

IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM KEMENKEU CORPORATE UNIVERSITY

Agus Suharsono¹, Ariefina Sri Indaryani²

¹Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

²Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan

Abstract

Learning from the Ministry of Finance Corporate University utilizes the Ministry of Finance Learning Center as a Knowledge Management. This paper wants to know and analyze how Knowledge Management is implemented in the Ministry of Finance Learning Center. The method used is qualitative with inductive logic analysis. The results of the study indicate that it is implemented using the internet. The formation of knowledge sharing habits has been implemented, but there are still many learning videos with few viewers, it should be made based on the eyes of the training in the Pusdiklat or subjects in PKN STAN. The making of learning videos is still dominated by Widyaiswara, officials or employees of the Directorate General of Taxes as very little Group Owner Skills, so rules need to be made that require officials or employees of the Directorate General of Tax to make learning videos based on best practice and tacit knowledge. Knowledge Management regulation umbrella is the Regulation of the Head of the Financial Education and Training Agency and Minister of Finance Regulation. The Knowledge Management strategy in the Ministry of Finance Learning Center is aligned with the Ministry of Finance's change management strategy because it is one of the central themes of the strategic initiative of the Ministry of Finance's bureaucratic reform program and institutional transformation.

Keywords: Corporate University, Knowledge Management, Skill Group Owner.

Abstrak

Pembelajaran Kemenkeu Corporate University memanfaatkan Kemenkeu Learning Center sebagai wadah Knowledge Management. Tulisan ini ingin mengetahui dan menganalisis bagaimana implementasi Knowledge Management dalam Kemenkeu Learning Center. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan analisis logiko-induktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terimplementasi menggunakan internet. Pembentukan kebiasaan berbagi pengetahuan sudah terimplementasi, namun masih banyak video pembelajaran dengan viewers sedikit, sebaiknya dibuat berdasarkan mata diklat di Pusdiklat atau mata pelajaran di Politeknik Keuangan Negara STAN. Pembuatan video pembelajaran masih didominasi Widyaiswara, pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai Skills Group Owner masih sangat sedikit sehingga perlu dibuat aturan yang mewajibkan para pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak membuat video pembelajaran berdasarkan best practice dan tacit knowledge. Payung regulasi Knowledge Management adalah Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan. Strategi Knowledge Management dalam Kemenkeu Learning Center sudah selaras dengan strategi manajemen perubahan Kemenkeu karena merupakan salah satu tema sentral inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kemenkeu.

Kata Kunci: Corporate University, Knowledge Management, Skill

A. PENDAHULUAN

Menteri PANRB, Syafruddin, dalam Penutupan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat 1 angkatan XL di Kantor LAN

tanggal 07 Desember 2018 menyampaikan bahwa saat ini, Kementerian PANRB sedang mendesain kebijakan terobosan untuk mengakselerasi peningkatan kompetensi ASN

melalui pengembangan ASN Corporate University yang diadopsi dari sektor korporasi yang terbukti memberikan perubahan yang signifikan (HumasMENPANRB, 2018). Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah keempat tahun 2020-2024 adalah world class government melalui pembaharuan kurikulum, menerapkan sistem pelatihan berbasis blended learning, pengelola Aparatur Sipil Negara Corporate University, dan penguatan kapasitas tenaga pelatih atau widyaiswara (Suryanto, 2018). Salah satunya adalah pengembangan sumber daya manusia Kemenkeu melalui Kemenkeu Corporate University (Menkeu, 2016). Kemenkeu Corporate University digunakan untuk mencapai visi dan misi Kemenkeu dengan mewujudkan link and match antara pembelajaran, pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kemenkeu oleh seluruh elemen Kemenkeu, salah satunya oleh Direktorat Jenderal Pajak, dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagai motor penggerak utama. Berbeda dengan training center yang hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, Corporate University berfokus pada strategic organization issue dan business performance. Pembelajaran dalam Corporate University lazimnya menerapkan model 70-20-10, dengan utilisasi knowledge management dan menumbuhkan budaya belajar. Knowledge Management mempunyai kedudukan yang strategis karena dapat menjadi jembatan pembelajaran model 70-20-10 guna menumbuhkan budaya belajar atau learning with passion (KaBPPK, 2017). Knowledge Management adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas Knowledge Management meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan

sebagai aset intelektual organisasi. Riset Delphi Group tahun 2007 menunjukkan bahwa secara persentase pengetahuan dalam organisasi tersimpan dengan komposisi: 42% dalam pikiran pegawai; 26% dalam dokumen hard copy; 20% dalam dokumen elektronik; 12% dalam electronic-based knowledge (MenpanRB, 2011). Untuk itu Knowledge Management perlu diisi dengan pengetahuan yang masih ada di pikiran pegawai atau mengubah tacit knowledge menjadi explicit knowledge sebagai bahan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

Pengembangan kompetensi bagi setiap Pegawai Negeri Sipil dilakukan paling sedikit dua puluh jam pelajaran dalam satu tahun (Presiden, 2017). Persentase Pegawai Direktorat Jenderal Pajak memenuhi standar jam latihan tahun 2016 sebesar 75,75% (DJP, 2017). Target pemenuhan pengembangan kompetensi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak paling sedikit dua puluh jam pelajaran belum tercapai sehingga perlu model dan media pembelajaran yang efektif dan efisien untuk mencapai target tersebut. Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan implementasi pembelajaran Kemenkeu Corporate University dalam bentuk klasikal dan nonklasikal dengan memanfaatkan Knowledge Management pada Kemenkeu Learning Center. Tujuan tulisan ini akan mengetahui dan menganalisis bagaimana implementasi Knowledge Management dalam Kemenkeu Learning Center dalam Kemenkeu Corporate University.

B. METODE PELAKSANAAN KEGIATAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang akan meneliti dari segi prosesnya. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah wawancara, kutipan, kata-kata, tindakan, dan data tambahan seperti dokumen (Moleong, 2015) dalam hal ini adalah Knowledge Management yang ada dalam Kemenkeu Learning Center. Sedangkan yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2015). Data yang terkumpul dianalisis secara logiko-induktif yaitu proses berpikir yang menggunakan

logika untuk memahami pola dan kecenderungan dalam data melalui tiga tahap yaitu pengkodean, mendeskripsikan karakteristik utama, dan menginterpretasikan data (Mertler, 2011).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemenkeu memiliki peran strategis dalam mengelola keuangan Negara sehingga harus didukung dengan Sumber Daya Manusia yang kompeten, akuntabel, dan andal. Kemenkeu Corporate University merupakan strategi baru guna pembentukan Sumber Daya Manusia melalui proses pembelajaran yang link and match dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, dalam hal ini tujuan dan kebutuhan Direktorat Jenderal Pajak. Hal yang mendasari penerapan Kemenkeu Corporate University antara lain: 1) Pengembangan Sumber Daya Manusia belum sejalan dengan strategic planning organisasi; 2) Perlunya proses bisnis pengembangan Sumber Daya Manusia yang lebih aplikatif, relevan adaptif, mudah diakses, dan berdampak tinggi; 3) Knowledge di Kemenkeu banyak dan beragam, tetapi tersebar dan melekat pada tiap orang sehingga perlu ditata dalam Knowledge Management; 4) Perlunya kerangka pembelajaran yang mampu mencetak agen perubahan; dan 5) Perkembangan teknologi menyebabkan materi pembelajaran harus mudah diakses kapan saja dan di mana saja. Artinya perlu adanya mengumpulkan knowledge tiap pegawai yang dikelola dalam Knowledge Management berbasis web yang dapat diakses secara online (Kemenkeu, 2018). Hasil dan pembahasan implementasi Kemenkeu Learning Center sebagai media peningkatan kompetensi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam Kemenkeu Knowledge Management berdasarkan empat tahap berdasarkan Permenpan & RB Nomor 14 Tahun 2011 adalah sebagai berikut.

A. Pembentukan Kebiasaan

Kemenkeu Learning Center merupakan media pembelajaran online yang membahas berbagai materi tentang Pengelolaan Keuangan Negara yang dapat diakses oleh seluruh pegawai

Kemenkeu dan masyarakat umum. Kemenkeu Learning Center berfungsi untuk mendukung proses pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan Kemenkeu. Terdapat tiga menu utama yaitu 1) Knowledge center, 2) Courses, dan 3) Communities of practice. Jumlah video pembelajaran di Kemenkeu Learning Center sebanyak 3.095 buah dengan perincian 2.341 merupakan kategori knowledge center dan 754 kategori lainnya. Rincian video pembelajaran kategori knowledge center adalah sebagaimana Tabel 1.

Tabel 1 Video Pembelajaran Kategori Knowledge Center Dalam Kemenkeu Learning Center

No	Kategori	Jumlah
1	Main Category	
	Anggaran	106
	Bea dan Cukai	210
	Fiskal	18
	Kekayaan Negara	85
	Pajak	355
	Pengembangan Sumber Daya Manusia	146
	Perbendaharaan	171
	Perimbangan Keuangan	43
	Jumlah	1.134
2	Specific Category	
	Akuntansi	191
	Barang Milik Negara	68
	Dana Desa	46
	Manajemen Organisasi	44
	Pembiayaan dan Keuangan Syariah	12
	Pengadaan Barang dan Jasa	54
	Kediklatan	37
	Menteri Keuangan	17
	Teknologi Informasi	13
	Riset Widyaiswara	4
	Jumlah	486
3	Unit Eselon 1	
	Sekretariat Jenderal	1
	Ditjen Anggaran	1
	Ditjen Pajak	14
	Ditjen Bea dan Cukai	-

No	Kategori	Jumlah
	Ditjen Perbendaharaan	1
	Ditjen Kekayaan Negara	2
	Ditjen Perimbangan Keuangan	3
	Ditjen Pengelolaan Pemb. & Risiko	1
	Inspektorat Jenderal	3
	Badan Kebijakan Fiskal	23
	Badan Pendidikan & Pelatihan Keuangan	672
Jumlah		721
Total		2.341

Sumber: <https://Kemenkeu Learning Center.kemenkeu.go.id/> sampai dengan 20-12-2018

Sedangkan 754 video pembelajaran yang belum masuk dalam knowledge center adalah sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2 Video Pembelajaran Yang Belum Masuk Kategori *Knowledge Center* Dalam *Kemenkeu Learning Center*

No	Kategori	Total
1	Umum	231
2	PKN STAN	215
3	Ekonomi	54
4	Keuangan Publik	46
5	Audit	25
6	Pengelolaan BMN	23
7	Penilaian	22
8	Manajemen	20
9	Pend. Anti Korupsi	16
10	Bahasa	12
11	Keuangan Daerah	11
12	Ekonomi Makro	9
13	Profile Kantor	8
14	Hukum	7
15	Statistika	7
16	Jurnal	6
17	Keuangan Syariah	5
18	Perdag. Internasional	5
19	Unit Eselon I	5
20	<i>Voyage to Ind.</i> Seminar	5
21	RKBMN	4
22	BUMDES	3

No	Kategori	Total
23	Sewa	3
24	Audit Man. Resiko	2
25	<i>Softskill</i>	2
26	Diplomasi Ekonomi	1
27	Hub. Keu. Pusat&Daerah	1
28	Kearsipan	1
29	Paket <i>Fullboard</i>	1
30	Piutang	1
31	Seminar Alumni	1
32	Tanah	1
33	Utang	1
Jumlah		754

Sumber: <https://Kemenkeu Learning Center.kemenkeu.go.id/> sampai dengan 20-12-2018

Materi video pembelajaran dalam kategori perpajakan sangat beragam dengan perincian sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3 Materi Video Pembelajaran Kategori Perpajakan Dalam *Kemenkeu Learning Center*

No	Materi	Total
1	Akuntansi perpajakan	13
2	ALK Perpajakan	2
3	Aplikasi Kemenkeu	1
4	Bea Meterai	1
5	<i>Best practice</i> pengalihan pendataan WP	4
6	<i>Best practice</i> pengalihan potensi pajak	5
7	Keberatan	4
8	Kepatuhan WP	4
9	Kepemimpinan	1
10	Keuangan Publik	3
11	KUP	28
12	Pajak Bendahara	3
13	Pajak Daerah	2
14	Pajak Dana Desa	7
15	KUP	28
16	Pajak Bendahara	3
17	Pajak Dana Desa	7
18	Pajak Internasional	28
19	PBB	8

No	Materi	Total
20	Pelayanan Pajak	5
21	Pembuktian di P Pajak	4
22	Pemeriksaan Pajak	12
23	Penagihan Pajak	4
24	Pengantar Hukum Pajak	19
25	PPh	19
26	PPh Final	2
27	PPh Pot/Put	14
28	PPN	10
29	Proses Bisnis AR	3
30	Studi Kasus	3
31	Tax Amnesty	14
32	Teknik Presentasi	4
33	UMKM	2
	Jumlah	267

Sumber: <https://Kemenkeu Learning Center.kemenkeu.go.id/> sampai dengan 3-12-2018

Terdapat dua belas video pembelajaran dengan *viewers* diatas seribu (KLC, 2018). Berdasarkan penjelasan pembuatnya diketahui bahwa: 1) Judul Pajak Masukan Yang Tidak Dapat Dikreditkan dengan *viewers* 3.068 karena dipromosikan oleh pembuatnya melalui medsos (Wahyudi, 2018); 2) Judul STP-Tata Cara Penerbitan dengan *viewers* 3.015 dipromosikan pembuatnya saat mengajar Diklat Teknis, Latsar, dan Politeknik Keuangan Negara STAN (Jumhana, 2018); 3) Judul Perlakuan Pajak Atas Usaha Rumah Kost dengan *viewers* 2.863 dipromosikan oleh melalui Instagram BDK Balikpapan yang kemudian di *repost* oleh IG Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan IG Politeknik Keuangan Negara STAN; dan 4) Judul Teknik Penggalian Potensi Pajak Dengan Metode Equalisasi Biaya Di SPT Tahunan PPh Dan SPT Masa PPh dengan *viewers* 1.416 karena digunakan untuk diklat *Account Representative* melalui *e-learning*. Berdasarkan Tabel 1, Tabel 2, Tabel 3 dan alasan video pembelajaran dengan *viewers* terbanyak diketahui tahap pertama implementasi *Knowledge Management* yaitu pembentukan kebiasaan berbagi pengetahuan

serta menyimpan dengan rapi sebagai milik institusi sudah terimplementasi.

Narasumber pengetahuan dalam Kemenkeu *Knowledge Management* selain Widyaiswara adalah *Skills Group Owner* yaitu pegawai yang menguasai keahlian teknis, dalam hal ini adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak. *Skills Group Owner* memiliki tugas antara lain diseminasi *best practices* dalam organisasi, membagi *tacit knowledge, explicit knowledge, expertise, know how, experience* terkait kompetensi teknis untuk bahan *Knowledge Management* (KaBPPK, 2017) dengan perincian sebagaimana Tabel 4.

Tabel 4 Desimenasi *Best Practice* Dalam Kemenkeu *Learning Center* Tahun 2018

No	Pembuat Video	Jumlah	Viewers	Comments
1	Pejabat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	9	2.414	149
2	Dosen PKN STAN	-	-	-
3	Pejabat Direktorat Jenderal Pajak	23	2.228	2
4	Pejabat Itjen	-	-	-
5	WI Pusdiklat Pajak	2	162	1
6	WI Pusdiklat Pajak dan Pejabat DJP	1	88	-
7	WI Pusdiklat AP	-	-	-
8	WI BDK Medan	3	71	-
9	WI BDK Pontianak	6	767	5
10	WI BDK Cimahi	-	-	-
11	WI BDK Yogyakarta	2	687	5
12	WI BDK Malang	-	-	-
13	WI BDK Balikpapan	2	3.497	-
14	WI BDK Manado	1	495	1

No	Pembuat Video	Jumlah	Viewers	Com.
	Jumlah	35	4.892	152

Sumber: <https://Kemenkeu Learning Center.kemenkeu.go.id/> sampai dengan 10-12-2018

Berdasarkan Tabel 4 diketahui pembuatan *Knowledge Management* masih didominasi oleh Widyaiswara. *Knowledge Management* yang dibuat oleh para pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai *Skills Group Owner* tahun 2017 sebanyak 2 dan tahun 2018 sebanyak 23. Berdasarkan menu Unit Eselon I, untuk Direktorat Jenderal Pajak sudah ada empat belas video *best practice* yang dibuat oleh pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana Tabel 5.

Tabel 5 Desimenasi *Best Practice* Pejabat atau Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Dalam Kemenkeu Learning Center

No.	Institusi/Judul	Viewers	Com.
1	Kakanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Pemimpin Kreatif	158	-
2	Kakanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Sahabat UMKM	55	-
3	Kasi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Perbedaan Pajak Daerah Dan Pajak Pusat	40	1
4	Kepala KPP Pratama Sidoarjo: Mengenal <i>Account Representative</i>	112	1
5	Dosen Politeknik Keuangan Negara STAN: Peran Penting UMKM Bagi Indonesia	98	1
6	Pemeriksa Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Pajak Atas Dana Desa	56	-
7	Kebid PEP Kanwil Direktorat Jenderal	36	-

No.	Institusi/Judul	Viewers	Com.
	Pajak Jatim II: Apa Itu Konfirmasi Status Wajib Pajak		
8	Kasi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: PMK Nomor 165/PMK.03/2017	15	-
9	Kasi Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Pengurangan Atau Penghapusan Sanksi Administrasi Perpajakan	31	-
10	Pelaksana Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Membuat Kode <i>Billing</i>	29	-
11	Kebid P2HUMAS Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Cara Mendaftar Menjadi Wajib Pajak	41	-
12	Pelaksana Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Apa Itu SPT	24	-
13	Pemeriksa Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jatim II: Apa Itu Sanksi Perpajakan	34	-
14	Pejabat \TIP Direktorat Jenderal Pajak: Part I: Cara Mudah Membuat Pembukuan Untuk Wajib Pajak	267	-
	Jumlah	996	3

Sumber: <https://Kemenkeu Learning Center.kemenkeu.go.id/> sampai dengan 10-12-2018

Berdasarkan Tabel 4 dan Tabel 5, diketahui jumlah *Knowledge Management* yang dibuat oleh pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak jika dibandingkan dengan seluruh

jumlah pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebanyak 43.052 (DJP, 2018) jumlahnya masih sangat sedikit. Untuk itu perlu dibuat aturan yang mewajibkan para pejabat atau pegawai berbagi *tacit knowledge, expertise, know how, experience* terkait kompetensi teknis yang masih dimiliki individu menjadi *explicit knowledge* sebagai bahan *Knowledge Management* di *Kemenkeu Learning Center* agar menjadi milik institusi.

B. Penyediaan Payung Regulasi

Peraturan tentang *Knowledge Management* saat ini adalah: 1) Permenpan & RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*); 2) Keputusan Menkeu No.974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan *Kemenkeu Corporate University* dengan terobosan *Knowledge Management* untuk mengoptimalkan proses pembelajaran menggantikan metode pembelajaran klasikal; 3) Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan No. KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru *Kemenkeu Knowledge Management* yang mengatur bahwa tugas membuat *Knowledge Management* adalah seluruh pegawai *Kemenkeu* sebagai *Skills Group Owner*, sebaiknya peraturan tentang *Knowledge Management* bentuknya Peraturan Menkeu agar dapat mengikat seluruh pegawai *Kemenkeu* yang saat ini masih dalam pembahasan (*Kemenkeu, 2018*). Hal yang perlu diatur dalam peraturan tersebut salah satunya adalah kewajiban bagi pejabat atau pegawai *Kemenkeu* untuk membuat *Knowledge Management* agar pengetahuan pegawai dapat menjadi milik institusi; dan 4) Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 924/KMK.011/2018 Tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* yang antara lain mengatur tentang: a) Bentuk Pengembangan Kompetensi, b) *House of* Kementerian Keuangan *Corporate University*, dan c) Pola Tata Ketola

Implementasi Kementerian Keuangan *Corporate University*.

C. Pemanfaatan Teknologi

Knowledge Management di *Kemenkeu* adalah *Kemenkeu Learning Center* yang merupakan program unggulan sebagai upaya mengelola aset intelektual, baik pengetahuan maupun pengalaman yang ada untuk memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi berbasis *web*. Pemanfaatan teknologi yang telah dilakukan antara lain: 1) *Launching* *Kemenkeu Learning Center* sebagai portal *Knowledge Management* di *Kemenkeu Knowledge Management* pada 31 Maret 2017; 2) Pegawai *Kemenkeu* dapat login ke *Kemenkeu Learning Center* menggunakan *user* *Kemenkeu account* secara *single sign on*; dan 3) Inisiasi *push-button* agar *knowledge* di intranet Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dapat langsung masuk ke *Kemenkeu Learning Center* (*Kemenkeu, 2018*).

D. Penyelarasan Strategi Knowledge Management dengan Strategi Manajemen Perubahan

Keputusan Menkeu No.974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan *Kemenkeu* mengatur bahwa salah satu tema sentralnya adalah pembentukan *Kemenkeu Corporate University* dengan tujuan terwujudnya Sumber Daya Manusia *Kemenkeu* yang mampu mencapai target kinerja organisasi melalui proses pembelajaran yang relevan, aplikatif, mudah diakses, dan berdampak nyata. Artinya strategi *Knowledge Management* dalam *Kemenkeu Learning Center* sudah selaras dengan strategi manajemen perubahan *Kemenkeu*. Keluaran implementasi *Knowledge Management* ada empat sebagaimana Tabel 6.

Tabel 6 Keluaran Implementasi *Knowledge Management* Dalam *Kemenkeu Learning Center*

No	Keluaran	Keterangan
1	Implementasi strategi dan	Sudah terimplementasi

No	Keluaran	Keterangan
	rencana kerja manajemen pengetahuan	dengan beberapa catatan perbaikan
2	Dasar hukum agar implementasi <i>Knowledge Management</i> berkesinambungan	Sudah ada berupa Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan Permenkeu dalam tahap pembahasan
3	Laporan kemajuan perkembangan implementasi <i>Knowledge Management</i>	Belum ada
4	Sinkronisasinya dengan implementasi manajemen perubahan Kemenkeu	Sudah ada sinkronisasi

Sumber: Diolah dari hasil penelitian

Berdasarkan hasil penelitian diketahui implementasi *Knowledge Management* dalam Kemenkeu *Learning Center* sebagai media peningkatan kompetensi pegawai Direktorat Jenderal Pajak sudah sesuai tahapan implementasi *Knowledge Management* berdasarkan Permenpan & RB Nomor 14 Tahun 2011 dengan beberapa perbaikan. Keluaran yang belum ada adalah laporan kemajuan perkembangan implementasi *Knowledge Management*.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian ini adalah bahwa implementasi *Knowledge Management* sudah memanfaatkan teknologi informasi berupa Kemenkeu *Learning Center* dalam website yang dapat diakses secara terbuka. Implementasi *Knowledge Management* pada tahap pembentukan kebiasaan berbagi

pengetahuan sudah terlaksana. Belum semua video pembelajaran banyak viewersnya atau termanfaatkan. Pembuatan video pembelajaran masih didominasi Widyaiswara, pejabat atau pegawai Direktorat Jenderal Pajak sebagai Skills Group Owner masih sangat sedikit. Payung regulasi *Knowledge Management* sudah ada dalam bentuk Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan. Strategi *Knowledge Management* dalam Kemenkeu *Learning Center* sudah selaras dengan strategi manajemen perubahan Kemenkeu karena merupakan salah satu tema sentral inisiatif strategis program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan Kemenkeu. Keluaran implementasi *Knowledge Management* yang belum ada yaitu laporan kemajuan perkembangan implementasi *Knowledge Management*.

Untuk itu disarankan agar sebaiknya ditambah menu baru dalam main category yaitu Pusdiklat Keuangan Umum, Politeknik Keuangan Negara STAN, dan kategori lain-lain. Untuk menambah kemanfaatan sebaiknya video pembelajaran dibuat dengan mengutamakan berdasar mata diklat di pusdiklat atau mata pelajaran di Politeknik Keuangan Negara STAN. Perlu dibuat aturan yang mewajibkan para pejabat atau pegawai berbagi tacit knowledge, expertise, know how, experience terkait kompetensi teknis yang masih dimiliki individu menjadi explicit knowledge sebagai bahan *Knowledge Management* di Kemenkeu *Learning Center* agar menjadi milik institusi. Selain itu untuk memudahkan evaluasi perlu adanya laporan kemajuan perkembangan implementasi *Knowledge Management*.

E. DAFTAR PUSTAKA

Aruman, E. (2018, Maret 23). *SWAOnline*. Diambil kembali dari swa.co.id: <https://swa.co.id/swa/review/book-review/membedah-praktik-corporate-university-di-indonesia>

Budi, H. M. (2017). Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Penerapan Manajemen Pengetahuan: Studi Kasus Badan

- Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan. *Jurnal Sistem Informasi*, 13(1), 11-20.
- deakinco. (2018). deakinco. Dipetik Desember 21, 2018, dari <https://www.deakinco.com/media-centre/news/Developing-world-class-employees-with-the-70:20:10-model>
- DJP. (2017). *Laporan Tahunan 2016*. Jakarta: DJP.
- DJP. (2018). *Transparansi Membangun Negeri Keterbukaan Informasi Keuangan untuk Kepentingan Perpajakan*. Jakarta: DJP.
- Farisa Setiadi, A. R. (2011). Model Government Knowledge Management System Untuk Mewujudkan Transparansi Dan Partisipasi Publik Pada Instansi Pemerintah. Yogyakarta: SNATI 2011.
- Gaebler, D. O. (2003). *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Ikujiro Nonaka, A. H. (2018). Knowledge-Based Management Theory. Dalam M. M. Ayano Hirose Nishihara, *Knowledge Creation in Public Administrations, Innovative Government in Southeast Asia and Japan* (hal. 4). Tokyo: Palgrave Macmillan.
- Ikujiro Nonaka, R. T. (2008). *Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: Palgrave Macmillan.
- Irma Becerra-Fernandez, R. S. (2010). *Knowledge Management Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe.
- Jumhana, A. (2018, Desember 28). Mengapa video pembelajaran di KLB banyak viiewersnya? (A. Suharsono, Pewawancara)
- KaBPPK. (2017). *Keputusan Kepala BPPK No. KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kemenkeu Corpu*. Jakarta: BPPK.
- Kemenkeu. (2018). *Menggerakkan Ekonomi Berkeadilan*. Jakarta: Kemenkeu.
- KLC. (2018, Desember 3). *KLC Kemenkeu*. Dipetik Desember 3, 2018, dari <https://klc.kemenkeu.go.id/>
- Menkeu. (2016). *Keputusan Menkeu No.974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kemenkeu*. Jakarta: Menkeu.
- MenpanRB. (2011). *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*. Jakarta: KemenmenpanRB.
- Mertler, A. (2011). *Action Research Mengembangkan Sekolah Memberdayakan Guru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Monika Dávideková, J. H. (2017). ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. *iJEP*, 7(1), 95-111. doi:<https://doi.org/10.3991/ijep.v7i1.6502>
- Presiden. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Setneg.
- Putri, D. K. (2014). *Perancangan Knowledge Management System: Studi Kasus Deputy Bidang Dukungan Kebijakan Kementerian Sekretariat Negara*. Jakarta: Fakultas Ilmu Komputer Program Studi Magister Teknologi Informasi.
- Ramdani, A. R. (2018, Maret 23). *bumntrack*. Diambil kembali dari bumntrack.com: <https://bumntrack.com/ekonom/meluruskan-esensi-corporate-university>
- Ramelan. (2018, Maret 23). *ppm*. Diambil kembali dari Corporate University Bukanlah Universitas: <http://ppm-manajemen.ac.id/page/ramelan-1>
- Saputra, A. H. (2016). Kajian Implementasi Knowledge Management Pada Politeknik Keuangan Negara STAN. *Journal Info Artha*, 2, 47-55. doi:<http://dx.doi.org/10.31092/jia.v2i0>
- Situmorang, J. R. (2014). Bangunan Stratejik Organisasi Pembelajar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 145-154.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryanto, A. (2018). *Badan Diklat DIY*. Dipetik Desember 21, 2018, dari

<http://diklat.jogjaprovo.go.id/v2/kegiatan/item/514-ceramah-kebijakan-pengembangan-kompetensi-asn-oleh-kepala-lan-ri-kepada-peserta-diklat-pim-tingkat-iv-angkatan-i-dan-angkatan-ii-tahun-2018>

Tumar, T. P. (2016). Knowledge Management Di Instansi Pemerintah. *ETHOS (Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat)*, 4(1), 57-64.

Wahyudi, D. (2018, Desember 28). Mengapa video KM di KLC viewersnya banyak? (A. Suharsono, Pewawancara)