

Learning organization dan knowledge transfer dalam mendukung peningkatan kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian X

Rina Istiani*, Vishnu Juwono

Universitas Indonesia

Email: istianirina@gmail.com*

Keywords:

learning organization; knowledge transfer; organizational capacity; performance; internal supervision

Abstract

Institutional changes, accountability demands, and the use of technology in supervision make the capacity of internal supervision organizations need to be read more closely. This study aims to explain the role of learning organization and knowledge transfer in supporting the performance achievements of the Inspectorate General of the Ministry of X. A qualitative document study was applied by reviewing the 2025-2029 Strategic Plan of the Inspectorate General and the 2025 Performance Report of the Inspectorate General. The findings indicate that organizational capacity is reflected in human resource support, risk-based supervision, shared documents, online monitoring, technical assistance, and the management of follow-up actions on audit recommendations. All 2025 indicators were achieved: integrated SPIP maturity reached 3.351, follow-up completion reached 73%, work units awarded ZI-WBK/WBBM predicates reached 46.85%, budget performance was categorized as Very Good, and SAKIP reached an AA predicate. These findings show that organizational learning and knowledge transfer serve as a bridge between formal targets and practical supervisory work. The implication is that the Inspectorate General needs to strengthen knowledge repositories, auditor learning forums, and documentation of field experience so that performance does not depend on particular individuals.

Kata Kunci:

learning organization; knowledge transfer; kapasitas organisasi; kinerja; pengawasan internal

Abstrak

Perubahan kelembagaan, tuntutan akuntabilitas, dan pemakaian teknologi dalam pengawasan membuat kapasitas organisasi pengawasan intern perlu dibaca secara lebih dekat. Kajian ini bertujuan menjelaskan peran *learning organization* dan *knowledge transfer* dalam mendukung capaian kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian X. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif melalui studi dokumen terhadap Renstra Inspektorat Jenderal 2025-2029 dan Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa kapasitas organisasi tampak melalui dukungan sumber daya manusia, pengawasan berbasis risiko, pemanfaatan dokumen bersama, monitoring daring, pendampingan teknis, serta pengelolaan tindak lanjut hasil pengawasan. Seluruh indikator 2025 tercapai, yaitu maturitas SPIP terintegrasi 3,351, penyelesaian tindak lanjut 73%, satker berpredikat ZI-WBK/WBBM 46,85%, Nilai Kinerja Anggaran kategori Sangat Baik, dan SAKIP berpredikat AA. Temuan ini memperlihatkan bahwa pembelajaran organisasi dan alih pengetahuan berperan sebagai jembatan antara target formal dan kerja nyata pengawasan. Kebaruan kajian terletak pada pembacaan capaian pengawasan 2025 sebagai proses belajar organisasi, bukan sekadar laporan administratif yang selesai setelah angka dicatat. Implikasinya, Itjen perlu memperkuat repositori pengetahuan, forum belajar auditor, dan dokumentasi pengalaman agar capaian tersebut tidak bergantung pada individu tertentu di tingkat kelembagaan.

PENDAHULUAN

Inspektorat Jenderal Kementerian X berada di titik yang cukup menentukan dalam kerja birokrasi pendidikan. bukan hanya memeriksa berkas atau menandai kekurangan administrasi, tetapi ikut menjaga agar program, kebijakan, dan penggunaan anggaran kementerian tetap berada pada jalur yang dapat dipertanggungjawabkan. Renstra Inspektorat Jenderal 2025-2029 menempatkan pengawasan intern sebagai perangkat strategis untuk merawat integritas organisasi, memperkuat tata kelola, dan menekan peluang penyimpangan dalam pengelolaan keuangan negara (Laporan Internal Instansi, 2025).

Posisi tersebut terasa makin penting karena pendidikan dasar dan menengah menyentuh urusan paling awal dalam pembentukan mutu sumber daya manusia. Ketika kementerian menjalankan program revitalisasi, digitalisasi, penguatan layanan, dan berbagai agenda prioritas lain, pengawasan tidak dapat hadir belakangan saja. ini perlu masuk sejak perencanaan, membaca potensi risiko, memeriksa kesesuaian pelaksanaan, lalu memberi masukan yang dapat dipakai untuk memperbaiki proses. Laporan Kinerja 2025 juga menggambarkan bahwa Inspektorat Jenderal menjalankan peran korektif, preventif, dan konsultatif melalui audit, reviu, evaluasi, pemantauan, pendampingan, serta pengawasan investigatif (Laporan Internal Instansi, 2025).

Di balik peran yang luas itu terdapat persoalan organisasi yang tidak sederhana. Tahun 2025 menjadi masa awal penyesuaian setelah reorganisasi kementerian. Perubahan struktur, pembagian kewenangan, penyesuaian dokumen kinerja, pemisahan data tindak lanjut rekomendasi, keterbatasan auditor, dan kebijakan efisiensi anggaran muncul sebagai tantangan nyata dalam pelaksanaan pengawasan. Situasi seperti ini membuat kapasitas organisasi tidak bisa hanya dimaknai sebagai jumlah pegawai atau tersedianya aturan kerja. Kapasitas justru tampak dari cara organisasi belajar, membagi tugas, menyimpan pengalaman, dan mengubah rekomendasi menjadi perbaikan yang dapat dilihat hasilnya.

Dalam konteks tersebut, *learning organization* dan *knowledge transfer* menjadi dua konsep yang berguna. *Learning organization* membantu melihat bagaimana organisasi belajar dari perubahan, pengalaman, serta hasil evaluasi. *Knowledge transfer* membantu menjelaskan bagaimana pengetahuan auditor, panduan teknis, hasil monitoring, dan praktik baik berpindah dari satu orang atau unit kepada pihak lain. Kedua konsep ini penting karena banyak pengetahuan pengawasan bersifat praktis dan kontekstual. Sebagian tertulis di pedoman, tetapi sebagian lain hidup dalam pengalaman auditor ketika berhadapan dengan data, auditan, dan situasi lapangan.

Kajian terdahulu memberi dasar yang cukup kuat untuk membaca hubungan tersebut. Harimu et al., (2021) menunjukkan bahwa *knowledge management* dan *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Daneswara & Muafi, 2021) menemukan bahwa manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional berhubungan dengan kinerja organisasi melalui inovasi. (Lestyowati, 2024) menekankan bahwa budaya *knowledge sharing* penting bagi organisasi pemerintah karena pengetahuan yang tidak dibagikan akan berhenti sebagai milik pribadi. (Suhendra & Hayadi, 2024) juga memperlihatkan bahwa *learning organization* dapat memperkuat kinerja pegawai pada organisasi pemerintah bidang pendidikan.

Walaupun demikian, kajian yang secara langsung menempatkan organisasi pengawasan internal pemerintah sebagai ruang analisis masih belum banyak. Sebagian penelitian lebih banyak bergerak pada perusahaan, perguruan tinggi, atau dinas pemerintah secara umum. Secara spesifik, penelitian tentang *learning organization* dan *knowledge transfer* di lingkungan inspektorat jenderal yang menjalankan fungsi audit dan pengawasan internal masih sangat terbatas. Celah inilah yang menjadi alasan utama artikel ini disusun. Urgensi penelitian ini diperkuat oleh fakta bahwa Inspektorat Jenderal Kementerian X baru saja mengalami reorganisasi dan harus menyesuaikan diri dengan kebijakan efisiensi anggaran, sementara tuntutan untuk meningkatkan kualitas pengawasan justru semakin tinggi. Keunikannya terletak pada pembacaan data Renstra Itjen 2025-2029 dan Laporan Kinerja Itjen 2025 untuk menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasi, alih pengetahuan, dan capaian indikator kinerja pengawasan. Dengan cara itu, pembahasan tidak berhenti pada konsep, tetapi ditautkan pada angka dan peristiwa organisasi yang aktual. Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga hal: pertama, objek kajian adalah organisasi pengawasan internal pemerintah yang jarang disentuh; kedua, data yang digunakan adalah dokumen kinerja terkini (2025) pasca-reorganisasi; ketiga, pendekatan yang digunakan membaca capaian kinerja sebagai proses pembelajaran organisasi, bukan sekadar laporan administratif.

Walaupun demikian, kajian yang secara langsung menempatkan organisasi pengawasan internal pemerintah sebagai ruang analisis masih belum banyak. Sebagian penelitian lebih banyak bergerak pada perusahaan, perguruan tinggi, atau dinas pemerintah secara umum. Celah inilah yang menjadi alasan artikel ini disusun. Keunikannya terletak pada pembacaan data Renstra Itjen 2025-2029 dan Laporan Kinerja Itjen 2025 untuk menjelaskan hubungan antara pembelajaran organisasi, alih pengetahuan, dan capaian indikator kinerja pengawasan. Dengan cara itu, pembahasan tidak berhenti pada konsep, tetapi ditautkan pada angka dan peristiwa organisasi yang aktual.

Artikel ini bertujuan menjelaskan peran *learning organization* dan *knowledge transfer* dalam pengembangan kapasitas organisasi serta kontribusinya terhadap pencapaian kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian X. Pembahasan diarahkan pada kapasitas sumber daya manusia, target kinerja, realisasi indikator, penggunaan teknologi pengawasan, serta masalah dan langkah antisipasi yang muncul dalam Laporan Kinerja 2025.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi dokumen sebagai strategi utama. Pilihan ini digunakan karena bahan yang dianalisis berupa dokumen resmi organisasi, bukan hasil survei atau eksperimen. Fokusnya adalah memahami makna data kinerja, arah kebijakan, dan praktik organisasi yang tertulis dalam dokumen, lalu menafsirkannya dengan konsep *learning organization* dan *knowledge transfer*.

Data utama berasal dari dua dokumen. Dokumen pertama adalah Rencana Strategis Inspektorat Jenderal Kementerian X. Dokumen ini digunakan untuk membaca arah kebijakan, sasaran program, pembagian bidang pengawasan, indikator kinerja, serta target jangka menengah. Dokumen kedua adalah Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025. Dokumen ini digunakan untuk menelusuri kondisi sumber daya manusia, realisasi kinerja, masalah umum, langkah antisipasi, grafik capaian, tabel target, serta narasi pertanggungjawaban kinerja tahun berjalan (Laporan Internal Instansi, 2025).

Alat bantu yang digunakan berupa pedoman telaah dokumen. Pedoman ini berisi kategori yang disusun sebelum pembacaan data, yaitu kapasitas sumber daya manusia, target kinerja, realisasi indikator, pembelajaran organisasi, transfer pengetahuan, teknologi pengawasan, masalah organisasi, dan langkah antisipasi. Kategori tersebut dipilih karena sesuai dengan tujuan kajian. Dengan pedoman ini, data tidak dibaca secara acak, tetapi diarahkan pada bagian dokumen yang berhubungan dengan kapasitas organisasi dan pencapaian kinerja.

Pengumpulan data dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, dokumen Renstra dan Laporan Kinerja dibaca secara menyeluruh untuk memperoleh gambaran utuh mengenai konteks organisasi. Kedua, bagian yang memuat target, realisasi, grafik, tabel, dan narasi permasalahan diberi tanda. Ketiga, data yang telah ditandai dikelompokkan ke dalam tema penelitian. Keempat, data dari Renstra dibandingkan dengan data Laporan Kinerja untuk melihat hubungan antara rencana dan realisasi. Tahapan ini dilakukan agar pembacaan tidak hanya mengambil angka, tetapi juga menangkap konteks yang melatarbelakangi angka tersebut.

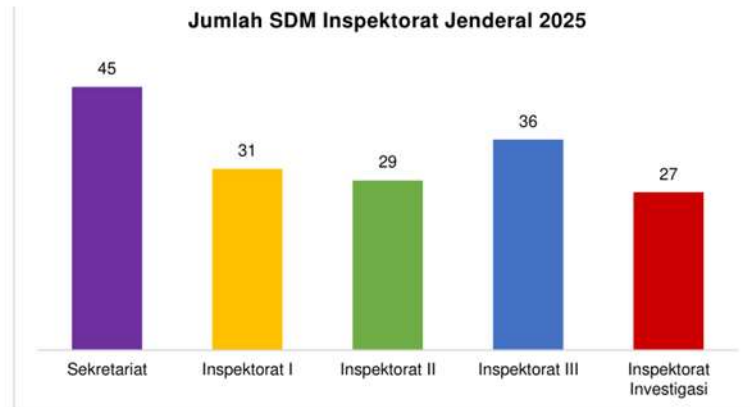
Analisis data menggunakan analisis isi kualitatif. Data dibaca, dikodekan, dibandingkan, lalu ditafsirkan. Hasil interpretasi kemudian dikaitkan dengan penelitian terdahulu, terutama kajian tentang *learning organization*, *knowledge management*, *knowledge sharing*, dan kinerja organisasi. Cara ini dipakai karena artikel tidak berusaha menghitung pengaruh statistik, melainkan menjelaskan bagaimana praktik pembelajaran dan alih pengetahuan terlihat dalam dokumen kinerja organisasi. Keterbatasan pendekatan ini adalah tidak adanya wawancara langsung dengan auditor atau unit kerja, sehingga pembacaan bertumpu pada dokumen resmi yang tersedia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Inspektorat Jenderal memiliki mandat sebagai unsur pengawasan internal yang menjaga tata kelola di lingkungan Kementerian X. Laporan Kinerja 2025 menyebutkan bahwa pengawasan mencakup perencanaan, pelaksanaan program, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, dan kepatuhan terhadap ketentuan. Mandat tersebut memperlihatkan bahwa kerja Itjen tidak semata-mata bersifat administratif. Ia berhubungan dengan kualitas keputusan, keberanian membaca risiko, dan kemampuan memberi masukan yang dapat dijalankan oleh unit kerja.

Dari sisi kelembagaan, Itjen terdiri atas Sekretariat Inspektorat Jenderal, Inspektorat Wilayah I, Inspektorat Wilayah II, Inspektorat Wilayah III, dan Inspektorat Investigasi. Renstra 2025-2029 membagi ruang pengawasan tiap inspektorat berdasarkan unit binaan dan jenis kegiatan. Pembagian ini membuat pengalaman pengawasan tiap unit tidak selalu sama. Ada unit yang lebih sering berhadapan dengan program pendidikan vokasi, ada yang berurusan dengan pendidikan dasar dan menengah, ada pula yang menangani fungsi investigasi. Perbedaan tersebut menjadi alasan kuat bagi organisasi untuk membangun pertukaran pengetahuan lintas unit.

Pembacaan atas kapasitas organisasi dapat dimulai dari sumber daya manusia. Dalam organisasi pengawasan, jumlah pegawai tidak dapat dipisahkan dari beban kerja, jenis tugas, dan luas wilayah pengawasan. Data SDM perlu disajikan karena ia menjadi pintu masuk untuk melihat apakah organisasi memiliki modal manusia yang cukup untuk menjalankan pengawasan sekaligus membangun pembelajaran internal.



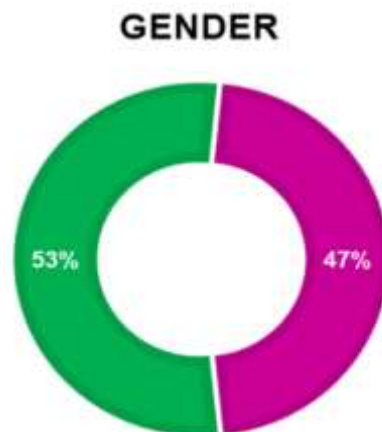
Gambar 1. Jumlah SDM Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 14.

Gambar 1 memperlihatkan bahwa pada tahun 2025 Itjen memiliki 168 pegawai yang tersebar pada lima unit kerja. Sekretariat memiliki 45 pegawai, Inspektorat Wilayah III 36 pegawai, Inspektorat Wilayah I 31 pegawai, Inspektorat Wilayah II 29 pegawai, dan Inspektorat Investigasi 27 pegawai. Data ini memperlihatkan bahwa pelaksanaan pengawasan bertumpu pada unit yang jumlah pegawainya tidak seragam, sementara beban dan objek pengawasan juga berbeda-beda (Laporan Internal Instansi, 2025).

Sebaran tersebut mengandung makna praktis. Jika pengetahuan pengawasan hanya bergerak di dalam unit masing-masing, organisasi akan kehilangan kesempatan untuk belajar dari variasi kasus. Pengalaman Inspektorat Investigasi, misalnya, dapat memberi pelajaran tentang penanganan aduan dan risiko integritas. Pengalaman inspektorat wilayah lain dapat memperkaya cara membaca program pendidikan. Dalam kerangka *knowledge transfer*, ruang pertemuan lintas unit, evaluasi pascapenugasan, dan dokumentasi kasus menjadi penting. Lestyowati (2024) menegaskan bahwa berbagi pengetahuan di organisasi pemerintah dapat memperbaiki kinerja ketika didukung oleh budaya pembelajaran yang nyata, bukan hanya slogan.

Keberagaman gender juga menjadi bagian dari kapasitas organisasi. Data ini tidak dimaksudkan untuk sekadar menyajikan komposisi demografis. Dalam kerja pengawasan, keberagaman dapat mempengaruhi cara tim berdiskusi, membaca situasi, membangun komunikasi, dan menyusun pendekatan ketika berhadapan dengan satuan kerja yang memiliki karakter berbeda.



Gambar 2. Komposisi Gender SDM Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 14.

Gambar 2 menunjukkan bahwa pegawai Itjen terdiri atas 53% laki-laki atau sekitar 90 orang dan 47% perempuan atau sekitar 79 orang. Komposisi ini memperlihatkan keseimbangan yang cukup baik dalam struktur SDM pengawasan (Inspektorat Jenderal Kemendikdasmen, 2025). Keseimbangan tersebut dapat menjadi modal bagi kerja tim, terutama dalam kegiatan yang memerlukan komunikasi intensif, negosiasi tindak lanjut, serta pendampingan kepada unit kerja.

Dalam perspektif *learning organization*, keberagaman pegawai akan memberi manfaat apabila organisasi menyediakan ruang untuk berdialog. Pengalaman kerja yang berbeda perlu diolah menjadi bahan belajar bersama. Tanpa itu, keberagaman hanya berhenti sebagai statistik. Suhendra dan Hayadi (2024) menunjukkan bahwa *learning organization* pada organisasi pendidikan pemerintah dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui proses belajar, dukungan pimpinan, dan pelatihan yang relevan. Temuan tersebut selaras dengan kebutuhan Itjen untuk menjadikan variasi pengalaman pegawai sebagai sumber pembelajaran.

Pendidikan pegawai menjadi indikator lain yang penting. Pengawasan intern menuntut kemampuan membaca regulasi, memeriksa data, menyusun rekomendasi, dan mengikuti perubahan teknologi. Karena itu, latar belakang pendidikan memberi gambaran awal tentang kesiapan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan yang lebih teknis dan analitis.



Gambar 3. Latar Belakang Pendidikan SDM Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 15.

Gambar 3 menunjukkan bahwa pegawai Itjen paling banyak berlatar belakang S1, yaitu 120 orang. Pegawai dengan pendidikan S2 berjumlah 34 orang, SMA 9 orang, D3 5 orang, dan S3 1 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa Itjen memiliki basis pendidikan yang cukup untuk mendukung kerja pengawasan yang menuntut ketelitian dan penalaran (Inspektorat Jenderal Kemendikdasmen, 2025).

Namun pendidikan formal tidak otomatis berubah menjadi kapasitas organisasi. Gelar akademik memberi modal, tetapi organisasi tetap perlu mengolahnya melalui pelatihan, mentoring, diskusi kasus, forum auditor, dan penyimpanan praktik baik. Harimu et al. (2021) menemukan bahwa *knowledge management* dan *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja. Dengan demikian, data pendidikan pada Gambar 3 perlu dibaca sebagai potensi yang masih harus dikelola agar menjadi pengetahuan kolektif.

Arah bersama organisasi terlihat dari target kinerja. Dalam Laporan Kinerja 2025, Itjen menetapkan satu sasaran program, yaitu meningkatnya kualitas tata kelola kementerian. Sasaran ini diterjemahkan ke dalam lima indikator kinerja program. Tabel 1 menyajikan target yang menjadi dasar penilaian kinerja tahun 2025.

Tabel 1. Perjanjian Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Satuan	Target
Meningkatnya kualitas tata kelola Kementerian	Tingkat Maturitas SPIP terintegrasi	Nilai	3,351
	Persentase penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan dan pemeriksaan	Persen	71
	Persentase satker berpredikat ZI-WBK/WBBM	Persen	37
	Capaian Nilai Kinerja Anggaran Inspektorat Jenderal	Kategori	Sangat Baik
	Predikat SAKIP Inspektorat Jenderal	Predikat	AA

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, diolah dari Tabel 2.2.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa target Itjen tidak hanya berkaitan dengan angka realisasi, tetapi juga menggambarkan arah tata kelola. SPIP berkaitan dengan pengendalian intern, tindak lanjut hasil pengawasan berhubungan dengan kebermanfaatan rekomendasi, ZI-WBK/WBBM menyentuh integritas satuan kerja, sedangkan NKA dan SAKIP menunjukkan kualitas pengelolaan anggaran serta akuntabilitas kinerja. Dalam bahasa *learning organization*, target tersebut merupakan *shared direction* yang mengikat pembelajaran seluruh unit.

Realisasi tahun 2025 kemudian menjadi bahan untuk melihat apakah kapasitas yang dibangun benar-benar menghasilkan kinerja. Data target dan realisasi penting disajikan karena artikel ini tidak hanya membahas konsep, tetapi juga menghubungkan konsep tersebut dengan capaian yang terukur.



Gambar 4. Target dan Realisasi Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 25-26.

Gambar 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja tahun 2025 tercapai. Maturitas SPIP terintegrasi terealisasi 3,351 atau 100% dari target. Penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan mencapai 73%, melebihi target 71%. Satker berpredikat ZI-WBK/WBBM mencapai 46,85%, lebih tinggi dari target 37%. Nilai Kinerja Anggaran berada pada kategori Sangat Baik, sedangkan SAKIP mencapai predikat AA (Laporan Internal Instansi, 2025).

Capaian tersebut menunjukkan bahwa kapasitas organisasi tidak hanya tampak pada profil SDM, tetapi juga pada kemampuan menggerakkan tindak lanjut, pembinaan, pengendalian intern, dan akuntabilitas. Dua indikator yang melebihi target, yaitu tindak lanjut dan ZI-WBK/WBBM, memberi petunjuk bahwa pengetahuan pengawasan telah bergerak keluar dari ruang auditor menuju unit kerja yang harus melakukan perbaikan. Daneswara dan Muafi (2021) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional dan manajemen pengetahuan dapat memperkuat kinerja melalui inovasi. Temuan Itjen memperlihatkan pola yang sejalan, walaupun konteksnya adalah organisasi pengawasan publik.

SPIP terintegrasi perlu dibaca sebagai indikator pembelajaran pengendalian intern. Penguatan SPIP menuntut kesamaan pemahaman mengenai risiko, proses, bukti dukung, dan perbaikan sistem. Karena itu, capaian SPIP tidak tepat dipahami sebagai angka administratif semata.



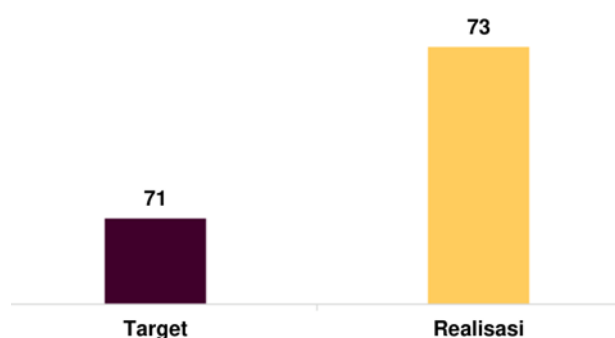
Gambar 5. Perbandingan Realisasi SPIP Tahun 2023-2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 30.

Gambar 5 menunjukkan capaian SPIP tahun 2025 berada pada nilai 3,351 atau sesuai target. Nilai ini perlu dibaca dalam konteks awal pelaksanaan Renstra 2025-2029 dan penyesuaian setelah reorganisasi kementerian. Pada fase awal seperti ini, organisasi biasanya menghadapi kebutuhan untuk menyamakan kembali pemahaman mengenai tugas, bukti dukung, dan mekanisme penilaian (Laporan Internal Instansi, 2025).

Dalam kerangka *learning organization*, penguatan SPIP membutuhkan pembelajaran lintas unit. Auditor, pimpinan, dan unit kerja perlu membaca risiko dengan bahasa yang relatif sama. Jika tidak, pengendalian intern hanya menjadi daftar dokumen. Sudewo (2024) menekankan bahwa pembelajaran terintegrasi pada instansi pemerintah perlu dilembagakan melalui budaya pembelajaran, berbagi pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan. Hal ini relevan karena SPIP membutuhkan proses belajar yang berulang, bukan kegiatan sekali selesai.

Indikator tindak lanjut hasil pengawasan memperlihatkan sisi lain dari transfer pengetahuan. Rekomendasi auditor hanya memiliki nilai apabila dipahami dan dijalankan oleh unit kerja. Karena itu, tindak lanjut dapat dibaca sebagai jembatan antara hasil pemeriksaan dan perubahan nyata dalam organisasi.



Gambar 6. Target dan Realisasi Penyelesaian Tindak Lanjut Hasil Pengawasan/Pemeriksaan Tahun 2025

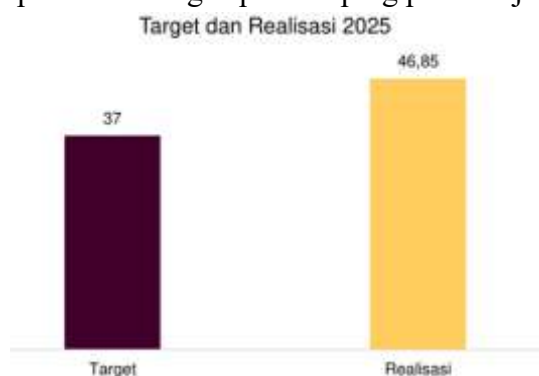
Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 56.

Gambar 6 memperlihatkan bahwa realisasi penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan mencapai 73%, lebih tinggi daripada target 71%. Capaian ini memberi gambaran bahwa proses pemantauan dan koordinasi tindak lanjut berjalan cukup efektif. Rekomendasi tidak berhenti sebagai kalimat dalam laporan, tetapi diterjemahkan menjadi tindakan perbaikan oleh unit kerja (Inspektorat Jenderal Kemendikdasmen, 2025).

Dari sudut *knowledge transfer*, capaian tersebut memperlihatkan pentingnya komunikasi antara auditor dan auditan. Unit kerja perlu memahami substansi temuan, alasan perbaikan, bukti pendukung, dan batas waktu penyelesaian. Laporan Kinerja juga memuat keberadaan dashboard pengelolaan tindak lanjut, database TLHP, *script reminder* otomatis, *platform* pencarian, dashboard monitoring, aplikasi IDS, serta SIMONTILA. Suprpto, Iraiasa, dan Wahyuni (2023) menunjukkan bahwa *knowledge management system* dapat membantu distribusi pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, digitalisasi monitoring tindak lanjut dapat dilihat sebagai bentuk konkret transfer pengetahuan.

Pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM juga menuntut alih pengetahuan. Satuan kerja tidak cukup hanya diberi target, tetapi perlu memahami indikator, dokumen

pendukung, praktik layanan, serta pola pembuktian yang sesuai dengan ketentuan. Dalam hal ini, Itjen berperan sebagai penilai sekaligus pendamping pembelajaran.



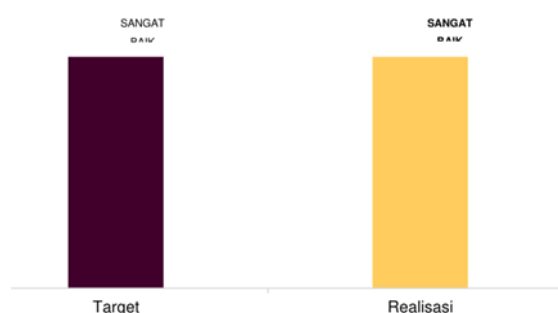
Gambar 7. Target dan Realisasi Satker Berpredikat ZI-WBK/WBBM Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 63-67.

Gambar 7 menunjukkan bahwa realisasi satker berpredikat ZI-WBK/WBBM mencapai 46,85%, sedangkan targetnya 37%. Capaian sebesar 126,63% dari target ini menunjukkan bertambahnya satuan kerja yang mampu memenuhi kriteria pembangunan Zona Integritas (Laporan Internal Instansi, 2025).

Capaian tersebut dapat dibaca sebagai hasil pembinaan dan transfer pengetahuan. Itjen tidak hanya melakukan penilaian, tetapi juga membantu satuan kerja memahami indikator, dokumen pendukung, dan praktik tata kelola yang diperlukan. Di titik ini, pembelajaran organisasi tidak berhenti di Itjen. Ia meluas ke satker yang dibina. Suhendra dan Hayadi (2024) menunjukkan bahwa *learning organization* pada instansi pendidikan pemerintah dapat memperkuat kinerja pegawai. Dalam konteks artikel ini, dampaknya tampak pada peningkatan kemampuan satker dalam memenuhi standar integritas.

Nilai Kinerja Anggaran menggambarkan hubungan antara perencanaan, pelaksanaan, efisiensi, dan capaian output. Jika organisasi belajar dari proses anggaran, maka perencanaan kegiatan, penarikan dana, dan pelaporan output dapat dikelola lebih tertib.



Gambar 8. Target dan Realisasi Nilai Kinerja Anggaran Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 71.

Gambar 8 menunjukkan bahwa Nilai Kinerja Anggaran Itjen tahun 2025 berada pada kategori Sangat Baik. Capaian ini memperlihatkan bahwa pengelolaan anggaran mendukung pelaksanaan tugas pengawasan dan pencapaian output organisasi. Laporan Kinerja menjelaskan bahwa capaian tersebut ditopang oleh komponen Evaluasi Kinerja Anggaran dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (Laporan Internal Instansi, 2025).

Capaian NKA berkaitan dengan *knowledge transfer* karena pengelolaan anggaran membutuhkan pemahaman teknis lintas peran. Pengelola kegiatan, perencana, pejabat pengadaan, dan pelaksana pengawasan perlu memahami aturan, jadwal, keluaran, dan bukti kinerja. Kegiatan sosialisasi IKPA serta koordinasi penggunaan rincian output menjadi bagian dari pembelajaran teknis organisasi. Temuan ini sejalan dengan Daneswara dan Muafi (2021), yang menempatkan manajemen pengetahuan sebagai salah satu faktor yang dapat memperkuat kinerja organisasi.

SAKIP menjadi indikator yang memperlihatkan apakah organisasi mampu menyambungkan perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi, dan tindak lanjut. Dalam kacamata pembelajaran organisasi, SAKIP bukan sekadar dokumen tahunan. Ia adalah cara organisasi mengingat apa yang direncanakan, menilai hasilnya, lalu memperbaiki proses berikutnya.



Gambar 9. Target dan Realisasi SAKIP Inspektorat Jenderal Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 80-81.

Gambar 9 menunjukkan bahwa target SAKIP Itjen tahun 2025 adalah AA dan realisasinya juga AA. Capaian ini menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja telah berjalan pada kategori sangat tinggi. Pelaporan kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi terhubung dengan perencanaan, pengukuran, evaluasi, serta bukti dukung yang harus disiapkan unit kerja (Laporan Internal Instansi, 2025).

Dari sudut *learning organization*, capaian SAKIP AA menunjukkan adanya kemampuan menggunakan hasil evaluasi sebagai bahan perbaikan. Dari sudut *knowledge transfer*, capaian ini membutuhkan penyebaran pemahaman mengenai indikator, cascading, bukti dukung, dan tindak lanjut rekomendasi. Laporan Kinerja mencatat adanya pendampingan persiapan evaluasi AKIP dan pedoman evaluasi AKIP tahun 2025. Harimu et al. (2021) serta Lestyowati (2024) sama-sama menegaskan bahwa pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Walaupun seluruh indikator tercapai, Laporan Kinerja 2025 tidak menutup masalah yang muncul. Bagian ini penting karena capaian yang baik tidak selalu berarti organisasi bebas dari tantangan. Justru dari masalah inilah kebutuhan *learning organization* dan *knowledge transfer* terlihat lebih jelas.



Gambar 10. Permasalahan Umum dan Langkah Antisipasi Pencapaian Kinerja Tahun 2025

Sumber: Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal Tahun 2025, hlm. 4-6.

Gambar 10 memperlihatkan beberapa masalah utama, seperti reorganisasi kementerian, keterbatasan auditor dan SDM, efisiensi anggaran, belum optimalnya koordinasi tindak lanjut, perbedaan pemahaman atas indikator kinerja, serta keterbatasan waktu dalam tindak lanjut LHE SAKIP. Masalah tersebut memberi tanda bahwa Itjen bekerja dalam situasi yang bergerak, bukan dalam ruang yang stabil dan sepenuhnya ideal (Laporan Internal Instansi, 2025).

Langkah antisipasi yang ditempuh Itjen mencerminkan praktik pembelajaran organisasi. Konsolidasi pascareorganisasi, pembagian beban kerja, harmonisasi kebijakan, pemanfaatan teknologi informasi, *shared documents*, *monitoring online*, rapat rutin, verifikasi berlapis, dan sosialisasi hybrid menunjukkan bahwa organisasi mencoba belajar dari tekanan yang muncul. (Alief & Nurmiati, 2022) menekankan bahwa teknologi informasi dapat mendukung efisiensi manajemen pengetahuan. Karena itu, penggunaan kanal digital dalam pengawasan bukan

sekadar pilihan teknis, tetapi bagian dari cara organisasi menjaga pengetahuan agar tidak tercecceer.

Secara keseluruhan, data menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara *learning organization*, *knowledge transfer*, dan capaian kinerja Itjen. Pembelajaran tampak pada kemampuan menyesuaikan diri dengan reorganisasi, menyamakan arah melalui target kinerja, serta memakai evaluasi sebagai bahan perbaikan. Transfer pengetahuan tampak pada pendampingan, monitoring tindak lanjut, sistem digital, dashboard, dan sosialisasi teknis. Kebaruan pembahasan ini terletak pada pembacaan organisasi pengawasan internal pemerintah dengan data kinerja aktual 2025, bukan hanya pada pembahasan konseptual tentang pembelajaran organisasi.

KESIMPULAN

Pengembangan kapasitas organisasi melalui *learning organization* dan *knowledge transfer* berperan dalam mendukung capaian kinerja Inspektorat Jenderal Kementerian X. Kapasitas tersebut tampak dari dukungan SDM, pembagian unit pengawasan, target kinerja yang jelas, pemanfaatan teknologi informasi, pendampingan teknis, serta monitoring tindak lanjut. Seluruh indikator utama tercapai, yaitu maturitas SPIP terintegrasi sebesar 3,351, penyelesaian tindak lanjut hasil pengawasan sebesar 73%, satker berpredikat ZI-WBK/WBBM sebesar 46,85%, Nilai Kinerja Anggaran kategori Sangat Baik, dan SAKIP berpredikat AA.

Secara teoretis, hasil kajian ini memperkuat pandangan bahwa pembelajaran organisasi dan transfer pengetahuan tidak hanya relevan untuk organisasi bisnis, tetapi juga penting bagi organisasi sektor publik yang menjalankan fungsi pengawasan. Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa capaian kinerja tidak hanya dihasilkan oleh target formal, melainkan oleh kemampuan organisasi mengolah pengalaman, menyebarkan pengetahuan, dan menggunakan teknologi untuk menjaga tindak lanjut. Namun, kajian ini memiliki keterbatasan karena hanya bertumpu pada dokumen resmi. Pengalaman auditor, pimpinan, dan satuan kerja yang dibina belum digali melalui wawancara atau observasi.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian berikutnya dapat menggunakan wawancara mendalam atau diskusi kelompok untuk menelusuri bagaimana pengetahuan pengawasan benar-benar berpindah dalam praktik harian. Bagi Inspektorat Jenderal, penguatan repositori pengetahuan digital, forum pembelajaran auditor, dokumentasi lesson learned, klinik tindak lanjut, serta integrasi dashboard pengawasan perlu dilanjutkan. Langkah tersebut penting agar capaian kinerja tidak terlalu bergantung pada orang tertentu, tetapi tertanam dalam sistem belajar organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alief, R., & Nurmiati, E. (2022). Penerapan kecerdasan buatan dan teknologi informasi pada efisiensi manajemen pengetahuan. *Jurnal Masyarakat Informatika*, 13(1), 59–69.
- Daneswara, P., & Muafi. (2021). Pengaruh manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional: Peran mediasi inovasi. *Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 1-20.
- Harimu, Y. E., Pio, R. J., & Tumbel, T. M. (2021). Pengaruh knowledge management dan learning organization terhadap kinerja karyawan PT Hasjrat Abadi Manado. *Productivity*, 2(2), 118-123.

- Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). Rencana strategis Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 2025-2029.
- Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). Laporan kinerja Inspektorat Jenderal tahun 2025.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2011). Pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan.
- Lembaga Administrasi Negara. (2024). Pedoman penyelenggaraan sistem pembelajaran pengembangan kompetensi secara terintegrasi/corporate university pada tingkat instansi.
- Lestyowati, J. (2024). Membangun budaya knowledge sharing pada pegawai dalam kerangka learning organization. Prosiding PITNAS Widyaiswara Indonesia.
- Sudewo, P. A. (2024). Analisis implementasi pembelajaran terintegrasi melalui pembangunan budaya pembelajaran dan manajemen pengetahuan pada instansi pemerintah. Prosiding PITNAS Widyaiswara Indonesia.
- Suhendra, & Hayadi, B. H. (2024). Peran learning organization dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Cilegon. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(24), 746-754.
- Suprpto, M. N., Iraiisa, W. G., & Wahyuni, L. F. S. (2023). Implementasi knowledge management system untuk meningkatkan efektivitas distribusi pengetahuan dan pembelajaran di PT MRT Jakarta. *Journal of Economics and Business UBS*.
- Tumanggor, B. F., Gaol, P. L., Sidjabat, S. G., Yusuf, R. R., & Pancawati, G. (2023). Buku ajar pengembangan SDM. Damera Press.
- Wibowo, A. (2024). Manajemen pengetahuan dan inovasi. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Wiryawan, Y. A. (2025). Pengaruh kompetensi dan knowledge sharing behavior terhadap kinerja pegawai dengan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening: Studi pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Semarang.
- Ximenes, A. F., & Aryani, D. N. (2023). Peningkatan kinerja berbasis budaya organisasi, learning organization, dan knowledge sharing. *Jurnal Pendidikan Tambusai*.