perluasan jalur pendidikan menjadi bukti nyata bahwa PKN STAN membuka diri bagi putra-putri terbaik dari seluruh penjuru negeri, tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, maupun geografis.

Sebelumnya, penerimaan mahasiswa dilakukan melalui satu jalur yang menjadi ruang kompetisi terbuka bagi seluruh putra-putri

terbaik bangsa. Kini, terdapat tiga jalur penerimaan mahasiswa yang menjadi pintu masuk menuju pengabdian, yaitu jalur reguler, jalur afirmasi, dan jalur pembibitan. Masing-masing jalur dirancang untuk memberikan kesempatan yang adil, sekaligus menjawab tantangan ketimpangan akses pendidikan.

**Jalur afirmasi** hadir untuk meruntuhkan tembok pembatas, memberi ruang bagi mereka yang sebelumnya mungkin terpinggirkan oleh keterbatasan. Mereka yang memiliki potensi besar kadang tersembunyi di balik akses yang belum merata. Melalui program afirmasi, PKN STAN mencetak profesional keuangan yang kompeten dan mengambil peran nyata dalam pemerataan akses pendidikan dan pembangunan SDM di seluruh penjuru negeri, mencakup wilayah Papua, Maluku, Sulawesi, Kalimantan, Nusa Tenggara, dan Sumatera. Tak hanya untuk anak-anak Indonesia, sejak 2023 PKN STAN juga membuka kerja sama pengembangan SDM dengan Kementerian Keuangan Timor Leste dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan negara bagi kedua negara.

Dan yang tak kalah penting, **jalur pembibitan** yang memperkuat sinergi antara pusat dan daerah, memastikan kaderisasi SDM unggul yang siap kembali dan membangun daerah asalnya. Jalur pembibitan adalah hasil kerja sama Kementerian Keuangan, PKN STAN, dan pemerintah daerah. Nantinya, lulusan PKN STAN jalur pembibitan akan kembali ke daerah asal, membangun daerah dengan pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Pendidikan di PKN STAN lebih dari sekadar menempuh kuliah. Sebuah pengabdian dalam membentuk diri dan membangun negeri. Lebih dari sekadar kampus, PKN STAN adalah wadah tumbuh bersama. PKN STAN untuk semua, membangun Indonesia, dimulai dari membuka akses dan kesempatan yang setara dan merata.

## **8. Menjaga Mutu Nasional melalui Akreditasi dan Sertifikasi**

Selain aspek pendidikan dan pelatihan, BPPK juga memiliki peran dalam mendukung agenda nasional melalui tugas dan fungsi sertifikasi yang diembannya. Pada tanggal 10 Mei 2016, BPPK

juga telah memperoleh sertifikat lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) terhadap pembentukan Lembaga Sertifikasi Profesi Pihak Kedua (LSP P2) KNPK. Skema sertifikasi LSP tersebut meliputi sertifikasi untuk penilai bisnis dasar, penilai properti dasar, dan penilai properti lanjutan. Perjalanan itu tidak berhenti di sana. Lisensi yang telah diperoleh kemudian diperpanjang secara berkala, terakhir melalui Keputusan Ketua BNSP Nomor KEP.0637/BNSP/IV/2021 dengan nomor lisensi BNSP-LSP-457-ID. Ke depannya LSP ini dalam tahap rencana pengembangan dan diharapkan dapat memberikan manfaat secara lebih luas pada masyarakat dengan menghadirkan tenaga profesional yang diakui secara nasional bahkan berdaya saing global.

Dalam menjalankan peran akreditasi, BPPK menjadi motor penting dalam memperluas penyelenggaraan pengembangan kompetensi di bidang keuangan negara secara nasional. Tonggak pertama dimulai pada tahun 2017, ketika BPPK mendapat mandat dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai Instansi Pengakreditasi Pendidikan dan Pelatihan Teknis Keuangan Negara. Kewenangan ini kemudian diperbarui pada tahun 2022 melalui Keputusan Kepala LAN Nomor 487/K.1/PDP.09/2022, yang mempertegas mandat BPPK untuk melakukan akreditasi terhadap berbagai lembaga pendidikan dan pelatihan yang menyelenggarakan program di bidang keuangan negara.

Sejak saat itu, BPPK telah memberikan akreditasi kepada sejumlah lembaga. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) DKI Jakarta menjadi yang pertama, dengan empat program pelatihan yang memperoleh peringkat akreditasi B, yaitu (1) Bendahara Penerimaan (Substansi APBD); (2) Bendahara Pengeluaran (Substansi APBD); (3) Pengelolaan dan Pelaporan Keuangan Berbasis Akrua; dan (4) Penatausahaan Keuangan. Akreditasi tersebut ditetapkan melalui Sertifikat Nomor 1/KEP-147/PP/2018 yang ditandatangani oleh Kepala BPPK pada 27 Desember 2018, berlaku untuk 3 tahun.

Setelah itu, beberapa BPSDM lain turut mengajukan dan berhasil memperoleh akreditasi dari BPPK, antara lain BPSDM Jawa Barat,



**Penyerahan akreditasi untuk BPSDM Provinsi Jawa Barat.**

SUMBER: DOKUMENTASI BPPK

BPSDM Jawa Timur, dan BPSDM Sumatera Barat dengan beragam program pelatihan di bidang keuangan negara. Dengan adanya sistem akreditasi ini, diharapkan setiap lembaga penyelenggara tetap menjaga kualitas pelatihannya, sehingga mampu melahirkan aparatur sipil negara yang profesional, kompeten, dan berdaya saing tinggi di bidang keuangan negara.

Tak kalah penting, dalam rangka memenuhi tantangan ketersediaan konsultan pajak di seluruh wilayah di Indonesia yang secara kuantitas memadai serta mampu menjalankan profesinya secara kredibel dan berkualitas, BPPK menjadi tulang punggung penggerak dalam pelaksanaan Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP) Tingkat A, Tingkat B, dan Tingkat C bersama-sama dengan unit terkait di Kementerian Keuangan (utamanya Sekretariat Jenderal dan Direktorat Jenderal Pajak) serta asosiasi profesi konsultan pajak. Pemenuhan kuantitas dan kualitas konsultan pajak tersebut sangat vital, di antaranya adalah untuk mendukung penerimaan pajak yang optimal dalam mendorong pembangunan dan pertumbuhan ekonomi bangsa.



**Pelaksanaan ujian Sertifikasi Konsultan Pajak.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT PAJAK (PELAKSANAAN USKP 2025)

Sejak diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan (sebelumnya dilaksanakan oleh asosiasi), keikutsertaan dalam USKP ini tidak berbayar yang menunjukkan komitmen pemerintah untuk menunjukkan kehadirannya dalam masyarakat. Antusiasme masyarakat pun luar biasa. Pada tahun 2024 saja, telah dilaksanakan tiga periode pelaksanaan USKP dengan jumlah total peserta yang mendaftar sebanyak 11.551 orang. Dari pendaftar tersebut, yang dinyatakan lulus verifikasi dengan mempertimbangkan ketersediaan kuota pada masing-masing lokasi ujian sebanyak 4.998 orang dari masing-masing periode secara berurutan sebanyak 1.323 peserta (periode I), 1.561 peserta (periode II), dan 2.114 peserta (periode III) yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia.

Tak hanya USKP, BPPK juga menyelenggarakan sertifikasi lainnya, baik untuk pegawai internal Kementerian Keuangan maupun masyarakat umum, termasuk Sertifikasi Ahli Kepabeanaan yang penyelenggaraannya juga dilaksanakan secara tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Sebagai contoh, pada tahun 2023 telah dilaksanakan tiga periode Ujian Sertifikasi Ahli Kepabeanaan di 12 kota (Jakarta, Balikpapan, Batam, Bandung, Medan, Makassar, Palembang, Pekanbaru, Semarang, Surabaya, Yogyakarta, dan

Pontianak) dengan peserta ujian sebanyak 565 orang (periode I), 538 orang (periode II), dan 707 orang (periode III).

## 9. Dari Nasional ke Regional: Kiprah BPPK sebagai WCO RTC Asia/Pasifik dan dalam Forum ASEAN Customs Capacity Building Working Group

Tahun 2021 menjadi babak penting bagi BPPK: Pusdiklat Bea dan Cukai resmi ditetapkan sebagai WCO Regional Training Centre (RTC) Asia/Pasifik. Langkah ini disiapkan sejak 2018 lewat penetapan target strategis dan *self-assessment* terhadap standar RTC pada empat prakondisi (sarana prasarana, SDM, rekam jejak pelatihan internasional dan evaluasinya, serta administrasi) lalu pemenuhan seluruh gap. Pengajuan formal dilakukan Mei 2019 melalui Ditjen Bea dan Cukai dan ditegaskan kembali oleh Menteri Keuangan kepada Sekjen World Customs Organization (WCO) di Brussels (Juli 2019). Dukungan menguat usai kunjungan balasan Sekjen



**Penandatanganan MoU sebagai RTC.**

SUMBER: [HTTPS://WWW.WCOOMD.ORG](https://www.wcoomd.org)

WCO dan paparan pada 29th WCO Asia/Pacific Regional Contact Point Meeting (India, 18–20 November 2019), hingga 21st WCO Asia/Pacific Regional Heads of Customs Administrations (RHCA) Conference (virtual, 12 November 2020) menyetujui penetapan RTC.

Penetapan resmi berlangsung pada International Customs Day, 29 Januari 2021, ditandai penandatanganan MoU WCO dengan Kemenkeu. Indonesia pun menjadi RTC ke-30 dunia dan ke-8 di Asia Pasifik. Status ini membawa implikasi langsung bagi proses bisnis Pusdiklat Bea Cukai (BC): dari peran sebagai hub pelatihan regional, adaptasi kurikulum standar WCO ke konteks Asia Pasifik, hingga penguatan tata kelola mutu dan kolaborasi internasional yang lebih sistematis.

Sebagai RTC, Pusdiklat BC wajib mengidentifikasi kebutuhan dan menyelenggarakan pelatihan yang sesuai dengan kondisi kawasan Asia Pasifik. Zonasi ini ada karena WCO menyadari perbedaan signifikan antarwilayah dalam pendekatan dan metode pelatihan. Karena itu, tugas RTC adalah mengadaptasi program standar WCO agar relevan dengan karakter regional. Dalam pelaksanaannya, Pusdiklat BC mendapat dukungan penuh WCO, baik pendanaan penyelenggaraan maupun bantuan teknis, yang menjadi peluang untuk memperluas pengalaman mengelola kegiatan bertaraf internasional sekaligus membagi pengetahuan dan praktik, baik ke negara lain maupun di kawasan.

Dampaknya melampaui kelas pelatihan. Sebagai RTC, Pusdiklat BC berperan dalam proses pengembangan administrasi pabean pada level yang lebih luas, yaitu Asia Pasifik. Penetapan sebagai RTC merupakan perwujudan dari visi BPPK pada saat itu, yakni menjadi lembaga pendidikan dan pelatihan terkemuka yang menghasilkan pengelola keuangan negara berkelas dunia. Penetapan ini juga meningkatkan reputasi Indonesia.

Pada forum yang berbeda, Pusdiklat BC dan DJBC telah secara aktif turut serta merumuskan arah kebijakan dan rencana strategis pengembangan administrasi pabean (*strategic plan for customs development/SPCD*) di lingkup ASEAN, melalui partisipasi aktif

dalam forum ASEAN Customs Capacity Building Working Group. Salah satu SPCD yang diinisiasi oleh Pusdiklat BC adalah terkait dengan *knowledge management implementation*. Berangkat dari pengalaman BPPK menerapkan manajemen pengetahuan dan memperoleh manfaat yang optimal dari proses itu, Pusdiklat BC mendorong agar seluruh administrasi pabean di lingkup ASEAN mengimplementasikan hal yang sama.

Berbagai program unggulan tersebut, baik dalam bentuk pembelajaran, pendidikan, maupun akreditasi, seluruh unit di BPPK, baik di pusat maupun daerah bersinergi bersama. Program-program tersebut diharmonisasikan dalam strategi Kemenkeu Corporate University, tempat pengembangan SDM dilaksanakan dengan prinsip-prinsip aplikatif, relevan, mudah diakses, dan berdampak tinggi. Inisiatif ini menjadi tonggak penerapan paradigma baru dalam strategi pembelajaran yang dilaksanakan BPPK. Karena belajar tak sekadar meningkatkan kompetensi, tetapi juga untuk mencapai target kinerja organisasi. ❖

## Bab IV

# Kementerian Keuangan Corporate University: Strategi Pembelajaran Era Baru

---

- A. Strategi Kemenkeu Corporate University: *Link and Match* Pembelajaran dengan Kinerja
- B. *Before-After* Penerapan Kemenkeu Corpu
- C. Organisasi Pembelajar: Tujuan dari Strategi Kemenkeu Corpu
- D. Belajar Bisa dari Mana Saja (Pembelajaran Terintegrasi)
- E. Manajemen Pengetahuan: Menjaga Pengetahuan Organisasi
- F. Sertifikasi dan Akreditasi: Jaminan Kualitas Kompetensi Keuangan Negara

## A. Strategi Kementerian Keuangan Corporate University (Kemenkeu Corpu)

### 1. Di Balik Transformasi Kelembagaan: Tantangan yang Mengharapkan Jawaban

**K**etika Kementerian Keuangan meluncurkan Cetak Biru Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan melalui KMK Nomor 36/KMK.01/2014, langkah ini membawa harapan besar untuk merevitalisasi strategi pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dokumen strategis tersebut mengidentifikasi tiga peluang penting yang seharusnya menjadi batu loncatan bagi institusi, yaitu:

1. kolaborasi yang lebih dalam dengan unit-unit eselon I untuk memahami kebutuhan pelatihan mereka—mulai dari pengembangan kepemimpinan, *soft skill*, sampai keahlian teknis yang spesifik,
2. memastikan relevansi pelatihan dengan dunia kerja nyata, sehingga setiap peserta dapat langsung menerapkan pembelajaran mereka dalam tugas sehari-hari, termasuk melalui penindaklanjutan pascapelatihan, dan
3. memperkaya pendekatan pelatihan dengan beragam metode—seperti penugasan khusus, beasiswa belajar, dan program pengembangan kepemimpinan lintas kementerian.

Namun, alih-alih menangkap peluang, penguatan SDM justru dituangkan dalam arah transformasi pengembangan SDM yang menyentuh denyut BPPK melalui tiga langkah kebijakan dan menggoreskan pertanyaan, yaitu:

*Pertama*, BPPK diminta menjadi fungsi strategis di dalam struktur sekretariat jenderal, bersinergi dengan Biro SDM untuk memperkuat koordinasi antara kebijakan pengembangan talenta dan prioritas pendidikan organisasi.

*Kedua*, BPPK dengan peran *think-tank* agar memastikan Kemenkeu berada di garis depan pengembangan SDM dan pelatihan termasuk menyediakan bank pengetahuan berisikan materi-materi pendidikan dan pengembangan terbaik.

*Ketiga*, BPPK agar menerapkan pendidikan dan pengembangan kepada SDM internal yang ditargetkan di dalam Kemenkeu (misal pengelolaan *talent pool* untuk pegawai eselon I-III) maupun di luar Kemenkeu (misal: konsolidasi STAN sebagai *center of excellence* yang menyediakan *on-the job trainings* untuk manajemen keuangan publik dan kepemimpinan bagi PNS non-Kemenkeu).

Kebutuhan untuk menjawab tantangan ini mendorong pelaksanaan kajian urgensi penguatan dan penataan organisasi badan diklat—sebuah studi yang lahir dari kesadaran bahwa program pembelajaran harus lebih efektif, lebih tepat sasaran, dan benar-benar berdampak pada pengembangan SDM Kemenkeu.

Badan Diklat Kementerian Keuangan memiliki posisi strategis yang jelas berdasarkan peraturan perundang-undangan sebagai lembaga pengembang SDM. Dengan target penerimaan negara yang terus meningkat dan kompleksitas sistem penganggaran berbasis kinerja, kebutuhan akan SDM yang berkualitas dan kompeten menjadi semakin mendesak. Oleh karena itu, penguatan organisasi Badan Diklat bukan sekadar persoalan internal kelembagaan, melainkan investasi fundamental untuk memastikan efektivitas pengelolaan keuangan negara. Badan Diklat harus berperan sebagai *hub* strategis yang mengintegrasikan kebutuhan pembelajaran lintas unit, memastikan standardisasi kompetensi, dan membangun ekosistem pembelajaran yang kohesif untuk mendukung pencapaian target pembangunan nasional yang berkelanjutan.

## 2. Momentum yang Mengubah Haluan: Lahirnya Kemenkeu Corpu

Kementerian Keuangan Corporate University (Kemenkeu Corpu) lahir dalam upaya penguatan peran dan fungsi strategis dari BPPK dalam pengembangan SDM keuangan negara. Ide *corporate university* bermula dari Rapimsus Tim Pengarah Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan pada tanggal 13 Januari 2015. Pada saat itu, Menteri Keuangan Bambang P.S. Brodjonegoro, mengarahkan agar peran pengembangan SDM keuangan negara, baik pendidikan maupun pelatihan dilaksanakan oleh suatu *corporate university*. Ke depan, ia mengharapkan *corporate university* tersebut tidak hanya melayani kebutuhan Kementerian Keuangan saja, tetapi sebagai institusi pengembangan SDM keuangan negara untuk seluruh Indonesia.

Pada saat itu, dukungan Kemenkeu Corporate University terus mengalir, termasuk dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). KPK telah menginisiasi pembangunan Indonesia Corporate University (I-Corpu) dengan menggandeng beberapa kementerian, lembaga, dan beragam organisasi untuk menyusun konsep dan *roadmap* I-Corpu.

Pada 26 Januari 2015, Menteri Keuangan mengeluarkan memorandum yang mengamanatkan empat hal strategis: penambahan staf ahli, penguatan DJP, penggabungan kantor wilayah, dan pembentukan *corporate university*. Pada perayaan ulang tahun ke-40 BPPK pada 13 Mei 2015, momentum ini dirayakan dengan *kick-off* resmi.

Dalam pembukaan Rapat Koordinasi BPPK, Bambang Brodjonegoro menekankan pergeseran paradigma yang fundamental:

**“Pengelolaan sumber daya manusia telah bergeser dari paradigma SDM sebagai sumber daya atau *resources* menjadi paradigma SDM adalah aset atau modal atau *capital* bagi organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya.”**



**Bambang P.S. Brodjonegoro membuka Rakor BPPK pada 31 November 2015**

BPPK diminta untuk mengembangkan jaringan luas dengan institusi pendidikan terbaik, menciptakan *in-house executive training*, dan menciptakan pemimpin-pemimpin inovatif. Seperti yang disampaikan menteri:

**“Saat BPPK menjadi *corporate university*, layanan BPPK bukan hanya mengenai pendidikan dan pelatihan saja, tapi bagaimana orang yang menjalani pelatihan di BPPK itu merasa seperti di universitas kementerian keuangan, sehingga nantinya bukan hanya memberikan *institutional knowledge*, tetapi BPPK juga mampu menciptakan orang yang berinovasi, bahkan menciptakan pemimpin”.**

### 3. Perjalanan Transformasi: Dari Konsep Menuju Implementasi

Membangun Kemenkeu Corpu seperti menerbangkan pesawat sambil terus mengisi bahan bakar di udara yang mencerminkan bagaimana upaya BPPK untuk terus membangun Kemenkeu Corpu. Berawal dari pembahasan pada tataran level pimpinan tertinggi di Kementerian Keuangan pada tahun 2015 saat kegiatan Leaders Offsite Meeting (LOM) di Istana Cipanas yang dipimpin langsung oleh Menteri Keuangan pada saat itu, Bambang P.S. Brodjonegoro, dilanjutkan dengan *kick-off* Kemenkeu Corporate University pada tahun yang sama, tepatnya tanggal 13 Mei 2015 saat perayaan ulang tahun ke-40 BPPK yang dipimpin oleh Sumiyati, Kepala BPPK saat itu.

Perjalanan membangun Kemenkeu Corpu tidak lepas dari upaya belajar dari praktik-praktik terbaik. BPPK melakukan *benchmarking* ke institusi-institusi yang lebih dahulu berhasil menerapkan konsep *corporate university*: PLN, Pertamina, Telkom, Mandiri, Deutsche-Bahn Rail Academy Jerman, dan Sberbank Rusia.

Pada 2016, upaya pengembangan kapasitas dimulai melalui Lokakarya Akselerasi *Corporate University* dan Lokakarya Pengembangan *Learning Focus*. Melalui dialog-dialog ini lahir *prototype blueprint* Kemenkeu Corpu yang disempurnakan menjadi *blueprint final* pada 2017.

Pada tahun 2016, untuk pertama kalinya Sumiyati sebagai pimpinan delegasi Kementerian Keuangan menghadiri Corporate Universities and Corporate Learning Summit di Amsterdam yang pengelolaannya bekerja sama dengan Global Council of Corporate Universities (GlobalCCU) dalam rangka mengetahui secara langsung perkembangan *corporate university* di level internasional.

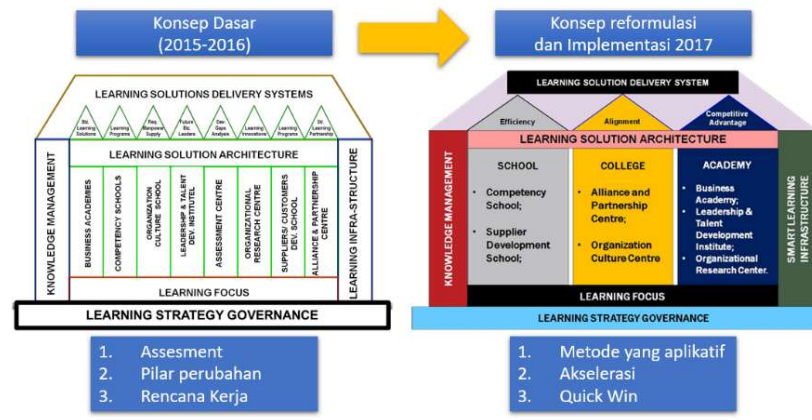
Pada tahun tersebut pula, pengembangan SDM melalui Kemenkeu Corpu yang diusulkan oleh BPPK kemudian ditetapkan dalam Keputusan Kementerian Keuangan sebagai salah satu Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2017-2019. Di

dalamnya, tersusun *milestone* pengembangan Kemenkeu Corpu tahun 2017 sampai dengan tahun 2019.

### Era Akselerasi Implementasi (2017-2018)

Pada awal 2017, dengan Astera Primanto Bhakti sebagai Kepala BPPK, akselerasi implementasi menjadi nyata. Beragam regulasi dan pedoman diterbitkan untuk mengarahkan implementasi *corporate university*, termasuk:

- *Blueprint* Kemenkeu Corporate University
- Logo Kemenkeu Corpu (KMK Nomor 563/KMK.011/2017)
- Serangkaian pedoman *learning value chain*
- Pedoman penjaminan mutu pembelajaran



### Perubahan desain Kemenkeu Corpu 2017.

Untuk mengakselerasi penyusunan bagian House of Corpu Kementerian Keuangan, dibentuk *shadow structure* dalam kerangka *project management office* di BPPK yang melibatkan seluruh unit eselon II. *Shadow structure* ini berlaku 2 tahun, yaitu 2017 dan 2018 untuk mewujudkan *house of corpu* melalui berbagai dokumen ketentuan/peraturan. Penetapan berbagai pedoman *learning value*

*chain* sejak tahun 2017 menandai dimulainya implementasi norma *corporate university* ke dalam *core values* BPPK serta diintegrasikan ke dalam indikator kinerja utama BPPK.

Dalam rangka membangun identitas, jiwa, cipta, rasa, dan karsa sebagai perwujudan pengembangan SDM melalui Kemenkeu Corpu, pada tahun 2017, Kementerian Keuangan menetapkan logo Kemenkeu Corpu melalui Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK-563/KMK.011/2017.

### LOGO KEMENKEU CORPU

- Bentuk dasar heksagonal yang menyerupai sarang lebah melambangkan semangat efisiensi dan sinergi dalam bekerja.
- Warna biru melambangkan profesionalisme, kredibilitas, dan integritas.
- Warna kuning melambangkan optimisme dan semangat.
- Mode *multiply* (perpaduan warna yang bertumpuk sehingga menghasilkan warna yang lebih gelap) melambangkan sinergi seluruh unit di lingkungan Kementerian Keuangan.

**Sumber:**  
KMK-563/KMK.011/2017

Pengembangan Kemenkeu Corpu semakin digalakkan melalui penguatan dalam *knowledge management*, pembentukan *communities of practice* (CoP), baik pada digitalisasi pengelolaan pembelajaran-presensi digital, evaluasi pembelajaran (level reaksi) digital, maupun ujian *online* (semacam CAT).

Terkait keikutsertaan dalam kegiatan tahunan Corporate Universities and Corporate Learning Summit, tidak hanya mene-

ruskan pengiriman perwakilan pada kegiatan tersebut, Kementerian Keuangan juga bergabung menjadi anggota GlobalCCU.

Pengembangan Kemenkeu Corpu terus dilakukan meski kepemimpinan silih berganti. Pada pertengahan tahun 2018, ketika posisi Kepala BPPK kemudian ditempati oleh Rionald Silaban, pengelolaan *digital learning* menjadi lebih *massive*. Pengelolaan *digital learning* diperkuat dengan ditetapkannya beberapa regulasi pembelajaran, di antaranya: pedoman *microlearning*, pedoman *e-Learning*, standar mutu pembelajaran, standar *knowledge capture*, dan pedoman manajemen pengetahuan.

Pada era ini pula, BPPK mengusung konsep demokratisasi pembelajaran—sebuah pendekatan yang menempatkan pembelajar sebagai subjek utama. Artinya, proses belajar disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu, atau yang kini, di tahun 2024, dikenal dengan istilah *heutagogy*.

Langkah ini mulai diwujudkan lewat hadirnya pembelajaran *open access*, seperti *e-Learning* dan *microlearning*, yang bisa diakses kapan saja, tepat saat pengetahuan itu dibutuhkan (*learning in the moment of need*). Menariknya, peluncuran *open access* bertepatan dengan masa pandemi Covid-19 di tahun 2020. Meski saat itu banyak aktivitas terhambat, tetapi SDM Kementerian Keuangan justru tetap bisa mengembangkan kompetensi secara fleksibel—mendukung kinerja mereka di tengah segala keterbatasan.

Selain itu, dalam mendukung program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan, BPPK juga mengusung implementasi *modern e-Learning* sebagai inisiatif strategis. Dalam kaitannya dengan keanggotaan GlobalCCU, pada tahun 2019 Kemenkeu Corpu turut serta dalam GlobalCCU Awards dan memperoleh *Bronze Award* dalam kategori *Best Corporate University: Holistic Human and Digital Approach*.

Perolehan *award* tersebut menjadi titik tolak bagi tahap selanjutnya, yaitu perwujudan Kementerian Keuangan sebagai organisasi pembelajar dengan *corporate university* sebagai strategi, melalui penerapan *key performance indicator* (KPI) di level Kementerian Keuangan tahun 2020.

## Era Konsolidasi dan Penghargaan (2021-2025)

Tahun 2021 membawa fokus baru di bawah kepemimpinan Andin Hadiyanto dengan program pembelajaran *joint*—kolaborasi antara beberapa unit Pusdiklat dan unit eselon I untuk mendukung lima program unggulan Kemenkeu.

Komitmen berkelanjutan BPPK menghasilkan pencapaian nyata. Dalam konteks GlobalCCU Awards, BPPK secara berkesinambungan berhasil meraih *Silver Award Category: Business Impact* (tahun 2023) menggambarkan dampak pembelajaran terhadap tercapainya tujuan organisasi dan *Silver Award Category: Culture* (tahun 2025) yang menggambarkan penguatan budaya belajar, *learning agility* dan budaya inovasi bagi segenap SDM keuangan negara. Selain itu, berdasarkan hasil *self-assessment* kesiapan ASN Corpu oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), Kemenkeu Corpu medapatkan skor 3500 (*Advanced*), tertinggi dari semua K/L yang dinilai.



GlobalCCU Awards 2019-2025

**Hasil tidak mengkhianati usaha**, mungkin kalimat ini tepat untuk diberikan kepada BPPK dalam merintis dan mengembangkan Kementerian Keuangan Corpu. Perjuangan tidak berhenti sampai di sini, dunia yang dinamis dan perkembangan IT yang demikian pesat, menuntut

Kemenkeu Corpu untuk *agile* dan adaptif agar selalu dapat memberikan kontribusi yang berdampak bagi Kemenkeu.

## B. Before-After Penerapan Kemenkeu Corporate University

### 1. Pembelajaran Tanpa Arah Berubah Menjadi Pembelajaran Sistematis

Sebelum *corporate university*, pembelajaran di Kemenkeu terasa seperti kapal tanpa kompas. Setiap unit eselon I berjalan dengan kebijakan sendiri—tidak ada koordinasi terpusat, tidak ada standar-disasi kurikulum, dan pembelajaran fokus pada kepuasan peserta semata, bukan dampak nyata terhadap kinerja organisasi.



#### Mengapa *Corporate University*?

#### Ketika Corpu Hadir: Transformasi Sistematis

*Corporate university* (Corpu) menghadirkan perubahan fundamental. Pembelajaran dirancang sistematis, terukur, dan terintegrasi dengan tujuan organisasi. Model pembelajaran berubah dari acak menjadi terstruktur melalui *college*, *school*, dan *academy*. Pemetaan kompetensi menjadi lebih terstruktur dengan setiap pegawai mengikuti *learning journey* yang dirancang individual.

Pemetaan kompetensi pegawai juga menjadi lebih terstruktur setelah hadirnya Corpu. Pembelajaran tidak lagi bersifat acak, melainkan mengikuti *learning journey* yang terancang dan berkelanjutan, sesuai dengan perkembangan karier dan kebutuhan organisasi.

Sebelum Corpu, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran di Kemenkeu tergolong rendah. Banyak unit yang masih mengandalkan metode pembelajaran konvensional. Corpu hadir dengan memanfaatkan teknologi canggih untuk mendukung sistem pembelajaran, seperti: sistem *knowledge management* dan platform pembelajaran dalam jaringan (daring). Hal ini tidak hanya meningkatkan aksesibilitas, tetapi juga mempercepat proses transfer pengetahuan yang berlangsung di seluruh unit Kementerian Keuangan.

Sistem evaluasi pembelajaran berevolusi dari mengukur kepuasan peserta menjadi evaluasi komprehensif yang melihat dampak nyata terhadap kinerja melalui Evaluasi Pasca-Pembelajaran atau Kirkpatrick Level 4.

### 2. Dari Silos Unit Menuju Harmoni Organisasi

Sebelum Corpu, setiap unit eselon I merancang program pengembangan SDM berdasarkan prioritas mereka sendiri, dengan sedikit atau tanpa koordinasi. Program pelatihan sering tumpang tindih dan tidak sejalan dengan visi besar Kemenkeu. Dengan hadirnya Kemenkeu Corpu, pembelajaran tidak lagi dilihat sebagai aktivitas terpisah tiap unit, melainkan sebagai bagian dari strategi besar organisasi. Setiap program pelatihan dirancang untuk mendukung visi dan misi Kemenkeu secara kolektif.

Kemenkeu Corpu, dengan pendekatan holistiknya, berusaha memastikan bahwa setiap program pelatihan yang dirancang dan dilaksanakan tidak hanya relevan dengan tugas individual pegawai, tetapi juga sejalan dengan tujuan strategis Kementerian Keuangan dalam mengelola keuangan negara. Ini mengindikasikan bahwa pembelajaran tidak lagi dilihat sebagai aktivitas terpisah yang diadakan oleh unit-unit berbeda, tetapi sebagai bagian dari suatu ekosistem yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

Selain itu, dengan adanya pemetaan kompetensi yang lebih terstruktur dan penyusunan *learning journey* yang terarah, pengembangan SDM kini dilakukan dengan pendekatan yang lebih terintegrasi dan menyeluruh. Setiap pegawai dipetakan dalam *job family* dan *skill group* tertentu, yang membuat pengembangan kompetensi mereka lebih sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka di masa depan. Pembelajaran pun kini dirancang untuk mendukung keberlanjutan karier mereka serta memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja Kementerian Keuangan.

Dengan cara ini, Kemenkeu Corpu menjadi wadah yang menyatukan seluruh elemen organisasi untuk belajar bersama dalam rangka mencapai tujuan yang lebih besar. Model ini juga menandai pergeseran dari sebuah pendekatan yang bersifat sektoral, menjadi suatu sistem pengembangan SDM yang lebih fokus pada pencapaian hasil bersama, meningkatkan sinergi antarunit, serta memastikan bahwa setiap individu di lingkungan Kemenkeu dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan strategis kementerian.

### 3. Perubahan Fokus: Dari *Output* ke *Outcome*

Sebelumnya, kesuksesan program pelatihan diukur dari *output*—berapa banyak pelatihan diadakan, berapa banyak peserta. Pembelajaran dilihat terpisah dari pekerjaan. Setelah penerapan Kemenkeu Corpu, transformasi besar terjadi dalam hal penyusunan jalur pembelajaran (*learning journey*). Kemenkeu Corpu mulai merancang dan mengimplementasikan struktur pembelajaran yang lebih sistematis, terukur, dan berbasis kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dengan pemetaan ini, kompetensi pegawai dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu *hard competency* yang mencakup keterampilan teknis dan *soft competency* yang berfokus pada perilaku serta keterampilan interpersonal. Pemetaan ini memastikan bahwa setiap pegawai dapat mengikuti jalur pembelajaran yang sesuai dengan posisi dan jenjang karier mereka.

Dalam sistem pembelajaran yang baru, setiap pegawai kini memiliki *learning journey* yang terstruktur, yang dirancang secara

individual berdasarkan kompetensi yang perlu dikembangkan serta jenjang karier yang akan mereka capai. Dengan demikian, pembelajaran tidak lagi bersifat acak atau semata-mata berdasarkan kebutuhan jangka pendek, tetapi terhubung langsung dengan rencana pengembangan karier dan kebutuhan organisasi.

Setiap pegawai akan mengikuti perjalanan pembelajaran yang dirancang untuk mendukung perkembangannya secara bertahap, mulai dari pelatihan dasar yang sesuai dengan tugas awal mereka hingga program pelatihan yang lebih mendalam seiring dengan naiknya jenjang karier mereka. Dengan adanya jalur pembelajaran yang terstruktur ini, pegawai memiliki panduan yang jelas mengenai kompetensi yang perlu dikuasai pada setiap tahap dalam karier mereka, serta bagaimana pengembangan tersebut dapat mendukung pencapaian tujuan strategis Kementerian Keuangan.

Salah satu prinsip utama dalam penerapan *learning journey* ini adalah orientasi pada hasil (*outcome-oriented*). Pembelajaran tidak hanya diukur dari jumlah peserta yang mengikuti pelatihan, tetapi lebih pada dampak nyata yang ditimbulkan terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai.

Dengan perubahan ini, pembelajaran menjadi lebih relevan, terukur, dan terhubung langsung dengan tujuan karier individu dan kebutuhan organisasi. Setiap pegawai kini memiliki akses ke jalur pembelajaran yang lebih personal dan terarah, yang mendukung mereka dalam mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk berkontribusi secara maksimal bagi Kementerian Keuangan.

### 4. Banyak Pelatihan, Tetapi Kinerja Tak Naik?

Salah satu perubahan signifikan yang dihadirkan oleh penerapan Kemenkeu Corpu adalah pergeseran paradigma dalam mengukur keberhasilan program pembelajaran. Sebelumnya, Kemenkeu lebih fokus pada *output* pelatihan, tetapi dengan hadirnya Kemenkeu Corpu, perhatian kini beralih pada *outcome*, yakni dampak yang dihasilkan oleh pelatihan terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

Fokus pada *outcome* ini ditandai dengan adanya evaluasi yang lebih komprehensif dan berbasis hasil/bukti. Evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh Kemenkeu Corpu tidak hanya sekadar mengukur kepuasan peserta pelatihan, tetapi lebih pada sejauh mana pembelajaran tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks ini, pembelajaran yang efektif tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga mengubah cara kerja pegawai, meningkatkan produktivitas, serta mendorong kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu alat yang digunakan untuk menilai *outcome* pembelajaran ini adalah Evaluasi Pasca-Pembelajaran atau Kirkpatrick Level 4. Dengan demikian, Kemenkeu Corpu ingin memastikan bahwa setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki nilai tambah yang jelas dan terukur, yang tidak hanya dirasakan oleh pegawai, tetapi juga oleh seluruh organisasi.

Salah satu langkah penting yang diambil oleh Kemenkeu Corpu dalam transisi dari *output* ke *outcome* adalah pendekatan evaluasi yang lebih mendalam dan komprehensif. Evaluasi tidak lagi hanya dilihat dari segi kuantitas, tetapi lebih pada dampak nyata yang dirasakan oleh pegawai dan organisasi. Melalui evaluasi berbasis *outcome*, Kemenkeu Corpu dapat mengidentifikasi area kompetensi yang benar-benar membutuhkan pengembangan lebih lanjut dan di saat bersamaan tetap memastikan bahwa setiap program pembelajaran yang dijalankan mampu memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan strategis Kementerian Keuangan.

## **5. Dulu Ilmu Hilang Setelah Diklat, Sekarang Semua Tersimpan Rapi**

Salah satu aspek kunci dalam pengelolaan SDM yang efektif di Kementerian Keuangan adalah pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawainya. Sebelum penerapan Kemenkeu Corpu, pengetahuan dalam organisasi cenderung terfragmentasi, disimpan secara lokal oleh unit-unit yang berbeda, dan jarang terdokumentasi dengan baik. Hal ini menyulitkan penyebaran informasi yang tepat waktu dan efektif di seluruh kementerian. Namun, dengan

penerapan Corpu, sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi telah diperkenalkan, memungkinkan pengetahuan untuk dikelola dan dibagikan dengan lebih sistematis dan efisien melalui platform seperti KLC dan COMET (Intranet BPPK).

Sebelum hadirnya Kemenkeu Corpu, pengetahuan yang ada di lingkungan Kemenkeu tersebar secara lokal dan tidak terdokumentasi dengan baik. Setiap unit di eselon I cenderung mengelola pengetahuan mereka secara terpisah, tanpa sistem atau mekanisme yang memadai untuk berbagi informasi antarunit atau individu. Sebagai akibatnya terjadi tumpang tindih dan redundansi serta ada keterbatasan aksesibilitas.

Dengan implementasi Kemenkeu Corpu, sebuah perubahan besar terjadi dalam cara pengetahuan dikelola dan disebarkan di seluruh Kementerian Keuangan. Salah satu aspek penting dari perubahan ini adalah transisi menuju sistem manajemen pengetahuan yang lebih terintegrasi. Platform-platform seperti Kemenkeu Learning Center (KLC) dan COMET memainkan peran penting dalam pencapaian strategi Kemenkeu Corpu.

Peralihan dari pengetahuan yang tersebar dan tidak terdokumentasi dengan baik ke manajemen pengetahuan yang terintegrasi memberikan berbagai manfaat signifikan bagi Kemenkeu, di antaranya adalah:

### *1. Efisiensi dan Kecepatan Akses Informasi*

Dengan pengetahuan yang tersimpan dalam sistem yang terorganisasi, pegawai dapat dengan cepat mengakses informasi yang relevan, yang pada gilirannya mempercepat proses kerja dan pengambilan keputusan.

### *2. Peningkatan Kolaborasi Antarunit*

Manajemen pengetahuan yang terintegrasi memungkinkan adanya kolaborasi lebih baik antarunit di Kemenkeu. Hal ini perlu, mengingat semakin kompleksnya tantangan yang dihadapi oleh kementerian dalam mengelola keuangan negara.

### 3. *Peningkatan Kapabilitas dan Kompetensi SDM*

Dengan adanya akses mudah terhadap pengetahuan yang *up-to-date*, pegawai dapat terus mengembangkan kompetensinya melalui pembelajaran yang relevan. Hal ini tentunya mendukung tujuan utama Kemenkeu untuk mengembangkan SDM yang kompeten dalam menghadapi tantangan global dan domestik di bidang keuangan negara.

### 4. *Pengurangan Duplikasi dan Redundansi*

Penyusunan pengetahuan yang lebih sistematis mengurangi kemungkinan terjadinya duplikasi materi pelatihan atau pengembangan kompetensi. Program-program pelatihan yang diadakan lebih terfokus dan tepat sasaran, dan akhirnya dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang kita miliki.

## 6. Belajar ... Kini Jadi Bagian dari Budaya

Pembelajaran yang efektif dan berkelanjutan telah menjadi salah satu pilar penting dalam pengembangan organisasi modern. Sebelum penerapan Kemenkeu Corpu, pembelajaran di Kemenkeu sering kali dipandang sebagai kegiatan tambahan yang dilakukan hanya sebagai pelengkap tugas. Pembelajaran lebih banyak berfokus pada pelatihan-pelatihan yang bersifat insidental, terpisah, dan sering kali tidak terintegrasi dengan tugas dan tanggung jawab pegawai sehari-hari. Kegiatan pembelajaran tersebut cenderung dilihat sebagai kewajiban yang dilaksanakan hanya ketika ada program atau instruksi tertentu dari atasan, tanpa adanya kaitan yang jelas dengan kinerja dan tujuan strategis organisasi.

Namun, setelah implementasi Kemenkeu Corpu, paradigma pembelajaran mengalami transformasi besar yang mengubah cara pandang terhadap proses ini. Pembelajaran tidak lagi dipandang sebagai kegiatan tambahan yang bersifat terpisah dari pekerjaan utama pegawai. Sebaliknya, pembelajaran kini telah menjadi bagian integral dari budaya organisasi Kemenkeu, yang tercermin dalam

ritme kerja dan nilai-nilai kelembagaan yang diusung kementerian ini.

Kemenkeu Corpu memfokuskan peran pembelajaran untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai yang terhubung langsung dengan kebutuhan organisasi dan pencapaian tujuan strategis Kementerian Keuangan. Dengan pendekatan yang lebih terstruktur, terukur, dan terintegrasi, pembelajaran kini menjadi elemen yang saling melengkapi dalam setiap aktivitas sehari-hari pegawai. Pembelajaran bukan lagi sekadar kegiatan tambahan, melainkan sebuah elemen yang tak terpisahkan dari proses kerja.

Model yang diterapkan oleh Kemenkeu Corpu, yakni melalui Pembelajaran Terintegrasi (model 70:20:10), memungkinkan pegawai untuk terus belajar sambil bekerja. Esensi belajar sangat kuat apabila diintegrasikan dengan pengalaman kerja secara langsung atau *learning while working*, selanjutnya pembelajaran akan lebih efektif apabila didukung dengan belajar dari orang lain atau disebut *learning from others* atau *social learning*, dan akhirnya esensi pembelajaran akan lebih kuat apabila didasari oleh pembelajaran formal di dalam kelas atau *structured learning*. Dalam konsep Corpu tersebut tampak jelas bahwa pembelajaran dalam kelas (konvensional) saja tidak cukup, oleh karena itu perlu diintegrasikan dengan model pembelajaran modern lainnya. Pendekatan ini memastikan bahwa pembelajaran menjadi bagian alami dari pekerjaan dan bukan sekadar kegiatan yang dilakukan di luar jam kerja atau sebagai kewajiban administratif.

Transformasi pembelajaran di Kemenkeu Corpu juga membawa dampak besar terhadap identitas kelembagaan Kemenkeu. Di masa lalu, pembelajaran mungkin dianggap sebagai kewajiban tambahan yang harus dijalankan oleh pegawai. Namun, dengan adanya Kemenkeu Corpu, pembelajaran kini dipandang sebagai bagian dari budaya organisasi yang lebih luas, yang menjadi cerminan dari komitmen Kemenkeu dalam memperkuat kapasitas dan kapabilitas pegawai di seluruh unitnya.

Pembelajaran yang berkelanjutan bukan hanya menjadi kewajiban pegawai, melainkan sebuah nilai yang dijunjung tinggi dalam

setiap tindakan dan keputusan organisasi. Kemenkeu Corpu berhasil menanamkan nilai belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) di antara pegawai, dan menjadikan setiap pegawai sebagai agen perubahan yang terus berkembang untuk menghadapi tantangan dan dinamika keuangan negara yang semakin kompleks. Dengan mengintegrasikan pembelajaran dalam setiap aspek pekerjaan, Kemenkeu Corpu telah membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran sebagai sebuah nilai yang harus dimiliki oleh setiap pegawai.



#### Konsep 70:20:10

### 7. Tak Ada Lagi Belajar Sendiri-Sendiri: Semua Kolaboratif

Sebelum penerapan Kemenkeu Corpu, setiap unit eselon I memiliki pendekatannya sendiri dalam merancang program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan evaluasi hasil belajar. Hal ini mengakibatkan kurangnya sinergi antara unit-unit tersebut dan terbentuknya *silo's* pengetahuan yang tidak terhubung dengan baik. Pembelajaran cenderung bersifat eksklusif per unit, dengan

sedikit interaksi atau kolaborasi antarfungsi dan antarunit di dalam Kemenkeu. Hasilnya, meskipun masing-masing unit mengadakan pelatihan dan kegiatan pengembangan, program tersebut sering kali tidak sejalan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, upaya peningkatan kompetensi pegawai cenderung terisolasi dan tidak saling memperkaya antara unit-unit yang ada.

Namun, sejak implementasi Kemenkeu Corpu, paradigma ini telah berubah secara signifikan. Corpu hadir dengan tujuan untuk menciptakan sinergi pembelajaran yang lebih terstruktur, dengan menghubungkan berbagai unit dan tingkat jabatan dalam Kemenkeu melalui *platform* yang lebih terintegrasi. Salah satu perubahan utama yang terjadi adalah transisi dari pembelajaran yang bersifat eksklusif dan terisolasi menjadi pembelajaran yang melibatkan kolaborasi lintas unit dan institusi.

Setelah kehadiran Kemenkeu Corpu, setiap program pembelajaran tidak lagi hanya disusun dan dilaksanakan oleh unit-unit terpisah. Sebaliknya, Corpu memfasilitasi kolaborasi antarunit eselon I dan antardivisi yang sebelumnya bekerja dalam kerangka kerja yang terpisah. Pendekatan yang diadopsi oleh Corpu mendorong keterlibatan berbagai pihak dalam merancang dan mengimplementasikan program pelatihan, serta menciptakan forum bagi pegawai dari berbagai latar belakang fungsi dan jabatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman. Dalam konteks ini, pembelajaran tidak hanya difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi yang lebih holistik, seperti *soft skills* dan kemampuan untuk bekerja dalam tim lintas fungsi. Kolaborasi ini sangat penting untuk menciptakan ekosistem pembelajaran yang lebih dinamis dan saling mendukung antarunit.

Transformasi yang dibawa oleh Corpu juga mencakup perluasan kolaborasi dengan mitra eksternal. Sebelum penerapan Corpu, interaksi dengan institusi luar seperti perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya sangat terbatas. Pembelajaran yang berlangsung di dalam Kemenkeu lebih banyak bergantung pada sumber daya internal, dengan sedikit kontribusi dari luar.

Namun, dengan hadirnya Corpu, Kemenkeu mulai menjalin kemitraan yang lebih erat dengan perguruan tinggi negeri (PTN) di seluruh Indonesia. Dimulai dengan penandatanganan nota kesepahaman (MoU) dengan 20 PTN pada tahun 2016, Kemenkeu membuka ruang untuk kolaborasi yang lebih luas dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Melalui kerja sama ini, program kuliah umum, kuliah reguler, serta keterlibatan pejabat dan widyaiswara sebagai pengajar di PTN-PTN tersebut menjadi salah satu terobosan penting. Pembelajaran tidak hanya dilaksanakan di dalam kantor Kemenkeu, tetapi juga melibatkan pemikiran akademis dari luar yang memberikan wawasan lebih luas kepada para pegawai.

Dengan melibatkan mitra eksternal seperti perguruan tinggi, Kemenkeu Corpu mengintegrasikan perspektif akademis ke dalam program pembelajaran praktis yang dibutuhkan pegawai. Ini memperkaya pengetahuan dan keterampilan pegawai Kemenkeu, serta memperkuat jalinan kerja sama antara lembaga pemerintah dengan dunia pendidikan tinggi, yang sebelumnya terpisah.

Pada akhirnya, kehadiran Kemenkeu Corpu telah mengubah *landscape* pembelajaran di Kementerian Keuangan, yang sebelumnya terisolasi menjadi sebuah ekosistem pembelajaran yang terintegrasi dan kolaboratif. Kolaborasi lintas unit di dalam Kemenkeu, serta dengan mitra eksternal seperti perguruan tinggi, tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran, tetapi juga mendukung tercapainya tujuan strategis Kemenkeu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, Corpu tidak hanya berfungsi sebagai pusat pelatihan, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam menciptakan budaya belajar yang lebih inklusif dan sinergis di seluruh unit Kemenkeu.

## C. Organisasi Pembelajar: Tujuan Strategi Kemenkeu Corporate University

### 1. Organisasi Harus Terus Belajar

Di era transformasi digital saat ini, kemampuan sebuah organisasi untuk terus belajar adalah kunci keberlangsungan dan

keberhasilannya. Tidak cukup hanya andal dalam rutinitas dan pelaksanaan tugas sehari-hari, organisasi dituntut untuk mampu menyerap perubahan, mengevaluasi dirinya, dan mengembangkan cara kerja baru yang lebih efektif dan relevan. Tanpa pembelajaran, organisasi akan stagnan. Dan di tengah perubahan, stagnasi tak lain adalah awal dari kemunduran.

Kemenkeu, sebagai institusi strategis pengelola keuangan negara, sangat menyadari dinamika ini. Tantangan global yang semakin kompleks, perubahan kebijakan ekonomi internasional, kemajuan teknologi, serta ekspektasi publik yang semakin tinggi terhadap transparansi dan akuntabilitas, mendorong Kemenkeu untuk terus bertransformasi. Dalam situasi seperti ini, pembelajaran tidak bisa lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, tetapi menjadi elemen inti dalam strategi kelembagaan.

Dalam konteks inilah, Kemenkeu menjadikan konsep organisasi pembelajar sebagai landasan berpikir dan bertindak. Strategi Kemenkeu Corpu menjadi wujud nyata dari upaya membangun sistem pembelajaran yang terstruktur, berkelanjutan, dan strategis. Corpu bukan sekadar institusi pelatihan, tetapi strategi yang mengintegrasikan pengembangan SDM dengan pencapaian kinerja institusi.

**“Kalian semua tidak boleh menjadi orang-orang yang berhenti belajar, belajar...belajar...belajar, haus pengetahuan, haus informasi, haus ilmu. Kemudian diletakkan ke dalam Kementerian Keuangan.”**

— Sri Mulyani Indrawati

### 2. Kemenkeu sebagai Organisasi Pembelajar

Sebuah organisasi pembelajar ibarat taman yang selalu dirawat. Setiap pegawai adalah benih yang ditanam dengan harapan tumbuh menjadi pohon kokoh, yang tidak hanya berdiri sendiri, tetapi juga meneduhkan lingkungannya. Agar taman ini subur, diperlukan air berupa *knowledge management*—sebuah mekanisme yang

memastikan pengetahuan tidak menguap begitu saja, melainkan dikumpulkan, dirawat, dan dibagikan agar terus hidup dan bermanfaat.

Peter Senge dalam *The Fifth Discipline* menggambarkan organisasi pembelajar sebagai ruang tempat orang senantiasa memperluas kapasitas mereka untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, BPPK melalui Kemenkeu Corpu bukan hanya menyelenggarakan pelatihan, tetapi menumbuhkan budaya reflektif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan. Setiap proses belajar tidak lagi dipandang sebagai aktivitas individual semata, melainkan bagian dari strategi besar untuk memperkuat kinerja organisasi. Senada dengan itu, David Garvin (1993) menegaskan bahwa sebuah *learning organization* adalah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta mampu memodifikasi perilakunya agar sejalan dengan wawasan baru.

Konsep organisasi pembelajar (*learning organization*), suatu organisasi yang terampil dalam menciptakan, memanfaatkan, dan melakukan transfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru, ini merangkum keseluruhan tujuan yang hendak dicapai melalui strategi Kemenkeu Corpu. Kemenkeu Corpu sebagai strategi pengembangan SDM menuntut individu untuk terus berkembang dan belajar guna memperkuat organisasi tempat individu berada. Selain mendukung pencapaian kinerja organisasi melalui proses pembelajaran yang relevan, aplikatif, berdampak, dan mudah diakses, Kemenkeu Corpu juga menanamkan kebiasaan belajar sehari-hari.

Di dalam Kemenkeu Corpu, pembelajaran berbasis kinerja organisasi menjadi fondasi. Setiap peningkatan kompetensi pegawai diarahkan untuk mendukung target unit kerja, sehingga hasil belajar berdampak langsung pada keberhasilan institusi. Pengetahuan yang diperoleh tidak berhenti di meja kerja pribadi, melainkan dipelihara melalui *knowledge management*, dokumentasi, diseminasi, dan replikasi praktik baik, hingga berubah menjadi aset bersama yang memperkaya ekosistem Kemenkeu.

Tak kalah penting, Corpu membangun *kolaborasi* dan *jejaring pembelajaran*. Unit-unit di Kemenkeu saling terhubung untuk berbagi sumber daya, ide, dan pengalaman, sementara jalinan yang lebih luas dibuka melalui kerja sama lintas kementerian, lembaga, hingga mitra eksternal. Dengan jejaring ini, pembelajaran melampaui batas struktural, menghadirkan perspektif baru, dan menciptakan sinergi yang berkelanjutan.

BPPK, sebagai bagian dari Kemenkeu, memegang peran strategis dalam mencetak SDM unggul di bidang keuangan negara. Dalam menghadapi tuntutan perubahan yang semakin cepat, BPPK menyadari bahwa daya tahan organisasi tidak ditentukan oleh ukuran atau kekuatan semata, melainkan oleh kemampuan untuk beradaptasi dan terus belajar. Karena itu, BPPK menginisiasi konsep *learning organization*, organisasi yang hidup dari proses belajar yang berkesinambungan dan menjadi fondasi bagi transformasi kelembagaan.

Awal mula implementasi Indikator Kinerja Utama Learning Organization di lingkungan Kementerian Keuangan adalah pada tahun 2020, ketika Suahasil Nazara, Wakil Menteri Keuangan, menginstruksikan kepada seluruh unit di Kementerian Keuangan untuk diukur penerapan manajemen pengetahuannya. Selanjutnya Hadiyanto, Sekretaris Jenderal Kemenkeu, menyampaikan bahwa pengelola manajemen pengetahuan adalah BPPK sehingga BPPK diminta untuk menyusun formula indikator kinerja tersebut. Gayung bersambut, Rionald Silaban, Kepala BPPK pada waktu itu, menyampaikan pada rapat Pimpinan BPPK bahwa apabila IKU-nya hanya mengatur implementasi manajemen pengetahuan, maka hanya mengukur sebagian kecil dari implementasi Kemenkeu Corpu, oleh karena itu ia memberi arahan agar formula indikator kinerja manajemen pengetahuan sebagaimana arahan Wamenkeu dapat mengatur juga tahapan implementasi Corpu.

Berdasarkan arahan Kepala BPPK, maka terwujudlah *milestone* pengelolaan Corpu tahap selanjutnya yang mengukur proses dan dampak Kemenkeu Corpu pada setiap unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan melalui Indikator Kinerja Utama Learning

Organization. IKU Learning Organization mengambil sepuluh komponen implementasi Corpu yang terdapat pada *blueprint* Kemenkeu Corpu di tahun 2017 dan diterjemahkan menjadi sepuluh komponen *learning organization* pada tahun 2020. Sri Mulyani Indrawati, Menteri Keuangan pada waktu itu, menyetujui usulan Rionald Silaban untuk penerapan IKU Learning Organization di Lingkungan Kementerian Keuangan sejak tahun 2020. Tahapan ini menandai implementasi Kemenkeu Corpu, tempat yang menjadi Corpu-nya adalah Kemenkeu, bukan hanya BPPK.

### 3. Mewujudkan *Learning Organization* dengan Sepuluh Komponen Utama

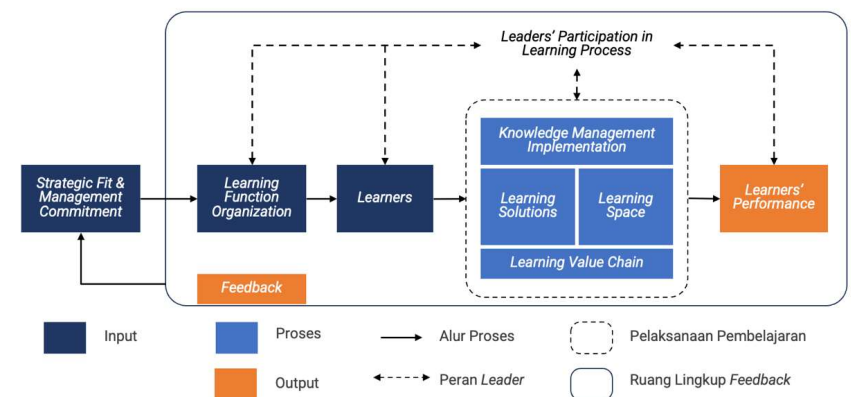
Bagaimana caranya sebuah organisasi besar seperti Kemenkeu bisa menjadi *learning organization*? Pertanyaan ini sering muncul karena transformasi menuju organisasi pembelajar bukan sekadar soal merancang pelatihan atau menyediakan modul daring. Lebih dari itu, ia adalah upaya menanamkan pola pikir bahwa belajar dan bekerja adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Setiap tugas, setiap interaksi, bahkan setiap tantangan yang muncul dalam keseharian seharusnya dipandang sebagai peluang untuk belajar.

Untuk mencapai tujuan itu, para pemikir dan praktisi manajemen merumuskan sepuluh komponen *learning organization* yang terbukti mampu menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan. Sepuluh komponen ini tidak disusun secara sembarangan, melainkan berangkat dari teori akademis sekaligus praktik nyata organisasi yang berhasil lebih dulu. Dengan begitu, ia menjadi semacam peta jalan yang bisa diikuti untuk memastikan transformasi berjalan terarah, konsisten, dan terukur.

Agar mudah dipahami, komponen-komponen tersebut dikelompokkan ke dalam tiga tahap besar: input, proses, dan *output*. Input adalah fondasi yang menentukan kesiapan organisasi, meliputi kesesuaian strategi dengan komitmen pimpinan, keberadaan unit fungsi pembelajaran, dan para pegawai sebagai pembelajar itu sendiri. Proses berbicara tentang bagaimana pembelajaran dijalankan sehari-hari, mulai dari pengelolaan

pengetahuan, rantai nilai pembelajaran, solusi pembelajaran, sampai ruang-ruang belajar yang memfasilitasi interaksi. Sementara *output* adalah hasil yang tampak, yakni kinerja pegawai yang meningkat dan *feedback* yang menjadi bahan bakar untuk perbaikan berkelanjutan.

Namun, yang terpenting di atas semua komponen itu adalah keterlibatan pimpinan. Sehebat apa pun sistem yang disusun, tanpa dukungan nyata dari pemimpin, pembelajaran akan sulit tumbuh menjadi budaya. Sebaliknya, ketika pimpinan menjadi teladan, memberikan ruang, mendorong, sekaligus mengawal proses belajar, organisasi akan bergerak lebih cepat menjadi sebuah ekosistem pembelajaran yang hidup dan terus berkembang.



Sepuluh komponen *learning organization* berdasarkan KMK Nomor 283/KMK.011/2021.

Komponen *strategic fit and management commitment* menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan organisasi dengan sumber daya yang dimiliki serta komitmen manajemen dalam memaksimalkan peran setiap elemen organisasi. Di Kementerian Keuangan, hal ini diwujudkan melalui visi pengembangan SDM yang menyeluruh, budaya kerja yang memberi ruang bagi pegawai untuk belajar sambil bekerja di mana saja dan kapan

saja, strategi pengembangan yang meliputi kebutuhan kompetensi, pola karier, serta *learning journey*, hingga struktur kepemimpinan yang berwenang mengarahkan kebijakan pengembangan SDM. Dengan kombinasi visi, budaya, strategi, dan struktur yang selaras, organisasi dapat memastikan bahwa pembelajaran benar-benar menjadi bagian dari upaya pencapaian target kinerja.

Komponen *learning function organization* menggambarkan kemampuan organisasi dalam menerjemahkan visi, budaya, strategi, dan struktur ke dalam praktik yang nyata dan berorientasi pada pembelajaran. Di Kementerian Keuangan, hal ini diwujudkan melalui penentuan kebutuhan strategis unit kerja yang didukung dengan kebijakan pengembangan kompetensi dan manajemen pengetahuan. Nilai-nilai organisasi diimplementasikan dalam kode etik, kode perilaku, serta program budaya belajar, sementara strategi dijalankan melalui koordinasi dengan BPPK, penetapan *skill group owner*, keterlibatan dalam *learning value chain*, hingga pengelolaan infrastruktur pengembangan kompetensi.

Komponen *learners* menempatkan pegawai, tim, dan organisasi sebagai subjek aktif dalam proses pembelajaran. Individu didorong untuk mengenali kebutuhan pengembangan dirinya melalui *individual development plan*, mempraktikkan *self-learning*, serta mengubah hasil belajar menjadi perilaku baru yang meningkatkan kinerja pribadi, tim, dan organisasi. Pada level tim, pembelajaran diwujudkan melalui kolaborasi dan pertukaran pengetahuan yang mendorong pencapaian tujuan strategis bersama. Sementara itu, organisasi berperan sebagai fasilitator yang menciptakan budaya belajar, memberikan dukungan psikologis agar pegawai berani berinovasi, serta memastikan momentum perubahan dimanfaatkan sebagai kesempatan untuk belajar. Dengan keterlibatan individu, tim, dan organisasi secara serempak, komponen ini memastikan bahwa budaya *continuous learning* benar-benar hidup dan menjadi energi kolektif untuk peningkatan kinerja.

Komponen *knowledge management implementation* memastikan agar pengetahuan yang dimiliki organisasi tidak hilang begitu

saja, melainkan dikelola sebagai aset intelektual yang bernilai. Pengelolaan pengetahuan dilakukan melalui siklus identifikasi-dokumentasi-pengorganisasian-penyebaran-pemanfaatan-pemantauan.

Komponen *learning value chain* memastikan bahwa proses pembelajaran di Kementerian Keuangan berlangsung sistematis, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi hasil. Tahap pertama adalah *analisis kebutuhan pembelajaran*, tempat organisasi berpartisipasi aktif dalam mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan, memverifikasi data, serta melibatkan *skill group owner* untuk memastikan relevansi hasil. Selanjutnya, pada tahap *desain pembelajaran*, organisasi memberikan masukan agar rancangan program sesuai dengan kebutuhan strategis, kinerja, dan kompetensi pegawai. Proses berlanjut ke penyelenggaraan pembelajaran, yang tidak hanya melibatkan pengiriman peserta atau penyediaan tenaga pengajar, tetapi juga penyelenggaraan kegiatan mandiri seperti kursus, *e-Learning*, hingga pembelajaran jarak jauh. Akhirnya, hasil pembelajaran dievaluasi secara menyeluruh, mencakup penilaian terhadap penyelenggaraan, pengajar, peserta, hingga tindak lanjut pascapembelajaran. Dengan siklus ini, *learning value chain* menjadi rangkaian yang menjaga agar pembelajaran selalu aplikatif, relevan, mudah diakses, dan memberikan dampak nyata bagi kinerja organisasi.

Komponen *learning solutions* menekankan beragam cara belajar yang dapat ditempuh pegawai untuk mendukung tujuan organisasi, mulai dari *self-learning*, *structured learning*, *social learning/learning from others*, hingga *learning from experience/while working*.

Komponen *learning spaces* memastikan bahwa organisasi menyiapkan fasilitas berupa sarana dan prasarana kepada para pegawainya agar dapat belajar di mana saja dan kapan saja. Fasilitas yang disediakan di antaranya meliputi tempat belajar, jaringan internet, perangkat pengguna, serta waktu untuk pegawai dapat belajar secara *mindful*.

Komponen *learner's performance* menekankan pada pengukuran dampak pembelajaran yang diikuti oleh pegawai terhadap

peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja yang diukur tidak hanya pada level individu, tetapi juga pada level tim dan organisasi.

Komponen *leaders' participation in learning process* menekankan peran pemimpin sebagai motor penggerak budaya belajar di organisasi. Para *leaders* tidak hanya bertugas mengarahkan, tetapi juga menginspirasi, memfasilitasi, dan mendampingi bawahan agar terus belajar, baik melalui kegiatan formal maupun interaksi sehari-hari. Partisipasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari membangun visi pembelajaran bersama, memahami kebutuhan pegawai, hingga mendorong keterlibatan dalam Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP).

*Feedback* dalam kerangka *learning organization* berperan sebagai cermin yang memperlihatkan jarak antara harapan dan kenyataan. Ia tidak hanya berbentuk masukan, tetapi juga menjadi energi penggerak bagi perbaikan berkelanjutan. Proses ini melibatkan tiga aktor internal—pimpinan unit eselon I, unit pengelola kinerja dan pengembangan SDM, serta pegawai—dan satu aktor eksternal, yaitu Komite Penilai. Pimpinan mendorong dialog dan tindak lanjut agar hasil evaluasi tidak berhenti sebagai catatan, melainkan berubah menjadi aksi nyata. Unit pengelola kinerja mendokumentasikan pelaksanaan, menyebarkan pembelajaran, dan memastikan kebutuhan pengembangan dijawab sesuai temuan umpan balik. Pegawai sendiri diberi ruang untuk menyuarakan pengalaman serta saran perbaikan, sementara Komite Penilai menjaga objektivitas dengan memberikan evaluasi independen dari luar. Melalui alur yang saling terhubung ini, *feedback* menjelma bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan fondasi budaya reflektif yang memungkinkan organisasi terus belajar, beradaptasi, dan berkembang secara berkesinambungan.

Sepuluh komponen *learning organization* pada dasarnya adalah simpul-simpul yang saling terhubung, membentuk jaringan yang hidup untuk menumbuhkan budaya belajar di dalam organisasi. Di Kemenkeu, komponen-komponen ini menjadi bekal agar pembelajaran bukan hanya rutinitas, tetapi energi yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan keberanian menghadapi perubahan.

Ketika dijalankan secara konsisten, kesepuluh komponen tersebut menjadikan Kemenkeu lebih adaptif terhadap dinamika global, lebih tangguh dalam menjaga kebijakan fiskal, dan lebih relevan dalam melayani masyarakat. Karena itu, *learning organization* bagi Kemenkeu bukan sekadar jargon manajemen, melainkan landasan penting bagi perjalanan transformasi menuju institusi yang unggul, adaptif, dan berkelanjutan.

## D. Belajar dari Mana Saja: Pembelajaran Terintegrasi

**“Karena bagi saya, bekerja itu tidak hanya sekadar bekerja, tapi di dalam pekerjaan itu juga ada kesempatan untuk belajar. Tidak selalu dibayangkan belajar itu ada di kelas, tapi belajar yang dalam artian luas adalah untuk pengembangan kapasitas diri, itu juga yang harus dilakukan setiap hari.”**

**(Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati  
dalam peluncuran pembelajaran terintegrasi)**

### 1. Pembelajaran Terintegrasi dalam Strategi Corpu

Organisasi yang kuat tentu perlu didukung dengan SDM yang hebat sebagai motor penggerak utama. Untuk memberikan kontribusi terbaik, SDM ini perlu senantiasa diasah. Kementerian Keuangan sendiri menerapkan strategi Kemenkeu Corpu untuk meningkatkan kapasitas profesional para pegawainya. Peningkatan kinerja organisasi menjadi tolok ukur utama dalam pengembangan SDM dengan strategi Corpu ini, dengan tanpa menghilangkan kesempatan pengembangan diri pegawai sebagai individu.

Dengan Corpu ini, pegawai didorong untuk terus belajar untuk memperkuat organisasi tempat individu ditugaskan. Melalui Corpu, pembelajaran menjadi lebih relevan, aplikatif, berdampak, dan mudah diakses. Paradigma pembelajaran yang semula hanya

di kelas, hanya mendengarkan materi dari pengajar, hanya mengerjakan tugas, kini diperluas dengan strategi Corpu ini.

Dengan penerapan strategi Corpu ini, harapan akan tercapainya Kementerian Keuangan sebagai *learning organization* (organisasi pembelajar) semakin realistis.

*Learning organization* atau yang biasa disebut LO ini memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh SDM di Kementerian Keuangan untuk terus-menerus belajar dan bertumbuh untuk menyokong kemajuan organisasi.

Ternyata, upaya pengembangan SDM dengan strategi Corpu untuk mencapai LO ini membutuhkan alat yang tepat. BPPK memilih pembelajaran terintegrasi. Sebuah pilihan yang masih terdengar cukup asing. Namun BPPK yakin, ini alat yang paling sesuai.

## 2. Pembelajaran Terintegrasi Masih Terlalu Umum

Mulanya, implementasi dan teknis pembelajaran terintegrasi dalam strategi Corpu belum diatur secara rinci. Berangkat dari kekosongan regulasi terkait implementasi pembelajaran terintegrasi ini, BPPK hadir membawa solusi. Dalam proses menyusun pedoman pembelajaran terintegrasi, dilakukan uji coba inovasi pembelajaran Kemenkeu Corpu di BPPK pada tiga program, yaitu pembelajaran *after action review* (AAR) dan implementasinya, pembelajaran *treasury data analysis and business intelligence*, dan *workshop* pembelajaran terintegrasi.

Usaha tekun puluhan orang dalam Tim Implementasi Pembelajaran Terintegrasi menuai hal yang menggembirakan. Pada 1 September 2022, lahirlah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Keuangan. Ketentuan inilah yang menjawab kekosongan regulasi terkait implementasi dan teknis pembelajaran terintegrasi.

Sebagai tonggak sejarah, implementasi pembelajaran terintegrasi ini diluncurkan secara resmi oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati, bersamaan dengan kegiatan *Be a Champion*

sebagai rangkaian kegiatan Kemenkeu Learning Festival Tahun 2022.

**“Setiap unit, setiap topik, setiap hal, Anda menjadi *champion* di dalam *learning, sharing knowledge, dan membangun DNA corporate university yang dapat mewujudkan learning organization,*” tegas Menkeu dalam momen tersebut.**



**Peluncuran Implementasi Pembelajaran Terintegrasi oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada 3 November 2022.**

Di Kementerian Keuangan, pembelajaran terintegrasi diarahkan oleh strategi Kemenkeu Corpu untuk mewujudkan visi, misi, dan sasaran kinerja melalui penguatan kinerja individu dan organisasi. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) menurunkannya dengan Analisis Kebutuhan Pembelajaran (AKP) berbasis data agar setiap pegawai mendapat intervensi yang tepat. Desainnya mengandalkan model 70–20–10 yang saling terhubung, belajar dari pengalaman kerja, dari orang lain, dan melalui pembelajaran terstruktur, sehingga pengetahuan cepat berpindah menjadi kompetensi yang berguna. Ekosistem ini sekaligus menumbuhkan

budaya belajar dan manajemen pengetahuan, sementara mutu program dievaluasi dengan empat karakteristik khas Corpu: relevan, aplikatif, berdampak, dan mudah diakses (*relevant, applicable, impactful, accessible*). Penetapan tujuan belajar merujuk pada Taksonomi Bloom agar sejalan dengan tiga ranah kompetensi pegawai: teknis, manajerial, dan sosial-kultural, membuat pembelajaran bukan sekadar kelas, melainkan mesin penggerak kinerja institusi.

### 3. Bagaimanakah Cara Pembelajaran Terintegrasi Itu?

Pembelajaran terintegrasi dilaksanakan dengan mengombinasikan beberapa model, yakni belajar mandiri (*self-learning*), pembelajaran terstruktur (*structured learning*), pembelajaran di lingkungan sosial (*learning from others*), dan pembelajaran praktik di tempat kerja (*learning from experience* atau *learning while working*). Seluruhnya dikelola secara sistematis dan didukung oleh implementasi manajemen pengetahuan.

Model belajar mandiri (*self-learning*) menempatkan pegawai sebagai pembelajar yang aktif dan berinisiatif, dengan atau tanpa bantuan pihak lain. Pembelajar merencanakan kebutuhannya (mengidentifikasi kebutuhan belajar, merumuskan tujuan, dan menentukan sumber), melaksanakan pembelajaran, serta mengevaluasi hasilnya dengan persetujuan atasan langsung. Pendekatan ini efektif untuk mencapai domain kognitif tingkat dasar, yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan pemahaman (*comprehension*). Untuk mencapai domain kognitif yang lebih tinggi, *self-learning* perlu dikombinasikan dengan *structured learning*, *learning from others*, dan *learning from experience*.

Model pembelajaran terstruktur (*structured learning*) dilaksanakan melalui metode yang dirancang secara sistematis, baik klasikal maupun nonklasikal, oleh lembaga pendidikan dan pelatihan. Efektivitasnya sangat bergantung pada ketepatan *instructional system design* (ISD) sebagai panduan penyelenggaraan dan evaluasi. ISD dapat mengombinasikan pendekatan klasikal dan

nonklasikal dengan *self-learning*, *learning from others*, maupun *learning from experience* agar hasilnya lebih relevan.

Model pembelajaran di lingkungan sosial (*social learning* atau *learning from others*) merupakan aktivitas kolaboratif, baik individu maupun kelompok, dalam komunitas atau bimbingan di luar kelas. Pembelajaran terjadi melalui interaksi dan observasi, seperti *coaching* dan mentoring, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), *benchmarking*, serta partisipasi dalam *community of practice* (CoP). Model ini membutuhkan budaya belajar yang partisipatif, interaktif, dan kolaboratif sehingga diskusi, pertukaran gagasan, dan pemecahan masalah terkait tugas serta fungsi organisasi dapat berlangsung efektif.

Model pembelajaran praktik di tempat kerja (*learning from experience* atau *learning while working*) adalah aktivitas yang berlangsung di tempat kerja, baik individu maupun kelompok. Contohnya adalah magang atau praktik kerja, detasering (*secondment*), *action learning*, gugus tugas, tugas tambahan, dan pertukaran pegawai antara PNS dan pegawai swasta atau badan usaha milik negara/daerah. Model ini biasanya memberikan kontribusi paling besar terhadap penguasaan keterampilan (*skills*). Namun, efektivitasnya meningkat jika landasan teoretis materi atau kompetensi yang dipelajari telah dikuasai, sehingga peran *self-learning* dan *structured learning* tetap penting.

Pengelolaan pembelajaran terintegrasi dilakukan melalui *learning value chain*. Rangkaian ini mencakup proses analisis, desain, pengembangan, pelaksanaan, dan evaluasi, agar pembelajaran selaras dengan kebutuhan strategis organisasi serta terintegrasi dengan sistem terkait.

Tahap analisis menelaah kesenjangan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) untuk mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Kegiatan ini kini dapat dilakukan oleh unit eselon I (UE1). Untuk program yang bersifat strategis atau merupakan hasil analisis kebutuhan pembelajaran strategis, pengembangan dikoordinasikan oleh BPPK dan dapat dilaksanakan

oleh UE1 sepanjang berkoordinasi dengan BPPK serta menggunakan pedoman pembelajaran terintegrasi yang telah ditetapkan.

Tahap desain menyusun rencana dan pengaturan pembelajaran yang mencakup tujuan, bentuk, linimasa, standar kompetensi, kebutuhan teknis, bentuk evaluasi, serta keluaran (*output*) dan keluaran akhir (*outcome*) sebagai acuan pelaksanaan. Tahap pengembangan menyiapkan materi pembelajaran, seperti bahan ajar, bahan tayang, aset intelektual, dan *job aids* (manual kerja, kertas kerja, daftar periksa, kerangka pengambilan keputusan, bagan alir, dokumen referensi, dan alat bantu lainnya).

Tahap pelaksanaan menjalankan pembelajaran berdasarkan kerangka acuan pembelajaran (KAP) dan rencana aksi pembelajaran (RAP) atau *individual development plan* (IDP). Sementara tahap evaluasi mengukur serta memberikan pengakuan atas hasil pembelajaran terintegrasi.

Pembelajaran terintegrasi juga dioperasikan melalui interkoneksi dengan sistem aplikasi Kementerian Keuangan Office Automation. Sistem ini berfungsi sebagai sumber data kebutuhan pembelajaran individu, alat dokumentasi dan pemantauan aktivitas pembelajaran, serta media portofolio hasil pengembangan kompetensi dalam implementasi pembelajaran terintegrasi.

Agar berjalan optimal, implementasi memerlukan dukungan manajemen pengetahuan. Dukungan ini mencakup penyediaan aset intelektual sebagai sumber belajar dan penyusunan aset intelektual sebagai hasil belajar pegawai selama pelaksanaan pembelajaran (selaras dengan kebutuhan pekerjaan). Dalam praktiknya, dukungan ini diwujudkan melalui intervensi pembelajaran di tempat kerja.

## **E. Manajemen Pengetahuan: Menjaga Pengetahuan Organisasi dalam Bingkai Kemenkeu Corporate University**

### **1. Dari Data ke Warisan Pengetahuan**

Transformasi BPPK menuju Kemenkeu Corpu bukan sekadar pergantian nama atau restrukturisasi organisasi. Lebih dari itu, ini

adalah perubahan cara berpikir fundamental: kesadaran bahwa pengetahuan bukan produk sampingan, melainkan aset organisasi yang paling berharga dan harus dijaga dengan sistematis.

Setiap hari, organisasi menghasilkan pengetahuan dalam jumlah besar. Namun, tidak semua organisasi mampu mengabadikan pengetahuan itu sebagai warisan intelektual yang hidup dan terus berkembang. Dalam mengelola keuangan negara yang kompleks dan dinamis, BPPK menyadari bahwa pelatihan konvensional saja tidak cukup. Dibutuhkan sistem pembelajaran yang lebih adaptif, strategis, dan berbasis pengetahuan yang kuat.

Itulah mengapa BPPK merancang manajemen pengetahuan (*knowledge management/MP*) sebagai pilar utama Kemenkeu Corpu. MP hadir untuk menangkap dua jenis pengetahuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi:

- *Tacit knowledge* (pengetahuan tersembunyi)—pengalaman, intuisi, dan keahlian yang ada di benak para ahli.
- *Explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit)—informasi tertulis, dokumentasi, dan teori yang formal.

Dengan menggabungkan keduanya, MP menyediakan pengetahuan dalam bentuk yang mudah dipelajari, diterapkan, dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Peran MP lebih luas dari sekadar penyimpanan dokumen. Ia adalah penggerak budaya belajar, pusat dokumentasi pengetahuan strategis, dan penjaga memori institusi Kemenkeu. Melalui pendekatan 70-20-10, pembelajaran tidak terbatas pada kelas formal, tetapi diperluas melalui *coaching*, mentoring, *on-the-job learning*, dan kolaborasi dalam komunitas praktik.

Seiring waktu, MP berkembang menjadi bagian integral dari strategi pencapaian kinerja. MP menjadi jembatan antargenerasi pegawai, penghubung antarunit eselon I, dan penyambung napas antara pengetahuan hari ini dan kesiapan menghadapi masa depan.

## 2. Pengetahuan sebagai Aset Strategis

Ketika BPPK bertransformasi dari sekadar *training center* menjadi Kemenkeu Corpu, yang berubah bukan hanya cara menyelenggarakan pelatihan, tetapi cara organisasi berpikir tentang pembelajaran itu sendiri. Fokus bergeser dari “bagaimana mengisi *gap* kompetensi individu” menjadi “bagaimana membangun kapabilitas strategis organisasi yang mendukung kinerja kolektif”.

Kesadaran baru ini membawa perubahan paradigma: pengetahuan tidak lagi dilihat sebagai hasil sampingan pelatihan, melainkan sebagai aset intelektual strategis yang harus diidentifikasi dengan cermat, dijaga dengan baik, didistribusikan secara luas, dan dimanfaatkan secara optimal.

Sejak awal 2015, semangat membangun *knowledge-based institution*—organisasi yang berbasis pengetahuan—semakin menguat. Dukungan datang dari pimpinan tertinggi Kemenkeu, termasuk Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan Kepala BPPK saat itu, Astera Primanto Bhakti. Dalam berbagai kesempatan, Menkeu menekankan pentingnya transformasi pengetahuan sebagai fondasi masa depan:

**“Knowledge is so important. So important for the future of Indonesia. Kita tidak akan pernah membuka jalan masa depan yang lebih baik kalau kita tidak membangun *knowledge* itu dari sekarang.”**

— Sri Mulyani Indrawati

Pernyataan ini menjadi filosofi pendorong bagi BPPK dalam membangun MP sebagai kerangka kerja strategis dan bagian dari budaya kelembagaan yang hidup. BPPK menegaskan peran barunya: bukan hanya fasilitator pelatihan, tetapi juga kurator, pengelola, dan penyebar pengetahuan organisasi—sekaligus penggerak ekosistem pembelajaran di seluruh Kemenkeu.

Manajemen Pengetahuan hadir sebagai perwujudan dari filosofi *learning without boundaries*—proses belajar yang tidak dibatasi oleh ruang kelas, waktu, atau bentuk formal, tetapi terintegrasi dalam setiap aspek kerja dan setiap keputusan organisasi.

## 3. Knowledge Management dalam Kerangka Kemenkeu Corpu

Kemenkeu Corpu ibarat sebuah kapal besar yang berlayar mengarungi lautan luas pengetahuan, membawa seluruh awaknya menuju satu tujuan besar: “pulau” ideal bernama *learning organization* (organisasi pembelajar). Dalam pelayaran yang panjang dan penuh dinamika ini, manajemen pengetahuan berperan penting sebagai sistem navigasi kapal—sebuah kompas, peta laut, dan radar yang mengarahkan arah perjalanan, memastikan kapal tidak tersesat dalam kabut informasi, dan menghindari karang kesenjangan pengetahuan.

MP bukan sekadar kegiatan menyimpan dokumen atau mengarsipkan informasi. Ia merupakan pilar sistemis dari desain besar Kemenkeu Corpu sebagai institusi pembelajar, yang memungkinkan seluruh bagian dari organisasi saling terhubung dalam ekosistem berbagi pengetahuan. Dalam konteks ini, MP hadir sebagai penggerak kolaborasi lintas unit, pemantik semangat untuk berbagi pengalaman, dan wadah untuk menghidupkan pembelajaran berbasis praktik nyata. Ia juga berperan sebagai pengawal memori institusi agar tidak tergerus oleh pergantian generasi, sekaligus penyedia fondasi informasi yang andal dalam setiap pengambilan keputusan strategis.

Sistem navigasi MP Kemenkeu Corpu dibangun melalui sebuah proses yang terus berputar dan diperbarui. Langkah pertama adalah mengenali dan mengidentifikasi jenis-jenis pengetahuan yang dianggap penting, relevan, dan strategis bagi keberlanjutan organisasi. Pengetahuan ini tidak terbatas pada dokumen formal, tetapi juga mencakup pengalaman kerja, praktik terbaik, serta pembelajaran dari kesalahan dan keberhasilan masa lalu. Setelah

diidentifikasi, pengetahuan tersebut perlu didokumentasikan—baik yang bersifat eksplisit maupun yang tersembunyi dalam pikiran dan pengalaman pegawai. Proses dokumentasi ini menjadi penting agar pengetahuan yang sebelumnya hanya tersimpan di kepala individu, dapat ditransformasi menjadi aset bersama yang dapat diwariskan lintas generasi.

Selanjutnya, pengetahuan yang telah terdokumentasi perlu diorganisasikan secara sistematis. Dalam konteks Kemenkeu Corpu, pengorganisasian ini dilakukan melalui taksonomi, klasifikasi, dan standarisasi aset pengetahuan, agar seluruh awak kapal—dari pelaksana hingga pimpinan—dapat menemukan dan memanfaatkannya dengan cepat dan tepat. Setelah itu, aset-aset tersebut disebarluaskan secara luas melalui platform digital yang terintegrasi, yakni Kemenkeu Learning Center (KLC). KLC bukan hanya pusat pembelajaran daring, melainkan juga pelabuhan utama distribusi pengetahuan bagi seluruh unit eselon I di Kementerian Keuangan.

Namun, pengetahuan yang tersimpan dan tersebar tidak akan bermakna apabila tidak diterapkan. Karena itu, manajemen pengetahuan di Kemenkeu Corpu menekankan pentingnya mendorong penggunaan pengetahuan dalam praktik kerja sehari-hari—baik dalam penyusunan kebijakan, pengambilan keputusan, maupun dalam perbaikan layanan publik. Di akhir proses, dilakukan pemantauan secara berkala untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki benar-benar memberi dampak dan sistem terus diperbarui agar tetap relevan dengan perkembangan zaman.

Dengan menjalankan manajemen pengetahuan secara sistemis, kapal besar Kemenkeu Corpu tidak hanya mampu menjaga arah dan stabilitas pelayaran, tetapi juga menjamin bahwa setiap awak kapal, dari generasi ke generasi, dibekali dengan peta dan pengalaman kolektif. Inilah salah satu keunggulan strategis Kemenkeu Corpu dalam mengarungi gelombang perubahan, tetap setia pada misinya sebagai lembaga pembelajar, dan melangkah pasti menuju pulau *learning organization*.

#### 4. Lahirnya *Knowledge Management System* Kemenkeu

Transformasi digital menjadi angin besar yang mempercepat perjalanan Kemenkeu Corpu menuju *learning organization*. Sejak pertengahan dekade 2010-an, digitalisasi memberikan momentum baru bagi sistem manajemen pengetahuan. Pada Maret 2017, BPPK meluncurkan Kemenkeu Learning Center (KLC)—sebuah superapps yang menggabungkan sistem pembelajaran dan manajemen pengetahuan dalam satu platform digital terintegrasi.

Seiring berjalannya waktu, bentuk dan ragam aset pengetahuan yang dikelola oleh BPPK melalui KMS terus berkembang. Video dan *podcast* dimanfaatkan untuk menghadirkan konten praktis dan inspiratif, mulai dari tutorial kebijakan, pembelajaran teknis, hingga rekaman kisah kepemimpinan. Artikel dan *e-Book* menjadi kanal penyebaran pengetahuan tertulis yang kaya, termasuk di dalamnya biografi profesional para tokoh Kemenkeu. Studi kasus strategis seperti dokumentasi program *tax amnesty*, pelaksanaan Presidensi G20, hingga rekam jejak kemitraan global disusun sebagai bahan pembelajaran yang kontekstual dan visioner. Di samping itu, dokumen-dokumen internal yang mencerminkan praktik unggulan dari berbagai lini juga turut dikurasi, ditata, dan disajikan ulang agar dapat dipelajari dan direplikasi oleh unit lain. Semua aset ini tidak hanya menjadi referensi, tetapi juga menjadi simbol dari *institutional memory* yang hidup dan terus tumbuh.

Memasuki tahun 2025, manajemen pengetahuan di BPPK mencapai fase konsolidasi dan penyempurnaan. Langkah-langkah strategis diambil untuk memastikan bahwa setiap pengetahuan yang dikumpulkan benar-benar relevan, terstruktur, dan dapat ditautkan dengan kebutuhan nyata organisasi. Penyusunan taksonomi pengetahuan dilakukan agar seluruh aset digital dapat dikaitkan langsung dengan struktur kurikulum, peta kompetensi, serta kebijakan strategis yang sedang berjalan. Dalam waktu yang sama, tata kelola aset intelektual diperkuat dengan dukungan teknologi kecerdasan buatan. Dengan sistem ini, potensi duplikasi dapat diminimalkan, dan setiap pengetahuan baru yang masuk

dapat divalidasi serta diklasifikasi secara lebih cerdas. Salah satu inovasi signifikan lainnya adalah redesain *community of practice* (CoP). Dari yang semula hanya menjadi forum diskusi informal, CoP disusun ulang sebagai ekosistem berbagi yang dinamis, strategis, dan berdampak langsung terhadap pengembangan kompetensi serta inovasi kelembagaan.

Kini, manajemen pengetahuan bukan lagi proyek jangka pendek atau inisiatif *ad-hoc* yang berhenti di tengah jalan. Ia telah menjadi bagian tak terpisahkan dari DNA kelembagaan BPPK dan Kementerian Keuangan. KLC sebagai pusat pengetahuan digital tidak hanya berfungsi sebagai repositori, tetapi menjelma menjadi media utama untuk sosialisasi kebijakan, diseminasi hasil reformasi, arena inovasi lintas unit, bahkan sumber inspirasi antargenerasi. Dengan fitur-fitur interaktif yang terus berkembang, integrasi kecerdasan buatan, dan pendekatan desain yang menyesuaikan kebutuhan pengguna, KLC telah tumbuh menjadi ruang belajar virtual sekaligus tempat tumbuhnya budaya kolaborasi di lingkungan Kementerian Keuangan.

Seperti mesin kapal yang terus diperbarui untuk menghadapi tantangan lautan, KLC akan terus menjadi motor penggerak pembelajaran dan pengetahuan di Kemenkeu Corpu—memastikan setiap pegawai dapat belajar dari masa lalu, menjawab tantangan hari ini, dan menyiapkan diri untuk pelayaran masa depan yang lebih luas.

## 5. Menjaga Pengetahuan, Menjaga Masa Depan

Perjalanan manajemen pengetahuan di BPPK ibarat catatan pelayaran panjang sebuah kapal yang berangkat dari pelabuhan tradisional menuju horizon baru bernama organisasi pembelajar. Di awal perjalanan, kapal ini hanya membawa bekal pelatihan klasikal dan metode pengajaran konvensional. Namun seiring waktu, gelombang perubahan, arus teknologi, dan kabut kompleksitas kebijakan menuntut cara berlayar yang baru—lebih adaptif, lebih kolaboratif, dan lebih bermakna. Maka, lahirlah manajemen pengetahuan, bukan sebagai muatan tambahan, tetapi sebagai sistem navigasi yang menjadi bagian inti dari kapal itu sendiri.

Transisi ini menandai pergeseran mendasar dalam paradigma kelembagaan: dari organisasi pengajar yang berfokus pada transfer pengetahuan satu arah, menjadi organisasi pembelajar yang membangun makna kolektif dari pengalaman, refleksi, dan kolaborasi. Tumpukan dokumen dan modul pelatihan yang dulu berdiri sendiri kini dirangkai menjadi jejaring pengetahuan yang hidup, terus diperbarui, dan bisa diakses lintas waktu dan generasi. Pengetahuan tidak lagi terpenjara dalam ruang-ruang seminar, tetapi mengalir melalui platform digital, diskusi antarunit, praktik kerja harian, bahkan dalam proses pengambilan keputusan strategis.

Dalam dinamika perubahan yang serba cepat, pengetahuan menjadi jangkar dan kompas sekaligus. Ia menjaga stabilitas nilai-nilai inti organisasi, sekaligus menunjukkan arah baru yang harus ditempuh. BPPK, melalui peran sentralnya dalam Kemenkeu Corpu, telah menegaskan bahwa menjaga pengetahuan bukanlah semata soal menyimpan informasi, tetapi tentang merawat warisan intelektual, membangun daya tahan institusi, dan menyalakan obor masa depan.

Dengan menjaga pengetahuan, BPPK tidak hanya menjaga masa lalu. Ia tengah memelihara jati diri, menata arah pelayaran, dan menyiapkan setiap awak untuk mengarungi masa depan yang penuh tantangan, tetapi juga kaya peluang. Kapal ini masih terus berlayar—didorong oleh semangat belajar, dipandu oleh pengetahuan, dan dituju untuk melabuh di pulau tempat organisasi benar-benar tumbuh: pulau *learning organization*.

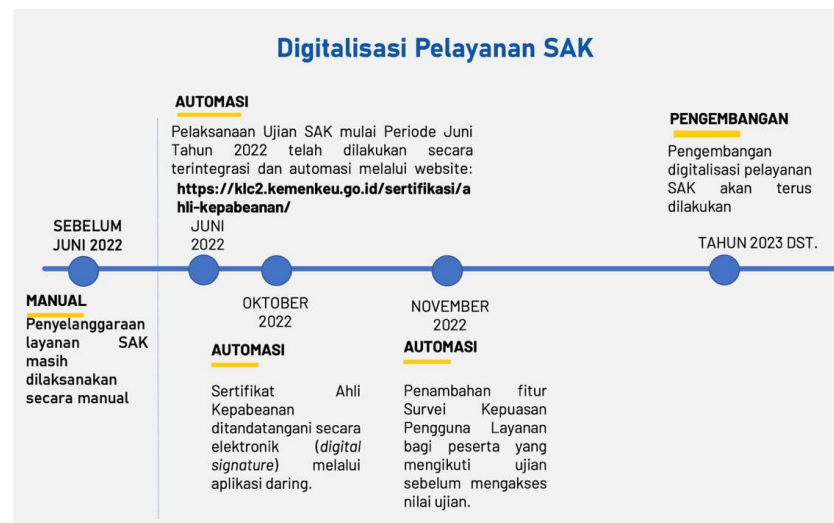
## F. Sertifikasi dan Akreditasi: Jaminan Kualitas Kompetensi Keuangan Negara

### 1. Sertifikasi BPPK: Menjamin Kompetensi, Menjaga Integritas, Menuju Profesionalisme

BPPK telah menjadi pionir dalam menyelenggarakan program sertifikasi kompetensi teknis di bidang keuangan negara. Dua program utama yang strategis adalah Sertifikasi Ahli Kepabeanaan (SAK) dan Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP).

Salah satu program sertifikasi yang memiliki peran krusial dalam mendukung tata kelola ekspor-impor dan layanan kepabeanan nasional adalah Sertifikasi Ahli Kepabeanan (SAK). Ahli Kepabeanan sendiri adalah orang yang memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kepabeanan dan memiliki Sertifikat Ahli Kepabeanan yang dikeluarkan oleh BPPK. Pengguna jasa kepabeanan yang bertindak sebagai pengusaha pengurusan jasa kepabeanan (PPJK) harus memiliki pegawai yang berkualifikasi ahli kepabeanan.

Sertifikasi Ahli Kepabeanan bukan sekadar program teknis atau inisiatif kelembagaan dari BPPK, melainkan bagian dari upaya negara untuk memastikan bahwa pengelolaan layanan kepabeanan dilakukan secara profesional, terstandar, dan dapat dipertanggungjawabkan. Di tengah semakin kompleksnya arus perdagangan internasional dan tuntutan terhadap transparansi serta akuntabilitas, kehadiran tenaga ahli yang kompeten dan tersertifikasi menjadi sebuah keniscayaan.



Lini masa digitalisasi pelayanan Sertifikasi Ahli Kepabeanan

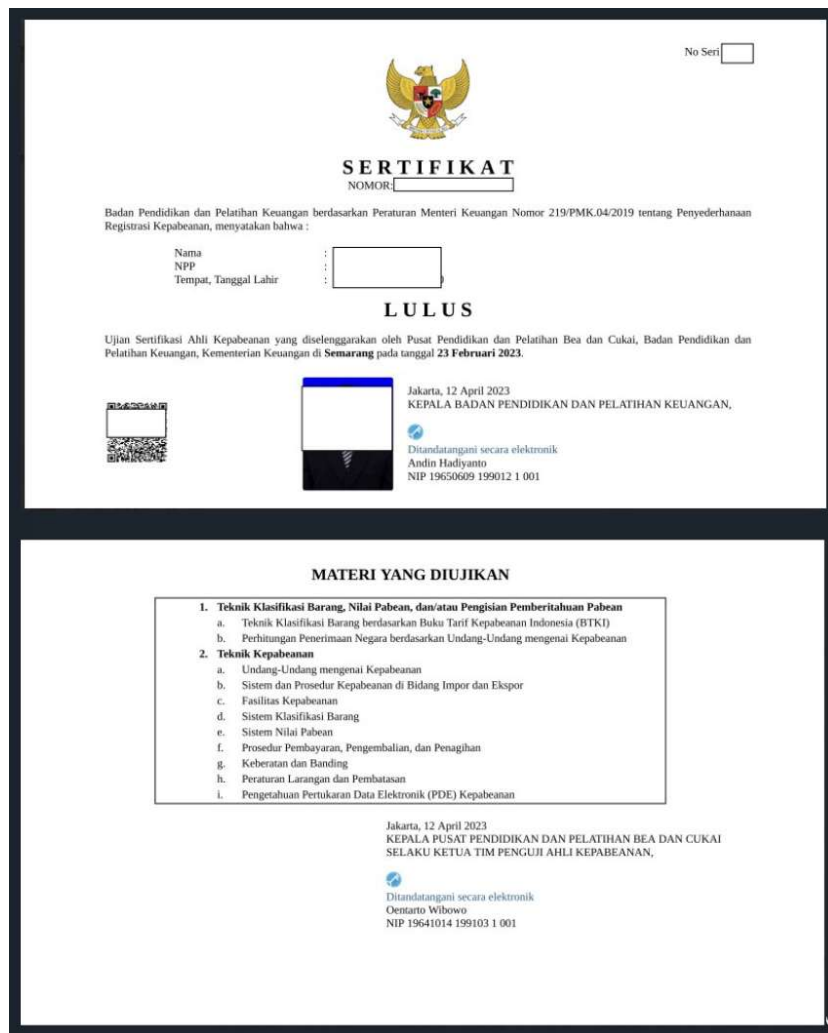
Landasan hukumnya sangat jelas. Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 219/PMK.04/2019 menjadi titik awal penting yang

menegaskan peran strategis seorang ahli kepabeanan. Dalam Pasal 1 Angka 15, disebutkan bahwa yang dimaksud ahli kepabeanan adalah individu yang memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang kepabeanan, serta memegang sertifikat resmi yang dikeluarkan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan. Dengan kata lain, gelar “ahli” di sini bukan bersifat simbolis, tetapi hasil dari proses pembelajaran dan uji kompetensi yang terstandar secara nasional.

Regulasi ini kemudian diperkuat melalui Pasal 4 Ayat (2) huruf c, yang mewajibkan bahwa setiap pengusaha pengurusan jasa kepabeanan (PPJK) hanya dapat beroperasi jika memiliki pegawai yang berkualifikasi ahli kepabeanan. Artinya, kualifikasi ini bukan sekadar nilai tambah, tapi prasyarat legal untuk menjalankan usaha di bidang kepabeanan. Tanpa pemenuhan ini, izin dan legitimasi operasi perusahaan dapat dipertanyakan.

Namun, pengakuan terhadap kompetensi juga diiringi oleh pengawasan terhadap integritas. Pasal 26 secara tegas mengatur bahwa sertifikat ahli kepabeanan tidak dapat digunakan secara tidak sah, seperti: digunakan oleh lebih dari satu PPJK, dipinjamkan kepada PPJK lain yang bukan tempat si pemegang bekerja, atau digunakan oleh pihak yang terlibat dalam pelanggaran pidana di bidang kepabeanan. Aturan ini menjadi pengingat bahwa sertifikat bukanlah sekadar dokumen administratif, tetapi instrumen kepercayaan negara kepada individu yang telah dinyatakan layak secara keilmuan dan etika.

Lebih lanjut, urgensi sertifikasi ini kembali ditegaskan dalam PMK Nomor 128 Tahun 2023 tentang Mitra Utama Kepabeanan. Dalam ketentuan ini, perusahaan yang ingin memperoleh status Mitra Utama Kepabeanan—yakni status khusus bagi pelaku usaha yang mendapat kepercayaan lebih tinggi dari otoritas—harus memiliki pegawai yang memegang sertifikat ahli kepabeanan. Ini menandakan bahwa dalam sistem kemitraan strategis antara negara dan pelaku usaha, kompetensi formal adalah pintu masuk utama menuju kepercayaan dan kerja sama yang lebih erat.



Produk layanan sertifikasi ahli kepabeanan yang diterbitkan secara digital pada KLC.

Dengan berbagai regulasi tersebut, jelas bahwa Sertifikasi Ahli Kepabeanan memiliki posisi yang tidak hanya legal, tetapi juga strategis. Ia menjadi jembatan antara kapasitas individu, kepatuhan lembaga, dan tata kelola kepabeanan yang akuntabel. Di tangan yang tepat, sertifikat ini bukan hanya pengakuan, tetapi juga komitmen untuk menjaga mutu layanan publik dan integritas profesi.

## 2. Strategi Meningkatkan Kelulusan Sertifikasi

Menjadi seorang ahli kepabeanan bukanlah perkara mudah. Selain harus memahami berbagai aspek teknis seperti klasifikasi barang, nilai pabean, dan perhitungan pungutan impor, calon peserta juga harus mampu membuktikan kompetensinya melalui sebuah ujian sertifikasi yang ketat dan terstandar secara nasional. Di sinilah ujian Sertifikasi Ahli Kepabeanan (SAK) memainkan peran sentral: sebagai alat ukur formal yang menentukan kelayakan seseorang untuk diakui sebagai tenaga ahli di bidang kepabeanan.

Namun, jalan menuju predikat “ahli” tidak selalu mulus. Tingkat kelulusan SAK terbilang menantang. Rata-rata nasional menunjukkan bahwa hanya sekitar satu dari lima peserta yang berhasil lolos. Pada Februari 2022, angka kelulusan bahkan sempat menyentuh titik terendah, yaitu 9,89%. Setelahnya, tren menunjukkan fluktuasi, dengan angka kelulusan berkisar antara 14% hingga 29% dalam beberapa periode.

Apa penyebabnya? Salah satu faktornya adalah ketidaksediaan pelatihan khusus yang dirancang secara spesifik untuk menghadapi ujian SAK. Kebijakan ini memang disengaja oleh Pusdiklat Bea dan Cukai, agar proses sertifikasi tetap netral dan tidak bias. Namun, hal ini tentu menghadirkan tantangan tersendiri bagi peserta yang berasal dari latar belakang nonteknis atau belum memiliki pengalaman kerja di bidang kepabeanan.

Sebagai solusi, Pusdiklat Bea dan Cukai menghadirkan alternatif belajar berbasis *microlearning* yang bersifat terbuka (*open access*). Materi yang tersedia meliputi topik-topik fundamental seperti: penentuan nilai pabean berdasarkan nilai transaksi, perhitungan pungutan impor, dan tata cara penentuan klasifikasi barang.

Kehadiran konten *open access* ini menjadi angin segar, terutama bagi peserta mandiri yang ingin belajar secara fleksibel tanpa harus mengikuti pelatihan berbayar atau intensif.

Dampaknya pun mulai terlihat. Pada Februari 2024, angka kelulusan peserta SAK mengalami peningkatan signifikan hingga 25%—naik lebih dari 60% dibanding periode sebelumnya. Banyak pihak meyakini bahwa akses yang lebih luas terhadap materi *microlearning* menjadi salah satu faktor pendorong utama peningkatan ini. Peserta dapat belajar kapan saja, dengan kecepatan mereka sendiri, dan tanpa batasan lokasi.

Menariknya, meskipun tantangan ujiannya tidak ringan, jumlah peserta terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada Februari 2022, hanya tercatat 283 peserta sah, sementara pada Oktober 2023 jumlah tersebut melonjak menjadi 707 peserta sah. Angka ini mencerminkan tingginya antusiasme dan kebutuhan nyata terhadap pengakuan kompetensi di bidang kepabeanaan, baik dari sisi individu maupun perusahaan.

Pengalaman beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa meskipun proses Sertifikasi Ahli Kepabeanaan cukup menantang, peluang untuk berhasil tetap terbuka—terutama ketika didukung oleh sistem pembelajaran yang lebih inklusif dan sesuai dengan kebutuhan peserta. Dalam konteks ini, kombinasi antara proses evaluasi yang objektif dan tersedianya akses belajar terbuka, seperti *microlearning*, menjadi salah satu elemen penting dalam membantu peserta mempersiapkan diri dengan lebih baik.

Upaya yang telah dilakukan oleh BPPK dan Pusdiklat Bea dan Cukai, seperti menyediakan materi pembelajaran secara daring dan gratis, merupakan langkah awal yang patut diapresiasi. Ke depan, akan penting untuk terus memperluas jangkauan materi, menyelaraskan konten dengan perkembangan regulasi, serta mendorong terbangunnya ruang-ruang belajar yang memungkinkan peserta saling berbagi pengalaman dan strategi pembelajaran.

Pada akhirnya, lebih dari sekadar kelulusan, sertifikasi diharapkan dapat turut berkontribusi pada peningkatan kualitas

ekosistem kepabeanaan—melalui hadirnya SDM yang lebih siap, pelayanan yang semakin profesional, dan terbangunnya kepercayaan yang lebih kuat antara negara dan pelaku usaha.

### 3. Jaminan Kualitas Konsultan Pajak

Dalam sistem perpajakan yang menganut prinsip *self-assessment*, wajib pajak diberikan kewenangan untuk menghitung, menyetor, dan melaporkan pajaknya secara mandiri. Namun, kompleksitas regulasi sering menjadi tantangan bagi wajib pajak dalam memenuhi kewajibannya. Di sinilah peran konsultan pajak menjadi semakin strategis, tidak hanya sebagai penyedia jasa konsultasi, tetapi juga sebagai mitra dalam meningkatkan kepatuhan pajak yang berkelanjutan.

Namun, tantangan yang dihadapi profesi konsultan pajak tidaklah sedikit. Mulai dari rasio jumlah konsultan pajak yang masih terbatas dibandingkan jumlah wajib pajak hingga praktik tidak bertanggung jawab yang dapat mencederai integritas profesi ini. Oleh karena itu, menjaga kredibilitas dan profesionalisme menjadi tanggung jawab bersama agar profesi konsultan pajak semakin diakui sebagai mitra strategis dalam pembangunan ekonomi nasional melalui penerimaan pajak yang optimal.

Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP) berperan penting dalam memastikan bahwa para profesional pajak memiliki kompetensi, integritas, dan pemahaman mendalam terhadap regulasi perpajakan yang terus berkembang. Sertifikasi ini tidak hanya menjadi tolok ukur keahlian individu dalam memberikan konsultasi perpajakan yang akurat dan sesuai regulasi, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepatuhan pajak secara nasional.

Dalam menghadapi dinamika ekonomi dan regulasi perpajakan yang terus berkembang, Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP) bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan standar kompetensi, tetapi juga menciptakan masa depan yang lebih inklusif bagi seluruh pemangku kepentingan. Inklusivitas dalam dunia perpajakan berarti memberikan akses yang lebih luas bagi berbagai kalangan untuk

berkembang sebagai profesional pajak yang berintegritas dan kompeten.

Sejak Desember 2023, penyelenggaraan USKP berada di bawah Kementerian Keuangan melalui Panitia Penyelenggara Sertifikasi Konsultan Pajak (PPSKP), menggantikan peran asosiasi konsultan pajak yang sebelumnya menjadi penyelenggara utama. Perubahan ini didasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 175/PMK.01/2022, yang merevisi PMK Nomor 111/PMK.03/2014, serta mengalihkan pembinaan dan pengawasan konsultan pajak dari Direktorat Jenderal Pajak ke Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, melalui Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (P2PK).

Sebagai wujud nyata komitmen negara dalam meningkatkan kualitas SDM di bidang perpajakan, penyelenggaraan Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP) sepenuhnya dibiayai oleh APBN. Hal ini tentu menjadi kabar gembira mengingat USKP periode sebelumnya dibiayai mandiri.

Mengikuti dan lulus USKP memberikan berbagai keuntungan. *Pertama*, memperoleh izin praktik sebagai konsultan pajak resmi. *Kedua*, meningkatkan kredibilitas dan keahlian di bidang perpajakan. *Ketiga*, memperluas peluang karier di bidang perpajakan, akuntansi, dan keuangan. Dan terakhir, menambah nilai tambah bagi individu yang ingin memperkuat profil profesional.

#### 4. Akreditasi: Membangun Kepercayaan Melalui Jaminan Mutu

Tak semua yang bernilai bisa langsung terlihat. Dalam dunia pelatihan teknis pemerintahan, mutu bukan hanya soal materi ajar atau jumlah jam pelatihan, tetapi juga tentang bagaimana kepercayaan dibangun, dijaga, dan diukur secara objektif. Itulah sebabnya, sejak awal dekade 2020-an, BPPK menyadari urgensi sistem akreditasi program. Pada 2021, BPPK memperbarui panduan akreditasi melalui Peraturan Kepala BPPK Nomor PER-10/PP/2021.



#### Prasyarat Program Pelatihan Keuangan Negara

Perjalanan Akreditasi:

- Tahun 2022 : BPPK dipercaya LAN sebagai lembaga pengakreditasi. BPSDM DKI Jakarta menjadi partner pertama dengan empat program meraih akreditasi A.
- Tahun 2023 : Akreditasi di Jawa Barat dan Jawa Timur menghasilkan peringkat beragam (B dan C). BPPK menyempurnakan regulasi dan mengembangkan *marketing kits* (materi visual dan informasi).
- Tahun 2024 : Sistem automasi KLC-Akreditasi Program dibangun untuk mempercepat proses.
- Awal 2025 : Akreditasi program dilakukan di Sumatera Barat dan Jawa Tengah.

Jika dirangkum, sejarah akreditasi program BPPK bukan sekadar urutan peristiwa dan dokumen hukum. Ia adalah cerita tentang bagaimana sebuah lembaga berusaha menjaga integritas dan relevansi pelatihan, tidak hanya untuk hari ini, tetapi juga untuk masa depan. Di tengah perubahan yang cepat dan tantangan keuangan negara yang semakin kompleks, akreditasi menjadi

cara BPPK untuk terus bertanya: Apakah pelatihan yang kita berikan benar-benar berdampak? Apakah pelatihan itu menjawab kebutuhan nyata di lapangan?

Dengan semangat itu, BPPK tidak hanya menjalankan akreditasi sebagai prosedur, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab intelektual dan moral bahwa setiap peserta yang kembali ke unit kerjanya membawa bekal yang tidak hanya sah di atas kertas, tetapi juga berguna dalam praktik nyata.

## 5. Manfaat Akreditasi Program

Bagi banyak lembaga pelatihan, akreditasi kadang terdengar seperti hal yang rumit. Ada standar yang harus dipenuhi, dokumen yang harus disiapkan, dan proses penilaian yang cukup panjang. Tetapi di balik semua itu, ada satu hal yang jarang disadari: akreditasi bukan hanya tentang “lulus uji mutu”, tetapi tentang mendapat ruang untuk tumbuh bersama.

Salah satu manfaat paling terasa dari akreditasi adalah ketika lembaga mulai masuk dalam daftar pembinaan prioritas. Apa artinya? Lembaga akan lebih dahulu mendapatkan dukungan dari BPPK, baik dalam bentuk pedoman, desain pembelajaran, hingga pelatihan bagi tenaga pengajar. Bahkan, apabila dibutuhkan, ada bantuan langsung berupa pengajar atau pendamping untuk membantu pelatihan berjalan lebih baik.

Lembaga juga tidak dibiarkan bekerja sendiri dalam menyusun kurikulum atau bahan ajar. Tim BPPK siap membantu merancang pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta dan perkembangan terbaru di bidang keuangan negara. Ini bukan sekadar akreditasi, tetapi bentuk nyata kerja sama dalam menjaga kualitas.

Di tengah perubahan regulasi dan kebijakan keuangan yang begitu cepat, sangat penting bagi lembaga pelatihan untuk tetap *up to date*. Nah, di sinilah salah satu keuntungan dari akreditasi: lembaga akan lebih mudah mendapat informasi terkini dan tepercaya dari BPPK. Informasi ini bisa langsung digunakan untuk memperbarui

materi pelatihan, agar peserta tidak ketinggalan zaman dan tetap relevan dengan praktik di lapangan.

Satu lagi hal yang tak kalah penting: fleksibilitas. Dengan akreditasi, lembaga punya ruang lebih luas untuk merancang dan menjalankan program pelatihan sendiri, tanpa harus terus bergantung pada pelatihan BPPK terkait keuangan negara. Lembaga bisa lebih responsif terhadap kebutuhan instansi daerah, bisa menyesuaikan jadwal, dan bisa lebih kreatif dalam metode pengajaran.

Perjalanan Kemenkeu Corpu dari konsep hingga kenyataan yang terukur adalah testimoni tentang visi yang jelas, komitmen yang konsisten, dan eksekusi yang adaptif. Hari ini, Corpu bukan lagi sekadar program pelatihan, tetapi strategi transformasi SDM yang integral dan budaya pembelajaran yang hidup. Setiap pegawai Kemenkeu memiliki akses ke pembelajaran yang relevan, berkualitas, dan berdampak. Dengan semangat pembelajaran yang hidup, manajemen pengetahuan yang sistematis, dan komitmen membangun organisasi pembelajar, Kemenkeu siap menghadapi dinamika ekonomi global.

Inilah DNA Kemenkeu Corpu: terus belajar, terus berkembang, terus berinovasi, demi masa depan keuangan negara dan Indonesia yang lebih baik. ❖

## Bab V

# Dari Konvensional ke Digital: Evolusi Teknologi Pembelajaran

---

- A. Transformasi Digital Pelatihan
- B. Kemenkeu Learning Center sebagai *Learning Management System*
- C. KLC sebagai *Knowledge Management System*
- D. Fitur Inovasi Lain sebagai Diferensiasi KLC
- E. Menyambut Disrupsi Teknologi: Visi dan *Roadmap*
- F. Pembelajaran Digital sebagai Paradigma Baru
- G. Pembelajaran sebagai Praksis Berkelanjutan
- H. Refleksi Kritis dan Prospek Masa Depan
- I. Apresiasi dan Rekognisi

**T**ransformasi digital dalam dunia pendidikan dan pelatihan bukan lagi sekadar pilihan strategis, melainkan keniscayaan yang menentukan daya tahan institusional di tengah disrupsi teknologi. BPPK telah berubah secara besar dari pembelajaran tatap muka menjadi ekosistem digital yang lebih modern, memungkinkan proses belajar berlangsung kapan saja dan di mana saja. Perjalanan ini menunjukkan bagaimana organisasi sektor publik juga dapat dan perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman melalui pemanfaatan teknologi, tanpa meninggalkan tujuan utama untuk menjaga kualitas dan makna pembelajaran.

Pada awal tahun 2000-an, pegawai Kemenkeu di berbagai daerah menghadapi tantangan untuk mengakses pembelajaran. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat kompetensi antara pegawai pusat dan daerah, sehingga perlu upaya untuk menyelaraskan kualitas layanan publik. Kini, melalui platform digital, pegawai dapat belajar dari materi yang sama dengan tetap menjalankan tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat. Transformasi ini bukan sekadar berpindah dari papan tulis ke layar, tetapi perubahan cara pandang: dari belajar sebagai kegiatan terjadwal menjadi proses berkelanjutan yang menyatu dengan pekerjaan sehari-hari.

Dengan lebih dari 70.000 pegawai di seluruh Indonesia, pembelajaran konvensional tidak lagi memadai. Keterbatasan ruang kelas, anggaran, dan tuntutan kompetensi yang terus berkembang mendorong BPPK untuk menyiapkan model pembelajaran digital. Pada 2009, *e-Learning* diperkenalkan sebagai tonggak awal transformasi pembelajaran di Kemenkeu, yang membuka jalan bagi inovasi dalam mengubah cara belajar secara menyeluruh.

Saat *e-Learning* pertama kali diperkenalkan, banyak yang meragukan efektivitasnya tanpa tatap muka. BPPK menjawab

keraguan itu dengan tindakan nyata: mengembangkan sistem yang tidak sekadar menggantikan kelas fisik, tetapi menghadirkan pengalaman belajar yang lebih kaya, interaktif, dan inklusif.

*E-learning* BPPK membuka peluang bagi pegawai untuk belajar dari mana saja tanpa harus datang ke kelas. “Jarak dipangkas, waktu dipercepat, belajar tanpa batas!” menjadi semangat perubahan ini. Transformasi ini bukan sekadar berpindah dari kertas ke layar, tetapi perubahan mendasar dalam cara belajar—dari pelatihan yang terjadwal menjadi pembelajaran berkelanjutan yang melekat dalam budaya kerja.

BPPK terus menjelajahi peluang baru di dunia digital. Kolaborasi dibangun dengan jejaring pembelajaran nasional seperti Indonesian Distance Learning Network (IDLN) dan INHERENT. Pada 2009, BPPK bergabung dengan Global Development Learning Network (GDLN)—yang dahulu diinisiasi Bank Dunia menjadi *self-regulated organization*. Melalui jaringan ini, pembelajaran tak lagi mengenal batas negara; diskusi lintas bangsa, konferensi *virtual*, dan pertukaran pelatihan global menjadi bagian dari keseharian proses belajar.

Transformasi berlanjut ke dalam skala yang lebih strategis ketika Kemenkeu meluncurkan inisiatif Corpu. Dalam skema ini, pembelajaran bukan lagi sekadar rutinitas, melainkan alat strategis untuk mendorong kinerja organisasi. Berbagai inovasi mulai dikembangkan dari *instructional system design*, media pembelajaran digital, hingga *smart classroom* yang dirancang untuk menyatukan teknologi, interaktivitas, dan kenyamanan belajar.

Untuk mewujudkan strategi Corpu, diperlukan ekosistem pembelajaran yang terintegrasi dan mudah diakses. Dari sinilah lahir berbagai inisiatif pendukung, termasuk pengembangan Kemenkeu Learning Center (KLC) dan CoP yang menjadi penggerak utama pembelajaran digital di lingkungan Kementerian Keuangan.

Perjalanan BPPK dari konvensional ke digital bukan sekadar soal teknologi. Ini merupakan kisah tentang berani berubah, berinovasi, dan berkomitmen untuk menciptakan pembelajaran yang *relevant, applicable, impactful*, dan *accessible*. Hari ini, belajar di

BPPK bukan lagi soal di mana dan kapan, tapi bagaimana seseorang terus bertumbuh. Dari ruang maya hingga ruang nyata, api belajar tak pernah padam. Di sanalah tumbuh generasi pengelola keuangan negara yang terus belajar, tumbuh, dan membawa perubahan.

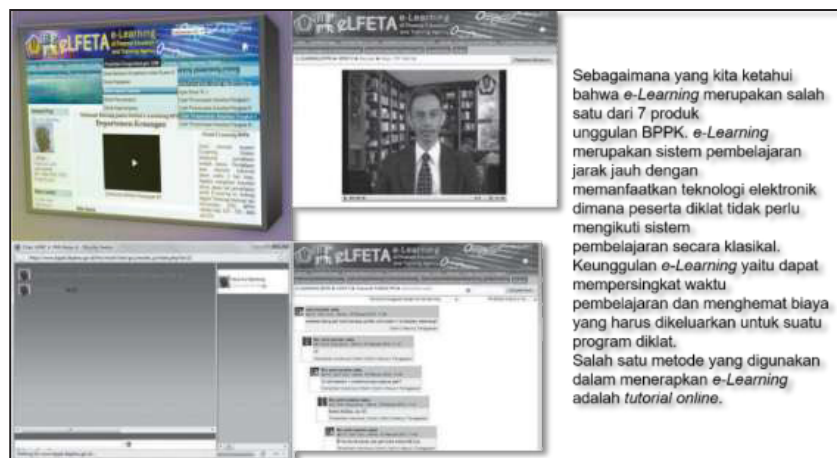
## A. Transformasi Digital Pelatihan

### 1. Era 2000-an: Fondasi Digital Pembelajaran

Milenium baru membawa gelombang teknologi informasi yang mengubah lanskap pendidikan dan pelatihan secara global. BPPK merespons dengan membangun fondasi pembelajaran digital yang menjadi basis transformasi jangka panjang. Inisiasi ini dilatarbelakangi oleh urgensi peningkatan kuantitas dan kualitas pembelajaran dengan jangkauan geografis yang luas.

Program *distance learning* yang menjadi cikal bakal *e-Learning* mulai dikembangkan pada 2001 sebagai lanjutan dari sistem pelatihan yang sudah ada. Di tahap awal, peserta masih belajar mandiri dengan modul cetak dan dikirim untuk kemudian bertemu tatap muka pada sesi persiapan sebelum ujian. Meski sederhana, langkah ini menjadi titik awal lahirnya budaya dan infrastruktur pembelajaran digital yang terus berkembang hingga kini.

Tahun 2009, dengan dukungan Kepala BPPK saat itu, I Gde Made Erata, menjadi momen penting ketika *e-Learning* BPPK ditetapkan sebagai program unggulan dengan konsep *blended learning*—menggabungkan pembelajaran tatap muka dan daring. Format digital mulai diperkenalkan melalui modul elektronik dan video pembelajaran, sebuah inovasi yang saat itu terbilang maju untuk pendidikan sektor publik di Indonesia yang diwujudkan melalui Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah (PPAKP) yang menuntut standar materi dan infrastruktur pembelajaran. Pengalihan pengelolaan PPAKP dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan kepada Biro Perencanaan dan Keuangan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan yang berkolaborasi dengan BPPK menjadi tonggak sejarah bagi BPPK dalam memperkenalkan metode digital melalui pembuatan video



### eIFETA

SUMBER: BUKU EVOLUSI BPPK (2017)

pembelajaran yang kemudian dikirimkan kepada peserta dengan format DVD.

Dalam perkembangannya, BPPK mengembangkan *learning management system* (LMS) **eIFETA** sebagai sistem terpadu pengelolaan pembelajaran digital. Untuk menjawab kebutuhan kompetensi tersebut, BPPK mengirimkan pegawai untuk mendapatkan ilmu dan pengalaman, baik dari institusi dalam negeri maupun luar negeri untuk mempelajari teknologi *e-Learning*, LMS, desain instruksional, dan produksi video, serta melakukan studi lapangan. Inisiatif ini menjadi investasi SDM yang mempercepat transformasi *digital* di BPPK.

## 2. Era 2010-an: Akselerasi dan Konsolidasi Sistem

Periode ini menandai fase akselerasi implementasi teknologi pembelajaran. BPPK mulai menyelenggarakan berbagai program pelatihan berbasis *e-Learning* dan mengoptimalkan pemanfaatan *video conference* (*vicon*) untuk koordinasi jarak jauh antarunit.

Momen percepatan transformasi digital BPPK ditandai dengan peluncuran BPPK TV pada periode 2011–2014. BPPK TV hadir

sebagai platform *video on-demand* (VOD) yang berfungsi sebagai media konten dan *knowledge sharing* yang dinamis, bergerak melampaui pembelajaran berbasis teks dan *slide*. Platform ini dirancang untuk dapat diintegrasikan dengan teknologi canggih saat itu, seperti *vicon* dan penggunaan *green/blue screen live*, untuk menciptakan konten yang lebih profesional dan menarik dengan *low latency*. BPPK TV hadir sebagai salah satu inovasi teknologi yang cukup berkesan pada masanya. Lewat platform COMET, BPPK TV tidak hanya menjadi sarana komunikasi internal di lingkungan BPPK, tetapi juga ikut mendorong literasi digital dan memperkuat budaya belajar melalui media visual yang menarik dan mudah diakses

Selanjutnya, dalam matriks kinerja BPPK 2010–2014, ditetapkan rencana optimalisasi LMS dan konversi model pelatihan klasik menjadi berbasis *e-Learning*. Tahun 2015, BPPK meluncurkan **aplikasi Semantik** (Sistem Manajemen Diklat dan Informasi BPPK). Sepanjang 2016, seluruh pusdiklat mulai berinovasi dengan menggabungkan pembelajaran tatap muka dan digital melalui model *blended learning*. Langkah ini menjadi awal perubahan besar—mendorong transisi dari metode konvensional menuju pembelajaran digital yang lebih luas dan strategis, hal ini ditandai ketika Pusdiklat Pajak menyelenggarakan program *fully e-Learning* untuk 2.000 *account representative* (AR), sementara Pusdiklat Keuangan Umum pada 2018 mengembangkan pelatihan *fully e-Learning* seperti *Microlearning* Tata Naskah Dinas, menjadi langkah awal menuju transformasi dari *blended learning* ke *fully online learning*.

### Inovasi Infrastruktur: *Smart Classroom*

Seiring peningkatan kapasitas SDM dan perluasan program *e-Learning*, BPPK menyadari pentingnya infrastruktur fisik yang mendukung integrasi pembelajaran digital dan tatap muka. Sebagai respons, BPPK membangun *smart classroom* di Pusdiklat KNPK sebagai proyek percontohan. *Smart classroom* bukan sekadar ruang berteknologi, tetapi ekosistem pembelajaran interaktif yang memadukan pedagogi modern dan teknologi mutakhir berlandaskan



**Smart classroom**

SUMBER: MAJALAH EDUKASI KEUANGAN EDISI 47 (2018)

filosofi *technology-enhanced learning*. BPPK menetapkan standar *smart classroom* sebagai bagian dari komitmen untuk memperkuat infrastruktur pembelajaran digital.

Untuk menyiapkan SDM, pada 2019 Pusdiklat Keuangan Umum menyelenggarakan **Pelatihan Penyusunan Materi Berbasis Multimedia** agar tenaga pengajar mampu beradaptasi dengan pembelajaran digital. Di saat yang sama, BPPK mulai memanfaatkan *video conference* sebagai media komunikasi resmi, menandakan budaya digital telah terinternalisasi dalam kegiatan organisasi.

### **Inovasi di PKN STAN**

PKN STAN menjalankan misi menyelenggarakan pendidikan berkualitas tinggi untuk memenuhi formasi CPNS di Kemenkeu dan kementerian/lembaga lain. Transformasi digital PKN STAN (saat itu masih Sekolah Tinggi Akuntansi Negara-STAN) dimulai dengan peluncuran situs web pada 3 September 2006 di <http://stan.ac.id>. Momen penting terjadi pada 9 April 2009 saat seleksi penerimaan

mahasiswa baru (SPMB) mulai menggunakan sistem *e-Registration* melalui [usm.stan.ac.id](http://usm.stan.ac.id), yang menyederhanakan birokrasi dan meningkatkan efisiensi seleksi. Pada 2012, diluncurkan **Sistem Informasi Akademik (SIKAD)** di [akademik.stan.ac.id](http://akademik.stan.ac.id), sebagai cikal bakal platform informasi akademis yang lebih modern.

Perubahan nama menjadi Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN, diikuti peluncuran situs web baru di <https://pknstan.ac.id> pada 4 Maret 2016. Fondasi teknologi pembelajaran diperkuat dengan peluncuran LMS di [lms.pknstan.ac.id](http://lms.pknstan.ac.id) pada 14 September 2018. Penggunaannya meningkat pesat sejak Maret 2021 sebagai respons terhadap kebutuhan pembelajaran jarak jauh selama pandemi Covid-19, menjadikan teknologi sebagai tulang punggung pendidikan.

Pada 2019, PKN STAN meluncurkan dua sistem utama: **Sistem Informasi Akademik dan Pembelajaran (SIAP)** pada 20 Februari dan **Portal Civitas** pada 19 Desember. SIAP menggantikan SIKAD dan menjadi platform pusat seluruh aktivitas akademis dan pembelajaran, menandakan terwujudnya sistem digital yang lebih terintegrasi.

### **3. Era 2020-an: Revolusi dan Maturasi Ekosistem Digital**

Pandemi Covid-19 mempercepat transformasi digital. Saat pembelajaran tatap muka terhenti, KLC menjadi platform utama pembelajaran daring. Kondisi ini mendorong setiap pusdiklat mengembangkan atau mengonversi pembelajaran ke *e-Learning* sesuai kebutuhan kompetensi unit yang dikelolanya.

BPPK mengambil langkah inklusif dengan menyediakan *e-Learning* terbuka yang dapat diakses seluruh elemen masyarakat, tanpa batas, sehingga memperluas dampak pembelajaran keuangan negara.

Keseluruhan proses persiapan dan pengembangan KLC sejak 2017 mencerminkan kematangan BPPK dalam merancang sistem pembelajaran digital secara menyeluruh—mulai dari kesiapan aplikasi, infrastruktur TIK, sampai landasan regulasi. Fondasi

yang kuat ini, ditambah percepatan saat pandemi, membuat perkembangan KLC pascapandemi jauh lebih pesat dan telah siap bahkan sebelum pandemi.

### Benchmarking

Pada 2021, sebagai organisasi pembelajar, BPPK melakukan *benchmark* ke Universitas Terbuka (UT) yang lebih berpengalaman dalam mengelola pembelajaran jarak jauh (PJJ). Prof. Daryono, Kepala Riset dan Inovasi UT saat itu, memaparkan proses bisnis dan perkembangan PJJ di UT. Hal menarik dari pendekatan ini adalah desain pembelajaran yang inklusif, tidak hanya berfokus pada pengetahuan, tetapi juga mendorong peserta untuk berlatih, melakukan simulasi, atau terlibat dalam proyek, guna membentuk kompetensi yang aplikatif.

### Migrasi ke Smart Data Center

Pada Desember 2023, KLC resmi bermigrasi dari *data center* lama ke *Smart Data Center Pusintek (Tier-4 Certified)*. Langkah ini menjadi bagian dari penguatan tata kelola teknologi dan digitalisasi layanan pembelajaran. *Smart Data Center Tier-4* menawarkan keandalan tinggi dan sistem redundansi penuh yang memungkinkan pemeliharaan tanpa gangguan layanan.

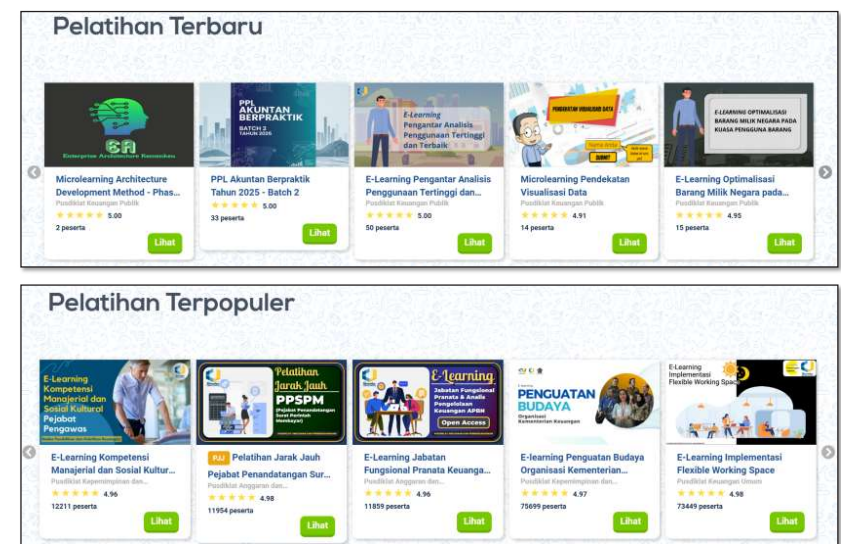
Fasilitas ini memiliki sistem keamanan fisik dan siber berlapis serta memenuhi standar internasional (ISO 27001, ISO 20000, ISO 22301), sehingga menjamin kepatuhan dan kepercayaan pemangku kepentingan. Dengan kapasitas yang dapat ditingkatkan, efisiensi energi tinggi melalui pendingin presisi dan PUE rendah, serta layanan tambahan seperti *disaster recovery*, monitoring *real-time*, dan konektivitas ke *cloud public*, infrastruktur ini menjadi fondasi kuat bagi ekosistem pembelajaran digital yang berkelanjutan.

### Uji Keamanan dan Keandalan

Uji kerentanan dilakukan secara rutin untuk menjaga keamanan data peserta, yang sebagian besar merupakan ASN Kemenkeu, serta memastikan LMS dan KMS tetap aman dari peretasan atau manipulasi. Keandalan KLC dijaga melalui uji penetrasi bersama Tim Organisasi Keamanan Informasi Kemenkeu dan BSSN, serta uji beban hingga 20.000 pengguna aktif bersamaan.

## B. Kemenkeu Learning Center sebagai Learning Management System

Kemenkeu Learning Center (KLC) dibangun dengan fungsi utama sebagai *learning management system* (LMS)—sebuah platform digital yang mengelola seluruh siklus pembelajaran secara sistematis dan terintegrasi. Dalam perspektif teori sistem informasi pembelajaran, LMS berfungsi sebagai *backbone* teknologi yang mengotomasi, mengintegrasikan, dan mengoptimalkan proses pembelajaran. KLC dirancang khusus untuk menjawab kebutuhan organisasi dengan



KLC sebagai *learning management system*.

SUMBER: WEBSITE KLC (2025)

karakteristik hierarki yang kompleks, dispersi geografis yang luas, dan heterogenitas kompetensi pegawai yang beragam.

Sebagai LMS, KLC mengelola seluruh siklus pembelajaran digital yang mencakup lima fase kritis: (1) perencanaan pembelajaran melalui identifikasi kebutuhan kompetensi dan pemetaan *learning path*; (2) registrasi dan *enrollment* peserta dengan sistem otomasi yang terintegrasi dengan basis data kepegawaian; (3) penyampaian konten melalui berbagai modalitas pembelajaran (teks, audio, video, simulasi, *gamification*); (4) *monitoring* dan *tracking* kemajuan pembelajaran secara *real-time* dengan visualisasi data analitis; dan (5) evaluasi dan sertifikasi dengan mekanisme asesmen otomatis dan penerbitan kredensial digital (*e-Seal*).

Platform KLC dikembangkan sejak 2016 melalui proses *iterative development* yang melibatkan analisis kebutuhan pengguna, *prototyping*, *pilot testing*, dan *refinement* berkelanjutan. KLC resmi diluncurkan pada 31 Maret 2017, menandai transisi dari konsep menjadi implementasi operasional yang memberikan alternatif sistem pembelajaran, selain sistem konvensional yang selama ini terfragmentasi. Ibarat membangun rumah digital, KLC pada tahap awal masih berupa infrastruktur kosong yang membutuhkan konten pembelajaran sebagai pengisi utama. Tantangan awal bukan hanya membangun platform, tetapi juga mengisi platform tersebut dengan konten berkualitas tinggi yang relevan dengan kebutuhan kompetensi pegawai.

Versi pertama KLC diperbarui menjadi KLC Gen 2.0 pada Februari 2020, pembaruan ini mencakup: (a) *Multi-platform accessibility*—mendukung akses melalui *web browser* dan aplikasi *mobile* (Android/iOS), sehingga pembelajaran tidak dibatasi oleh ruang dan waktu; (b) *Responsive design*—tampilan adaptif, mengoptimalkan *user experience* di berbagai perangkat; (c) *Enhanced interactivity*—fitur pembelajaran interaktif yang meningkatkan *engagement*; (d) *Advanced analytics*—*dashboard* analitis pembelajaran antara lain pola belajar dan tingkat penyelesaian. Pengembangan KLC mulai generasi pertama maupun kedua

seluruhnya memberdayakan kompetensi, keahlian, dan pengalaman para pegawai BPPK selaku pengembang aplikasi (*in-house*).

KLC sebagai LMS menyediakan ekosistem pembelajaran yang komprehensif dengan arsitektur fungsional yang mencakup:

#### **a. Manajemen Konten Pembelajaran (*Content Management*)**

KLC menyediakan repositori terpusat untuk seluruh aset pembelajaran digital dengan sistem kategorisasi yang terstruktur berdasarkan taksonomi kompetensi. Sejak awal pembangunan hingga Desember 2018, KLC telah memuat lebih dari 1.610 dokumen pengetahuan dan 152 *online course* terkait keuangan negara yang disusun oleh Skill Group Owner di lingkungan Kementerian Keuangan. Konten tersebut mencakup beragam format: modul *e-Learning* interaktif berbasis SCORM, video pembelajaran, infografis, *podcast*, simulasi, dan *case study*—memenuhi prinsip *multimedia learning* yang mengakomodasi berbagai gaya belajar (*visual, auditory, kinesthetic*).

Sistem manajemen konten dilengkapi dengan fitur *version control* yang memungkinkan pembaruan konten tanpa mengganggu pembelajaran yang sedang berlangsung, serta metadata *tagging* yang memfasilitasi pencarian dan rekomendasi konten yang relevan. *Content authoring tools* terintegrasi memungkinkan pengajar untuk membuat dan mengedit konten langsung dalam *platform* tanpa membutuhkan keahlian teknis pemrograman, mendemokratisasi proses produksi konten pembelajaran.

#### **b. Manajemen Peserta dan *Learning Path* (*User Management*)**

Sistem registrasi dan *enrollment* peserta dilakukan secara otomatis melalui integrasi dengan basis data kepegawaian Kementerian Keuangan. Setiap pegawai memiliki profil pembelajaran individual yang mencatat riwayat pelatihan, kompetensi yang telah dikuasai, sertifikat yang diperoleh, dan *learning path* yang harus ditempuh berdasarkan jenjang jabatan dan unit kerja.

Konsep *learning path* merepresentasikan sekuens pembelajaran terstruktur yang disesuaikan dengan *career progression*—pegawai *entry-level* memiliki *learning path* yang berbeda dengan pegawai senior, pegawai di unit pajak memiliki konten spesifik yang berbeda dengan pegawai di unit perbendaharaan. *Learning path* ini bersifat adaptif, menyesuaikan dengan hasil evaluasi pembelajaran dan perubahan kebutuhan kompetensi organisasi.

### c. Sistem Penyampaian Pembelajaran (*Content Delivery System*)

KLC dirancang untuk mendukung berbagai metode pembelajaran sesuai kebutuhan dan karakteristik peserta. *Asynchronous learning* memungkinkan pembelajaran mandiri yang dapat diakses kapan saja, memberi fleksibilitas jadwal belajar bagi peserta. *Synchronous learning* dilakukan secara *real-time* melalui berbagai platform, memungkinkan interaksi langsung, tanya jawab, dan diskusi. Sementara, *blended learning* menggabungkan pembelajaran daring dan tatap muka untuk mengoptimalkan pemahaman konsep, pendalaman materi, dan praktik melalui *workshop*.

Implementasi *e-Learning* di KLC mengadaptasi IBM 4-Tier Learning Model yang terdiri dari empat tingkatan saling melengkapi. Tier 1—*Learn from information* menyediakan akses ke konten pembelajaran terstruktur seperti modul, video, dan artikel untuk memahami konsep dasar (*knowing what*). Tier 2—*Learn from interaction* melibatkan peserta secara aktif melalui kuis interaktif, simulasi, dan *serious games* untuk melatih penerapan pengetahuan (*knowing how*). Tier 3—*Learn from collaboration* mendorong pembelajaran bersama melalui forum diskusi, *peer review*, dan proyek kolaboratif guna membangun pemahaman yang komprehensif. Terakhir, Tier 4—*Learn from colocation* menekankan pertemuan langsung untuk memperkuat hubungan antarpeserta, mendalami materi yang membutuhkan praktik langsung. Model ini memastikan pendekatan pedagogis yang holistik, mengintegrasikan dimensi kognitif (akuisisi pengetahuan), interaktif (aplikasi

pengetahuan), kolaboratif, dan afektif (pembentukan sikap dan nilai melalui interaksi sosial).

### d. Sistem Monitoring dan Analitis Pembelajaran (*Learning Analytics*)

KLC, sebagai *learning management system* (LMS), unggul dalam kemampuan *learning analytics* yang modern dan inovatif. Sistem ini secara otomatis menganalisis berbagai metrik pembelajaran untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang perilaku dan capaian peserta. Analisis mencakup *engagement* (frekuensi login, durasi belajar, interaksi dengan konten), *progress* (penyelesaian modul, kecepatan belajar, tingkat *drop-out*), dan *performance* (skor evaluasi, penguasaan kompetensi, kesenjangan pengetahuan). Selain itu, sistem juga mengidentifikasi pola perilaku belajar, seperti waktu belajar, preferensi format konten, dan gaya belajar dominan.

Data analitis ini divisualisasikan melalui *dashboard* yang dapat diakses oleh berbagai *stakeholder*. Peserta dapat melihat progres individual, pengajar melihat kinerja kelas, manajer unit melihat tingkat kompetensi tim, dan pimpinan organisasi melihat agregat organisasional. Tahun 2018, tidak kurang dari 258.000 pengguna internet mengunjungi KLC, dengan 35% menggunakan perangkat *mobile* dan 64% menggunakan *personal computer*.

Dengan *predictive analytics*, sistem dapat mengidentifikasi lebih awal pegawai yang berisiko tidak menyelesaikan pembelajaran. Selain itu, *prescriptive analytics* memungkinkan pemberian rekomendasi konten yang dipersonalisasi berdasarkan riwayat belajar, kebutuhan pengembangan kompetensi, dan praktik terbaik dari peserta dengan profil serupa.

### e. Sistem Evaluasi dan Sertifikasi (*Assessment and Certification*)

KLC memiliki mekanisme evaluasi yang komprehensif untuk menilai proses dan hasil pembelajaran. *Formative assessment* dilakukan secara berkelanjutan melalui proses yang memberikan

umpan balik langsung kepada peserta. *Summative assessment* dilaksanakan di akhir pembelajaran melalui ujian komprehensif yang terintegrasi dengan KLC-CAT (*Computer Assisted Test*). Sementara, *authentic assessment* menilai kemampuan peserta dalam mengimplementasikan pengetahuan melalui kegiatan berbasis proyek atau studi kasus yang kontekstual dengan dunia kerja.

#### f. KLC dalam Ekosistem Digital

KLC tidak beroperasi sebagai platform yang berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dalam ekosistem digital Kemenkeu yang lebih luas. Melalui interkoneksi dengan *superapps* Satu Kemenkeu, *single sign-on* (SSO) memungkinkan pegawai mengakses KLC menggunakan kredensial yang sama dengan aplikasi internal lainnya melalui sistem autentikasi terpusat. Integrasi dengan *human resource information system* (HRIS) memastikan sinkronisasi dua arah terhadap data pegawai, riwayat pelatihan, dan kompetensi agar selalu terkini. Selain itu, integrasi dengan platform Semantik mendukung proses registrasi peserta, pengelolaan kelas, dan penerbitan sertifikat secara otomatis. Arsitektur *API-based Integration* juga memungkinkan KLC terhubung dengan berbagai interkoneksi eksternal untuk memperluas fungsi dan kemudahan akses pengguna.

Interoperabilitas ini menciptakan *seamless digital ecosystem* di mana data mengalir secara otomatis antarsistem, mengeliminasi redundansi, mengurangi beban administratif, dan meningkatkan akurasi data.

Implementasi KLC sebagai LMS memberikan dampak transformasional yang terukur. Berdasarkan Laporan Kinerja BPPK 2020, terdapat tiga capaian utama. *Pertama*, dari sisi **efisiensi anggaran**, konversi pembelajaran tatap muka menjadi *e-Learning* berhasil menghemat biaya penyelenggaraan dan perjalanan dinas hingga **70%**. Analisis biaya-manfaat menunjukkan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan pada infrastruktur digital memberikan penghematan berkelanjutan. *Kedua*, dari aspek **aksesibilitas**, KLC memungkinkan pembelajaran dapat diakses kapan saja dan di mana saja, menghilangkan hambatan geografis dan waktu sehingga

memastikan pemerataan kesempatan belajar bagi seluruh pegawai. *Ketiga*, dari sisi **integrasi kinerja**, keterhubungan KLC dengan aplikasi HRIS/*e-Performance* memungkinkan sinkronisasi angka kredit prestasi (AKP) jabatan dan individu, membentuk ekosistem manajemen kinerja ketika pembelajaran berkontribusi langsung pada penilaian dan pengembangan karier pegawai.

Sejumlah terobosan turut memperkuat dampak implementasi KLC sebagai platform pembelajaran digital. Penguatan fungsi *learning and knowledge management system* (LKMS) dilakukan untuk menyinergikan pembelajaran formal dengan berbagai pengetahuan tacit. Konsolidasi LKMS di seluruh unit eselon I menghasilkan *single source of truth* bagi konten pembelajaran, sehingga materi lebih terstandar dan mudah diakses. Melalui strategi *omnichannel*, pembelajaran disampaikan lewat berbagai kanal seperti web, aplikasi *mobile*, dan media sosial untuk menjangkau lebih banyak pengguna. Peningkatan kualitas konten digital juga dilakukan dengan melibatkan pakar internal maupun eksternal guna memastikan relevansi dan kedalaman materi. Selain itu, *change management* yang komprehensif diterapkan melalui sosialisasi, pelatihan, dan sistem insentif untuk mendorong adopsi budaya pembelajaran digital.

Tahun 2024 menjadi momentum penting perluasan dampak KLC yang menjangkau lebih banyak pengguna. Melalui platform ini, total terdapat 385 program pembelajaran reguler. Dari jumlah tersebut, 41 program klasikal diikuti oleh 11.573 peserta (11% dari total), sedangkan 344 program digital menjangkau 92.705 peserta (89%), termasuk 247 program *e-Learning open access* yang dapat diakses oleh masyarakat umum. Selain itu, KLC juga mendukung kerja sama pelatihan lintas instansi, mencakup 11 program untuk kementerian/lembaga lain, 23 program untuk pemerintah daerah, dan dua program untuk pemerintah desa, sehingga memperluas kontribusi KLC dalam pengembangan kapasitas aparatur dan masyarakat.

Ekspansi ini merefleksikan transformasi BPPK dari *internal training provider* menjadi *national capacity building hub* yang

memberikan *positive externalities* bagi ekosistem tata kelola keuangan publik Indonesia.

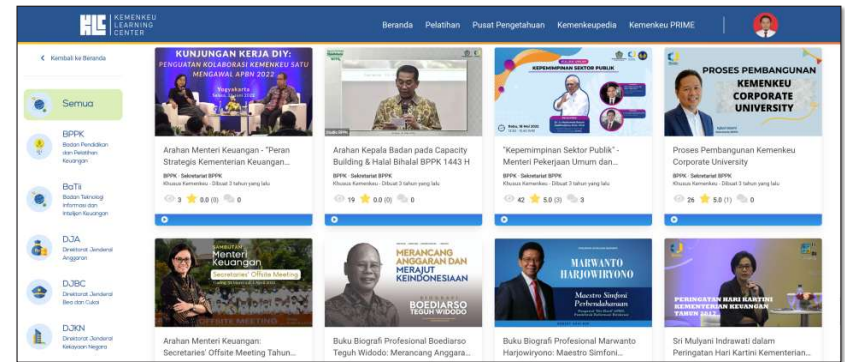
### g. Transformasi Budaya Digital

Dalam perspektif jangka panjang, implementasi KLC sebagai LMS menghasilkan dampak yang melampaui efisiensi operasional—yaitu transformasi fundamental budaya pembelajaran organisasional. Pergeseran ini mencakup perubahan pembelajaran tidak lagi dipersepsikan sebagai aktivitas episodik yang terjadwal, melainkan sebagai praktik berkelanjutan yang terintegrasi dalam keseharian kerja. Kemudian, perubahan *mindset* pegawai yang proaktif mengelola *learning path* mereka sendiri, bukan sekadar penerima pasif. Pegawai tidak hanya mengonsumsi konten pembelajaran, tetapi juga berkontribusi sebagai *content creator* dan *knowledge sharer*. Pergeseran yang terjadi juga mencakup pembentukan *learning communities* yang saling berbagi praktik terbaik, menyelesaikan masalah bersama dan membangun *collective intelligence*.

Transformasi budaya ini merupakan prasyarat bagi terwujudnya *learning organization*—organisasi yang memiliki kapasitas adaptif tinggi terhadap perubahan lingkungan melalui *continuous learning*, *knowledge sharing*, dan *innovation*. Dalam konteks Kemenkeu yang menghadapi kompleksitas regulasi global, volatilitas ekonomi, dan tuntutan transparansi publik yang semakin tinggi, kapasitas *organizational learning* menjadi *competitive advantage* yang menentukan efektivitas pengelolaan keuangan negara.

### C. KLC sebagai Knowledge Management System

Selain sebagai LMS, KLC dikembangkan pula sebagai *knowledge management system* (KMS) yang mengidentifikasi, meng-capture, menyimpan, dan mendistribusikan *knowledge* di organisasi agar dapat dimanfaatkan secara kolektif. Pengembangan KMS dimulai tahun 2015 melalui penyusunan konsep dan rangkaian pelatihan. Tahun 2016, fitur KMS dapat diakses melalui KLC dengan 55 *online learning* material dan 661 dokumen pengetahuan.



KLC sebagai *knowledge management system*.

SUMBER: SITUS KLC (2025)

([HTTPS://KLC2.KEMENKEU.GO.ID/](https://klc2.kemenkeu.go.id/))

KMS merupakan respons terhadap tantangan *knowledge loss* akibat rotasi pegawai dan pensiun, serta upaya membangun *organizational memory* yang sistematis. Melalui KMS, pengalaman dan keahlian individu ditransformasikan menjadi aset organisasi yang terdokumentasi dan dapat diakses kapan saja. Hal ini sejalan dengan strategi Kemenkeu Corpu untuk mengintegrasikan berbagai metode pembelajaran dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, didukung PP 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Tahun 2025, *knowledge management system* (KMS) Kementerian Keuangan telah *live* dan terintegrasi dengan KLC2 di <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms>. KMS menjadi repositori pengetahuan dengan lebih dari 17.000 aset intelektual dan 620 grup forum diskusi. Pada KMS juga diintegrasikan *chatbot artificial intelligence* (AI) menggunakan teknologi *large language model* (LLM), hasil inisiatif strategis *data analytics* Kemenkeu 2024.

### D. Fitur Inovasi Lain sebagai Diferensiasi KLC

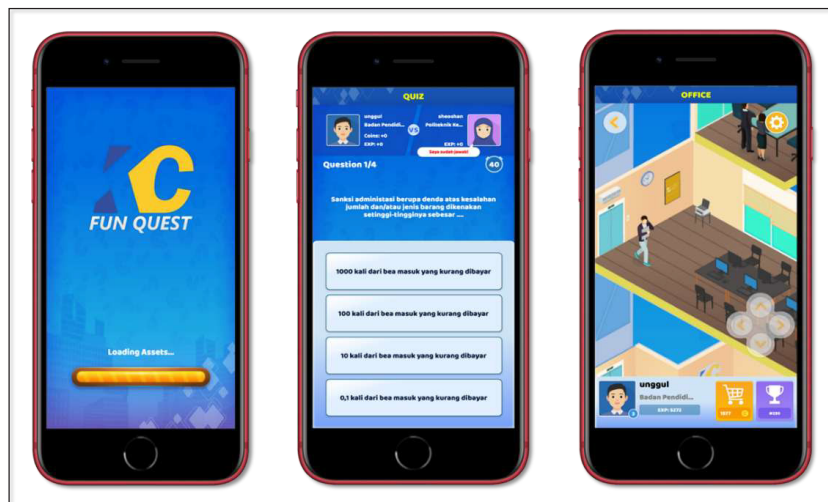
Selain fungsi LMS dan KMS, KLC terus berinovasi dengan mengembangkan berbagai fitur yang meningkatkan *engagement* dan

efektivitas pembelajaran, menjadikannya platform pembelajaran yang komprehensif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi terkini.

### 1. Gamifikasi dan User Experience

Untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan peserta, KLC mengintegrasikan berbagai elemen *gamification* dalam proses pembelajaran dengan sistem poin untuk setiap aktivitas. Peserta juga memperoleh *badge* sebagai bentuk pengakuan atas pencapaian tertentu. Selain itu, *leaderboard* menampilkan peringkat peserta dengan kinerja terbaik, mendorong semangat kompetitif yang positif. KLC juga menyediakan visualisasi progres berupa *progress bar* yang menunjukkan persentase penyelesaian kursus, yang memotivasi peserta untuk menuntaskan pembelajarannya.

Prinsip *gamification* ini mengadopsi teori Self-Determination Theory yang menekankan pentingnya memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar: *autonomy* (kebebasan memilih *learning path*), *competence* (*sense of mastery* melalui *feedback* dan *achievement*), dan *relatedness* (koneksi sosial melalui *leaderboard* dan *community*).



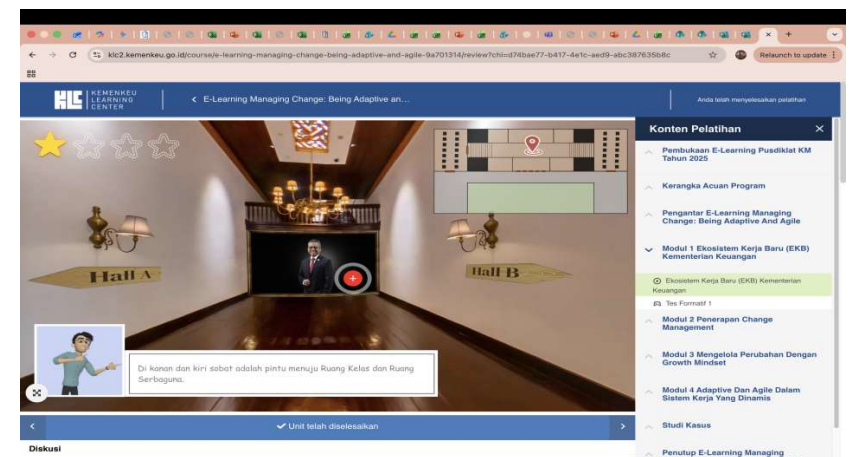
Gamifikasi dalam KC Fun Quest.

SUMBER: BPPK (2021)

Kemenkeu Corpu Fun Quest merupakan salah satu bentuk gamifikasi yang membentuk budaya pembelajaran yang menarik dan menyenangkan. KLC mendukung aset pembelajaran dalam bentuk *scorm* berbasis *html5* yang interaktif, video berformat *mp4* dan *mpg* yang memberikan pengalaman seperti menonton film, serta menerapkan prinsip UI/UX yang *user-friendly* dengan *user journey* dan *competitor analysis*. Tantangan ke depan Kemenkeu Corpu Fun Quest adalah mengembangkan fitur gamifikasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan pembelajaran terkini, karena pengembangannya saat ini masih bersifat statis.

### 2. Integrasi Teknologi Immersive: AI dan VR

KLC 2.4.1 mengadopsi fitur AI dan VR yang diuji coba pada pelatihan *e-Learning Managing Change: Being Adaptive and Agile*, yang wajib diikuti seluruh pegawai Kemenkeu. Chatbot AI bernama Mingo digunakan dalam modul *virtual tour* interaktif. Desain tur berbasis VR 360° dengan *marker* interaktif dan navigasi digital menghadirkan pengalaman imersif yang meningkatkan keterlibatan dan efektivitas pembelajaran.



Fitur AI dan VR pada *e-Learning Managing Change: Being Adaptive and Agile*.

SUMBER: WEBSITE KLC (2024)



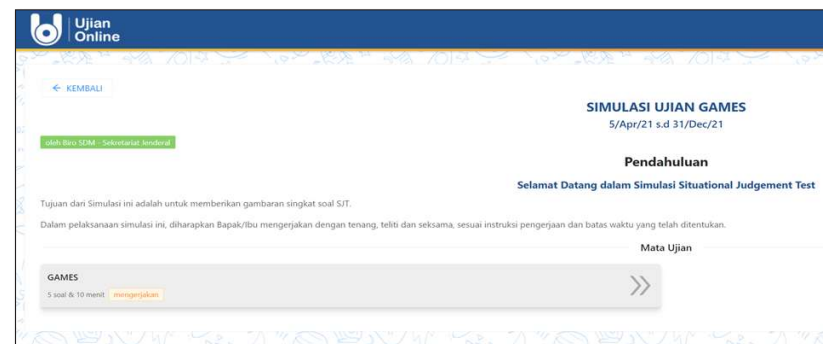
**Simulasi dan *Launching VR Training Equipment* Pusdiklat Bea dan Cukai.**

SUMBER: DOKUMENTASI PUSDIKLAT BEA DAN CUKAI (2023)

Pada 2023, Pusdiklat Bea dan Cukai, sebagai World Customs Organization (WCO) Regional Training Center Indonesia, mengadopsi teknologi *virtual reality* (VR) dalam pembelajaran simulasi melalui kerja sama dengan WCO dan pendanaan hibah. Peralatan VR ini dirancang untuk pelatihan yang membutuhkan pemeriksaan fisik dengan fitur konten *real-time*, mode 360 derajat, tampilan 3D berkualitas tinggi, berbagai menu pemeriksaan dokumen, pemilihan kasus (narkoba, barang palsu, senjata ilegal), instruksi dari CyberMaster, hingga sesi evaluasi. Tahun 2024-2025, simulasi kasus terus diperbarui dengan variasi kasus dan lokasi pemeriksaan, mencerminkan komitmen terhadap pembelajaran berbasis teknologi VR.

### 3. Sistem Evaluasi Digital: KLC-CAT

KLC-CAT (*Computer Assisted Test*) merupakan sistem evaluasi berbasis digital yang memungkinkan ujian secara daring dengan evaluasi otomatis, login terintegrasi via SSO Kemenkeu atau akun Google, serta akses mandiri terhadap modul ujian. KLC-CAT mendukung efisiensi proses penilaian, memastikan akuntabilitas



**Kemenkeu Learning Center–Computer Assisted Test (KLC-CAT)**

SUMBER: KLC (2025)

hasil belajar yang terintegrasi ke platform manajemen SDM seperti Semantik.

Dengan mekanisme transparan, adaptif, dan *user-friendly*, KLC-CAT menjadi fondasi sistem pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan ASN di era digital. Sistem ini telah dioptimalisasi untuk pelaksanaan ujian Sertifikasi Konsultan Pajak dan Sertifikasi Ahli Kepabeanan. Instansi lain bahkan belajar dari BPPK dalam usaha mengimplementasikan sistem evaluasi yang serupa.

Pada 2023, untuk pertama kalinya Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak (USKP) diselenggarakan menggunakan sistem KLC-CAT. Momen ini menjadi tonggak penting kemandirian institusi. Meski menghadapi tantangan teknis dan waktu persiapan yang singkat, kolaborasi antara Sekretariat BPPK, Pusdiklat Pajak, dan P2PK Setjen Kemenkeu berhasil memastikan ujian berjalan sukses.

Setelah peserta menyelesaikan pembelajaran dan memenuhi kriteria evaluasi, sistem secara otomatis menerbitkan *e-Certificate* (sertifikat digital) yang dapat diakses melalui akun peserta dan diversifikasi keasliannya melalui *blockchain* atau *digital signature*. Sertifikat ini terintegrasi dengan sistem manajemen SDM, secara otomatis memperbarui profil kompetensi pegawai dan berkontribusi terhadap perhitungan angka kredit prestasi (AKP) untuk pengembangan karier.

#### 4. Expert Locator 2.0

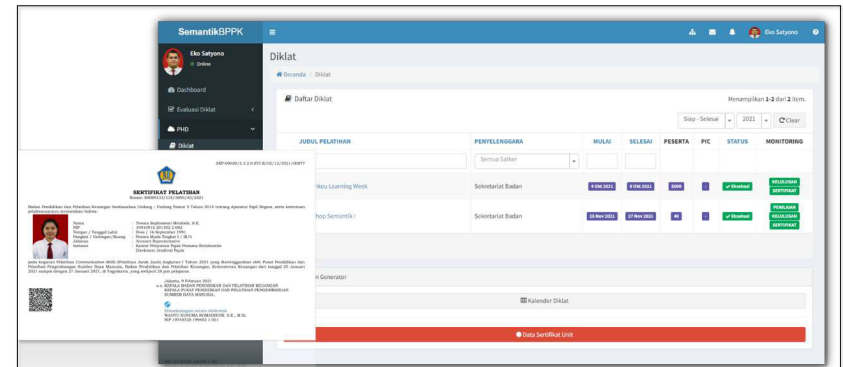
BPPK mengembangkan Expert Locator (ExLoc) 2.0, mesin pencari *expert* berbasis *data analytics* yang menjadi salah satu dari 19 Inisiatif Strategis Data Analytics Kemenkeu 2023. Data yang diolah meliputi publikasi, penghargaan, riwayat mengajar/narasumber, pendidikan, riwayat jabatan, pelatihan, IKU/KPI, dan penghargaan. ExLoc mampu memberikan rekomendasi pegawai yang tepat berdasarkan keahlian spesifik, meningkatkan efisiensi identifikasi talenta internal dalam penyusunan aset intelektual dan program pembelajaran melalui analisis data terpusat.

ExLoc menjadi salah satu momen perkembangan teknologi yang paling menonjol dalam Inisiatif Strategis Data Analytic (ISDA). Meskipun masih dalam tahap pengembangan, inisiatif ini menjadi langkah penting dalam mengoptimalkan pemanfaatan data dan informasi peserta pelatihan di lingkungan Kemenkeu. Proyek ini muncul sebagai respons terhadap tantangan pemanfaatan data yang belum maksimal dalam pengambilan keputusan, sekaligus mencerminkan komitmen BPPK untuk mendorong transformasi digital berbasis data yang lebih kuat dan strategis.

#### 5. Semantik dan KLC Office

Semantik (Sistem Manajemen Diklat dan Informasi BPPK) menopang proses bisnis registrasi, kelas virtual, cetak sertifikat, dan pelaporan pembelajaran. Proses registrasi dan pemutakhiran data peserta dilakukan secara elektronik, memastikan akurasi informasi dalam evaluasi dan sertifikasi. Semantik yang terhubung dengan KLC2, memungkinkan sinkronisasi otomatis antara data peserta dan modul *e-Learning*. Setelah peserta menyelesaikan pembelajaran dan evaluasi, sistem otomatis menerbitkan *e-Sertifikat* yang dapat diakses melalui akun peserta.

Selain mendukung proses bisnis pendidikan di BPPK, platform Semantik juga dimanfaatkan untuk mengelola program pendidikan lanjutan atau beasiswa bagi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Melalui sistem ini, seluruh tahapan—



Semantik BPPK

SUMBER: BPPK (2024)

mulai dari pendaftaran, seleksi, sampai pemantauan studi—dapat dilakukan secara terintegrasi dan transparan serta administrasi yang terdokumentasi dengan baik.

Pada perkembangan terakhir, BPPK mewujudkan KLC Office sebagai evolusi dari Semantik dan KLC-Admin. KLC Office merupakan hasil optimalisasi dan simplifikasi proses bisnis *back-office* pelatihan melalui penelitian dan pengembangan sejak 2023 dengan penyesuaian proses bisnis sesuai dinamika organisasi. Modul ini menyederhanakan penggunaan dua aplikasi (Semantik BPPK dan KLC-Admin) untuk administrasi kediklatan, meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi beban administratif pengelola pembelajaran.

#### E. Menyambut Disrupsi Teknologi: Visi dan Roadmap

BPPK menatap disrupsi teknologi sebagai peluang berinovasi dengan mengeksplorasi beragam model *e-Learning* untuk meningkatkan *engagement*, termasuk penggunaan media sosial seperti YouTube, WhatsApp, dan Instagram untuk memperkaya pengalaman belajar. *Roadmap* Renstra 2020-2024 menegaskan pentingnya kompetensi digital seperti pemanfaatan *big data* dan *flexible learning space*, serta rencana penguatan LKMS tahap IV dan aliansi dengan *corporate university* kelas dunia.

KLC terus berkembang dengan menyediakan fitur *gamification* yang membentuk budaya pembelajaran di Kemenkeu dan masyarakat luas bahwa pembelajaran dapat dilakukan secara menarik, fleksibel, tidak terbatas pada institusi pendidikan atau *training center* formal. Evolusi dari metode konvensional ke sistem digital mencerminkan komitmen BPPK untuk menjadi *learning organization* yang adaptif dan futuristik.

Sebagai cerminan komitmen tersebut, sebelum pandemi Covid-19 melanda, BPPK telah menetapkan target pembelajaran digital sebesar 30% pada 2019, kemudian meningkat menjadi 50% pada 2020, dan 70% pada 2021. Pencanangan target yang ambisius ini di satu sisi mencerminkan kesiapan infrastruktur dan SDM BPPK dalam mengadopsi teknologi dan merespons perubahan. Pada sisi yang lain, target ini juga menjadi pemacu agar BPPK terus berinovasi dan berkembang. Pandemi Covid-19 yang mulai melanda Indonesia di paruh pertama 2020 menjadi katalis pencapaian target yang ambisius ini. Pada 2020, pembelajaran digital mengambil porsi lebih dari 90% dari seluruh pembelajaran yang diselenggarakan BPPK.

Integrasi teknologi seperti KLC2, KMS, KLC-CAT, Semantik-KLC Office, *platform mobile*, dan pendekatan *blended learning* dalam satu ekosistem modern *e-Learning* membuat pelatihan menjadi lebih efisien, relevan, dan aksesibel untuk seluruh pegawai Kemenkeu. Transformasi ini membuka jalan kolaborasi lintas lembaga dan inovasi masa depan seperti AI, *big data analytics*, dan gamifikasi—*ahead of the curve* dalam pengembangan kompetensi SDM keuangan negara.

Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2024, target penyelenggaraan pembelajaran digital berhasil terlampaui dengan realisasi 83,01%. Capaian ini menunjukkan bahwa transformasi digital di lingkungan BPPK berjalan efektif dan telah melampaui ekspektasi. Keberhasilan tersebut mencerminkan kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi pembelajaran serta meningkatnya partisipasi pegawai terhadap platform digital seperti KLC.

## F. Pembelajaran Digital sebagai Paradigma Baru

Transformasi BPPK dari pembelajaran konvensional ke digital bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan pergeseran paradigma fundamental tentang bagaimana pengetahuan dikonstruksi, didistribusikan, dan diinternalisasi dalam konteks organisasi. Pergeseran ini mengubah peran pemelajar dari penerima pasif menjadi agen aktif yang mengelola proses pembelajarannya sendiri (*self-directed learning*), sekaligus mengubah peran pengajar dari *sage on the stage* menjadi *guide on the side*—fasilitator yang mendampingi proses konstruksi pengetahuan.

*E-Learning* tidak menggantikan pembelajaran tatap muka, melainkan menjadi alternatif komplementer yang menjawab keterbatasan struktural pembelajaran konvensional. Keterbatasan temporal dan spasial mengakibatkan pembelajaran klasikal mengharuskan peserta berada di satu tempat dan waktu secara bersamaan, sehingga menjadi *barrier* aksesibilitas bagi pegawai di daerah terpencil. Keterbatasan kapasitas membuat pembelajaran tatap muka tidak dapat menjangkau lebih dari 70.000 pegawai Kemenkeu secara merata. Keterbatasan temporal, spasial, dan kapasitas ini juga berdampak pada keterbatasan ekonomi. Berbagai komponen biaya pelatihan tatap muka yang cukup tinggi telah membebani anggaran secara signifikan. Belum lagi keterbatasan fleksibilitas, yaitu pembelajaran klasikal yang tidak dapat memberikan ruang bagi peserta untuk belajar sesuai kecepatan dan gaya belajar masing-masing (*personalized learning*).

Meskipun pembelajaran tatap muka memiliki keunggulan seperti fokus intensif, interaksi langsung antara peserta dan pengajar, serta kemudahan pemantauan, *e-Learning* menawarkan dimensi tambahan yang tidak dapat dipenuhi oleh metode konvensional: aksesibilitas universal, fleksibilitas temporal, skalabilitas tanpa batas, dan personalisasi pengalaman belajar.

Dalam jangka panjang, sistem pembelajaran *e-Learning* menghasilkan dampak transformatif mulai dari budaya belajar pegawai yang menjadi *autonomous learner*, proaktif mencari

pengetahuan tanpa menunggu instruksi formal. Kesenjangan kompetensi dapat terpenuhi karena *e-Learning* memungkinkan identifikasi dan intervensi cepat terhadap *competency gap* melalui *learning analytics*. Pengetahuan dapat diakses secara merata, terlepas dari lokasi dan jabatan. *Organizational memory* semakin terbentuk karena pengetahuan individu tertransformasi menjadi aset organisasi yang terdokumentasi dan dapat diwariskan lintas generasi pegawai. Terakhir, perubahan kecepatan pembaruan konten digital memungkinkan organisasi merespons perubahan regulasi dan kebijakan secara lebih responsif.

## G. Pembelajaran sebagai Praksis Berkelanjutan

Perjalanan transformasi BPPK dari konvensional ke digital merepresentasikan narasi yang lebih luas tentang adaptasi institusional terhadap disrupsi teknologi. Ini bukan sekadar cerita tentang adopsi perangkat dan aplikasi, melainkan tentang rekonstruksi identitas organisasional—dari *training center* konvensional menjadi *learning ecosystem* yang dinamis, inklusif, dan *future-ready*. Keberhasilan transformasi ini ditopang oleh tiga pilar fundamental. *Pertama*, kepemimpinan visioner. Komitmen pimpinan diperlukan untuk mengalokasikan sumber daya signifikan bagi transformasi digital dan eksperimen inovasi. *Kedua*, kapasitas SDM. Kompetensi digital pengajar, pengelola pembelajaran, dan tenaga teknis menjadi *backbone* operasional mandatori yang harus dikembangkan. Pilar terakhir adalah infrastruktur teknologi. Infrastruktur teknologi kelas dunia yang andal, aman, dan skalabel harus terus ditopang secara berkesinambungan.

Namun, esensi terdalam dari transformasi ini terletak pada pergeseran filosofis tentang pembelajaran itu sendiri—dari transmisi pengetahuan menjadi konstruksi kolektif, dari aktivitas episodik menjadi praksis berkelanjutan, dari privilese elite menjadi hak universal. Di sinilah letak makna sejati dari frasa yang menjadi semangat transformasi BPPK: “Belajar di mana saja, kapan saja”—bukan sekadar kemudahan akses teknis, melainkan demokratisasi

pengetahuan yang memberdayakan setiap individu untuk terus bertumbuh, berkontribusi, dan mewujudkan potensi terbaiknya bagi negara dan masyarakat.

Hari ini, pembelajaran di BPPK bukan lagi tentang lokasi dan waktu, melainkan tentang kualitas *engagement*, relevansi konten, dan dampak transformasional terhadap kompetensi dan karakter peserta. Di ruang maya maupun nyata, semangat pembelajaran terus menyala—membentuk generasi pengelola keuangan negara yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan memiliki *growth mindset* untuk menghadapi kompleksitas tantangan masa depan.

Perjalanan transformasi ini belum selesai. Setiap inovasi membuka cakrawala pertanyaan baru, setiap pencapaian mengundang ambisi yang lebih tinggi. Namun, fondasi yang telah dibangun—infrastruktur teknologi yang kokoh, ekosistem pembelajaran yang inklusif, dan budaya inovasi yang tertanam—memastikan bahwa BPPK siap untuk terus berevolusi, melampaui batasan yang ada, dan menjadi *benchmark* pembelajaran digital tidak hanya di Indonesia, tetapi juga di tingkat regional dan global.

## H. Refleksi Kritis dan Prospek Masa Depan

Transformasi digital BPPK telah mencapai tingkat maturitas yang signifikan, tetapi perjalanan menuju *fully digital learning organization* masih menyisakan berbagai tantangan yang perlu diantisipasi secara kritis. *Pertama*, tantangan teknis dan infrastruktur. Meskipun migrasi ke *Smart Data Center Tier-4* meningkatkan keandalan sistem, kesenjangan infrastruktur digital di daerah terpencil masih menjadi *barrier* aksesibilitas. Keterbatasan *bandwidth* internet, ketidakstabilan pasokan listrik, dan disparitas kepemilikan perangkat teknologi dapat menciptakan *digital divide* yang kontraproduktif terhadap tujuan pemerataan pembelajaran. *Kedua*, tantangan pedagogis. Pada tantangan ini, konten analog tidak sekadar dipindahkan ke format digital tanpa redesain pedagogis (pengajar yang mengatur proses belajar). Oleh karena itu, BPPK





**BPPK Meraih Golden Trophy IT Works Top Digital Awards.**

SUMBER: BPPK (2024)

meraih penghargaan “Top Digital Awards” yang diselenggarakan oleh Majalah *IT Works* bekerja sama dengan sejumlah Asosiasi TI & Telco Indonesia dan konsultan independen. Pengakuan puncak diberikan melalui penghargaan pertama “Golden Trophy” atas pencapaian tiga kali berturut-turut meraih trofi bintang lima dalam *Top Digital Implementation* dan *Top Leader on Digital Implementation*.

Penghargaan ini bukan sekadar simbol prestise, melainkan validasi eksternal terhadap kualitas implementasi sistem aplikasi dan infrastruktur teknologi informasi yang andal. Transformasi digital yang dilakukan memberikan dampak besar bagi peningkatan kinerja manajemen dalam mendukung peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan berbasis daring. Rekognisi ini menjadi motivasi bagi BPPK untuk terus berinovasi, tidak puas dengan pencapaian yang ada, dan terus mengeksplorasi *frontier* baru dalam pembelajaran digital—memastikan bahwa pengelola keuangan negara Indonesia memiliki kompetensi yang setara,

bahkan melampaui, standar global dalam menjalankan mandat konstitusional pengelolaan keuangan negara yang akuntabel, transparan, dan inklusif. ❖

## Referensi:

1. Hasil wawancara narasumber:
  - a. Iwan Khrisnawan, Kepala Bagian TIK, masa jabatan 2022 s.d. 2024
  - b. Muhamad Sandri Merizanta, Kepala Bagian TIK, masa jabatan 2014 s.d. 2017
  - c. Iqbal Soenardi, Kepala Bagian TIK, masa jabatan 2011 s.d. 2014
  - d. Eko Satyono, Kepala Subbagian SI, masa jabatan 2021 s.d. 2025
2. LAKIN BPPK tahun 2021 s.d. 2024
3. Majalah *Edukasi Keuangan*, edisi 47 (2018)
4. Buku *Evolusi BPPK* (2017)

## Bab VI

# Tantangan dan Strategi Masa Depan

---

- A. Tantangan
- B. Strategi

## A. Tantangan

**P**erubahan lingkungan global yang cepat, kompleks, dan tidak pasti telah mendorong transformasi mendasar dalam tata kelola pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan keuangan negara. Ketidakpastian geopolitik, fluktuasi ekonomi global, dan percepatan transformasi teknologi menjadi tantangan nyata yang harus dihadapi. Era VUCA—*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*—menjadi gambaran konkret atas kondisi tersebut, menuntut respons cepat dan adaptif dari seluruh elemen pemerintahan, termasuk lembaga pembelajaran.

Perkembangan Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan otomasi, konektivitas digital, kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT), kini bergeser ke Revolusi Industri 5.0 yang menekankan keberlanjutan dan nilai-nilai kemanusiaan. Perubahan ini membawa konsekuensi langsung terhadap pengelolaan keuangan negara dan pengembangan SDM. Pegawai di bidang keuangan negara tidak lagi cukup hanya dengan keterampilan teknis, tetapi juga harus mampu berpikir sistemis, beradaptasi dengan cepat, dan mengambil keputusan strategis berbasis data.

Dalam konteks ini, BPPK memegang peran strategis. Tugasnya bukan hanya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, tetapi juga mendesain ekosistem pembelajaran yang adaptif, inklusif, dan berdaya saing. BPPK harus menjembatani kesenjangan antara tuntutan kompetensi masa depan (*future skills*) dengan kesiapan aktual ASN di lapangan. Di satu sisi, BPPK bertanggung jawab atas kualitas pembelajaran internal bagi ASN Kemenkeu. Di sisi lain, BPPK juga dituntut untuk memperluas jangkauan pembelajaran kepada pemangku kepentingan eksternal seperti kementerian/ lembaga lain, pemerintah daerah, dunia usaha, hingga masyarakat luas. Dengan kata lain, BPPK tidak hanya berperan sebagai

penyelenggara pelatihan, tetapi juga sebagai arsitek pembelajaran publik yang mampu merespons dinamika global secara strategis dan berkelanjutan.

## 1. Adaptasi terhadap VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*)

Dunia hari ini bergerak cepat, seolah tak memberi jeda bagi siapa pun untuk bernapas. Di layar berita, di ruang rapat, bahkan di balik meja perencana kebijakan, satu istilah kian sering terucap, VUCA—*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Sebuah akronim yang menggambarkan zaman ketika perubahan datang tanpa aba-aba, ketika kepastian menjadi barang langka, dan setiap keputusan bisa berubah maknanya dalam hitungan hari.

Bagi para pengelola keuangan negara, VUCA bukan sekadar konsep manajerial, melainkan realitas yang mereka hadapi saban waktu. Di tengah pusaran global yang tak menentu, mereka dituntut tetap tegak—menganalisis, merencanakan, dan menavigasi arah fiskal bangsa.

*Volatility* atau volatilitas, menjadi bab pertama dalam kisah penuh gejolak ini. Dunia ekonomi berdenyut dengan fluktuasi yang kian sulit ditebak. Harga bahan baku melonjak, nilai tukar bergerak liar, dan tren pasar berputar cepat seolah tanpa pola. *Harvard Business Review* menulis pada 2025, “*Volatility in trade policy leads to fiscal dislocation in emerging markets.*” Sebuah kalimat yang terbukti nyata ketika Amerika Serikat menaikkan tarif impor tembaga hingga 50% di awal tahun itu—membuat harga material infrastruktur melambung dan memaksa banyak negara berkembang meninjau ulang anggaran mereka. Dalam konteks ini, BPPK ditantang untuk beradaptasi, memastikan para pegawai keuangan negara dibekali kemampuan memahami dinamika fiskal global dan membaca arah kebijakan perdagangan internasional.

Namun, perubahan yang cepat sering kali datang bersama kabut ketidakpastian (*uncertainty*). Dunia menyaksikan bagaimana pandemi, konflik geopolitik, krisis energi, dan perubahan iklim

berkelindan menciptakan gelombang ketidakstabilan baru. Di semester pertama 2025 misalnya, konflik antara Iran dan Israel mengguncang pasar energi dunia dan menimbulkan ketakutan akan inflasi global. Seperti dikutip dari *Bloomberg Energy Reports* (2025), harga minyak telah mengalami kenaikan hingga menjadi US\$104 per barel. Ketidakpastian tersebut telah berdampak pada menurunnya validitas perencanaan anggaran berbasis asumsi ekonomi makro dalam jangka pendek, serta disrupsi dalam penentuan proyeksi pendapatan maupun belanja negara. Hal ini memaksa para pengambil keputusan berpacu dengan waktu untuk menyesuaikan regulasi dan menjaga keseimbangan fiskal agar roda ekonomi tetap berputar.

Lalu datanglah *complexity*—kerumitan yang menjelma dari keterhubungan dunia yang kian erat. Rantai pasok global kini menyerupai jaring raksasa yang menghubungkan puluhan negara, ratusan pemasok, beragam budaya, serta peraturan yang tak seragam. Sebuah gangguan kecil di satu titik dapat mengguncang sistem di belahan dunia lain. Dalam laporannya tahun 2024, OECD mengingatkan bahwa kebijakan fiskal yang efektif terhadap perubahan iklim tak bisa berjalan sendiri; ia memerlukan koordinasi lintas sektor—dengan pengelola lingkungan, perencana transportasi, hingga tata ruang wilayah. Di sinilah tantangan nyata muncul, pengelolaan keuangan negara tak lagi cukup didekati dengan satu perspektif, melainkan membutuhkan pemikiran lintas disiplin yang menyatukan ekonomi, sosial, dan ekologi dalam satu kerangka kebijakan yang utuh.

Tantangan terakhir dalam konteks VUCA adalah *ambiguity* atau ambiguitas. Dunia yang penuh data ternyata tak selalu menghadirkan kejelasan. Informasi datang bertubi-tubi, sering kali saling bertentangan, kadang pula tak lengkap. Dalam ruang-ruang pengambilan keputusan, para pejabat publik dihadapkan pada pilihan sulit: data mana yang benar-benar bisa dipercaya? Di tengah kabut informasi itu, keputusan harus tetap diambil—sering kali dengan tekanan waktu dan risiko besar. Ambiguitas inilah yang menuntut literasi kebijakan, ketajaman analisis, serta

keberanian untuk tetap berpikir jernih. Sebab dalam dunia yang samar, keputusan impulsif hanya akan mempertebal kabut, bukan menyingkapnya.

Pada akhirnya, menghadapi era VUCA bukan soal menghindari ketidakpastian, melainkan membangun ketangguhan di tengah ketidakpastian itu sendiri. Di titik inilah BPPK memainkan peran pentingnya: membentuk aparatur keuangan negara yang tak hanya cerdas secara teknis, tetapi juga tangguh secara mental, reflektif, dan siap melangkah di tengah dunia yang terus berubah arah.

## 2. Adaptasi terhadap Revolusi Industri 4.0 dan 5.0

### a. Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri 4.0 telah membawa dampak yang sangat luas bagi hampir seluruh sektor kehidupan. Xu, dkk. (2021) menyebutkan bahwa “*Industry 4.0 is considered to be technology-driven, whereas Industry 5.0 is value-driven*”. Revolusi Industri 4.0 menitikberatkan pada penerapan teknologi digital, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *cyber-physical systems* untuk mencapai efisiensi dan otomatisasi. Sementara itu, Revolusi Industri 5.0 lahir sebagai koreksi atas ketimpangan tersebut dengan menghadirkan nilai kemanusiaan, keberlanjutan, dan resiliensi sebagai pusat dari inovasi.

Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia (SDM) keuangan negara, perubahan ini menghadirkan tantangan besar. Dalam Laporan Kinerja BPPK Tahun 2024, terdapat sejumlah capaian penting yang menunjukkan kesiapan organisasi menghadapi era digital. Misalnya, “tingkat implementasi *learning organization* mencapai 108,52% dari target”, yang menandakan bahwa budaya belajar berkelanjutan telah mulai mengakar dalam tubuh organisasi. Selain itu, “tingkat kualitas pengelolaan SDM tercapai 118,92%” dan “tingkat kualitas pengelolaan TIK mencapai 120% dari target”, membuktikan bahwa transformasi digital dan penguatan kapasitas pegawai menjadi fokus utama kinerja.

Meski demikian, tantangan baru tidak dapat diabaikan. Cordella, *et al.* (2024) juga menekankan bahwa pengembangan kompetensi bagi pegawai di sektor publik tidak boleh hanya berfokus pada penguasaan teknologi tertentu, tetapi harus membangun kemampuan analisis data, pemahaman konteks sosial-teknis, serta kolaborasi lintas sektor. Hal tersebut penting agar ASN mampu merancang dan mengelola kebijakan berbasis bukti yang adaptif terhadap dinamika global dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Seperti ditegaskan Tahar, Setiadi, & Rahayu (2022), “SDM Kementerian Keuangan harus meningkatkan kreativitas dan mengubah pola pikir tetap ke pola pikir berkembang, agar siap beradaptasi dan merevolusi diri terhadap perkembangan teknologi yang pesat”. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM tidak cukup dengan penyediaan pembelajaran, melainkan juga mencakup perubahan paradigma dan *mindset* agar mampu bersaing di era disrupsi.

Secara teoretis, terdapat kesenjangan antara desain pembelajaran saat ini dengan kebutuhan kompetensi era digital dan kolaboratif. ASN dituntut untuk menguasai berbagai *future skills* seperti keterampilan analisis data, kecakapan teknologi digital, serta pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) dalam menghadapi isu-isu global seperti krisis iklim, ketegangan geopolitik, dan disrupsi ekonomi. Namun, secara praktis, pembelajaran yang diselenggarakan saat ini masih didominasi oleh pendekatan konvensional yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan tersebut. Penguasaan *digital skills* oleh ASN sangat krusial untuk mendesain, mengimplementasikan, mengelola, hingga mengevaluasi kebijakan berbasis teknologi informasi yang relevan dengan kebutuhan pembangunan berkelanjutan. Masih belum meratanya *digital skills* di kalangan ASN dapat menjadi hambatan utama dalam transformasi digital sektor publik dan pencapaian SDGs.

Di sisi lain, intensifikasi pembelajaran daring dalam jangka panjang tanpa pendekatan yang humanistik berpotensi menimbulkan kelelahan digital (*digital fatigue*). ASN yang ditugaskan

untuk mengikuti pembelajaran daring dalam berbagai metode (*microlearning, e-Learning, distance learning, self learning*), tetapi tidak diberikan ruang yang cukup (*learning spaces*) untuk berhenti sejenak dari beban kerja administratif rentan mengalami penurunan motivasi, kejenuhan, dan kelelahan hingga stres secara fisik maupun mental. Hal tersebut dapat berimplikasi pada menurunnya efektivitas pembelajaran dan *transfer of learning*, sehingga *learner's performance* pun menjadi kurang optimal.

#### **b. Revolusi Industri 5.0: Berdamai dengan Artificial Intelligence (AI)**

Transformasi teknologi digital melalui Revolusi Industri 4.0 dan kini 5.0 telah mengubah lanskap dunia kerja, pendidikan dan pelayanan publik. Di tengah derasnya arus digitalisasi dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence/AI*), BPPK dihadapkan pada tantangan besar sekaligus peluang strategis untuk menjadikan pengelolaan pembelajaran menjadi lebih baik, komprehensif, dan inklusif.

Revolusi Industri 4.0 menghadirkan era otomasi dan pengambilan keputusan berbasis data yang kemudian menjadi fondasi pemanfaatan AI sebagai tulang punggung dalam mengolah informasi besar (*big data*), mempercepat proses bisnis, dan menggantikan pekerjaan rutin yang bersifat klerikal. Lebih lanjut, Revolusi Industri 5.0 datang dengan pendekatan yang lebih manusiawi dengan mengedepankan kolaborasi antara manusia dan mesin, memperkuat peran empati, kreativitas dan keberlanjutan. Di tengah dua gelombang revolusi industri tersebut, AI berkembang bukan hanya sebagai alat otomatisasi, tetapi sebagai katalisator pembelajaran adaptif dan pembentukan talenta digital yang holistik.

Revolusi Industri 5.0 membawa arah baru berupa kolaborasi antara manusia dan mesin, bukan sekadar efisien, tapi juga relevan dan manusiawi. Bagi BPPK, hal tersebut telah mereformasi cara berpikir dan mengelola pembelajaran, tidak hanya bagi pegawai Kemenkeu, tetapi juga SDM pengelola keuangan negara di kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi lainnya dan

bahkan bagi sivitas akademika serta masyarakat luas. Pembelajaran tidak cukup hanya fokus pada penguasaan teknis (*tematik dan cross function*), tetapi juga pada pembentukan karakter, mental, budaya, dan *leadership*. Hal tersebut bertujuan agar para SDM pengelola keuangan negara, maupun calon-calon aparatur pengelola keuangan tidak hanya cakap dan kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan untuk beradaptasi, berkolaborasi, serta memiliki kepekaan terhadap perubahan sosial.

Selain itu, BPPK mulai beralih dari pendekatan pembelajaran yang sebelumnya hanya bersifat satu arah menjadi ke model pembelajaran yang lebih partisipatif, berbasis pengalaman, dan personal. Pendekatan seperti pelatihan berbasis proyek (*project-based learning*), simulasi, *mentoring*, dan *coaching*, serta *integrated learning at workplace/action learning* mulai dikelola secara lebih sistematis, tetapi tetap fleksibel dan dapat direkognisi sebagai capaian pembelajaran, baik individu maupun organisasi.

Beralih ke *best practice* di lingkup global, konsep *Society 5.0* yang digagas Jepang semakin menegaskan pentingnya keseimbangan antara pemanfaatan teknologi informasi dengan nilai-nilai kemanusiaan tersebut. Firman Mansyur, dkk. (2022) menjelaskan bahwa "*civilization 5.0 is a human-centered society conceptually coming from technological advancement*". Dengan demikian, arah pembelajaran di BPPK tidak boleh hanya berfokus pada penguatan teknologi informasi atau kecanggihan digital, tetapi juga harus memastikan bahwa pemanfaatan teknologi di bidang pembelajaran tersebut benar-benar dapat membawa manfaat bagi manusia dan masyarakat luas.

Sebagai garda terdepan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pengelola keuangan negara, BPPK dihadapkan pada sejumlah tantangan strategis yang semakin kompleks dan dinamis. Tantangan ini tidak hanya berkaitan dengan transformasi teknologi, tetapi juga perubahan pola belajar, karakteristik peserta pelatihan, hingga kebutuhan kompetensi masa depan. Beberapa tantangan utama yang dihadapi antara lain:

### 1) **Kebutuhan untuk Mengadopsi Teknologi Pembelajaran Mutakhir**

Di tengah percepatan transformasi digital, BPPK dihadapkan pada kebutuhan mendesak untuk mengadopsi teknologi pembelajaran terkini seperti *AI-based adaptive learning*, *microlearning*, serta platform digital interaktif. Teknologi-teknologi tersebut tidak hanya menghadirkan pengalaman belajar yang lebih personal dan relevan, tetapi juga memungkinkan peserta untuk belajar secara cepat sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas masing-masing. Tanpa langkah inovatif semacam ini, efektivitas proses pembelajaran berisiko menurun, dan daya saing SDM pengelola keuangan negara bisa tertinggal di tengah perubahan global yang begitu dinamis.

### 2) **Reorientasi Pemanfaatan Fasilitas Fisik**

Peralihan besar menuju pembelajaran daring membawa konsekuensi terhadap berkurangnya pemanfaatan fasilitas fisik, seperti ruang kelas, laboratorium, dan asrama pelatihan. Dalam konteks ini, BPPK perlu merancang strategi baru agar aset-aset tersebut tetap produktif dan relevan. Salah satu alternatifnya adalah dengan mengembangkan model *hybrid learning*, yang memadukan keunggulan pembelajaran daring dengan pengalaman tatap muka yang lebih mendalam. Fasilitas fisik dapat dioptimalkan untuk kegiatan *experiential learning*, diskusi kelompok intensif, atau pelatihan berbasis simulasi—jenis pembelajaran yang masih sulit digantikan oleh teknologi digital sepenuhnya.

### 3) **Penguatan *Soft Skills* dan Kepemimpinan Adaptif**

Di masa depan, kompetensi yang dibutuhkan aparatur tidak lagi terbatas pada keahlian teknis semata. Dunia kerja yang semakin kompleks menuntut kemampuan reflektif, berpikir sistemik, serta kepemimpinan kolaboratif dan adaptif. Karena

itu, BPPK perlu merancang kurikulum yang lebih menekankan pada pembelajaran berbasis refleksi, studi kasus, dan *coaching*. Pendekatan semacam ini akan membentuk aparatur yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga tangguh dalam berpikir strategis dan mampu menavigasi perubahan dengan bijak.

### 4) **Personalisasi Pembelajaran untuk ASN Lintas Generasi dan Fungsi**

Peserta pelatihan BPPK kini datang dari berbagai latar belakang generasi—mulai dari Generasi X sampai Generasi Z—dengan karakter, motivasi, dan gaya belajar yang sangat beragam. Selain itu, mereka juga berasal dari beragam fungsi dalam organisasi, yang memiliki tantangan dan kebutuhan kompetensi yang berbeda. Untuk menjawab keragaman ini, BPPK perlu mengembangkan pendekatan pembelajaran yang kontekstual, adaptif, dan berbasis data. Melalui pemanfaatan analitis pembelajaran untuk membuat profil peserta (*learner profiling*), desain kurikulum dapat disesuaikan secara lebih presisi sehingga setiap individu mendapatkan pengalaman belajar yang paling relevan dengan perjalanan karier dan tantangan profesionalnya.

### **c. Kerja Sama Nasional dan Internasional**

Tantangan pengelolaan keuangan negara yang semakin kompleks dan lintas sektor membuat kebutuhan akan kerja sama, baik di tingkat nasional maupun internasional, menjadi semakin mendesak. Dalam konteks pengembangan kompetensi SDM pengelola keuangan negara, BPPK perlu mengambil peran yang lebih aktif dan terbuka dalam menjalin kemitraan dengan berbagai pihak—mulai dari kementerian/lembaga lain, pemerintah daerah, hingga institusi pelatihan, baik nasional maupun global. Kolaborasi tersebut tidak hanya membuka ruang pertukaran pengetahuan, tetapi juga memungkinkan penyesuaian standar kompetensi secara lebih luas dan terintegrasi.

Mengacu pada definisi dari Bannerman, *et al.* (2005), kemitraan strategis tersebut menawarkan sejumlah manfaat penting bagi BPPK. *Pertama*, penguatan kapasitas kelembagaan. Melalui kemitraan strategis, BPPK dapat memperkuat kapasitas kelembagaannya dalam menghadapi dinamika kebutuhan pengembangan kompetensi SDM keuangan negara yang semakin cepat dan tak terduga. *Kedua*, kemitraan strategis juga turut mampu meningkatkan legitimasi. Dengan menggandeng mitra bereputasi, BPPK dapat memperoleh pengakuan atau rekognisi yang lebih kuat di mata *stakeholders*, termasuk *skill group owners*, unit eselon I, maupun mitra eksternal. *Ketiga*, kemitraan strategis juga membantu mengatasi keterbatasan sumber daya internal, sekaligus membuka akses terhadap teknologi, keahlian, dan praktik terbaik yang belum dapat dikembangkan secara mandiri.

Namun, dalam praktiknya, kerja sama maupun kemitraan strategis seperti yang telah dielaborasi di atas tidak selalu berjalan mulus. Perbedaan orientasi dan kepentingan antarpemangku kepentingan sering kali menjadi penghambat. Pihak internal cenderung fokus pada efisiensi proses dan penguatan budaya organisasi, sementara mitra eksternal biasanya lebih menekankan isu sektoral atau pendekatan yang kontekstual dengan kebutuhan lokal. Ketegangan semacam ini dapat berdampak pada kurang harmonisnya pengembangan desain pembelajaran, tidak sinkronnya metode pembelajaran dengan tujuan pembelajaran, hingga ketidaksesuaian dalam penentuan tolok ukur keberhasilan pelatihan maupun dampak pembelajaran. Selain itu, tantangan lain seperti belum terintegrasinya sistem informasi pelatihan lintas kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi lainnya, belum adanya pengakuan lintas kredensial, hingga fragmentasi kebijakan turut memperumit upaya kolaborasi lintas sektor.

#### **d. Pembentukan SDM Unggul dan Agile**

Pembentukan SDM unggul tidak dapat hanya bergantung pada peningkatan keterampilan teknis, melainkan juga harus mencakup

pengembangan karakteristik *agile*, yaitu kemampuan untuk belajar berkelanjutan, berpikir kritis, berkolaborasi lintas disiplin, serta merespons perubahan secara cepat. Secara teoretis, pengembangan SDM juga perlu didesain agar sekaligus dapat membentuk mentalitas inovatif, adaptif, *agile*, dan resiliens terhadap perubahan.

Dalam dunia pembelajaran, hasil yang ingin dicapai bukan hanya kehadiran peserta pada kelas-kelas pembelajaran. Hal yang lebih penting adalah bagaimana mereka benar-benar belajar dan mampu mengingat serta menerapkan apa yang dipelajari. Dalam konteks BPPK, pembelajaran tidak hanya terbatas pada pelatihan klasikal. Terdapat banyak bentuk pembelajaran lain seperti pembelajaran jarak jauh (PJJ), *e-Learning*, pendidikan formal, sertifikasi kompetensi, pemanfaatan aset intelektual, komunitas praktik (CoP), dan lainnya.

Semua ini dirancang untuk menjawab kebutuhan yang beragam dari para pegawai. BPPK dapat mengembangkan pendekatan *link and match* antara *career path* dan *learning journey* yang jelas dengan merujuk pada kapasitas serta aspirasi pegawai dengan desain pembelajaran yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Penyelarasan kebutuhan mitra kerja dan desain pembelajaran ini merupakan salah satu faktor yang memengaruhi tingginya minat pelatihan pada BPPK.

Sebagaimana strategi *corporate university* yang telah banyak dibahas pada bab sebelumnya, pengembangan kompetensi melalui pembelajaran yang dikelola BPPK menekankan pada penyelarasan antara pembelajaran dengan pencapaian target kinerja atau performansi organisasi. Namun demikian, selain kebutuhan strategis yang berasal dari organisasi tersebut, proses pengembangan kompetensi juga tidak luput memperhatikan aspirasi kebutuhan pembelajaran yang berasal dari individu.

Namun, tantangan baru muncul apabila pembelajaran belum mampu menjangkau kebutuhan lintas kompetensi tersebut secara menyeluruh. Di sisi lain, terdapat keragaman generasi pemelajar yang perlu dikelola, mulai dari *Baby Boomers* hingga Generasi

Alpha, yang memiliki preferensi cara belajar yang sangat berbeda. Generasi muda cenderung menyukai pendekatan interaktif dan berbasis teknologi serta model pembelajaran yang simpel, cepat, dan sesuai kebutuhan seperti *microlearning* maupun *bite-sized learning*. Di sisi lain, generasi yang lebih senior cenderung merasa nyaman dengan metode konvensional melalui pembelajaran klasikal secara tatap muka dua arah. Perbedaan preferensi tersebut tentunya perlu dikelola dan dimitigasi dengan baik sehingga efektivitas dan partisipasi pembelajaran dapat tetap berjalan optimal.

Selain itu, pembentukan SDM yang unggul juga tecermin dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi di PKN STAN, mutu pendidikan terjaga dengan baik. Indeks mutu penyelenggaraan pendidikan tercatat 366,40 dari target 365. Capaian ini menunjukkan bahwa meskipun dihadapkan pada tantangan digitalisasi, BPPK tetap mampu menjaga kualitas pendidikan tinggi vokasi.

Sebagai tambahan, penguatan inisiatif *data analytics* juga menjadi bukti konkret. Seluruh target implementasi inisiatif strategis berbasis analitis data tercapai 100%. Inisiatif tersebut sejalan dengan gagasan Ikenga & Van der Sijde (2024) bahwa kompetensi abad ke-21 menuntut "*ability to participate in a multifaceted socioeconomic and political environment influenced by globalization and digital revolution*". Dengan berbagai pembelajaran dengan tema *data analytics*, BPPK turut berkontribusi dalam memperkuat kemampuan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*), yang sangat esensial dalam merespons dinamika global.

Capaian lainnya adalah peningkatan tingkat kepuasan *stakeholders* hingga 115,83%. Angka tersebut tidak hanya menunjukkan keberhasilan teknis, tetapi juga menjadi refleksi bahwa transformasi digital yang dilakukan benar-benar berdampak positif bagi penerima layanan. Sesuai dengan konsep Society 5.0, teknologi seharusnya tidak menambah jarak, tetapi justru menghadirkan pelayanan yang lebih dekat, cepat, dan berkualitas.

Lebih jauh, dalam konteks pembangunan kepemimpinan digital, BPPK telah melaksanakan berbagai program pengembangan kompetensi *leadership* berbasis transformasi digital. Gunawan

(2025) menekankan bahwa "kepemimpinan inklusif dan adaptif menjadi prasyarat bagi keberhasilan organisasi di era Industri 5.0". Hal tersebut sudah mulai diwujudkan melalui pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*), yang tidak hanya menekankan aspek teknis, tetapi juga aspek penerapan keterampilan kepemimpinan yang empatik dan kolaboratif di tempat kerja.

Dari keseluruhan capaian tersebut, dapat disimpulkan bahwa saat ini BPPK sudah berada pada jalur yang cukup tepat dalam merespons berbagai tantangan transformasi dari kemunculan Revolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0*. Namun demikian, BPPK perlu terus memperkuat berbagai proses pembelajaran, terutama yang berkaitan dengan beberapa hal berikut:

- a. *Reskilling* dan *upskilling* SDM Keuangan Negara secara berkelanjutan untuk mengantisipasi hilangnya jenis pekerjaan lama dan lahirnya profesi baru.
- b. Penguatan kolaborasi lintas disiplin untuk menghadirkan inovasi pembelajaran yang adaptif.
- c. Integrasi etika dan nilai kemanusiaan dalam digitalisasi, sehingga teknologi tidak terjebak sekadar menjadi alat efisiensi, melainkan instrumen peningkatan martabat manusia.

Dengan fondasi atas apa yang telah diraih BPPK di tahun 2024 tersebut, BPPK kini berada pada fase penting untuk menegaskan dirinya sebagai pusat unggulan pengembangan kompetensi SDM keuangan negara berbasis digital dan humanis. Transformasi tersebut tidak hanya relevan dengan visi Kementerian Keuangan, tetapi juga menjadi kontribusi nyata Indonesia dalam menjawab tantangan global era Revolusi Industri 5.0.

### **3. Penguatan Inklusivitas Pembelajaran melalui Perluasan Edukasi Keuangan Negara**

Dalam era transformasi digital dan tuntutan global yang semakin kompleks, penguatan kapasitas SDM di bidang keuangan negara

menghadapi tantangan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural dan sosial. Salah satu tantangan paling mendasar adalah bagaimana memastikan bahwa para pengelola keuangan negara, tidak hanya di Kementerian Keuangan, tetapi juga pada kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi lainnya tanpa terkecuali, memiliki akses yang setara terhadap pembelajaran yang relevan dan bermakna.

Inklusivitas dalam pembelajaran bukan hanya sekadar membuka pintu pembelajaran bagi semua pihak yang membutuhkan, tetapi menjamin bahwa setiap individu dan organisasi yang terlibat dalam pengelolaan keuangan negara, dari pusat di ibu kota negara hingga daerah terpencil, terluar, maupun tertinggal, memiliki peluang yang sama untuk berkembang. Hal tersebut sejalan dengan semangat pemerataan kualitas pengelolaan keuangan negara yang digaungkan oleh BPPK, termasuk oleh PKN STAN di dalamnya melalui berbagai program afirmasi agar pemerintah daerah juga dapat menyiapkan calon-calon pengelola keuangan daerah yang kompeten dan akuntabel.

Namun demikian, dalam praktiknya, kesenjangan akses pembelajaran masih sangat nyata. Pengelola keuangan negara yang bertugas di pusat, terutama di lingkungan kementerian di kota-kota besar, umumnya menikmati fasilitas teknologi yang memadai, jaringan internet yang stabil, serta dukungan infrastruktur pembelajaran digital yang lengkap. Sebaliknya, pegawai pemerintah yang bekerja di daerah, khususnya di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T), sering kali harus berhadapan dengan keterbatasan yang signifikan. Jaringan internet yang lemah, minimnya perangkat teknologi, serta rendahnya literasi digital menjadi hambatan utama dalam proses pembelajaran.

Ketimpangan ini tidak hanya berdampak pada akses, tetapi juga pada kualitas pembelajaran yang diterima. Ketika sebagian pemelajar dapat mengikuti pembelajaran berbasis teknologi mutakhir seperti *microlearning*, simulasi daring, dan *coaching* digital, sebagian lainnya hanya mampu mengakses pelatihan konvensional yang terbatas, maka jurang kompetensi pun dikhawatirkan semakin

melebar. Hal tersebut berpotensi menciptakan ketimpangan kualitas SDM antarwilayah, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan fiskal dan pelayanan publik, baik secara regional maupun nasional.

Tantangan lainnya adalah fragmentasi kebijakan dan sistem pelatihan antarinstansi. Belum adanya integrasi sistem informasi pelatihan, pengakuan lintas kredensial, serta sinergi antarunit kerja menyebabkan upaya inklusif sering kali terhambat oleh birokrasi dan perbedaan standar maupun kepentingan. Akibatnya, hasil dari upaya untuk memperluas akses pembelajaran tersebut tidak selalu berjalan seragam dan berkelanjutan. Dalam situasi seperti ini, inklusivitas pembelajaran menjadi isu strategis yang memerlukan perhatian serius dan pendekatan lintas sektor.

#### **4. Tantangan Pengukuran Dampak Pelatihan Melampaui Model Kirkpatrick**

Sejalan dengan tuntutan efisiensi dan optimalisasi anggaran, serta penguatan peran strategis BPPK dalam kerangka Kemenkeu Corpu, tantangan signifikan lainnya muncul dalam hal evaluasi program pembelajaran. Selama ini, BPPK telah menerapkan kerangka evaluasi yang komprehensif mengacu pada model Kirkpatrick, yang mencakup Level 1 (reaksi/kepuasan), Level 2 (pembelajaran/penguasaan materi), Level 3 (perilaku/implementasi), dan Level 4 (hasil/dampak kinerja). Evaluasi berjenjang ini bertujuan memastikan kualitas dan relevansi pembelajaran.

Namun, kerangka evaluasi empat level tersebut dirasa belum sepenuhnya menjawab pertanyaan mendasar mengenai akuntabilitas dan efisiensi anggaran: apakah investasi yang dikeluarkan untuk pelatihan benar-benar memberikan nilai tambah ekonomis yang terukur bagi organisasi? Di tengah meningkatnya ekspektasi *stakeholders* dan tuntutan untuk pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based decision making*), BPPK ditantang untuk melampaui pengukuran dampak kualitatif dan kuantitatif konvensional menuju pengukuran dampak finansial. Evaluasi yang dominan berfokus pada kepuasan atau perubahan perilaku peserta

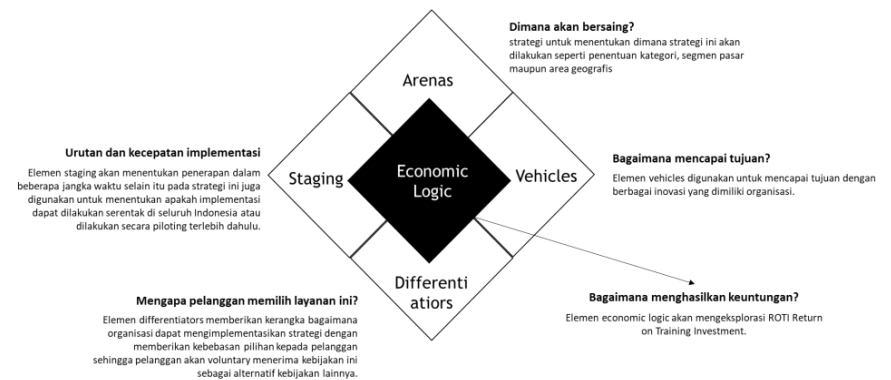
belum cukup untuk menjustifikasi alokasi anggaran pelatihan sebagai sebuah investasi strategis, bukan sekadar biaya operasional.

Pendekatan *Return on Training Investment* (ROTI), yang dikembangkan oleh Jack J. Phillips sebagai perluasan Level 5 dari model Kirkpatrick, menawarkan kerangka kerja untuk mengukur nilai ekonomis ini. Akan tetapi, implementasi ROTI menghadirkan tantangannya tersendiri. Prosesnya melibatkan kompleksitas dalam mengisolasi dampak pelatihan dari faktor-faktor eksternal lain yang turut memengaruhi kinerja (misalnya perubahan kebijakan, teknologi baru, kondisi ekonomi, dll.). Selain itu, tantangan lainnya adalah mengonversi berbagai hasil atau manfaat pelatihan (baik *hard data* yang dapat dikuantifikasi seperti peningkatan produktivitas atau efisiensi waktu, maupun *soft data* yang lebih bersifat kualitatif dan *immeasurable* seperti peningkatan motivasi atau kepuasan kerja) ke dalam nilai moneter yang kredibel. Penerapan ROTI juga membutuhkan kapasitas SDM yang memadai dalam analisis data dan metodologi evaluasi finansial. Mengatasi tantangan ini menjadi krusial agar BPPK dapat secara efektif menunjukkan akuntabilitas dan nilai strategis investasi pembelajarannya.

## B. Strategi

Menatap periode 2025–2029, BPPK telah menyiapkan peta jalan yang jelas tentang ke mana arah langkahnya akan dibawa. Dalam rencana strategis yang baru, BPPK menegaskan komitmennya untuk terus mendorong transformasi pembelajaran berkelanjutan, memperkuat profesionalisme SDM, serta memperluas jejaring kolaborasi lintas sektor. Arah ini tidak lahir begitu saja, melainkan berangkat dari kesadaran bahwa dunia pembelajaran, profesi, dan tata kelola keuangan publik kini bergerak semakin cepat dan menuntut respons yang lebih cerdas. Untuk memastikan analisis yang komprehensif, strategi yang diusulkan untuk memperkuat pengembangan kompetensi SDM pengelola keuangan negara ini menggunakan pendekatan *diamond strategic* yang dikembangkan oleh Hambrick & Fredrickson (2001). Kerangka *diamond strategies*

dirasa relevan untuk merumuskan strategi dalam menghadapi berbagai tantangan pengembangan SDM yang komprehensif dan terstruktur (Collis & Rukstad, 2008). Pendekatan ini akan membantu dalam mengevaluasi strategi sebagai respons terhadap berbagai tantangan dengan mempertimbangkan lima elemen utama, yaitu *arena, vehicles, differentiators, staging, economic logic*.



### Conceptual Framework Penentuan Strategi

SUMBER: HAMBRICK & FREDRICKSON (2001)

#### 1. Arenas: Mewujudkan Inklusivitas Pembelajaran

Elemen pertama dalam kerangka *diamond strategy*, yaitu arena, yang berbicara tentang ruang tempat strategi dijalankan. Di sinilah organisasi menentukan arah langkahnya: siapa yang menjadi sasaran, bidang apa yang digarap, dan sejauh mana wilayah kerja akan diperluas. Bagi BPPK, arena tersebut tidak hanya berupa ruang fisik atau segmen peserta pelatihan, melainkan ekosistem pembelajaran yang lebih luas—tempat gagasan, kebijakan, dan manusia bertemu untuk tumbuh bersama.

Namun, perjalanan menuju transformasi tidak pernah sepenuhnya mulus. Dalam proses adaptasi strategi, berbagai tantangan kerap muncul, mulai dari resistensi terhadap perubahan,

kesenjangan kompetensi digital, tuntutan efisiensi, hingga tekanan untuk menghasilkan capaian yang cepat. Tantangan-tantangan ini justru menjadi pengingat bahwa perubahan sejati bukan tentang menghindari kesulitan, melainkan tentang kemampuan organisasi untuk belajar dari setiap prosesnya. BPPK memahami bahwa menjadi adaptif bukan berarti menjadi sempurna, tetapi menjadi organisasi yang terus berkembang—yang mau berefleksi, berbenah, dan belajar dari pengalaman.

Dalam konteks ini, inklusivitas pembelajaran menjadi prinsip yang tidak bisa ditawar. Dengan strategi yang terstruktur, BPPK tidak hanya memperluas jangkauan pembelajaran, tetapi juga menciptakan jembatan antara pusat dan daerah, antara kebijakan dan praktik serta antara kebutuhan dan solusi. Ini bukan hanya soal membuka akses, tetapi memastikan bahwa setiap pelaku dalam ekosistem keuangan negara memiliki kesempatan yang setara untuk tumbuh, berkembang, dan berkontribusi secara optimal.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, Kemenkeu melalui BPPK mendorong pendekatan sistemis dalam membangun ekosistem pembelajaran yang inklusif. Sampai tahun 2025, strategi perluasan edukasi keuangan negara diberikan kepada berbagai elemen. *Pertama*, melalui pengembangan kompetensi keuangan negara kepada pengelola keuangan negara di kementerian/lembaga/pemerintah daerah/instansi lainnya melalui *executive training* bagi para pimpinan lembaga, pemerintah daerah, dan aparat penegak hukum, pelatihan klasikal, pelatihan jarak jauh, *e-Learning*, *microlearning*, serta berbagai *open access e-Learning* yang dapat diakses melalui Kemenkeu Learning Center (KLC) bagi para pengelola keuangan negara di level teknis.

Proses pembelajaran tersebut juga dilengkapi dengan pemberian akreditasi program pelatihan keuangan negara untuk mencetak *hub-hub* pembelajaran di bidang keuangan negara di berbagai lembaga penyelenggara pelatihan, baik milik pemerintah pusat maupun daerah. Selain itu, sertifikasi kompetensi dan uji kompetensi juga diberikan kepada para pengelola keuangan negara,

baik bagi para pejabat fungsional seperti bendahara dan penilai, maupun bagi nonfungsional, seperti Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) dan Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM) di berbagai satuan kerja di seluruh Indonesia.

Inklusivitas pembelajaran yang diusung BPPK tidak hanya menysar pengelola keuangan negara saja, tetapi juga sivitas akademika melalui kerja sama Kemenkeu Corpu Goes to Campus (KC-GTC) dengan berbagai perguruan tinggi yang menekankan pada integrasi materi pengelolaan keuangan negara ke dalam rencana pembelajaran semester (RPS) perkuliahan. Tidak berhenti sampai di situ, BPPK juga turut berkontribusi dalam upaya pemulihan ekonomi nasional pascapandemi Covid-19 melalui berbagai program pembelajaran, baik dengan metode seminar, webinar, maupun *open access e-Learning* bagi para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Lebih lanjut, sebagai bentuk penguatan program KC-GTC tersebut, pada pertengahan tahun 2025, BPPK menginisiasi langkah strategis dalam memperluas inklusivitas pembelajaran dan memperkuat ekosistem pengetahuan publik melalui pembentukan Center for Public Finance Research (CPFR) yang dirancang sebagai *learning and research hub* untuk menjembatani dunia akademis dengan praktik kebijakan fiskal serta sektor keuangan secara lebih luas, terintegrasi, dan berkelanjutan. CPFR bertujuan memperkuat kolaborasi antara Kementerian Keuangan dan perguruan tinggi dalam diseminasi pengetahuan kebijakan fiskal, *collaborative research*, dan pengembangan inovasi pembelajaran berbasis bukti (*evidence-based learning*).

Sebagai simpul koordinasi, dalam tata kelola CPFR tersebut, BPPK akan berperan sebagai **chief operational officer**, dengan dukungan dari seluruh unit eselon I, SMV, dan BLU di lingkungan Kemenkeu. Fungsi ini meliputi pengelolaan program edukasi publik, riset kolaboratif, serta kurasi aset pengetahuan lintas unit melalui forum koordinatif seperti **Learning Council Meeting** yang dipimpin langsung oleh Menteri Keuangan sebagai *chairman*.

Dalam struktur kolaboratif tersebut, setiap perguruan tinggi mitra berperan sebagai *learning site* dan *research node* yang menjadi pusat pelaksanaan kegiatan akademis, riset, dan publikasi, sementara BPPK memastikan keselarasan substansi kebijakan dan efektivitas implementasi.

Melalui CPFR, berbagai inisiatif edukasi publik yang sebelumnya dijalankan secara terpisah—seperti *Tax Goes to Campus*, *Edukasi APBN*, dan sebagainya—diintegrasikan dalam satu platform kolaboratif. Integrasi ini tidak hanya memperluas jangkauan pembelajaran ke masyarakat luas, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan konsistensi penyampaian pesan kebijakan fiskal secara nasional.

Selain itu, CPFR mengadopsi pendekatan *hybrid*, dengan menggabungkan pusat fisik di kampus mitra dan *digital hub* berbasis **Kemenkeu Learning Center (KLC)**. Melalui integrasi tersebut, konten pembelajaran, *open access learning*, *policy dialogue*, hingga kegiatan riset kebijakan dapat diakses oleh mahasiswa, dosen, peneliti, ASN, dan masyarakat umum di berbagai wilayah termasuk daerah 3T. Pendekatan ini memperkuat prinsip inklusivitas dan pemerataan akses pembelajaran sebagaimana menjadi pilar strategi BPPK: *Belajar Tanpa Batas*.

Lebih dari sekadar wadah edukasi, CPFR merupakan **platform kolaboratif lintas disiplin** yang mendorong interaksi antara praktisi dan akademisi melalui program seperti *team teaching*, *student research competition*, *policy internship*, *case-based learning*, dan *collaborative research*. Media pembelajaran yang digunakan pun beragam: kuliah umum, *podcast*, *e-Booklet*, *video interaktif*, hingga *massive open online course* (MOOC) serta aset intelektual pada KLC, guna menciptakan pembelajaran yang fleksibel, aplikatif, dan kontekstual.

Desain kegiatan penelitian maupun pembelajaran dalam CPFR dikembangkan secara **terbuka dan lintas disiplin (cross function)** yang mencakup bidang ekonomi, hukum, sosial-politik, teknologi, serta pembangunan berkelanjutan. Pendekatan lintas disiplin ini penting untuk membangun pemahaman fiskal yang komprehensif dan relevan terhadap tantangan nyata masyarakat. Bagi pengelola

keuangan negara di daerah, kehadiran CPFR membuka akses terhadap pengetahuan terbaru dan pengembangan kapasitas berkelanjutan melalui jalur kemitraan akademis dan *local learning hub* di bawah koordinasi Balai Diklat Keuangan (BDK).

Secara kelembagaan, CPFR melibatkan berbagai pihak: unit eselon I sebagai penyedia isu strategis dan substansi kebijakan, LPDP sebagai mitra pendanaan riset, serta SMV/BUMN dan sektor swasta sebagai pendukung operasional kegiatan edukatif. BPPK memfasilitasi kolaborasi ini melalui mekanisme koordinasi reguler dan Learning Council Meeting untuk memastikan relevansi setiap kegiatan dengan agenda strategis nasional.

Dalam implementasinya, CPFR menghasilkan enam layanan utama:

1. **Open access learning** melalui KLC,
2. **Collaborative research** akademisi–praktisi,
3. **Edukasi publik** kebijakan fiskal,
4. **Publikasi ilmiah dan konferensi**,
5. **Case-based study** untuk pembelajaran, dan
6. **Sertifikasi profesi** di bidang keuangan negara.

Dengan kerangka kolaboratif ini, CPFR berperan sebagai jembatan strategis antara pemerintah, akademisi, dan masyarakat dalam memperkuat literasi fiskal nasional. Inisiatif ini tidak hanya memperluas akses pengetahuan, tetapi juga meningkatkan legitimasi kebijakan fiskal melalui riset berbasis bukti dan dialog kebijakan publik yang inklusif.

Sebagaimana ditegaskan oleh Menard & Shirley (2005) serta DiMaggio & Powell (1991), kolaborasi kelembagaan yang baik memperkuat legitimasi organisasi sekaligus meningkatkan relevansi kebijakan publik melalui dukungan akademis. Dalam konteks ini, **CPFR menjadi manifestasi strategi BPPK dalam menjawab tantangan masa depan melalui sinergi pengetahuan, kolaborasi, dan inovasi pembelajaran berkelanjutan.**

Selain itu, melalui pembinaan Jabatan Fungsional Keuangan Negara (JFKN) dengan dukungan Pusbin JFPM, BPPK memastikan jalur karier fungsional yang profesional dan berkelanjutan. Uji kompetensi teknis, penyusunan *learning path*, dan sertifikasi kompetensi menjadi bagian dari strategi untuk mencetak SDM pengelola keuangan negara yang memiliki standar keahlian tinggi dan diakui secara nasional maupun internasional.

Kemudian, melalui Kemenkeu Leaders Academy (KLA), BPPK berperan menyiapkan talenta unggul dengan karakter kepemimpinan yang berintegritas, adaptif, dan resilien. Program ini sejalan dengan kebutuhan Kementerian Keuangan untuk mencetak pemimpin yang mampu menjawab tantangan transformasi birokrasi dan ekonomi di masa depan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa di tengah derasnya arus perubahan teknologi, BPPK memilih untuk tetap menjadi rumah belajar, tempat teknologi dan manusia berjalan beriringan, tempat pembelajaran bukan sekadar tugas, tetapi panggilan untuk membentuk masa depan pengembangan kompetensi di bidang keuangan negara yang lebih adaptif, kolaboratif, dan humanis.

## 2. *Vehicles*

Elemen *vehicles* menggambarkan bagaimana suatu organisasi mencapai tujuannya melalui berbagai inovasi yang dijalankan. Inovasi ini tidak hanya dilihat sebagai hasil dari teknologi, tetapi juga berakar pada kepemimpinan yang visioner. Gunawan (2025) dalam bukunya *Digital Leadership for Industry 5.0* menekankan bahwa pemimpin masa kini tidak cukup hanya menguasai teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI) dan *Internet of Things* (IoT), tetapi juga harus mampu memanusiakan proses kerja serta membangun ekosistem yang inklusif dan berkelanjutan. Pandangan ini sangat relevan bagi BPPK, yang memiliki peran strategis tidak hanya dalam mengembangkan kompetensi teknis SDM, tetapi juga dalam membentuk karakter, mentalitas, budaya kerja, dan jiwa kepemimpinan calon pemimpin keuangan negara.

Dengan mandatnya sebagai pengelola pengembangan kompetensi SDM di bidang keuangan negara, BPPK berupaya menjadikan inovasi digital sebagai kendaraan untuk mencapai tujuan sosial dan keberlanjutan nasional. Pemanfaatan teknologi digital—mulai dari kecerdasan buatan, pembelajaran berbasis data, hingga pendekatan gamifikasi—didorong agar menjadi katalis pembentukan organisasi pembelajar yang adaptif dan inovatif.

Pada awal kemunculan Revolusi Industri 4.0, banyak yang memandang konsep ini hanya relevan bagi sektor manufaktur atau teknologi tinggi. Namun, perjalanan waktu membuktikan bahwa arus perubahan tersebut juga menyentuh sektor publik. BPPK menjadi salah satu contoh nyata bagaimana inovasi teknologi dapat diterapkan untuk mendorong reformasi birokrasi dan meningkatkan efektivitas layanan publik. Di Kemenkeu, transformasi tersebut tampak melalui modernisasi proses bisnis, penyederhanaan layanan, dan pembangunan infrastruktur digital yang mendukung kinerja organisasi.

Perubahan besar ini menuntut BPPK untuk menyesuaikan diri. Program-program pembelajaran yang dirancang harus mampu menjawab kebutuhan baru pegawai Kementerian Keuangan—yakni pembelajaran yang relevan, aplikatif, dan berorientasi pada peningkatan karier serta kinerja. Sebelum pandemi Covid-19, sebagian besar pelatihan BPPK masih dilakukan secara tatap muka di kelas. Proses belajar berlangsung konvensional, dengan interaksi langsung antara pengajar dan peserta sebagai inti pembelajaran. Saat itu, platform KLC baru sebatas pelengkap.

Namun, pandemi mengubah segalanya. Krisis tersebut menjadi katalis bagi percepatan transformasi digital di BPPK. Sistem pembelajaran daring menjadi tulang punggung utama, sementara KLC bertransformasi menjadi pusat aktivitas belajar digital. Pemanfaatan *video conference*, *e-Learning*, *microlearning*, hingga integrasi dengan *knowledge management system* (KMS) membuat proses belajar menjadi lebih terbuka dan fleksibel.

Transisi ini tentu tidak berjalan tanpa tantangan. Di awal penerapan, para pengajar harus menyesuaikan diri dari peran sebagai instruktur menjadi fasilitator pembelajaran daring. Di sisi lain, peserta juga menghadapi hambatan baru seperti distraksi digital, kelelahan layar, dan keterbatasan interaksi alami. Namun, di balik tantangan itu, tumbuh semangat baru—semangat belajar yang lebih mandiri, fleksibel, dan berorientasi pada hasil.

Untuk menjaga momentum ini, BPPK terus memperkuat strategi pembelajaran digital. Pengembangan kompetensi internal dilakukan secara berkelanjutan, termasuk melalui pemanfaatan *learning technologist* dalam bentuk Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran (JF-PTP), kolaborasi lintas unit, serta pembudayaan inovasi di seluruh lini organisasi.

Semua inisiatif ini berpuncak pada strategi *new ways of learning*, yang menjadi pijakan baru BPPK dalam merancang masa depan pembelajaran. Strategi ini mencakup konversi pembelajaran klasikal menjadi digital, optimalisasi *open access e-Learning* dan aset intelektual di KLC sebagai sumber belajar mandiri, serta penguatan CoP sebagai ruang berbagi pengetahuan dan pengalaman antarpemelajar dan praktisi.

Melalui seluruh upaya tersebut, BPPK tidak sekadar beradaptasi terhadap perubahan, tetapi menjadi pelopor dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang inovatif, inklusif, dan berkelanjutan—sebuah kendaraan nyata menuju Indonesia yang lebih cerdas, tangguh, dan berdaya saing di era digital.

Selain itu, BPPK juga terus memperkuat peran dengan melakukan berbagai langkah strategis sebagai berikut:

- a. Digitalisasi kurikulum dan metode pembelajaran—memperluas integrasi *learning management system*, *AI-based learning analytics*, dan simulasi berbasis data.
- b. *Reskilling* dan *upskilling* berkelanjutan—memastikan SDM keuangan negara menguasai kompetensi abad ke-21 seperti berpikir kritis, literasi digital, komunikasi, dan kolaborasi.

- c. Kepemimpinan digital yang humanis—menyiapkan pemimpin yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berempati, adaptif, dan inklusif.
- d. Kolaborasi strategis lintas sektor—membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan, sektor swasta, dan organisasi internasional untuk memperkuat ekosistem pembelajaran.

Melalui berbagai langkah strategis tersebut, BPPK telah menciptakan fondasi yang kuat yang menunjukkan kesiapan menuju era baru Industri 5.0. Namun, keberhasilan di masa depan akan ditentukan oleh kemampuannya menyeimbangkan antara kecanggihan digital dan nilai kemanusiaan, sehingga teknologi benar-benar menjadi instrumen untuk meningkatkan kualitas hidup dan daya saing bangsa.

### 3. Differentiators

Dalam menghadapi kompleksitas perubahan global, organisasi pelatihan perlu mengembangkan strategi implementasi yang bukan hanya *top-down*, tetapi juga memberikan ruang partisipasi dan pilihan bagi para pelanggannya. Elemen *differentiator* memberikan kerangka bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan strategi dengan memberikan kebebasan pilihan kepada peserta. Dengan demikian, peserta akan secara sukarela menerima kebijakan ini sebagai alternatif yang relevan dan menarik dibandingkan kebijakan lain.

BPPK telah merespons tantangan ini melalui berbagai inovasi pembelajaran yang bertujuan menciptakan pengalaman belajar yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

#### a. Strategi Menghadapi Dunia VUCA

Dunia yang penuh ketidakpastian menuntut organisasi dan individu untuk terus belajar dan beradaptasi. BPPK menjawab tantangan ini dengan:

- i. Membangun organisasi yang *agile* melalui struktur kerja yang lebih datar dan pengambilan keputusan yang cepat.
- ii. Menerapkan manajemen risiko proaktif dengan pemetaan skenario dan pemanfaatan *data real-time*.
- iii. Mendorong inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dalam setiap proses kerja.
- iv. Menggunakan data dan analitis untuk pengambilan keputusan berbasis bukti.
- v. Memperkuat kepemimpinan yang visioner dan tangguh, terutama dalam menghadapi krisis.

#### b. Transformasi Digital Menuju Organisasi Pembelajar

Salah satu tonggak penting dalam transformasi pembelajaran di BPPK adalah penguatan program *e-Learning mandatory* yang mendukung *new ways of working* dan *new ways of learning*. Dalam Laporan Kinerja BPPK Tahun 2024, inisiatif ini ditegaskan sebagai bagian dari proses transformasi menuju organisasi pembelajar berbasis digital. Langkah ini sejalan dengan pandangan Ikenga & Van der Sijde (2024) yang menekankan bahwa Industry 5.0 bertumpu pada tiga pilar: keberlanjutan (*sustainability*), berpusat pada manusia (*human-centricity*), dan ketangguhan (*resilience*). Pendidikan dan pelatihan, oleh karena itu, tidak hanya dituntut mencetak SDM yang cakap teknologi, tetapi juga memiliki karakter yang inklusif, berkelanjutan, dan tangguh menghadapi krisis.

#### c. Desain Pembelajaran Adaptif dan Humanis

Untuk memastikan pelatihan yang relevan dan berdampak, pendekatan desain pembelajaran di BPPK terus berevolusi dengan mempertimbangkan aspek-aspek berikut:

- i. *Personalized learning* yang berfokus pada pengalaman pengguna (*user-experience oriented*), memungkinkan peserta belajar sesuai gaya dan kebutuhan masing-masing.

- ii. Kurikulum responsif terhadap perubahan regulasi, tantangan global, dan kebutuhan lintas sektor, menjadikan pelatihan lebih kontekstual.
- iii. Pendekatan humanis dalam pembelajaran untuk mengurangi *burnout* dan meningkatkan retensi pembelajaran jangka panjang.

#### d. Strategi BPPK dalam Era AI dan Industri 5.0

Dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan lanskap kompetensi di era *artificial intelligence* dan Industri 5.0, BPPK dituntut untuk bertransformasi secara berkelanjutan agar tetap relevan dan adaptif. Transformasi ini tidak hanya bersifat teknologi, tetapi juga menyentuh aspek strategis, kultural, dan sumber daya manusia. Strategi berikut diusulkan untuk mengoptimalkan peran BPPK sebagai *center of excellence* dalam pengembangan SDM Kementerian Keuangan:

- i. Integrasi AI dalam Proses Pembelajaran  
BPPK dapat memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk menciptakan pengalaman belajar yang lebih personal, adaptif, dan efektif. Hal ini dilakukan melalui:
  - Pengembangan sistem *learning analytics* untuk memantau dan mempersonalisasi pengalaman belajar peserta.
  - Pengadopsian chatbot pembelajaran, asisten virtual, dan simulasi berbasis AI untuk meningkatkan interaksi dan efisiensi pelatihan.
- ii. Optimalisasi aset fisik (asrama dan ruang kelas) yang adaptif seperti:
  - Mengalihfungsikan sebagian asrama sebagai hunian sementara bagi pegawai.
  - Transformasi ruang kelas fisik menjadi studio pembelajaran digital, pusat produksi konten, atau ruang *hybrid learning*.

- iii. Penguatan Kurikulum *Soft Skills* Era Industri 5.0
  - SDM yang unggul di era Industri 5.0 tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga perlu memiliki kualitas manusiawi dan etika publik yang kuat. Oleh karena itu, kurikulum pelatihan perlu mengakomodasi:
  - Nilai refleksi diri, etika, dan pengambilan keputusan berbasis empati.
  - Kompetensi komunikasi lintas generasi, kolaborasi, dan kepemimpinan transformatif.
  - Pemanfaatan teknologi secara etis, kritis, dan bijak, sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan.

iv. Kemitraan Strategis dan *Agile Learning*

Dalam ekosistem pembelajaran yang semakin terbuka, BPPK perlu memperkuat jaringan kolaboratif untuk mempercepat transfer pengetahuan dan inovasi pelatihan. Upaya ini mencakup:

- Kolaborasi dengan unit di Kemenkeu yang menangani IT, penyedia teknologi, perguruan tinggi, serta lembaga pelatihan global.
- Pemberdayaan SDM (widyaiswara dan pengembang teknologi pembelajaran) untuk terus mengeksplorasi metode, media dan alat pelatihan yang lebih *agile* dan kontekstual.

e. **Kolaborasi dan Adopsi Praktik Global**

BPPK terus memperluas jejaring kerja sama, baik di tingkat nasional maupun internasional. Kolaborasi dengan universitas, asosiasi profesi, hingga lembaga internasional seperti WCO RTC dan ACCA, memperkuat posisi BPPK dalam menghasilkan pembelajaran yang relevan dengan isu global seperti *carbon tax*, ESG, dan ekonomi digital. Untuk memastikan keunggulan global dan kesiapan menghadapi masa depan, BPPK dapat mengadopsi praktik-praktik terbaik berikut:

- i. Desain pelatihan berbasis kebutuhan nyata & *blended learning* fleksibel BPPK dapat mengembangkan *learning management system* (LMS) yang dipersonalisasi untuk jalur karier pegawai Kemenkeu. BPPK juga dapat menerapkan model pelatihan modular dengan kombinasi *synchronous* (webinar, kelas tatap muka) dan *asynchronous* (*microlearning*, video interaktif) yang fleksibel bagi semua generasi ASN.
- ii. Integrasi pembelajaran dengan pengembangan karier dan kinerja BPPK dapat menyusun *learning journey maps* untuk setiap kluster jabatan, misalnya *leveling* untuk pelaksana, fungsional, struktural yang dihubungkan dengan indikator kinerja individu dan organisasi. BPPK dapat mendorong hasil pelatihan sebagai bagian dari sistem *talent pool* dan *succession planning* Kemenkeu.
- iii. Kolaborasi lintas sektor untuk kompetensi yang adaptif dan visioner BPPK dapat menginisiasi *public sector innovation labs* atau *policy clinics* yang melibatkan mitra eksternal (Bappenas, universitas, NGO, bahkan *startup* teknologi). BPPK juga dapat membangun *joint learning program* atau pelatihan tematis seperti transformasi digital atau kebijakan fiskal hijau bersama lembaga internasional seperti IMF Institute, ADB, atau World Bank Group.
- iv. Penguatan kapabilitas instruktur dan pedagogi digital BPPK dapat membentuk *faculty development program* bagi widyaiswara dan fasilitator pelatihan dengan kurikulum pedagogi digital, desain pembelajaran adaptif, dan pemahaman lintas generasi. BPPK juga dapat menyelenggarakan *co-teaching* atau magang internasional bagi instruktur di lembaga pelatihan negara sahabat.

Mengadopsi *best practice global* tidak harus dimulai dari skala besar. BPPK dapat memulainya dengan *pilot project* berbasis kolaborasi internal dan eksternal, serta penguatan sistem digital

pelatihan yang adaptif. Transformasi menuju SDM unggul dan *agile* akan efektif jika ditopang oleh pembelajaran yang terintegrasi, kolaboratif, dan kontekstual sesuai dinamika generasi dan tantangan organisasi.

#### 4. Staging

Elemen *staging* dalam strategi BPPK berfungsi sebagai panduan implementasi bertahap yang mempertimbangkan jangka waktu dan skala penerapan. Strategi ini tidak hanya menentukan urutan pelaksanaan, tetapi juga menjawab pertanyaan penting mengenai apakah transformasi pembelajaran dilakukan secara serentak di seluruh Indonesia atau dimulai dengan pendekatan *piloting*. Dengan pendekatan *staging*, BPPK dapat memastikan bahwa setiap tahapan memiliki fokus, indikator keberhasilan, dan kesiapan sumber daya yang memadai. Tahapan implementasi strategi yang dapat ditempuh oleh BPPK antara lain:

a. Tahap I: Diagnostik dan Adaptasi Kurikulum

Tahap awal ini berfokus pada pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi SDM pengelola keuangan negara secara menyeluruh. Tahap awal pengembangan kompetensi SDM pengelola keuangan negara di BPPK sebenarnya sudah berjalan melalui berbagai mekanisme formal, seperti Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP), penyusunan Rencana Kebutuhan Tugas Belajar (RKTb/beasiswa), serta perencanaan pendidikan di PKN STAN. Proses ini menjadi fondasi penting untuk memastikan bahwa pembelajaran yang dirancang benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan lingkungan strategis. Tahapan ini diawali dengan analisis gap kompetensi dengan mempertimbangkan tren global, serta evaluasi desain dan hasil pengembangan kompetensi yang telah ada sebelumnya. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa relevansi desain pembelajaran dengan kebutuhan dan tantangan yang muncul dari dinamika global, Revolusi Industri 5.0, perubahan regulasi, dan kebutuhan lintas sektor. Tahap ini juga melibatkan konsultasi dengan unit kerja, pemangku

kepentingan, dan mitra strategis untuk memperoleh masukan yang komprehensif.

b. Tahap II: Pengembangan Kemitraan dan Platform Digital

Setelah kebutuhan teridentifikasi, BPPK memasuki tahap penguatan infrastruktur pembelajaran. Ini mencakup pengembangan LMS secara berkelanjutan, integrasi teknologi pembelajaran yang bersifat adaptif dan *personalized* dengan memanfaatkan *data analytics* dan AI, serta penguatan kerja sama dengan institusi pelatihan nasional dan internasional. Tahap ini bertujuan membangun fondasi digital yang kokoh untuk mendukung pembelajaran yang fleksibel, inklusif, dan berbasis data.

c. Tahap III: Implementasi Metode Multigenerasional dan *Outcome-Based*

Tahap ini menandai dimulainya pelaksanaan pembelajaran dengan pendekatan baru. BPPK menerapkan metode pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik lintas generasi ASN, seperti *microlearning*, simulasi, dan *coaching*. Fokus utama adalah pada pencapaian hasil belajar yang terukur, bukan sekadar penyampaian materi. Evaluasi efektivitas pembelajaran dilakukan berdasarkan indikator *outcome* seperti peningkatan kinerja, *transfer of learning*, dan kepuasan peserta.

d. Tahap IV: Perluasan Akses dan Penguatan Pengukuran Dampak

Tahap akhir ini bertujuan memperluas jangkauan pelatihan ke seluruh penjuru Indonesia, termasuk daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). BPPK memastikan bahwa akses terhadap pelatihan digital tersedia secara merata, dengan dukungan teknologi dan kemitraan lokal. Komitmen ini tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi diwujudkan melalui langkah-langkah nyata. *Pertama*, BPPK mengoptimalkan platform pembelajaran digital agar bisa diakses secara merata. Ini dilakukan dengan memastikan materi pelatihan tersedia dalam

format ringan, bisa diakses lewat perangkat sederhana, dan tidak bergantung pada koneksi internet tinggi. Selain itu, BPPK menjalin kerja sama dengan pemerintah daerah dan unit vertikal Kemenkeu untuk menyediakan titik akses pelatihan digital. *Kedua*, untuk menjangkau peserta di daerah 3T, BPPK mulai mengembangkan model pelatihan berbasis komunitas dan *blended learning* yang menggabungkan pelatihan daring dengan pendampingan lokal. *Ketiga*, pengukuran dampak pelatihan diperkuat melalui sistem monitoring dan evaluasi berbasis data. BPPK mengembangkan *dashboard* pelatihan yang menghubungkan hasil pembelajaran dengan indikator kinerja individu dan unit kerja. Data ini digunakan untuk menilai efektivitas pelatihan, serta memberikan umpan balik langsung kepada peserta dan pengelola pelatihan.

Dengan pendekatan ini, BPPK tidak hanya memperluas akses pelatihan, tetapi juga memastikan bahwa pembelajaran benar-benar berdampak pada kinerja organisasi dan kebijakan publik. Transformasi pembelajaran bukan hanya soal teknologi, tapi juga soal keberpihakan pada pemerataan dan kualitas.

## 5. Economic Logic

Dalam merancang strategi pelatihan yang efektif dan berkelanjutan, elemen *economic logic* memegang peranan penting sebagai dasar rasional dalam pengambilan keputusan investasi pelatihan. Elemen ini tidak hanya menjawab pertanyaan ‘berapa biaya dari suatu pembelajaran, tetapi lebih ke ‘apa manfaat nyata yang dihasilkan dari suatu pembelajaran tersebut’. Untuk itu, pendekatan pengukuran dampak pelatihan harus dilakukan secara sistematis dan berbasis data, dimulai dari evaluasi pembelajaran hingga perhitungan *Return on Training Investment* (ROTI).

Menjawab tantangan dalam mengukur nilai ekonomis investasi pelatihan dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan anggaran, BPPK perlu mengadopsi strategi evaluasi yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan pendekatan *Return on Training Investment* (ROTI) sebagai Level 5, melengkapi model evaluasi Kirkpatrick

(Level 1-4) yang selama ini telah diterapkan. Penerapan ROTI ini sejalan dengan prinsip Kemenkeu Corpu yang menekankan keterkaitan antara pembelajaran dengan pencapaian target kinerja organisasi secara terukur dan relevan dengan tuntutan efisiensi belanja negara.

Keberhasilan *piloting* penghitungan ROTI pada Pelatihan Teknis Pembentukan Pawang Anjing Pelacak (PPAP) di Pusdiklat Bea dan Cukai serta praktik serupa di institusi lain seperti PT PLN (Persero) menunjukkan kelayakan implementasi metode ini di lingkungan BPPK. Strategi penerapan ROTI akan difokuskan pada langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi program prioritas untuk pengukuran ROTI: Mengingat kompleksitas dan sumber daya yang dibutuhkan, pengukuran ROTI tidak harus diterapkan pada semua program pelatihan. BPPK akan memprioritaskan pengukuran ROTI pada program-program pelatihan yang bersifat strategis, berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi (misalnya terkait peningkatan penerimaan negara atau efisiensi belanja), memiliki biaya penyelenggaraan yang tinggi, atau diikuti oleh pejabat pimpinan. Pelatihan teknis PPAP yang menghasilkan dampak finansial signifikan dari penindakan NPP menjadi contoh program yang relevan.
2. Pengembangan metodologi ROTI yang kontekstual: BPPK akan mengembangkan dan menyempurnakan metodologi pengukuran ROTI yang sesuai dengan konteks sektor publik dan karakteristik program pelatihan Kemenkeu. Ini mencakup:
  - Penetapan *leading indicators* yang jelas: Memastikan *leading indicators* pada evaluasi Level 3 (perilaku) dan Level 4 (hasil) sudah dirancang untuk dapat dikonversi ke dalam dampak finansial atau moneter.
  - Metode isolasi dampak pelatihan: Mengembangkan teknik yang kredibel untuk memisahkan dampak pelatihan dari faktor-faktor lain. Pendekatan yang dapat digunakan antara lain perbandingan kelompok kontrol (*control group comparison*), analisis tren (*trend line analysis*), estimasi dari

peserta/atasan/ahli (*forecasting/expert estimation*), atau model ekonometrik jika data memungkinkan.

- *Piloting* pada pelatihan PPAP menggunakan kombinasi *judgement* pimpinan dan survei persepsi dari berbagai level responden. Konversi manfaat ke nilai moneter: Menetapkan standar atau pedoman untuk mengonversi berbagai jenis manfaat (peningkatan *output*, penghematan waktu, pengurangan kesalahan, peningkatan kualitas layanan, dll.) ke dalam nilai rupiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Pada pelatihan PPAP, manfaat dikonversi dari nilai pasar NPP yang berhasil ditindak.
3. Perhitungan biaya pelatihan komprehensif: Memastikan semua biaya relevan (biaya langsung dan tidak langsung, termasuk *opportunity cost* seperti gaji peserta selama pelatihan) diperhitungkan secara akurat. Rincian biaya pada *piloting* PPAP mencakup biaya mulai dari analisis kebutuhan sampai evaluasi, termasuk gaji dan SPD peserta.  
Peningkatan kapasitas internal: Melaksanakan program peningkatan kapasitas bagi SDM di BPPK, khususnya para evaluator dan perancang pembelajaran, terkait metodologi dan praktik terbaik dalam pengukuran ROTI. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, *workshop*, atau *benchmarking* ke institusi yang telah berhasil menerapkan ROTI.
  4. Integrasi hasil ROTI dalam pengambilan keputusan: Memanfaatkan hasil pengukuran ROTI sebagai data pendukung dalam proses perencanaan anggaran, penentuan prioritas program pelatihan, penyempurnaan desain pembelajaran, dan pelaporan akuntabilitas kinerja kepada *stakeholders*. Hasil ROTI yang positif (di atas 0%, atau BCR di atas 1) menunjukkan bahwa manfaat pelatihan melebihi biayanya, sehingga memperkuat justifikasi investasi tersebut.

Dengan menerapkan strategi ini, BPPK tidak hanya memperkuat sistem evaluasi pembelajarannya, tetapi juga menegaskan komitmennya terhadap prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya publik, selaras dengan visi Kemenkeu Corpu dan arah kebijakan pemerintah secara umum.

Untuk memastikan keberlanjutan pengukuran ROTI, BPPK dapat mengembangkan *dashboard monitoring* berbasis data analitis yang terintegrasi dengan KLC dan *e-Performance ASN*. Evaluasi dilakukan secara berkala, misalnya setiap semester, dan hasilnya digunakan untuk membandingkan efektivitas antarjenis pelatihan maupun antarunit kerja. Dengan demikian, pengambilan keputusan terkait program pelatihan dapat dilakukan secara lebih objektif dan berbasis bukti.

Dengan pendekatan yang sistematis dan berbasis data, pengukuran ROTI tidak lagi menjadi konsep normatif, melainkan menjadi alat manajerial yang nyata dalam memastikan bahwa setiap rupiah yang diinvestasikan dalam pelatihan memberikan dampak maksimal bagi organisasi. BPPK, sebagai pusat pengembangan SDM Kementerian Keuangan, memiliki peluang besar untuk menjadi pelopor dalam penerapan ROTI sebagai bagian dari transformasi menuju organisasi pembelajar yang efisien, akuntabel, dan berdampak.

Melalui berbagai strategi tersebut, BPPK diharapkan mampu menjaga relevansinya di tengah perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian. Ke depan, BPPK tidak hanya menjadi pusat pembelajaran teknis keuangan negara, tetapi juga motor penggerak transformasi SDM sektor publik yang inklusif, inovatif, dan mendukung pencapaian visi Kementerian Keuangan 2025–2029: “Menjadi Penggerak Transformasi Ekonomi Nasional Menuju Indonesia Emas 2045.”

## Referensi:

- Abraham, I. 2023. "Penghitungan Efisiensi Pelatihan dengan *Return on Training Investment*". *Multidisciplinary Journal of Education, Economic and Culture*, 1(2), 95-102. <https://doi.org/10.61231/mjeec.v1i2.125>.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2024. *Laporan Tahunan BPPK 2024: Transformasi Pembelajaran Berkelanjutan*. Jakarta: BPPK.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2025. *Konsep Learning Council Meeting 2025*. Jakarta: BPPK.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2025. *Rencana Strategis BPPK 2025–2029*. Jakarta: BPPK.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2025. *Kerangka Acuan Kerja Pembentukan Kemenkeu Center*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2025. *Bahan Paparan CPFRR – Balai Diklat Keuangan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2024. *Peraturan Kepala BPPK Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pedoman Manajemen Pembelajaran*. Jakarta: Kementerian Keuangan RI.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. 2023. *Laporan Hasil Output Kegiatan Secondment Kementerian Keuangan: Piloting Perhitungan Return On Training Investment (ROTI)*. Jakarta: Pusdiklat Bea dan Cukai.
- Baldwin, T.T., & Ford, J. K. 1988. "Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research". *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632>.
- Bannerman, P., Spiller, J., Yetton, P., & Davis, J. 2005. "Strategic Alliances in Education and Training Services: A Literature Review". Canberra: Department of Education, Science and Training, May, 8.
- Bronder, C., & Pritzl, R. 1992. "Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation". *European Management Journal*, 10(4), 412–421. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(92\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0263-2373(92)90005-0).
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. 2008. "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review*, 86(4), 82–91.
- Cordella, A., Gualdi, F., & van de Laar, M. 2024. "Digital Skills Within the Public Sector: A Missing Link to Achieve the Sustainable Development Goals (SDGs)". *Information Polity*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.3233/IP-230008>.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1991. "The New Institutionalism in Organizational Analysis". In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226185941.001.0001>.
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. 2001. "Are You Sure You Have A Strategy?" *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Kowara, R. B., Nasution, H., & Absah, Y. 2020. "Analysis of Return on Training Investment (ROTI) Calculation in Pilot Project Learning Program PT PLN (Persero)". *International Journal of Research and Review*, 7(1), 331-338.
- Menard, C., & Shirley, M. M. 2005. "Handbook of New Institutional Economics". In *Scandinavian Economic History Review* (Vol. 57, Issue 3). <https://doi.org/10.1080/03585520903122574>.
- Pritchard, N. 2010. "Learning and Performance Journeys". *Industrial and Commercial Training*, 42(6), 303–308. <https://doi.org/10.1108/00197851011070668>.
- Phillips, J.J. 2003. *Return On Investment In Training And Performance Improvement Programs* (2nd ed.). Routledge.
- Phillips, J. J., & Phillips, P.P. 2007. "Show Me the Money: How to Determine Roi In People, Projects, And Programs". Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Toes, K. 2024. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (3rd ed.). Routledge.

- Presiden Republik Indonesia. 2025. *Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Renta-Davids, A. I., Jiménez-González, J. M., Fandos-Garrido, M., & González-Soto, Á. P. 2014. "Transfer of Learning Motivation, Training Design and Learning Conducive Work Effects". *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728–744. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2014-0026>.
- Suchman, M.C. 1995. "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.108.2768&rep=rep1&type=pdf>.

## Bab VII

# Epilog: Rumah Belajar yang Kokoh dan Terus Tumbuh

.....

**P**embelajaran adalah denyut nadi yang menjaga keberlangsungan sebuah organisasi. Ia bukan sekadar proses transfer pengetahuan, melainkan sarana untuk menumbuhkan cara berpikir kritis, sikap adaptif, dan semangat inovatif. Organisasi yang terus belajar akan lebih siap menghadapi ketidakpastian, lebih tangguh dalam menghadapi perubahan, dan lebih cerdas dalam merancang masa depan.

Pembelajaran membentuk manusia-manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga matang secara etika dan kepemimpinan. Dengan pembelajaran yang terarah, organisasi tidak sekadar menjadi wadah kerja melainkan rumah belajar untuk terus tumbuh bersama. Di situlah lahir keyakinan bahwa kekuatan sejati organisasi bukan terletak pada struktur atau sistem semata, tetapi pada jiwa-jiwa yang mau belajar dan berkembang tanpa henti.

BPPK menjalankan peran tidak sekadar sebagai penyelenggara pelatihan, tetapi menjadi rumah belajar yang senantiasa menjadi tempat bertumbuh bagi SDM Kemenkeu, melalui pembelajaran yang berkelanjutan, relevan, dan berorientasi pada tantangan masa depan. Setiap detik perjalanan BPPK senantiasa menorehkan goresan tentang proses pembelajaran yang tidak hanya mengukir sejarah bagi BPPK sendiri, tetapi juga menghasilkan catatan penting bagi proses tumbuhnya SDM Kemenkeu yang benang merahnya diringkas berikut ini.

Di balik setiap angka APBN yang tercetak rapi, di balik setiap kebijakan fiskal yang menentukan arah negeri, ada tangan, akal, dan hati manusia yang bekerja. Inilah mengapa BPPK hadir, bukan sekadar gedung di sudut Purnawarman 99, melainkan tempat di mana jantung Kemenkeu Indonesia dibentuk dan terus diperkuat. Mereka memahami, di era teknologi sehebat apa pun, manusia tetap menjadi panglima. BPPK adalah bukti nyata bahwa investasi

terbesar sebuah bangsa bukanlah pada infrastruktur fisik, melainkan pada sumber daya manusianya—pada karakter yang tak lekang oleh waktu, pada integritas yang kokoh, dan pada kompetensi yang terus diasah untuk menghadapi tantangan yang tak pernah terduga.

Perjalanan BPPK sendiri layaknya sebuah epik transformasi. Dari ancaman pembubaran yang mengintai hingga badai digital yang mengguncang, institusi ini justru bangkit lebih kuat. BPPK berperan sebagai kawah candradimuka modern, sebuah tempat “tempaan” bagi calon-calon pemimpin bangsa. Di sini, mereka tak hanya belajar soal angka dan regulasi, tetapi juga menempa karakter, memupuk integritas, dan membentuk jiwa yang tangguh menghadapi godaan tantangan. Transformasi dari lembaga pelatihan biasa menjadi “Kemenkeu Corporate University” menunjukkan adaptabilitas dan visi yang terus maju, menjadikan setiap sudut kantor sebagai kampus dan setiap pengalaman sebagai pelajaran berharga.

Tetapi, cerita BPPK tak berhenti di sini, sebagai ‘Kemenkeu Corporate University’, BPPK kini menatap masa depan dengan visi yang lebih jernih. Misi mereka tidak lagi sekadar menciptakan pegawai yang kompeten, melainkan melahirkan ‘*leaders factory*’—pabrik pemimpin yang visioner, adaptif, dan berintegritas. Melalui *e-Learning*, kolaborasi global, dan program inovasi, BPPK memastikan bahwa setiap insan Kemenkeu siap mengemban amanah di era yang semakin kompleks. Karena pada akhirnya, kejayaan sebuah bangsa bukan diukur dari gedung-gedung pencakar langitnya, melainkan dari kualitas manusia yang siap mengabdikan, berinovasi, dan menjaga amanah rakyat. Dan itulah perjuangan abadi BPPK.

Masih lekat dalam ingatan kita bahwa perjalanan pendidikan keuangan negara di Indonesia bermula pada awal 1950-an dengan program kursus sederhana seperti Kursus Djabatan Ajun Akuntan yang membuka jalan bagi pengelolaan keuangan dan perpajakan negara. Seiring waktu, berbagai lembaga pendidikan bermunculan, mulai dari akademi pajak dan pabean, Akademi Thesauri Negara, hingga Sekolah Tinggi Ilmu Keuangan Negara (STIKN) yang menandai fase pengembangan sistem pendidikan

keuangan yang lebih terstruktur dan bertaraf tinggi. Perubahan ini terus berlanjut dengan integrasi berbagai lembaga menjadi Institut Ilmu Keuangan (IIK) pada akhir 1960-an, yang kemudian bertransformasi mengikuti dinamika kebutuhan dan kebijakan negara hingga akhirnya membentuk Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai pusat pengembangan sumber daya manusia keuangan negara.

Tentu, BPPK lahir sebagai solusi integrasi pendidikan keuangan yang sebelumnya tersebar di berbagai unit Direktorat Jenderal dalam Kemenkeu. Sejak 1975 hingga kini, BPPK terus berkembang dan melakukan penyesuaian organisasi, dengan membentuk beberapa pusat pendidikan dan pelatihan (pusdiklat) yang fokus pada bidang spesifik seperti perpajakan, anggaran, bea cukai, dan pengawasan keuangan. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya terpusat di Jakarta, tetapi juga tersebar melalui balai diklat di berbagai daerah strategis di seluruh Indonesia untuk memastikan kualitas dan pemerataan kompetensi pegawai keuangan negara. BPPK juga berperan dalam pembinaan jabatan fungsional dan penjaminan mutu kompetensi SDM keuangan.

Salah satu institusi terpenting di bawah BPPK adalah Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN), yang mengalami transformasi dari sekolah tinggi menjadi politeknik sebagai langkah penyesuaian dengan regulasi pendidikan tinggi vokasi. PKN STAN menjadi pusat pendidikan vokasi terkemuka yang mencetak tenaga ahli keuangan negara dengan program diploma yang terakreditasi dan sistem ikatan dinas. Meskipun menghadapi tantangan seperti kebutuhan peningkatan fasilitas, pengembangan dosen tetap, dan akreditasi program studi, PKN STAN terus berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian. Penataan akademis dilakukan secara bertahap, termasuk sentralisasi kampus untuk memastikan kualitas pendidikan yang merata dan legitimasi akademis yang kuat dalam mendukung kebutuhan SDM Kemenkeu yang profesional dan siap menghadapi tantangan masa depan

Berbicara tentang profesionalisme kita sangat paham bahwa profesionalisme ASN bukan sekadar slogan atau rutinitas kerja, melainkan jiwa yang melekat dalam setiap langkah pegawai negeri, terutama di Kemenkeu. Perjalanan panjang membangun profesionalisme ini dipenuhi dengan tantangan dan pembelajaran, mulai dari reformasi birokrasi hingga upaya penguatan karakter melalui pendidikan dan pelatihan yang komprehensif. Melalui institusi seperti BPPK dan PKN STAN, Indonesia menyiapkan insan aparatur yang bukan hanya mengandalkan pengetahuan teknis, tetapi juga integritas, loyalitas, dan semangat pengabdian yang tinggi. Seperti kisah inspiratif tokoh-tokoh yang gigih mengejar mimpi dalam dunia populer, ASN di Kemenkeu diajak untuk terus bersemangat meneguhkan komitmen demi menjaga amanah rakyat.

Adanya transformasi pelatihan ASN di Kemenkeu juga menunjukkan bahwa perubahan tidak hanya soal metode mengajar, tetapi juga membangun kultur kerja yang adaptif, kreatif, dan berorientasi hasil. Dari pelatihan dasar hingga kepemimpinan, setiap program dirancang dengan pendekatan modern dan menyeluruh untuk menanggapi tuntutan zaman dan generasi yang terus berganti. Dengan memanfaatkan teknologi digital dan mengedepankan penguatan sikap dan karakter, pelajaran bagi ASN bukan hanya soal menghafal, tetapi memahami dan menerapkan nilai-nilai profesionalisme dalam tugas sehari-hari. Upaya ini membuktikan bahwa pembentukan karakter adalah fondasi penting agar aparatur negara mampu tampil sebagai agen perubahan yang tangguh dan berdaya saing di era global.

Melihat ke depan, Kemenkeu terus berinovasi dalam mencetak SDM unggul yang memiliki keseimbangan antara kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Jalur afirmasi, pembibitan, serta pengembangan kurikulum yang relevan menjadi wujud nyata komitmen membangun birokrasi yang inklusif dan berkeadilan. Semua langkah ini sejalan dengan cita-cita besar membangun bangsa yang sejahtera melalui pengelolaan keuangan negara yang akuntabel dan transparan. Kini, profesionalisme ASN menjadi bukan

hanya tuntutan, tetapi pilar utama yang menopang perjalanan negara ke masa depan yang lebih cerah dan penuh harapan.

Kemenkeu Corporate University atau Corpu lahir sebagai jawaban atas tantangan transformasi kelembagaan Kemenkeu untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) secara strategis dan terintegrasi. Sebelum hadirnya Corpu, proses pembelajaran di Kemenkeu berjalan terfragmentasi dan tanpa arah yang jelas; masing-masing unit eselon I menjalankan program pelatihan sendiri tanpa koordinasi yang memadai. Akibatnya, pelatihan sering kali kurang relevan dan kurang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dengan hadirnya Corpu, paradigma pembelajaran berubah total: pelatihan dan pengembangan SDM diselaraskan dalam satu sistem terpadu yang berbasis kompetensi dan kebutuhan strategis kementerian. Corpu juga mengadopsi model pembelajaran yang terstruktur dan berkelanjutan, dengan pemetaan kompetensi pegawai secara jelas dan penggunaan teknologi untuk manajemen pengetahuan serta pembelajaran daring. Evaluasi keberhasilan pembelajaran kini tidak hanya berdasar pada kepuasan peserta, tetapi juga dampak nyata terhadap kinerja pegawai dan organisasi melalui metode evaluasi hasil berbasis bukti (*outcome-oriented*).

Perjalanan membangun Corpu penuh tantangan dan dinamika, dimulai dari gagasan transformasi kelembagaan tahun 2015 yang didukung penuh oleh pimpinan kementerian. Proses pembentukan Corpu melibatkan *benchmark* ke berbagai institusi terkemuka, pengembangan *blueprint* strategis, dan perumusan konsep pembelajaran terintegrasi melalui *house of Corpu* yang terdiri dari beberapa pilar seperti *knowledge management*, *smart learning infrastructure*, *college*, *school*, dan *academy*. Semua ini didukung oleh regulasi internal yang menggariskan standar mutu dan pola pelaksanaan pembelajaran modern, mulai dari pemetaan kebutuhan, desain sampai evaluasi pembelajaran. Pendirian Corpu juga menyasar penguatan peran BPPK sebagai pusat pengembangan dan sertifikasi kompetensi SDM keuangan negara, agar bisa melayani kebutuhan kementerian, lembaga lain, dan pemerintah daerah.

Selain itu, integrasi dengan berbagai unit terkait dan pemanfaatan teknologi digital terus dilakukan, terutama selama masa pandemi Covid-19, sehingga pembelajaran dapat berjalan fleksibel dan inklusif.

Kini, Corpu telah melampaui sekadar institusi pelatihan menjadi ekosistem pembelajaran yang menjadi DNA budaya organisasi Kemenkeu. *Corporate university* telah membangun sistem manajemen pengetahuan yang mengelola aset intelektual secara sistematis, memfasilitasi pertukaran pengetahuan antarunit melalui platform digital Kemenkeu Learning Center (KLC) dan komunitas praktik (CoP). Paradigma pembelajaran bertransformasi menjadi bagian integral budaya kerja yang berkelanjutan, memadukan pembelajaran formal dan informal, serta menjadikan setiap pegawai sebagai agen perubahan yang terus haus belajar. Organisasi pembelajar ini didukung oleh komitmen pimpinan, struktur organisasi yang mendukung pembelajaran, serta indikator kinerja yang mengukur implementasi strategi pembelajaran berbasis hasil nyata. Semangat belajar tanpa batas dan kolaborasi intens antarunit serta mitra eksternal membuat Kemenkeu Corpu mampu beradaptasi dan berinovasi untuk menyongsong masa depan keuangan negara yang lebih baik dan profesional.

Ringkasnya, Kemenkeu Corporate University adalah tonggak transformasi SDM keuangan negara yang mengubah pola belajar dari sekadar aktivitas terpisah menjadi sistem pembelajaran strategis yang terintegrasi, modern, dan berdampak nyata. Dengan manajemen pengetahuan yang canggih, dukungan teknologi digital, serta budaya belajar berkelanjutan, Corpu menegaskan peran vitalnya sebagai pusat pengembangan kompetensi dan kapabilitas SDM unggul yang siap menghadapi tantangan kompleks pengelolaan keuangan negara di era modern ini.

Lebih lanjut, transformasi pembelajaran di lingkungan Kemenkeu, melalui BPPK dan PKN STAN, menghadirkan perubahan besar dari metode konvensional tatap muka menuju pembelajaran digital yang inklusif dan adaptif. Perjalanan digitalisasi ini berawal sejak awal 2000-an dengan pengenalan *e-Learning* sebagai solusi

mengatasi keterbatasan geografis, biaya, dan waktu yang selama ini menghambat pemerataan kompetensi pegawai negeri sipil di seluruh Indonesia. Penggunaan platform digital seperti Kemenkeu Learning Center (KLC), *learning management system* (LMS), dan integrasi teknologi mutakhir seperti AI dan VR, menjadikan pembelajaran lebih fleksibel, personal, dan interaktif. Model pembelajaran tidak lagi terikat ruang dan waktu, melainkan menjadi aktivitas berkelanjutan yang menyatu dengan pekerjaan sehari-hari pegawai.

Lebih dari sekadar perubahan teknologi, transformasi ini mengarah pada perubahan paradigma budaya pembelajaran organisasi. Pegawai bukan lagi hanya penerima informasi pasif, tetapi menjadi pelaku aktif yang mengelola jalur belajarnya sendiri, bahkan berkontribusi dalam penciptaan dan berbagi pengetahuan. Fitur gamifikasi, komunitas praktik, dan *analytic-based monitoring* meningkatkan keterlibatan dan efektivitas belajar. Sistem manajemen pembelajaran dan pengetahuan yang terintegrasi juga membantu membangun memori organisasi dan kemampuan adaptasi yang tangguh menghadapi berbagai tantangan regulasi dan dinamika ekonomi. Pengalaman pembelajaran menjadi inklusif, demokratis, dan terbuka, menjawab kebutuhan pegawai di pusat maupun daerah, dan menjadikan pengembangan SDM sebagai kekuatan strategis organisasi.

Meskipun sudah banyak pencapaian, perjalanan transformasi digital pembelajaran ini masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan infrastruktur digital di wilayah terpencil dan kebutuhan pengembangan desain pedagogis yang relevan. Masa depan pembelajaran digital di Kemenkeu akan semakin canggih dengan adopsi teknologi hadir seperti kecerdasan buatan, realitas virtual, dan *blockchain* untuk sertifikasi digital yang aman dan tepercaya. Pengakuan eksternal melalui penghargaan bergengsi menunjukkan keberhasilan transformasi ini sebagai model pembelajaran digital yang unggul di tingkat nasional dan regional. Melalui inovasi tanpa henti, BPPK dan Kemenkeu menunjukkan komitmen kuat untuk mencetak SDM keuangan negara yang kompeten, adaptif, dan siap

menghadapi tantangan masa depan demi pelayanan publik yang lebih baik bagi masyarakat luas.

Dunia bergerak sangat cepat dan penuh ketidakpastian, yang sering disebut dengan istilah VUCA—*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Era ini menuntut siapa saja, terutama para pengelola keuangan negara, untuk bisa beradaptasi dengan cepat dan berpikir strategis berbasis data. Transformasi digital yang dibawa oleh revolusi industri 4.0 kini berlanjut ke revolusi industri 5.0, yang tidak hanya menekankan kecanggihan teknologi, tetapi juga nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, BPPK Kemenkeu mengambil peran penting sebagai pionir dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang inklusif, adaptif, dan berdaya saing. BPPK tidak hanya menyediakan pelatihan teknis yang dibutuhkan aparatur sipil negara (ASN), tetapi juga membawa inovasi dalam metode pembelajaran dengan pendekatan yang personal dan partisipatif, agar SDM keuangan negara siap menghadapi tantangan global yang terus berubah.

Tantangan terbesar saat ini adalah bagaimana menciptakan SDM yang unggul, *agile*, dan memiliki *soft skills* seperti kepemimpinan adaptif, berpikir kritis, dan kemampuan kolaborasi lintas disiplin. BPPK berupaya mengembangkan kompetensi ini melalui berbagai metode modern seperti *microlearning, e-Learning*, simulasi, hingga *mentoring*. Namun, tidak kalah penting adalah memastikan inklusivitas pembelajaran, agar seluruh ASN dari pusat sampai daerah, termasuk wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar), memiliki akses yang setara terhadap pendidikan berkualitas. Kerja sama strategis dengan berbagai lembaga, perguruan tinggi, dan mitra global juga menjadi kunci agar pembelajaran yang diberikan relevan dengan kebutuhan nasional dan global. Salah satu inisiatif BPPK adalah pembentukan Center of Public Finance di perguruan tinggi untuk memperluas edukasi.

Dengan segala langkah strategisnya, BPPK tidak hanya menjadi tempat belajar, tetapi juga menjadi motor penggerak transformasi SDM sektor publik yang mendukung visi jangka panjang Kemenkeu untuk mencapai Indonesia Emas 2045. Melalui digitalisasi kurikulum,

penerapan kepemimpinan digital yang humanis, dan pemanfaatan AI dalam pembelajaran adaptif, BPPK berusaha menyeimbangkan antara kecanggihan teknologi dan nilai kemanusiaan. Pengukuran dampak pelatihan yang berbasis data dan pengelolaan investasi pelatihan yang efisien semakin menegaskan profesionalisme BPPK sebagai pusat unggulan pengembangan SDM keuangan negara. Dengan misi ini, BPPK siap membentuk ASN yang tidak hanya cakap teknis, tapi juga reflektif, tangguh, dan berkarakter, agar mampu membawa pengelolaan keuangan negara ke arah yang lebih baik dan berkelanjutan di tengah dinamika global.

Pemompa jantung kompetensi pegawai Kemenkeu hingga terus berdetak, berada di satu tempat: **Rumah Belajar**. Inilah benang merah dari seluruh perjalanan epik yang terukir, mulai dari kursus sederhana di tahun 1950-an hingga menjadi Kemenkeu Corporate University dan *leaders factory* masa kini. Kisah ini bukan sekadar tentang Gedung BPPK atau transformasi PKN STAN, melainkan tentang keyakinan teguh bahwa investasi terbesar bangsa adalah pada jiwa-jiwa yang mau belajar dan berkembang tanpa henti. BPPK telah bertransformasi dari penyelenggara pelatihan biasa menjadi kawah candradimuka modern, menempa karakter, integritas, dan kompetensi SDM agar tangguh menghadapi badai VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) dan tantangan masa depan. Dengan adaptasi digital, kolaborasi global, dan komitmen pada profesionalisme, Kemenkeu membangun ekosistem pembelajaran strategis yang terintegrasi dan berdampak nyata. Di era teknologi sehebat apa pun, manusia tetap menjadi panglima.

Pada akhirnya, perjuangan abadi BPPK adalah membentuk aparatur sipil negara (ASN) yang tidak hanya cerdas teknis, tetapi juga matang etika, kokoh integritas, dan siap menjadi agen perubahan. Kemenkeu Corpu bukan sekadar institusi, melainkan DNA budaya organisasi yang memastikan setiap insan keuangan negara memiliki akses setara dan semangat belajar tanpa batas, dari pusat hingga ke daerah terpencil. Transformasi ini—dari fragmentasi menuju sistem yang terintegrasi, dari tatap muka konvensional menuju digital yang inklusif—adalah fondasi untuk menyongsong

Indonesia Emas 2045. Inilah pilar utama yang menopang perjalanan negara menuju masa depan yang lebih cerah, profesionalisme ASN adalah amanah rakyat yang dijaga dan terus diperkuat. Sebab, kejayaan sebuah bangsa diukur dari kualitas manusianya yang siap mengabdikan, berinovasi, dan menjaga amanah rakyat. **BPPK akan terus menjadi rumah belajar. Tempat pulang bagi siapa pun yang ingin tumbuh—bukan hanya untuk menjadi lebih pintar, tetapi juga untuk menjadi lebih bijak. ❖**