



STRATEGI PEMBANGUNAN SDM KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DALAM MENGHADAPI TANTANGAN ERA DISRUPSI 4.0

Ita Hartati^a, Arfin^b

^a Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan SDM, BPPK, Indonesia Email: hartati.ita@gmail.com

^b Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai, BPPK, Indonesia Email: a.mcfarrel@gmail.com

INFO ARTIKEL

SEJARAH ARTIKEL

Diterima Pertama
24 Februari 2020

Dinyatakan Dapat Dimuat
30 Juni 2020

KATA KUNCI:

revolusi industri 4.0
tantangan
strategi
pembangunan SDM

ABSTRAK

Industrial revolution 4.0 presents disruptive technological innovations obscuring physical, digital, and biological boundaries in all sectors and alters the way human lives and works. Technology innovation creates opportunities in the sectors of economy, social, and self-development but artificial intelligence will take over human works. The readiness of human resources development is highly required to face challenges in 4.0 disruption era. The purpose of this research is to describe, analyze, and study the human resources developmental strategies of Ministry of Finance to face challenges in 4.0 disruption era. This research used library research method with a descriptive analysis approach. The result of this research shows that strategies to successfully develop human resources are not merely training, education, coaching, recruitment, change of system, opportunity, and appreciation. The human resources of Ministry of Finance have to improve creativity and revamp fixed mindset to growth mindset, so they are ready to adapt and revolve themselves amid significant technology advance. Therefore, human resources which are excellent, creative, innovative, and adaptive against 4.0 industrial revolution will be created.

Revolusi industri 4.0 menghadirkan inovasi teknologi disruptif yang mengaburkan batas fisik, digital, dan biologis di semua sektor, serta mengubah cara manusia hidup dan bekerja. Terobosan teknologi menciptakan peluang di bidang ekonomi, sosial, dan pengembangan diri pribadi, namun kecerdasan buatan akan mengambil alih pekerjaan manusia. Kesiapan pembangunan SDM sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan di era disrupsi 4.0. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengkaji strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan dalam menghadapi tantangan di era disrupsi 4.0. Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kepustakaan dengan pendekatan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi keberhasilan pembangunan SDM bukan sekedar pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan, dan penghargaan. 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, sehingga akan tercipta SDM yang unggul, kreatif, dan inovatif, serta adaptif terhadap gempuran revolusi industri 4.0.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara yang memiliki jumlah penduduk terbesar keempat di dunia setelah Republik Rakyat Tiongkok (1.439.123.475 jiwa), India (1.379.511.730 jiwa), dan Unites States (330.932.526 jiwa). Berdasarkan data Worldometers (2020) tanggal 16 Juni 2020, Indonesia memiliki jumlah penduduk sebanyak 273.523.651 jiwa atau 3.51% dari total populasi dunia. Laporan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional tentang Proyeksi Penduduk Indonesia 2010–2035 memprediksi jumlah penduduk Indonesia pada tahun

2035 akan meningkat menjadi 305,6 juta jiwa (BPPN, 2013).

Laju pertumbuhan dan jumlah penduduk yang tinggi di Indonesia masih belum diiringi dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Daya saing SDM di Indonesia masih di bawah negara-negara lain untuk kawasan yang sama.

Hasil survei Human Development Reports tentang Indeks Pendidikan (*Education Index*) pada tahun 2017, menempatkan Indonesia pada posisi ketujuh di ASEAN dengan skor 0,622. Skor tertinggi diraih Singapura (0,832). Peringkat kedua ditempati

Malaysia (0,719) dan disusul oleh Brunei Darussalam (0,704). Thailand dan Filipina menempati posisi keempat dengan skor 0,661 (Tirto, 2019). Indeks pendidikan menunjukkan Singapura memiliki rerata durasi sekolah selama 11,5 tahun, Malaysia (10,2 tahun), Filipina (9,3 tahun), Indonesia (8 tahun), Thailand (7,6 tahun), Laos (5,2 tahun), Myanmar (4,9 tahun), dan Kamboja (4,8 tahun).

Selaras dengan hasil survei World Bank Group (2018) dalam *Roundtable Discussion* bertajuk “*Human Capital-Menjawab Tantangan Dunia Pendidikan dalam Menghasilkan SDM yang Unggul*”, pada tahun 2018 merilis Indeks Modal Manusia (*Human Capital Index*) berupa indikator pengaruh kebijakan pemerintah terhadap potensi kemampuan SDM dari berbagai segi. Indeks Modal Manusia ditampilkan dalam rentang nilai antara 0 dan 1. Nilai suatu negara semakin mendekati angka 1, maka produktivitas penduduknya dipastikan sangat tinggi, didukung oleh lingkungan hidup yang sehat dan pendidikan yang mumpuni. Berdasarkan data *World Bank Group* tersebut, menempatkan Indonesia pada peringkat ke-87 dari 157 negara dengan nilai 0,53 (batas bawah 0,52 dan batas atas 0,55). Penduduk Indonesia yang lahir pada saat ini, ketika berumur 18 tahun, hanya dapat meraih 53% dari total potensi produktivitas maksimalnya.

Rendahnya peringkat Indeks Modal Manusia dan Indeks Pendidikan, tentu saja berdampak kepada lemahnya daya saing Indonesia. Hasil survei *Global Talent Competitiveness Index* (GTCI) pada tahun 2019 tentang pemeringkatan daya saing negara berdasarkan kemampuan atau talenta SDM yang dimiliki negara, menempatkan Indonesia berada pada posisi keenam di kawasan ASEAN dengan skor sebesar 38,61. Peringkat pertama ditempati oleh Singapura (77,27), disusul oleh Malaysia (58,62), Brunei Darussalam (49,91), dan Filipina (40,94). Beberapa indikator yang menjadi penilaian indeks, yakni pendapatan per kapita, pendidikan, infrastruktur, teknologi komputer informasi, jenis kelamin, lingkungan, toleransi, dan stabilitas politik (Tirto, 2019).

SDM berkualitas tinggi merupakan SDM yang menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generatif, dan inovatif dengan menggunakan energi tertinggi, seperti *intelligence*, *creativity*, dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan air, tenaga, otot, dan sebagainya (Sutrisno, 2017).

SDM berkualitas tinggi merupakan modal penting dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 (era 4IR). Revolusi Industri 4.0 (*fourth industrial revolution/4IR*) menciptakan peningkatan peluang kerja, namun mendorong terjadinya disrupsi dalam berbagai bidang yang menentukan perkembangan ekonomi ke depan secara global dan menghadirkan tantangan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, tidak terkecuali pada sektor ketenagakerjaan, meliputi transformasi keterampilan (*skill transformation*), transformasi

pekerjaan (*job transformation*), dan transformasi masyarakat (*society transformation*).

Terobosan teknologi baru memberikan peluang kemudahan bagi manusia dalam melakukan pekerjaan, namun akan mengambil alih posisi dan peran manusia. Pekerjaan yang diperankan oleh manusia, setahap demi setahap akan digantikan dengan teknologi digitalisasi program. Lelono menyatakan bahwa seiring berkembangnya teknologi, sebanyak 57% jenis pekerjaan akan hilang tergerus oleh robot, namun di balik hilangnya beberapa pekerjaan, akan muncul 65.000 pekerjaan baru. Senada itu, Karnawati memprediksi 4IR akan menghapus 35% jenis pekerjaan dalam waktu 5 (lima) tahun mendatang, bahkan jenis pekerjaan yang hilang bertambah menjadi 75% dalam kurun waktu 10 tahun (Akmal, 2019).

The McKinsey Global Institute (2017), memperkirakan 50% dari lapangan pekerjaan berpotensi untuk diotomatisasi dengan mengadaptasi teknologi baru. Meskipun kurang dari 5% pekerjaan dapat sepenuhnya otomatis, namun 60% dapat memiliki 30% atau lebih dari kegiatan mereka dapat diotomatisasi secara teknis. Sebanyak 52,6 juta lapangan kerja berpotensi digantikan dengan sistem digital, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1.

Tingkat potensi otomatisasi bervariasi tidak hanya di antara sektor tetapi juga negara (grafik 1). Secara global, aktivitas yang dapat diotomatisasi mempengaruhi 1,2 miliar pegawai. Lebih dari 50% lapangan pekerjaan yang diotomatisasi berada di Tiongkok, India, Jepang, dan Amerika Serikat. Potensi lapangan kerja teknis di Tiongkok dan India yang dapat diotomatisasi, setara dengan 700 juta pegawai penuh waktu di antara mereka, sedangkan Prancis, Jerman, Italia, Spanyol, dan Inggris, terdapat 62 juta pegawai secara teknis dapat diautomatisasi (Fitria dan Slamet, 2018).

Indonesia mempunyai 3 (tiga) isu utama masalah SDM, yakni kualitas, kuantitas, dan persebaran (Kemenkeu, 2018). Kualitas merupakan upaya menghasilkan SDM yang berkualitas agar sesuai dengan kebutuhan pasar kerja yang berbasis teknologi digital. Kuantitas untuk menghasilkan jumlah SDM yang berkualitas, kompeten, dan sesuai kebutuhan industri. Distribusi SDM berkualitas yang masih belum merata (Haryono, 2018).

Kementerian Keuangan Republik Indonesia memiliki jumlah pegawai yang cukup besar dengan total mencapai 81.412 pegawai (tabel 1) yang tersebar pada 34 Provinsi di seluruh wilayah Indonesia (tabel 2). Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan Unit Eselon I Kementerian Keuangan Republik Indonesia dengan jumlah pegawai terbesar sebanyak 45.948 pegawai dan jumlah pegawai terbesar kedua adalah DJBC sebanyak 16.685 pegawai (Biro SDM Kemenkeu, 2020). DJP memiliki jumlah personel yang cukup banyak dibandingkan negara-negara tetangga (CNBN Indonesia, 2018). Kuantitas SDM Kementerian

Keuangan Republik Indonesia yang cukup besar, jika tanpa didukung kualitas yang baik, maka akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

SDM yang berkualitas merupakan salah satu faktor utama penentu keberhasilan transformasi era 4IR. Peningkatan daya saing SDM Indonesia melalui penguatan kualitas SDM menjadi salah satu tujuan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2020 (APBN 2020) yang difokuskan pada "Akselerasi Daya Saing Melalui Inovasi dan Penguatan Kualitas Sumber Daya Manusia".

Penguatan kualitas SDM melalui pembangunan SDM sangat tepat untuk menjawab tantangan era disrupsi 4.0. Hal ini sesuai dengan peta jalan *Making Indonesia 4.0*, di mana salah satu program prioritasnya adalah pembangunan SDM agar berdaya guna dan berhasil guna dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0. Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam kapasitasnya sebagai kementerian negara di lingkungan Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan keuangan dan kekayaan negara juga ikut berperan aktif dalam pembangunan SDM.

Pembangunan SDM dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0 bukan sekedar menjalankan program pelatihan dan pendidikan, namun membutuhkan strategi yang efektif, efisien, dan tepat sasaran. Berdasarkan hal tersebut, penelitian secara utuh, komprehensif, dan holistik mengenai strategi Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0 merupakan hal krusial dalam rangka menyiapkan SDM yang inovatif, kreatif, dan berdaya saing tinggi sesuai perkembangan teknologi, sehingga SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dapat mempersiapkan diri untuk menjawab tantangan era disrupsi 4.0.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dapat dirumuskan masalah bagaimanakah strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0?

1.3. Tujuan Penelitian

Bertumpu pada rumusan permasalahan sebagaimana diuraikan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengkaji strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0. Setelah mengetahui dan memahami strategi dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0, maka diharapkan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia memiliki kemampuan bertahan dan siap merangkul 4IR.

1.4. Manfaat Penelitian

Sehubungan dengan tujuan yang dikemukakan di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis, sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis:
 - a. Sebagai sumbangan literatur dan informasi ilmiah untuk memahami dan mendalami strategi pembangunan SDM dalam rangka menghadapi tantangan era disrupsi 4.0.
 - b. Sebagai pijakan dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.
2. Manfaat praktis.

Sebagai kerangka acuan kepada lembaga pembuat undang-undang dalam mengambil langkah-langkah kebijakan yang tepat dan efisien guna membuat suatu konsep yang lebih spesifik mengenai program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan SDM.

1.5. Keaslian Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelusuran kepustakaan yang dilakukan oleh penulis, tidak ditemukan penelitian yang serupa, baik judul penelitian, landasan teori, maupun metode penelitian.

Penulis mencantumkan penelitian terdahulu yang terkait dengan tema pembangunan SDM dalam menghadapi era 4IR. Penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian ini, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian ini, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Trstenjak (2018) yang mengangkat judul "*Challenges of Human Resources Management with Implementation of Industry 4.0*", menunjukkan sebagian besar masyarakat berpendapat bahwa lapangan pekerjaan berpotensi diotomatisasi teknologi baru, namun kenyataan menunjukkan sebaliknya. Pekerjaan tidak akan hilang, melainkan melewati transformasi tertentu yang harus diterima. Perlawanan terhadap proses perubahan merupakan hambatan terbesar yang dapat memperlambat atau menghancurkan proses transformasi. Posisi kerja baru akan menuntut tugas yang lebih kompleks, sementara pekerjaan manual akan sepenuhnya diotomatisasi dan disederhanakan. Manusia mengambil alih kendali teknologi dengan pengetahuan yang tersedia. Kunci kesuksesan adalah pengetahuan. Pengambilan keputusan akan didesentralisasi dengan integrasi vertikal dan horizontal dalam sistem organisasi. Manusia harus belajar cara bekerja dan berkomunikasi di lingkungan kerja yang baru. Melakukan aktivitas normal sehari-hari hubungan antara manusia-manusia, manusia-robot, dan robot-manusia, tetapi melalui proses otomatisasi dan robotifikasi secara keseluruhan. Manusia harus merasa aman dan termotivasi, sehingga akan menghasilkan ide baru dan inovatif untuk siap menghadapi tantangan 4IR.
2. Sima *et al.* (2020) dalam penelitiannya berjudul "*Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer*

Behavior: A Systematic Review”, menunjukkan hasil penelitian sebagai berikut:

a. *Opportunities and Challenges for New Directions in Education in Industry 4.0 Stage.*

Inti dari 4IR adalah teknologi baru, terutama digitalisasi, teknologi informasi, dan teknologi komunikasi, serta kecerdasan buatan, sangat mempengaruhi sosial ekonomi, kehidupan individu, serta hubungan yang dibangun pada skala global. Pada dekade berikutnya, pekerjaan secara bertahap akan diambil alih oleh robot, sehingga membutuhkan pegawai dengan keterampilan baru, terutama digital. Pelatihan terus menerus merupakan metode paling umum yang digunakan untuk mengurangi perbedaan keterampilan. Pendidikan harus ditinjau dari 4 (empat) dimensi perspektif, yakni pendidikan kejuruan, kewirausahaan, keuangan, dan digital. Peran pemerintah harus ditingkatkan dalam rangka mendukung program pendidikan.

b. *Identified Drivers for Human Capital Development and Consumer Behavior in Context of Industry 4.0 Revolution.*

Penelitian ini menyoroti beberapa aspek utama pembangunan SDM di era 4IR, yakni informasi, pekerjaan baru, internet, teknologi, pelatihan, pendidikan, keterampilan baru, otomatisasi, komunikasi, inovasi, profesional, produktivitas, kecerdasan buatan, digitalisasi, *e-recruitment*, dan *Internet of Things*. Adapun faktor-faktor yang berkontribusi pada pengembangan SDM, sebagai berikut:

- 1) Mengurangi jumlah pekerjaan yang dialokasikan untuk tenaga kerja manusia;
- 2) Mengalokasikan tenaga kerja ke area lain yang menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi; dan
- 3) Meningkatkan permintaan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh teknologi baru.

Perkembangan ekonomi pada dekade terakhir, bergantung pada keunggulan kompetitif SDM yang murah dan terampil. Di era digital, keunggulan ini telah terkikis karena SDM harus sangat berkualitas dan siap untuk mengembangkan keterampilan baru. Perubahan yang dihasilkan oleh 4IR memerlukan adopsi model bisnis baru, proses produksi, dan kurikulum baru dalam program akademik.

2. KERANGKA TEORITIS

2.1. Revolusi Industri 4.0.

Era revolusi industri 4.0 (era 4IR) ditandai dengan perpaduan teknologi yang mengaburkan batas antara bidang fisik, digital, dan biologis, yang secara kolektif disebut sebagai sistem siber fisik (*cyber physical system*). Selain itu, ditandai dengan munculnya terobosan di bidang robotika (*robotics*),

kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), nanoteknologi (*nanotech*), bioteknologi (*biotechnology*), komputasi kuantum (*quantum computing*), *internet of things* (IoT), *industrial internet of things* (IIoT), teknologi nirkabel generasi kelima (5G), percetakan 3D (*additive manufacturing*), dan industri kendaraan otonomi penuh (*fully autonomous vehicles*).

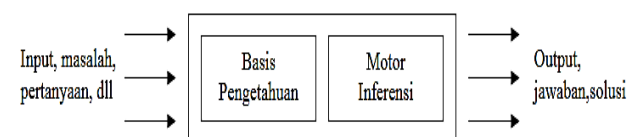
Salah satu karakteristik dari 4IR adalah kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Secara etimologi, istilah “*intelligence*” berasal dari bahasa Latin “*intelligo*” yang bermakna saya paham. Dasar dari *intelligence* adalah kemampuan untuk memahami dan melakukan aksi. *Intelligence* merupakan istilah yang kompleks yang dapat didefinisikan dengan ungkapan yang berbeda seperti logika, pemahaman, *self-awareness*, pembelajaran, perencanaan, dan *problem solving*, sedangkan “*artificial*” adalah sesuatu yang tidak nyata, seperti tipuan karena merupakan hasil simulasi (Budiharto, t.t).

Artificial intelligence (AI) adalah bidang ilmu komputer yang menekankan pada penciptaan mesin cerdas yang bekerja dan bereaksi seperti manusia (Savitri, 2019). AI merupakan salah satu bagian dari ilmu komputer yang mempelajari bagaimana membuat mesin (komputer) dapat melakukan pekerjaan seperti dan sebaik yang dilakukan oleh manusia bahkan bisa lebih baik daripada yang dilakukan manusia (Dahria, 2008).

Agar mesin bisa cerdas (bertindak seperti dan sebaik manusia), maka harus diberi bekal pengetahuan, sehingga mempunyai kemampuan untuk menalar. Terdapat 2 (dua) bagian utama yang dibutuhkan untuk membuat aplikasi kecerdasan buatan, sebagai berikut:

1. Basis pengetahuan (*knowledge base*) yang berisi fakta, teori, pemikiran, dan hubungan antara satu dengan lainnya.
2. Motor inferensi (*inference engine*), yaitu kemampuan menarik kesimpulan berdasarkan pengetahuan.

Gambar 2. Penerapan Konsep Kecerdasan Buatan



Sumber: Dahria (2008).

Kecerdasan buatan mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan kecerdasan alami, antara lain:

1. Lebih bersifat permanen.
Kecerdasan alami dapat berubah karena sifat manusia pelupa, sedangkan kecerdasan buatan tidak berubah selama sistem komputer tidak mengubahnya.
2. Lebih mudah diduplikasi dan disebar.

- Mentransfer pengetahuan manusia membutuhkan proses yang sangat lama dan tidak akan pernah dapat diduplikasi dengan lengkap, sedangkan pengetahuan yang terletak pada suatu sistem komputer dapat disalin dan dipindahkan dengan mudah ke komputer yang lain.
3. Lebih murah.
Menyediakan layanan komputer akan lebih mudah dan murah dibandingkan mendatangkan seseorang untuk mengerjakan sejumlah pekerjaan dalam jangka waktu yang sangat lama.
 4. Bersifat konsisten dan teliti.
Kecerdasan buatan merupakan bagian dari teknologi komputer, sedangkan kecerdasan alami senantiasa berubah-ubah.
 5. Dapat didokumentasi.
Kecerdasan buatan dapat dengan mudah didokumentasi dengan cara melacak setiap aktivitas dari sistem tersebut, sedangkan kecerdasan alami sangat sulit untuk direproduksi.
 6. Cara kerja lebih cepat.
Komputer dapat mengerjakan beberapa *task* lebih baik dan cepat daripada manusia (Dahria, 2008).
Kelemahan kecerdasan buatan dibandingkan kecerdasan alami yang dimiliki manusia (*human intelligence*), antara lain:
 1. Manusia memiliki kemampuan untuk menambah pengetahuan, sedangkan menambah pengetahuan kecerdasan buatan dilakukan melalui sistem yang dibangun.
 2. Kecerdasan alami memungkinkan orang untuk menggunakan pengalaman atau pembelajaran secara langsung, sedangkan kecerdasan buatan harus mendapat masukan berupa input simbolik.
 3. Pemikiran manusia dapat digunakan secara luas, sedangkan kecerdasan buatan sangat terbatas (Dahria, 2008).

Tim riset *Google AI* optimis bahwa AI mampu menyamai kemampuan manusia hanya soal waktu saja, karena saat ini masih terjadi keterbatasan algoritma, maupun *material silicon*. Pada awal tahun 2030, diprediksi bahwa sebanyak 400 juta s.d. 800 juta orang harus mencari pekerjaan baru karena sebagian besar peran manusia dalam pekerjaan akan terpengaruh oleh AI yang mengotomatiskan semua proses aktivitas. Mesin cerdas (*intelligent machines*) mulai mengambil lebih banyak peran dalam produksi (Akmal, 2019).

Pertumbuhan AI akan mengubah dunia, disebabkan setengah dari tugas manusia dapat dilakukan oleh AI dengan lebih baik dan hampir tanpa biaya (Savitri, 2019).

Beberapa jenis pekerjaan yang kemungkinan akan digantikan oleh AI, antara lain:

 1. Pekerja Pabrik.
Selama bertahun-tahun, robot telah menggantikan pekerja pabrik di bidang konstruksi dan manufaktur.
 2. Kurir.
Starship Technologies merupakan *drone* yang mampu melakukan perjalanan melalui udara untuk mengirim barang.
 3. Supir.
Kendaraan semi otomatis sudah tersedia dengan *Tesla*.
 4. Petani.
Robot petani mampu menanam, merawat, dan memanen tumbuhan.
 5. Petugas Keamanan.
Robot keamanan *Yelp* memiliki *high definition camera*, *directional mic*, dan *infrared detector*.
 6. Prajurit.
Robot tentara dalam bentuk pesawat telah mengambil alih tugas di medan perang.
 7. Jurnalis.
Wordsmith dapat melakukan riset dengan cepat dari kolom data yang besar dan membuat laporan berita secara efisien.
 8. Editor.
Bold merupakan program yang mampu memberikan *input* dan ide revisi, serta melakukan perbaikan terhadap struktur kalimat.
 9. Pengacara.
Ross merupakan asisten pengacara yang dapat melakukan riset tentang teori hukum yang relevan dan mencari data yang berhubungan dengan kasus.
 10. Dokter.
Aplikasi *Babylon* dapat melayani konsultasi personal dan menyimpan data kesehatan, sedangkan ahli bedah robot dapat melakukan berbagai operasi medis, seperti operasi lutut dan koreksi penglihatan.
 11. Psikolog/terapis.
Ellie menggunakan *sensor kinect* yang sensitif membaca dan merespon bahasa tubuh klien.
 12. Resepsionis.
Robot resepsionis setinggi 1,2 m dengan layar sentuh otomatis (*humanoid AI*), mampu mengenali suara manusia dalam 20 (dua puluh) bahasa.
 13. Akuntan.
Smacc akan mengubah data bon dan dokumen menjadi format yang kompatibel untuk dibaca mesin ini, melakukan enkripsi, dan perhitungan sesuai kebutuhan.
 14. Human Resource.
FlatPi dapat membaca lamaran kerja yang masuk dan mengkategorikan kandidat sesuai kebutuhan hanya dalam waktu beberapa detik, sedangkan *chatbot* bernama *Mya* dapat berinteraksi dengan kandidat untuk mengabarkan status lamaran kerja mereka.
 15. Manajer Penjualan.
Robo-call akan menggantikan *telemarketer* untuk membuat strategi konten dan buku panduan email untuk *marketer*.
 16. Manajer Kantor.
Betty mampu menavigasi lingkungan kerja dan melakukan tugas manajemen kantor, seperti menyapa tamu dan staf, mengontrol jam kerja dan

lembur pegawai, serta melakukan *inventory* untuk perlengkapan kantor.

17. *Web Designer*.

Konsep AI dari *The Grid* dirancang untuk melakukan pekerjaan seorang *web designer* atau *developer*, seperti *design* dan *coding* dengan presisi tajam.

18. *Online Marketer*.

Persado dilengkapi data mengenai teknik persuasi dalam memberikan sentuhan pribadi dengan pesan-pesan yang dirancang untuk menargetkan klien sebagai individu (Qerja, 2016).

Bidang pekerjaan yang belum mampu dilakukan oleh AI adalah pekerjaan yang berkaitan dengan kreativitas, pemecahan masalah, dan hubungan manusia, antara lain:

1. Pengembang perangkat lunak.

Membuat aplikasi, perangkat lunak, dan *situs web* yang inovatif, hampir tidak mungkin dilakukan oleh AI karena memerlukan keterampilan, semangat, dan kreativitas seseorang pengembang.

2. Penulis.

Perangkat lunak AI dapat memberikan saran judul, pemindaian, plagiarisme, dan kejelasan konten, namun tidak dapat meniru bakat dan kreativitas penulis. Menulis konten asli dari sebuah ide, situasi, atau imajinasi orang lain sangat bergantung pada emosi yang tidak dimiliki oleh robot.

3. Desainer grafis.

Kreasi imajinatif dalam desain grafis membuat pekerjaan ini hampir tidak mungkin dilakukan oleh robot.

4. *Event organizer*.

Perencanaan acara merupakan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan koordinasi untuk bernegosiasi dengan orang lain.

5. Koreografer.

Menari adalah seni yang tidak dapat dihitung oleh data, sehingga sulit untuk diotomatisasi.

6. Rohaniwan.

Pemimpin agama merupakan seorang yang memiliki kekuatan untuk membimbing dan berkhotbah di depan pengikutnya. Mereka harus memiliki empati, emosi, dan keyakinan untuk menginspirasi orang lain.

7. Pekerja sosial.

Pekerja sosial harus memiliki kecerdasan emosional, belas kasih, dan pengetahuan tentang berbagai jenis penyakit fisik dan mental, sedangkan robot tidak berempati ketika manusia merasa kesakitan (Savitri, 2019).

2.2. Strategi Pembangunan Sumber Daya Manusia

Strategi merupakan rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan (Pearce et al, 2008). Pembangunan merupakan proses perubahan yang mencakup seluruh sistem sosial, seperti politik, ekonomi, infrastruktur, pertahanan, pendidikan, teknologi, kelembagaan, dan budaya (Abe, 1994).

Sumber daya manusia adalah Aparatur Sipil Negara (ASN), meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS), Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dan/atau unsur ASN lainnya sesuai ketentuan perundang-undangan (Bab I huruf D Keputusan Menteri Keuangan Nomor 352/KMK.01/2016 tentang Pedoman Perencanaan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan).

Strategi pembangunan SDM pada dasarnya tidak hanya melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan. Menurut Jons, strategi dalam pembangunan SDM dapat dilakukan melalui beberapa alternatif, antara lain:

1. Pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap.
2. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karir.
3. Pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program perencanaan dan penilaian, seperti *manpower planning*, *performance appraisal*, *job analytic*, *job classification*, dan lain-lain.
4. Rekrutmen bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.
5. Perubahan sistem bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.
6. Kesempatan diberikan kepada pegawai untuk menyalurkan ide dan gagasan. Tujuan untuk membuat pegawai merasa lebih dihargai dan dapat berkontribusi dalam mengembangkan organisasi.
7. Penghargaan diberikan terhadap karyawan yang berprestasi, sehingga pegawai lain akan termotivasi untuk menjadi lebih baik (Sarwono, 1993).

Pembangunan SDM harus dimulai dari bagaimana mempersiapkan strategi yang dapat menunjang performansi kerja terbaik. Setiap pegawai akan memberikan performansi kinerja terbaik, apabila memiliki aspek *Ability*, *Motivation*, dan *Opportunity* (AMO). Teori AMO dari Boxall & Purcell (2003) menunjukkan bahwa terdapat 3 (tiga) komponen sistem kerja yang membentuk karakteristik pegawai dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

Menurut teori AMO, kepentingan organisasi paling baik dilayani oleh sistem yang memperhatikan kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sebagai berikut:

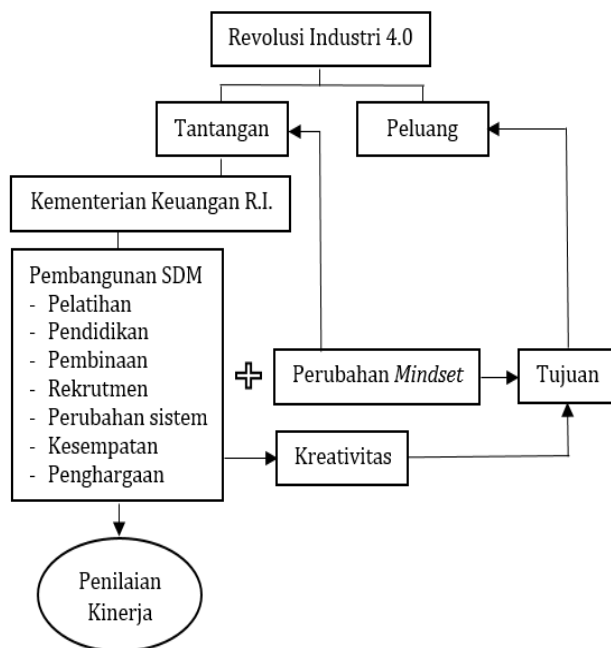
1. Kemampuan (*ability*), yaitu kemampuan untuk melakukan tugas karena memiliki pengetahuan, kemampuan kerja, dan bakat. Pegawai dapat

memberikan performansi terbaiknya, jika dilengkapi dengan kemampuan kerja yang baik (*skilled*), mempunyai pengalaman akan solusi masalah (*experienced*), mempunyai komitmen terhadap apa yang dikerjakan (*committed*), dan antusias dalam mengerjakan tugas yang diberikan (*motivated*), sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan organisasi dan merupakan kunci utama keunggulan kompetitif.

2. Motivasi (*motivation*), yaitu keinginan untuk melakukan tugas atas keinginan sendiri atau merasa harus melakukan tugas tersebut. Pegawai harus diberikan motivasi dengan membangun budaya dan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan bisnis. Budaya dan iklim organisasi harus dapat menanamkan semangat untuk bertumbuh (*growth*), berusaha untuk bekerja lebih baik (*stimulation*), memiliki kemampuan untuk melihat dan melakukan dengan pendekatan berbeda (*variety*), dan mandiri dalam berusaha (*autonomy*).
3. Kesempatan (*opportunity*), yaitu struktur pekerjaan dan lingkungan yang mendukung serta tempat untuk mengekspresikan diri. Pegawai yang sudah termotivasi harus diberikan kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh, yaitu memberikan kesempatan dalam pengambilan risiko (*risk taking*). Selain itu, kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi (*adaptability*) diperlukan sebagai ruang berkreasi (*creativity*) dalam memaksimalkan kesempatan yang diberikan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Gambar 3. Alur Kerangka Pemikiran



3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kepustakaan atau kajian literatur (*library research* atau *literature review*), yaitu serangkaian penelitian yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka atau penelitian yang objek penelitiannya digali melalui beragam informasi kepustakaan, antara lain buku, ensiklopedi, jurnal ilmiah, koran, majalah, dan dokumen (Sukmadinata, 2009). Alasan penulis menggunakan metode penelitian *library research* karena sesuai dengan permasalahan yang diteliti, yakni mengkaji dan menemukan berbagai teori, hukum, dalil, prinsip, atau gagasan yang terdapat di dalam tubuh literatur berorientasi akademik (*academic-oriented literature*) yang digunakan untuk menganalisis dan memecahkan pertanyaan penelitian yang dirumuskan berupa strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0.

Dalam menganalisis hasil penelitian, penulis menggunakan pendekatan metode analisis deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, dan kejadian yang terjadi pada saat sekarang di mana penulis berusaha memotret peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian untuk kemudian digambarkan sebagaimana adanya (Sudjana et al, 1989). Penulis memilih metode analisis deskriptif karena penelitian ini menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis, sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan peristiwa yang sedang berlangsung dan berkenaan dengan kondisi masa sekarang.

3.2. Sumber Data

Data merupakan hal yang paling penting dalam suatu penelitian. Metode penelitian kepustakaan menggunakan data sekunder (*secondary data*) sebagai sumber data utamanya.

Adapun sumber data sekunder terbagi menjadi 3 (tiga) bahan, sebagai berikut:

1. Bahan primer.

Penelitian ini menelaah dan menganalisa makna yang terkandung dalam berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan dan peraturan pelaksanaan undang-undang, yaitu:

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (LN Tahun 2003 Nomor 78, TLN Nomor 4301).
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (LN Tahun 2014 Nomor 6, TLN Nomor 5494).
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (LN Tahun 2011 Nomor 121, TLN Nomor 5258).

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (LN Tahun 2017 Nomor 63, TLN Nomor 6037).
 - Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan (LN Tahun 2015 Nomor 51).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 18/PMK.01/2009 tentang Tugas Belajar di Lingkungan Departemen Keuangan.
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 148/PMK.01/2012 tentang Izin Mengikuti Pendidikan di Luar Kedinasan untuk Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2012 Nomor 935).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan (BN Tahun 2017 Nomor 1617).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 212/PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (BN Tahun 2017 Nomor 1981).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2017 Nomor 1982).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 609).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK. 01/2018 tentang *Leaders Factory* di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 1836).
 - Peraturan Menteri Keuangan Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 1861).
2. Bahan sekunder.
Dalam penelitian ini, bahan sekunder terdiri dari bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan, meliputi pendapat hukum/doktrin/teori-teori yang diperoleh dari buku teks, laporan penelitian, karya ilmiah, makalah (*prosiding*), artikel dalam berbagai majalah, jurnal ilmiah bidang hukum, maupun *website* yang terkait dengan penelitian.
3. Bahan tersier.
Dalam penelitian ini, bahan tersier diperoleh dari Kamus Bahasa Indonesia, Kamus Bahasa Inggris, Kamus Hukum, Ensiklopedi, indeks kumulatif, dan lain sebagainya yang berkaitan dengan objek

penelitian, serta sumber lainnya yang mendukung penelitian.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data perlu dilakukan dengan tujuan agar mendapatkan data-data yang valid dalam penelitian. Penulis menggunakan teknik kepustakaan dan dokumentasi.

Teknik kepustakaan merupakan cara pengumpulan data bermacam-macam material yang terdapat di ruang kepustakaan, seperti koran, buku, majalah, naskah, dokumen, dan sebagainya yang relevan dengan penelitian (Koentjaraningrat, 1983). Teknik kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan suatu penelitian tidak akan lepas dari literatur ilmiah (Sugiyono, 2012).

Teknik dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan mencari atau menggali data dari literatur yang terkait dengan apa yang dimaksudkan dalam rumusan masalah. Data-data yang telah didapatkan dari berbagai literatur dikumpulkan sebagai suatu kesatuan dokumen yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan.

3.4. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, maka dilakukan analisis data dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan.

Teknik analisis data dengan menggunakan model analisis isi (*content analysis*) dari Lasswell. Analisis isi merupakan suatu teknik membuat kesimpulan dengan cara mengidentifikasi karakteristik pesan tertentu secara objektif dan sistematis (Holsti, 1969).

Teknik analisis isi dalam penelitian ini terdiri dalam 6 (enam) tahap, yaitu merumuskan pertanyaan penelitian dan hipotesisnya; melakukan *sampling* terhadap sumber data yang telah dipilih; pembuatan kategori yang dipergunakan dalam analisis; pendataan suatu sampel dokumen yang telah dipilih dan melakukan pengkodean; pembuatan skala dan item berdasarkan kriteria tertentu untuk pengumpulan data; dan interpretasi/penafsiran data yang diperoleh.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Strategi Kementerian Keuangan Republik Indonesia Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0

4.1.1. Tantangan Revolusi Industri 4.0

World Economic Global Risk tahun 2017, menyebutkan bahwa 4IR memiliki potensi untuk menaikkan tingkat pendapatan dan kualitas hidup bagi semua orang (Savitri, 2019). Aspek positif dari 4IR menciptakan nilai tambah (*value creation*), proses kerja yang lebih efisien, dan perumusan model bisnis yang baru (Roblek et al, 2016).

Era 4IR membuka peluang bagi SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia untuk belajar dan mengajarkan ketrampilan baru yang tidak dapat dilakukan oleh AI, menggali bakat yang belum diketahui, serta menciptakan generasi baru yang terampil di bidang yang lebih beragam.

Revolusi Industri 4.0 dibangun untuk memudahkan pekerjaan manusia, namun di balik peluang yang menggiurkan, tentu ada tantangan yang harus dihadapi di era 4IR. Tantangan terbesar Indonesia dalam menghadapi 4IR adalah kesenjangan digital akibat minimnya pengetahuan SDM dalam mengoptimalkan teknologi digital dan infrastruktur (Berita Satu, 2018). Teknologi 4IR yang berkembang sangat pesat jika tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan dampak yang merusak terhadap seluruh sistem produksi, manajemen, dan pemerintahan dalam rangka skala global.

Menurut Mello (2015), tantangan bagi organisasi untuk merespon perubahan teknologi baru, sebagai berikut:

1. Perlunya meningkatkan *skills dan work habits* pegawai.
2. Tersingkirnya jabatan tingkat rendah dan level manajerial.
3. Hierarki berkurang, lebih berorientasi pada kerjasama atau kolaborasi.
4. Kehidupan pekerja pada era 4IR didominasi oleh *self-directed striving for personally valued career outcomes*.

Perkembangan teknologi otomatisasi bertemu dengan teknologi siber tidak dipungkiri memiliki tantangan tersendiri bagi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Adapun tantangan yang dihadapi Kementerian Keuangan Republik Indonesia, antara lain:

1. Proses bisnis (*business process*) akan mengalami banyak perubahan, sehingga pegawai yang semula produktif, menjadi pegawai yang idle (Putri, 2019).
2. Restrukturisasi organisasi memerlukan penyesuaian, pencocokan, dan penataan ulang komposisi, jumlah, dan kualitas SDM yang dibutuhkan (Putri, 2019).
3. Resistensi atas perubahan kultur proses pembelajaran karena sebagian besar pegawai di Kementerian Keuangan Republik Indonesia merupakan generasi milineal dan melek teknologi, namun masih ada sebagian pegawai yang terbiasa dengan pelatihan klasikal dan status *quo* yang telah terbentuk sebelumnya (Tolla, 2019).

Era 4IR menuntut kesiapan SDM yang handal, inovatif, kreatif, berjiwa *entrepreneurship*, dan memiliki 10 (sepuluh) keterampilan, sebagai berikut:

1. *Complex problem solving*.
Keterampilan untuk menyelesaikan masalah kompleks, dimulai dengan mengidentifikasi, menentukan elemen utama, melihat berbagai

kemungkinan sebagai solusi, melakukan tindakan untuk menyelesaikan masalah, serta menemukan ilmu pengetahuan baru untuk memecahkan masalah.

2. *Critical thinking*.
Keterampilan untuk berpikir secara rasional, kognitif, dan membentuk strategi yang akan meningkatkan *feedback* sesuai yang diharapkan. Berpikir kritis disebut juga berpikir dengan tujuan yang jelas, beralasan, dan berorientasi pada sasaran.
3. *Creativity*.
Keterampilan untuk terus berinovasi, menemukan sesuatu yang unik, orisinal, atau mengembangkan apa yang sudah ada, serta bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan.
4. *People management*.
Keterampilan *leadership* untuk mengatur, memimpin, dan memanfaatkan SDM secara efektif, efisien, dan tepat sasaran.
5. *Coordinating with other*.
Keterampilan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.
6. *Emotion intelligence*.
Keterampilan untuk memahami, menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi diri sendiri dan orang-orang disekitarnya.
7. *Judgment and decision making*.
Keterampilan untuk menarik kesimpulan dan mengambil keputusan dalam kondisi apapun, meskipun berada di bawah tekanan.
8. *Service orientation*.
Keinginan untuk membantu dan melayani orang lain sebaik mungkin untuk memenuhi kebutuhan mereka, tanpa mengharapakan penghargaan semata.
9. *Negotiation*.
Keterampilan untuk berbicara, bernegosiasi, dan meyakinkan orang dalam aspek pekerjaan. Tidak semua orang secara alamiah memiliki kemampuan untuk menghasilkan kesepakatan yang diharapkan, hal ini dapat dikuasai dengan latihan dan pembiasaan diri.
10. *Flexibility*.
Keterampilan untuk pengalihan (*switch*) dalam berpikir sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, yaitu menyusun secara spontan suatu pengetahuan, serta memberi respon untuk dapat menyesuaikan dengan keperluan dan mengubah tuntutan situasional (Syarif, 2019).

4.1.2. Strategi Pembangunan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam rangka meningkatkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja SDM, telah membuat kebijakan yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia, sebagai berikut:

1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 18/PMK.01/2009 tentang Tugas Belajar di Lingkungan Departemen Keuangan.
 2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 148/PMK.01/2012 tentang Izin Mengikuti Pendidikan di Luar Kedinasan untuk Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2012 Nomor 935).
 3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 161/PMK.01/2017 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 60/PMK.01/2016 tentang Manajemen Talenta Kementerian Keuangan (BN Tahun 2017 Nomor 1617).
 4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 219/PMK.01/2017 tentang Penilaian Kompetensi Manajerial Melalui *Assessment Center* di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2017 Nomor 1982).
 5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 609).
 6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.01/2018 tentang *Leaders Factory* di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 1836).
 7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 216/PMK.01/2018 tentang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan (BN Tahun 2018 Nomor 1861).
 8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya (BN Tahun 2014 Nomor 1068).
 9. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (BN Tahun 2018 Nomor 1800).
 10. Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 11. Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-8/PP/2018 tentang Pola Promosi Jabatan Karir di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
 12. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 13. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 352/KMK.01/2016 tentang Pedoman Perencanaan Sumber Daya Manusia di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 14. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 974/KMK.01/2016 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan.
 15. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 982/KMK.01/2017 tentang Program Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 16. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*.
 17. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.
 18. Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*.
- Selain menetapkan berbagai produk peraturan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia juga menerapkan strategi peningkatan keterampilan (*up-skilling*) dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) dari dominan *low/middle* ke *level high skill* melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Hal ini, selaras dengan hasil penelitian Lolowang et al. (2016) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pembangunan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Graha (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas (tenaga pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, fasilitas pelatihan, dan jangka waktu pelatihan) terhadap variabel terikat (kemampuan karyawan).
- Strategi peningkatan keterampilan dan pembaruan keterampilan yang dilakukan Kementerian Keuangan Republik Indonesia, antara lain:
1. *Leading Change Training*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) membuka program *leading change training* Duta Kekayaan Negara pada bulan Mei 2017, bertujuan untuk membentuk SDM yang berkualitas di DJKN. Materi *leading change training* mengenai peningkatan usaha manusia *prestatif*, *change management training*, *effective publication*, dan *communication* (Kekayaan Negara, 2017).
 2. *Workshop*. BPPK mengirimkan beberapa perwakilan pejabat dan pegawai untuk mengikuti *E-learning Development Capabilities Workshop di Executive Education School of Business, University of Auckland* pada tahun 2018, untuk mempelajari tentang *microlearning* yang merupakan pembelajaran *asynchronous* yang dilakukan secara terfokus dengan sumber pembelajaran yang mudah dipelajari dan dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat (Tolla, 2019).
 3. *Human Capital Development Plan*. Program pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Kementerian Keuangan. (*Human Capital Development Plan*) merupakan program pengembangan kompetensi bagi PNS yang dapat

- diperoleh melalui jalur pendidikan formal (pendidikan akademik) maupun pelatihan tertentu, meliputi tugas belajar dan izin belajar. Selain itu, pegawai dapat mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan tertentu yang mencakup *training/short-course*, seminar/lokakarya, dan *workshop* (Nugroho, 2019).
4. *Knowledge Capture*.
Knowledge Capture memungkinkan seluruh informasi dituangkan dalam bentuk tertentu (tulisan, video, buku, dsb.) sehingga dapat dipelajari oleh mereka yang membutuhkan. *Meng-capture knowledge* dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain mengumpulkan dan mendiseminasi materi pembelajaran dalam suatu wadah, *meng-capture knowledge* yang dimiliki narasumber/unit pengguna yang dituangkan dalam suatu kurikulum/desain program diklat, dan *meng-capture tacit knowledge* yang dimiliki oleh para pegawai (Betania, 2017).
 5. *Kemenkeu Learning Center*.
BPPK meluncurkan portal pembelajaran *online* *Kemenkeu Learning Center* (KLC) pada tahun 2017, KLC merupakan media pembelajaran *online* yang membahas berbagai materi tentang pengelolaan keuangan negara yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan masyarakat umum tanpa batas (*any time, any where, and any device*). Hingga tahun 2018, pelaksanaan KLC komposisinya hanya sebesar 16,7% dari total proporsi pelatihan yang diselenggarakan oleh BPPK. Selain itu, sistem pembelajaran *online* belum terbangun dengan baik. Dalam rangka mencapai target 70% dari total proporsi, analisis kebutuhan pembelajaran (AKP) terintegrasi dengan *Human Resource Information System* (HRIS), terselenggaranya *virtual meeting*, dan *sharing knowledge*. Pelatihan dilaksanakan sejalan dengan program strategis unit Eselon I dan perluasan *e-learning* bagi seluruh unit Eselon I terhadap pengembangan SDM K/L/I/D (Tolla, 2019).
 6. *Open Class*.
Open class merupakan forum yang digagas untuk mengkomunikasikan dan mendiskusikan program dan kebijakan pemerintah. *Open class* menghadapi beberapa tantangan, yaitu penentuan tema yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*, waktu penyelenggaraan, ketersediaan narasumber yang sesuai dengan tema yang diangkat, metode pembelajaran yang harus interaktif dan efektif yang disesuaikan dengan karakteristik peserta, serta belum ada payung hukum tentang penyelenggaraan kegiatan *open class*. Respon peserta terhadap pelaksanaan *open class* sangat antusias, sehingga mampu menjaring lebih dari 40 peserta dalam setiap penyelenggaraan (Tolla, 2017).
 7. Pelatihan Dasar.
Pelatihan dasar (Latsar) bagi calon aparatur sipil negara (CASN) yang diselenggarakan oleh Lembaga Diklat ASN yang telah diakreditasi oleh LAN. Latsar merupakan pelatihan pembentukan karakter, sehingga *output* yang diharapkan adalah pegawai yang berperilaku dan berkepribadian baik, serta mampu memahami dan mengimplementasikan semua budaya organisasi. Salah satu wujud pencapaian BPPK pada tahun 2018, yaitu mendapatkan akreditasi A untuk penyelenggaraan Latsar. Pencapaian dalam pelaksanaan Latsar tersebut semakin menambah laju BPPK untuk mencapai visi yang dicita-citakan (Putri, 2018).
 8. *Modern E-learning*.
Pada kurun waktu 2009-2016 frekuensi penyelenggaraan pelatihan *e-learning* di BPPK belum signifikan. Setelah penerapan strategi Kemenkeu *Corporate University* tahun 2016, penyelenggaraan pelatihan *e-learning* kembali digiatkan, berupa *blended learning*, *action learning*, *knowledge sharing*, *coaching*, *community of practice*, *internship*, *full e-learning*, dan *virtual meeting* dengan memanfaatkan *video conference*. Hingga akhir tahun 2018, pelatihan *e-learning* berkontribusi hanya sebesar 16,7% dari 358 program pelatihan yang ada di BPPK, sebagaimana dapat dilihat pada grafik 2. Dalam rangka memenuhi target 30%, maka BPPK melakukan serangkaian upaya, antara lain *benchmark* dan kajian terhadap *e-learning* dan pengelolaannya; merencanakan perbaikan infrastruktur; mengintegrasikan *knowledge management system* (KMS), mengkonversi modul dan desain pembelajaran pelatihan ke *e-learning*; dan menggalang komitmen seluruh pimpinan unit Eselon I dalam penerapan *e-learning* (Tolla, 2019).
 9. *Financial Education and Training Agency*.
BPPK melalui Pusdiklat Pengembangan SDM (PPSDM) mengemban tugas untuk melakukan seleksi terhadap pegawai yang mengajukan beasiswa program doktor dan magister (S3 & S2). Pada tahun 2019, tercatat sebanyak 1.350 orang mendaftar beasiswa FETA dari seluruh Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Dari jumlah tersebut, hanya 58 pegawai yang dinyatakan lulus seleksi (Kurniawan, 2019).
 10. *Flexible Working Space*.
Flexible Working Space (FWS) merupakan pengaturan pola kerja pegawai yang memberikan fleksibilitas lokasi bekerja selama periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai, serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. FWS yang populer dengan sebutan *Era New Normal* Kementerian Keuangan akan menjadi budaya baru dalam bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penerapan skema kerja FWS diyakini dapat

meningkatkan kinerja ASN di Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Dewayani, 2020).

Selain itu, kebijakan strategis dalam mendesain pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia diwujudkan melalui hubungan kerja sama dengan berbagai instansi, lembaga, dan/atau organisasi terkait. Adapun bentuk kerja sama tersebut, antara lain:

1. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) berafiliasi dengan *Global Development Learning Network* (GDLN), yaitu jaringan kerja sama pembelajaran jarak jauh yang diinisiasi Bank Dunia. GDLN berafiliasi dengan 120 institusi global pada 80 negara, yang menyelenggarakan lebih dari 1.000 sesi pembelajaran, berupa program pelatihan, sesi *brainstorming* informal, dialog multilateral, atau konferensi virtual (Tolla, 2018).
2. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) bersama Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) pada bulan September 2019, menyepakati kerja sama dengan Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) Kementerian Keuangan Malaysia. Kerja sama ini merupakan kerja sama lanjutan yang sebelumnya sudah terjalin antara DJKN dengan JPPH dengan tujuan untuk pembangunan SDM, khususnya di bidang *asset management* dan *asset valuation* (DJKN, 2019).
3. Pusdiklat Bea dan Cukai secara aktif ikut serta dalam *ASEAN Custom Capacity Building Working Group (CCBWG) Meeting*, yang merupakan pertemuan antara 10 (sepuluh) administrasi pabean di Kawasan ASEAN yang membahas upaya administrasi pabean untuk meningkatkan kapasitas administrasi pabean dan SDM. Selain itu, Pusdiklat Bea dan Cukai juga turut serta dalam *WCO Annual PICARD Conference* dan *WCO Asia Pacific Regional Workshop on Training Management* (Darwin, 2019).

4.1.3. Strategi Transformasi Digital Kementerian Keuangan

Sebagai respon terhadap perkembangan teknologi digital yang begitu massif dan cepat, Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengintegrasikan inisiatif transformasi ke dalam konteks yang lebih modern dengan menerapkan aspek digitalisasi yang merupakan tahap kelima dari program reformasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Transformasi digital Kementerian Keuangan Republik Indonesia bertujuan untuk mewujudkan perbaikan layanan yang berfokus pada masyarakat dan *stakeholder* (*citizen-centric*); meningkatkan efisiensi proses bisnis dan operasional; meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi; membangun *data driven organization* untuk perumusan kebijakan yang lebih efisien; mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan terdigitalisasi; serta meningkatkan kolaborasi dengan Kementerian dan Lembaga lain,

sehingga mampu meningkatkan reputasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia sebagai institusi kelas dunia yang modern.

Transformasi digital Kementerian Keuangan Republik Indonesia (*Connected Ministry 4.0*) dilakukan dengan pendekatan *enterprise architecture* (EA) sebagai *gateway* untuk meningkatkan efisiensi dan sinkronisasi SDM, proses bisnis, dan teknologi informasi komunikasi (*people, process, and technology*). Fokus perbaikan bukan lagi dominan pada area perubahan yang bersifat internal, namun lebih berfokus kepada *policy innovation* untuk menjawab tantangan dan tuntutan para pengguna jasa.

Tahap selanjutnya adalah *Digital Ministry of Finance, transforming into a secured, connected, and transparent Ministry 4.0*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia akan mereposisi dan mentransformasi dari kondisi *silo and service centric* menjadi *citizen and stakeholder centricity*, bisnis proses yang ringkas dan tangkas (*simple connected agile business processes*), serta *digital platform* yang didukung dengan data dan SDM yang memadai (Ariyanto, 2019).

Connected Ministry 4.0 dilaksanakan melalui 3 (tiga) pilar utama, sebagai berikut:

1. *Reimagine business model*.
Memberdayakan masyarakat dan pengguna jasa dengan bisnis model baru yang memberikan nilai tambah yang tinggi untuk mencapai kondisi sosial masyarakat yang makin baik.
2. *Reimagine business process*.
Menjamin operasi bisnis yang unggul dan efisien dengan menggunakan teknologi digital untuk mewujudkan *a secured, simplified, connected, and transparent Ministry*.
3. *Reimagine leadership, culture, and workforce*.
Transformasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan seluruh jajaran dengan *mindset digital*, budaya tangkas, kolaboratif, inovatif, dan meningkatkan rantai nilai dengan kepemimpinan yang kuat (Ariyanto, 2019).

4.2. Penilaian Kinerja Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode *monitoring*. Penilaian kerja merupakan cara untuk mengukur segala kontribusi pada setiap karyawan di dalam organisasi (Handoko, 1994). *Output* dari penilaian kinerja berupa nilai kinerja organisasi, nilai kinerja pegawai, dan nilai prestasi kerja pegawai (Bab IV Keputusan Menteri Keuangan No. 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan).

Dasar hukum yang menjadi landasan penilaian unsur prestasi kerja adalah Peraturan Pemerintah

Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (LN Tahun 2011 Nomor 121 dan TLN Nomor 5258) jo. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Tahun 2013 Nomor 33).

Pegawai yang dinilai kinerjanya adalah setiap pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki kontrak kinerja dan pegawai yang sedang menjalankan tugas belajar. Adapun tujuan penilaian kinerja pegawai, sebagai berikut:

1. Menjadi dasar penataan pegawai.
2. Menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan bagi pegawai.
3. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif.
4. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi, serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja.
5. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan.
6. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
7. Mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas pegawai, sehingga mampu memberikan kontribusi optimal.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, menentukan komponen yang dinilai dalam penilaian kerja pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sebagai berikut:

1. Capaian Kinerja Pegawai.

Capaian Kinerja Pegawai (CKP) merupakan konsolidasi indeks capaian seluruh IKU pada kontrak kinerja pejabat/pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. CKP diperoleh dari hasil perhitungan atas capaian indikator kinerja utama yang terdapat dalam satu atau beberapa kontrak kinerja atau indeks prestasi akademik pegawai bersangkutan. Nilai maksimum CKP adalah 120 dan syarat lulus CKP harus memiliki nilai 90.

Berdasarkan data resume 2019 D3+, tercatat hasil perhitungan CKP terhadap 34.942 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia memperoleh nilai rata-rata CKP sebesar 106.13, dengan perincian 34.500 Pelaksana memperoleh nilai di atas 90, sedangkan 442 Pelaksana tidak lulus CKP karena memperoleh nilai di bawah 90 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

Berdasarkan data resume 2019 SD+, tercatat hasil perhitungan CKP terhadap 16.416 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia mempunyai nilai rata-rata CKP sebesar 107.11. Sebanyak 16.263 Pelaksana memperoleh nilai di atas 90, sedangkan 153 Pelaksana tidak lulus CKP

karena mempunyai nilai di bawah 90 (Biro SDM Kemenkeu, 2020).

2. Nilai Perilaku.

Nilai Perilaku (NP) merupakan nilai yang didasarkan atas 6 (enam) aspek penilaian atas perilaku pegawai sehari-hari untuk mendukung kinerjanya, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Penilaian perilaku dilakukan oleh atasan langsung, *peer*, dan bawahan, melalui pengisian kuesioner dengan metode 360°.

Batas tertinggi NP, yaitu sebagai komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP) adalah 120 dan sebagai komponen Nilai Prestasi Kerja (PNS) adalah 100. Berdasarkan data resume 2019 D3+, tercatat hasil perhitungan NP terhadap 34.942 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia memperoleh nilai rata-rata NP sebesar 96.15. Sementara itu, data resume 2019 SD+, mencatat hasil perhitungan NP terhadap 16.416 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia memperoleh nilai rata-rata NP 94.78 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

3. Nilai Kinerja Pegawai.

Nilai Kinerja Pegawai (NKP) merupakan nilai yang diperoleh dari penjumlahan CKP dan NP setelah dilakukan pembobotan. NKP merupakan hasil penjumlahan antara CKP dengan NP sesuai bobot masing-masing.

Berdasarkan data pemetaan Eselon Kementerian Keuangan Republik Indonesia, tercatat hasil perhitungan NKP terhadap 213 pegawai Eselon II memperoleh nilai rata-rata NKP sebesar 110.21. Hasil perhitungan NKP terhadap 1708 pegawai Eselon III memperoleh nilai rata-rata NKP sebesar 110.61. Hasil perhitungan NKP terhadap 10033 pegawai Eselon IV memperoleh nilai rata-rata NKP sebesar 110.15, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 3 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

Berdasarkan data resume 2019 D3+, tercatat hasil perhitungan NKP terhadap 34.942 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia memperoleh nilai rata-rata NKP sebesar 109.02. Sementara itu, data resume 2019 SD+ mencatat hasil perhitungan NKP terhadap 16.416 Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia mempunyai nilai rata-rata NKP sebesar 109.18 (Biro SDM Kemenkeu, 2019), sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

4. Nilai Tugas Tambahan.

Nilai Tugas Tambahan (NTT) adalah tugas lain di luar uraian jabatan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan, yang dibuktikan dengan SK.

Pedoman penilaian tugas tambahan, sebagai berikut:

- a. Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 1-3 kegiatan dengan nilai absolut 1.

- b. Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 4-6 kegiatan dengan nilai absolut 2.
- c. Tugas tambahan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun sebanyak 7 kegiatan atau lebih dengan nilai absolut 3.

Berdasarkan data kinerja Kementerian Keuangan Republik Indonesia Tahun 2018, menunjukkan hasil NTT dari 77.531 pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sebanyak 72.986 pegawai memperoleh nilai 0. Sisanya sebanyak 2621 pegawai memperoleh nilai 1; sebanyak 966 pegawai memperoleh nilai 2; dan sebanyak 958 pegawai memperoleh nilai 3 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

5. Nilai Sasaran Kerja Pegawai.

Nilai Sasaran Kerja Pegawai (NSKP) adalah nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai capaian kinerja pegawai dengan NTT dan/atau nilai kreativitas. Target pada SKP terdiri atas 4 (empat) aspek, meliputi kuantitas/output, kualitas/mutu, waktu, dan biaya. Dalam hal terjadi faktor-faktor di luar kemampuan manusia (bencana alam atau *force majeure*), maka penilaian SKP langsung diberikan penilaian oleh pejabat penilai berdasarkan pertimbangan objektif, yaitu antara nilai 76–100 tanpa menggunakan rumus SKP yang dituangkan di dalam formulir penilaian dengan mempertimbangkan kondisi penyebabnya.

Berdasarkan data kinerja Kementerian Keuangan Republik Indonesia Tahun 2018, menunjukkan hasil NSKP terhadap 77.531 pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia, memperoleh nilai rata-rata sebesar 91.01 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

6. Nilai Prestasi Kerja PNS.

Nilai Prestasi Kerja PNS (NPKP) merupakan nilai yang diperoleh dari penggabungan nilai sasaran kerja pegawai dengan nilai perilaku yang dihitung secara tahunan. NPKP diperoleh dengan menjumlahkan NSKP dengan NP setelah memperhitungkan bobot keduanya.

Berdasarkan data kinerja Kementerian Keuangan Republik Indonesia Tahun 2018, menunjukkan hasil NSKP terhadap 77.531 pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia, memperoleh nilai rata-rata sebesar 92.79 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

7. Nilai Kreativitas.

Kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada (Supriadi, 1994).

Apabila seorang PNS pada tahun berjalan menemukan sesuatu yang baru dan berkaitan dengan tugas pokoknya dalam bentuk menciptakan suatu gagasan/metode pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi, serta dibuktikan dengan Surat Keterangan dari Unit Kerja setingkat

eselon II; Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), yakni Menteri Keuangan; atau Presiden, maka pada akhir tahun yang bersangkutan dapat diberikan nilai kreativitas dengan pedoman, sebagai berikut:

- a. Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi unit kerjanya dan dibuktikan dengan SK yang ditandatangani oleh kepala unit kerja setingkat eselon II memperoleh nilai absolut tertinggi 3.
- b. Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi organisasinya, serta dibuktikan dengan SK yang ditandatangani oleh PPK memperoleh nilai absolut tertinggi 6.
- c. Jika hasil yang ditemukan merupakan sesuatu yang baru dan bermanfaat bagi negara dengan penghargaan yang diberikan oleh Presiden memperoleh nilai absolut tertinggi 12.

Strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang dilakukan secara berkesinambungan melalui program pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan (peluang), dan penghargaan telah membuahkan hasil yang cukup optimal, yakni capaian penilaian kinerja pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia berdasarkan bobot komponen CKP, NP, NKP, NSKP, dan NPKP menjadi jauh lebih meningkat dari pada tahun-tahun sebelumnya, namun pencapaian tersebut berbanding terbalik dengan hasil penilaian kreativitas. Berdasarkan data kinerja pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2018, tercatat NK dari 77.532 pegawai, hanya 1 pegawai memperoleh nilai 12; 8 pegawai memperoleh nilai 6; 108 pegawai memperoleh nilai 3, dan sisanya sebanyak 77.415 pegawai memperoleh nilai 0 (Biro SDM Kemenkeu, 2019).

Strategi pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia melalui program pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan (peluang), dan penghargaan tidak akan cukup bertahan untuk menghadapi tantangan di era disrupsi 4.0, yang menuntut kesiapan SDM yang bersikap, berjiwa, dan berpikir kritis (*critical thinking*), kreativitas (*creativity*), komunikasi (*communication*), dan kolaborasi (*collaboration*).

Kreativitas SDM yang didukung oleh pelatihan, pendidikan, dan pengembangan pengetahuan, menjadi alat munculnya inovasi untuk menciptakan ide, produk, dan gagasan yang kreatif. Suatu lembaga pemerintahan tanpa kreativitas akan berakibat kurang berkembang dan kinerjanya akan selalu menjadi sorotan masyarakat, kritikan, dan apatis bagi institusi itu sendiri. Menurut Mhyrvold, seorang pegawai yang benaknya selalu dipenuhi berbagai kreativitas, mempunyai nilai 1.000 kali lebih besar

daripada pegawai yang berprestasi rata-rata (Foster, 2005).

4.3. Perubahan Pola Pikir

Menghadapi era transformasi digital dan era disrupsi 4.0, menuntut SDM untuk segera merevolusi diri, tidak hanya mengenai teknis bekerja, namun ke dalam hal yang lebih substansi, yaitu perubahan pola pikir (*mindset*). Pola pikir adalah bagaimana manusia berpikir, yang ditentukan oleh pengaturan diri yang dibuat sebelum berpikir dan bertindak. Disrupsi (*disruption*) adalah perubahan yang muncul akibat inovasi besar-besaran dan radikal, yang membuat banyak produk, teknologi, cara-cara, dan metode yang kita kenal di masa lalu menjadi *obsolete* (Kasali, 2018).

Terdapat 2 (dua) perspektif manusia dalam merespon peristiwa *disruption*, sebagai berikut:

1. Pola pikir tetap (*fixed mindset*).

Mereka yang kurang memiliki jiwa tangguh dan berani untuk menghadapi tantangan dan mudah menyerah terhadap tantangan yang dihadapi. Mereka hanya melihat bahwa upaya yang dihasilkan hanyalah kesia-siaan dan umpan balik sebagai hal negatif.

2. Pola pikir berkembang (*growth mindset*).

Mereka yang selalu terbuka terhadap informasi dan mampu melihat kesempatan baru dalam setiap perubahan. Mereka mengerti bahwa kemampuan, keterampilan, kecerdasan merupakan hal yang dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Mereka selalu merangkul tantangan dan melihatnya sebagai peluang.

Menyiapkan SDM melalui perubahan *mindset*, tentu bukan suatu hal yang mudah, karena dalam setiap perubahan selalu ada keengganan melakukan suatu hal baru. Mereka yang terperangkap dalam *yesterday logic* takut dengan perubahan dan terlalu nyaman dengan apa yang sudah mereka capai.

Mindset bukan hanya harus dipahami, melainkan juga harus dilatih. Melepaskan diri dari *fixed mindset* yang cenderung mempertahankan *status quo*, untuk kemudian mengubahnya dengan pola pikir yang tumbuh (*growth mindset*), harus melewati 3 (tiga) tahap proses, yaitu kemampuan untuk melihat (*seeing is believing*), bergerak, dan menyelesaikan sampai tuntas (Kasali, 2018). Sebagian orang yang melihat ternyata tidak bergerak dan sebagian orang yang bergerak, namun gagal menyelesaikan perubahan itu sampai tuntas.

Setiap langkah ditentukan oleh cara berpikir. *Growth mindset* menjadi cikal bakal bagi pembangunan SDM untuk menyongsong 4IR. SDM yang berpegang teguh pada *growth mindset* akan terpacu untuk terus berubah menjadi pribadi yang lebih baik dari hari ke hari.

Menurut penulis, kunci sukses mendorong perubahan pola pikir SDM harus dilakukan dengan cara cepat (FAST) dan menyenangkan (FUN). Mengapa harus cepat? Jika lambat akan tergilas dengan kehadiran teknologi yang akan terus mengalami perkembangan. Mengapa harus dengan cara yang

menyenangkan? Karena perubahan harus didasari oleh niat, keikhlasan, dan kesadaran diri untuk berubah.

1. FAST

a. *Forget the past.*

Lupakan masa lalu dan raihlah masa depan dengan cara memperbaiki diri, berusaha maju, dan berbuat lebih baik agar tercapai visi dan misi Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yaitu menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan.

b. *Adaptive to Change.*

Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia harus mempunyai kemampuan memahami arah perubahan 4IR, sehingga mampu beradaptasi terhadap gelombang dahsyat perkembangan teknologi.

c. *Skillful and Creativity.*

Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia harus memiliki keterampilan dan kreativitas memadai sesuai bidang penugasan dan tuntutan perkembangan teknologi. Pengembangan keterampilan dan kreativitas dilakukan dengan mengaplikasikan dan mengembangkan secara seimbang kecerdasan emosional (*emotional quotient*), kecerdasan spiritual (*spiritual quotient*), kecerdasan kreativitas (*creative quotient*), kecerdasan adversitas (*adversity quotient*), dan kecerdasan diri terbaik (*transcendental quotient*). Ketidaksinkronan antara IQ, EQ, SQ, CQ, AQ, dan TQ akan mengakibatkan pembangunan SDM tidak dapat mencapai hasil yang maksimal.

d. *Time Oriented.*

Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia harus menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dan menyusun skala prioritas, tanpa mengabaikan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*work life balance*).

2. FUN

a. *Fancy Environment.*

Pegawai yang peduli lingkungan (*eco-friendly*), akan memberikan inovasi penyelesaian yang mempertimbangkan isu lingkungan. Budaya peduli lingkungan harus diterapkan melalui:

- Rekrutmen dan seleksi peduli lingkungan;
- Pelatihan dan pengembangan peduli lingkungan;
- Manajemen dan penilaian kinerja peduli lingkungan;
- Insentif dan kompensasi;
- Pemberdayaan dan partisipasi karyawan peduli lingkungan; dan
- Rewards.

b. *Use Technology.*

Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia harus menjadi elit teknologi yang mampu menggunakan data dengan cara orisinal untuk memecahkan masalah utama dan berinteraksi dengan *technology*, *virtual meeting*, *e-reporting*, dan *e-audit*. Selain itu, harus mampu menguasai kemampuan literasi, sebagai berikut:

- Literasi data, yaitu kemampuan membaca, menganalisis, dan memanfaatkan informasi *big data* dalam dunia digital.
 - Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin dan aplikasi teknologi (*coding*, *artificial intelligence*, dan *engineering principles*).
 - Literasi manusia, yaitu *humanities*, komunikasi, dan desain.
- c. *Networking*.
Pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia harus dapat mengembangkan jaringan untuk memudahkan komunikasi antar divisi; memudahkan berbagi *file*; memudahkan menjaga data yang sifatnya rahasia; mempercepat arus informasi; integrasi data; dan menghemat biaya.

5. KESIMPULAN

Kementerian Keuangan Republik Indonesia senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan transformasi digital agar tidak tergerus arus globalisasi, namun strategi pembangunan SDM dalam menghadapi era disrupsi 4.0 tidak cukup hanya sekedar memberikan program pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan, dan penghargaan.

Meningkatkan kreativitas merupakan strategi tepat pembangunan SDM yang lebih kompetitif, produktif, dan efektif. Selain itu, diperlukan perubahan pola pikir dari *fixed mindset* ke *growth mindset*, agar SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi (*adaptability*) dengan memanfaatkan peluang yang tersedia, dan mempersiapkan diri menghadapi tantangan era transformasi digital, dengan cara cepat (FAST) dan menyenangkan (FUN).

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Sebagian manusia menghadapi persoalan yang sama, yakni terbelenggu oleh pola pikir konvensional, sehingga sulit untuk menerima fakta dan melakukan terobosan yang baru. Ketika manusia menyangkal keberadaan dunia digital (*deception*), maka semakin sulit untuk melihat dan mengakibatkan tersungkur dalam *disruption*.

Kita tidak dapat menghentikan revolusi industri yang terjadi. Perlu diingat bahwa semua terobosan teknologi di sejumlah bidang dikembangkan oleh manusia untuk manusia. Mari kita membuka mata dan melihat dengan kacamata berbeda, hanya mereka

yang mengikuti navigasi arah perubahan dan berteman dengan kecerdasan buatan, akan mampu menyesuaikan diri dan siap untuk merangkul revolusi industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Abe, A. (1994). *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Yogyakarta: Pustaka Jogja Mandiri.
- Akmal. (2019). *Lebih Dekat dengan Industri 4.0*. Yogyakarta: Deepublish.
- Boxall dan Purcell. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Red Globe Press.
- Foster. (2005). *Meledakkan Kreativitas di Lingkungan Kerja*. Bandung: Kaifa.
- Handoko. (1994). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kasali, R. (2018). *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Koentjaraningrat. (1983). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Sarwono, S. (1993). *Sumber Daya Manusia Kunci Sukses Organisasi*. Jakarta: Lembaga Manajemen Universitas Indonesia.
- Savitri. (2019). *Revolusi Industri 4.0 Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. Yogyakarta: Genesis.
- Sudjana et al. (1989). *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Sinar Baru.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Supriadi, D. (1994). *Kreativitas, Kebudayaan, dan Perkembangan Iptek*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syarif, N. (2019). *Komunikasi Kontemporer: Bisnis Islam di Era Digital*. Yogyakarta: Deepublish.

Buku Terjemahan

- Holsti, R. (1969). *Content Analysis for the Social Science and Humanities*. Massachusetts: Addison.
- Mello, A. J. (2015). *Strategic Human Resource Management*. USA: Cengage Learning Publisher.

Jurnal

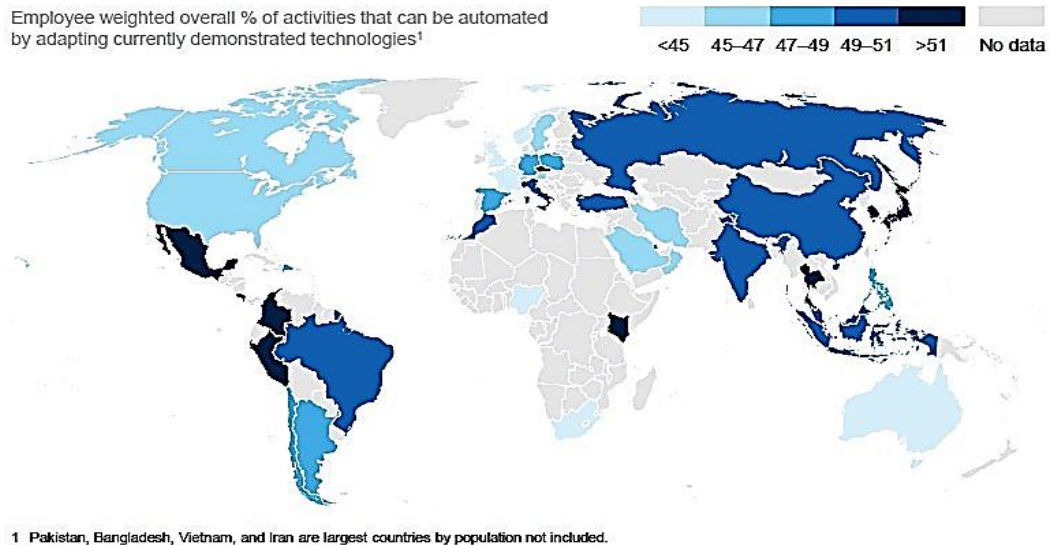
- Dahria, M. (2008). Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence). *Jurnal Saintikom*, Volume 5 No. 2 p 185-196.
- Drath dan Horch. (2014). *Industrie 4.0: Hit or Hype?* *Journal and Magazine IEEE*, Volume 8 No. 2 p 56-58.
- Graha, A. N. (2005). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Karyawan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Gatra Mapan Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, Volume 1 No. 2 p 75-93.
- Lolowang et al. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap

- Kinerja Karyawan pada PT Berlian Kharisma Pasifik Manado. *Jurnal EMBA*, Volume 4 No. 2 p 177-186.
- Roblek et al. (2016). A Complex View of Industry 4.0. *SAGE Open*, p 1-11.
- Sima et al. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer. *Sustainability*, Volume 12 No. 4035 p 1-28.
- Trstenjak, M. (2018). Challenges of Human Resources Management with implementation of Industry 4.0. *University of Zagreb, Faculty of Mechanical Engineering and Naval Architecture, Department of Industrial Engineering*, p 1-11.
- Karya Ilmiah
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2013). *Proyeksi Penduduk Indonesia 2010-2035*. Jakarta: BPS.
- Fitria dan Slamet. (2018). Pengaruh Kapabilitas, Modal Sosial dan Penggunaan Komoditas Terhadap Keberlangsungan Usaha Jamu di Sukoharjo. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah.
- Haryono, S. (2018). *The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah.
- The McKinsey Global Institute. (2017). *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey & Company.
- Majalah
- Ariyanto, B. (2019). Customs and Excise Officials 4.0, Be Ready For It. *Warta Bea Cukai* Volume 51 No. 9 p. 40.
- Betania, S. (2017). Kapitalisasi Pengetahuan Melalui Knowledge Capture. *Edukasi Keuangan* Edisi 43 p. 16.
- Darwin. (2019). Merangkai Asa Menuju Panggung Dunia. *Edukasi Keuangan* Edisi 52 p. 19.
- Kekayaan Negara. (2017). Galeri DJKN. *Media KN* Edisi 26 Tahun VIII p. 10.
- Kurniawan, R. S. (2019). Mengembangkan Kompetensi Diri Untuk Organisasi. *Edukasi Keuangan* Edisi 52 p. 10.
- Nugroho, S. A. (2019). Menjaring Kualitas Insan Keuangan Tepat Sasaran. *Edukasi Keuangan* Edisi 52 p. 7.
- Putri, A. (2018). Semangat BPPK Membangun Inovasi Pelatihan dan Jaringan. *Edukasi Keuangan* Edisi 49 p. 7.
- Putri, A. (2019). Menyebar Perisai Keuangan Negara di Penjuru Indonesia. *Edukasi Keuangan* Edisi 51 p. 8.
- Tolla, Y. (2017). Open Class: Ilmu Keuangan Negara Untuk Semua. *Edukasi Keuangan* Edisi 43 p. 64.
- Tolla, Y. (2018). Kembangkan Jaringan, Tak Sekedar Pelatihan. *Edukasi Keuangan* Edisi 49 p. 12.
- Tolla, Y. (2019). E-Learning Modern. *Edukasi Keuangan* Edisi 50 p. 11.
- Elektronik
- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2019, October 25). *Data Kinerja Kementerian Keuangan 2018*. Jakarta, Indonesia.
- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2019, October 25). *Pemetaan Eselon II, III, dan IV*. Jakarta, Indonesia.
- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2019, October 25). *Pemetaan Pelaksana*. Jakarta, Indonesia.
- Naskah dari Internet
- Berita Satu. (2018, December 8). *SDM Berkualitas Solusi Tantangan Industri 4.0*. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/investor-teknologi/526627/sdm-berkualitas-solusi-tantangan-industri-40/>
- Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2020, June 1). *Komposisi Pegawai Kementerian Keuangan*. Retrieved from <https://www.sdm.kemenkeu.go.id/>
- Budiharto. (t.t). *AI for Beginner*. Retrieved from <https://socs.binus.ac.id/files/2018/06/AI-for-Beginner-Prof.-Dr.-Widodo-Budiharto.pdf/>
- CNBN Indonesia. (2018, January 10). *Lepas dari Kemenkeu, Saatnya Otoritas Pajak Berdiri Sendiri*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20180110135643-4-1113/lepas-dari-kemenkeu-saatnya-otoritas-pajak-berdiri-sendiri/>
- Dewayani. (2020, May 21). *Flexible Working Space (FWS) Sebagai New Normal Kementerian Keuangan Pasca Pandemi Covid-19*. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13122/Flexible-Working-Space-FWS-Sebagai-New-Normal-Kementerian-Kuangan-Pasca-Pandemi-Covid-19.html/>
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2019, September 21). *Tingkatkan Pengembangan SDM, DJKN Jalin Kerja Sama Baru dengan JPPH Kemenkeu Malaysia*. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/berita/baca/18792/Tingkatkan-Pengembangan-SDM-DJKN-Jalin-Kerja-Sama-Baru-dengan-JPPH-Kemenkeu-Malaysia.html/>
- Kementerian Keuangan. (2019, October 31). *Perkuat Pengelolaan Keuangan Negara, Kemenkeu Tempatkan Lulusan PKN STAN di 32 K/L*. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/perkuat-pengelolaan-keuangan-negara-ke-menkeu-tempatkan-lulusan-pkn-stan-di-32-kl/>
- Kementerian Keuangan. (2018, March 01). *Tiga Isu Utama SDM Indonesia dalam Angkatan Kerja*. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/tiga-isu-utama-sdm-indonesia-dalam-angkatan-kerja/>
- Qerja. (2016). *10 Profesi Ini Segera Digantikan Kecerdasan Buatan*. Retrieved from <https://www.qerja.com/journal/view/830-10->

- profesi-ini-diprediksi-akan digantikan-kecerdasan - buatan/
- The World Bank. (2018, October 18). *Human Capital Index and Components, 2018*. Retrieved from The World Bank. 2018. <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2018/10/18/human-capital-index-and-components-2018/>
- Tirto. (2019, May 02). *Indeks Pendidikan Indonesia Rendah, Daya Saing pun Lemah*. Retrieved from <https://tirto.id/indeks-pendidikan-indonesia-rendah-daya-saing-pun-lemah-dnvR/>
- Tirto. (2019, October 11). *Bank Dunia Luncurkan Indeks Modal Manusia, Indonesia Peringkat 87*. Retrieved from <https://tirto.id/indeks-pendidikan-indonesia-rendah-daya-saing-pun-lemah-dnvR>
- Worldometers. (2020, June 16). *World Population*. Retrieved from <https://www.worldometers.info/world-population/indonesia-population/>

LAMPIRAN

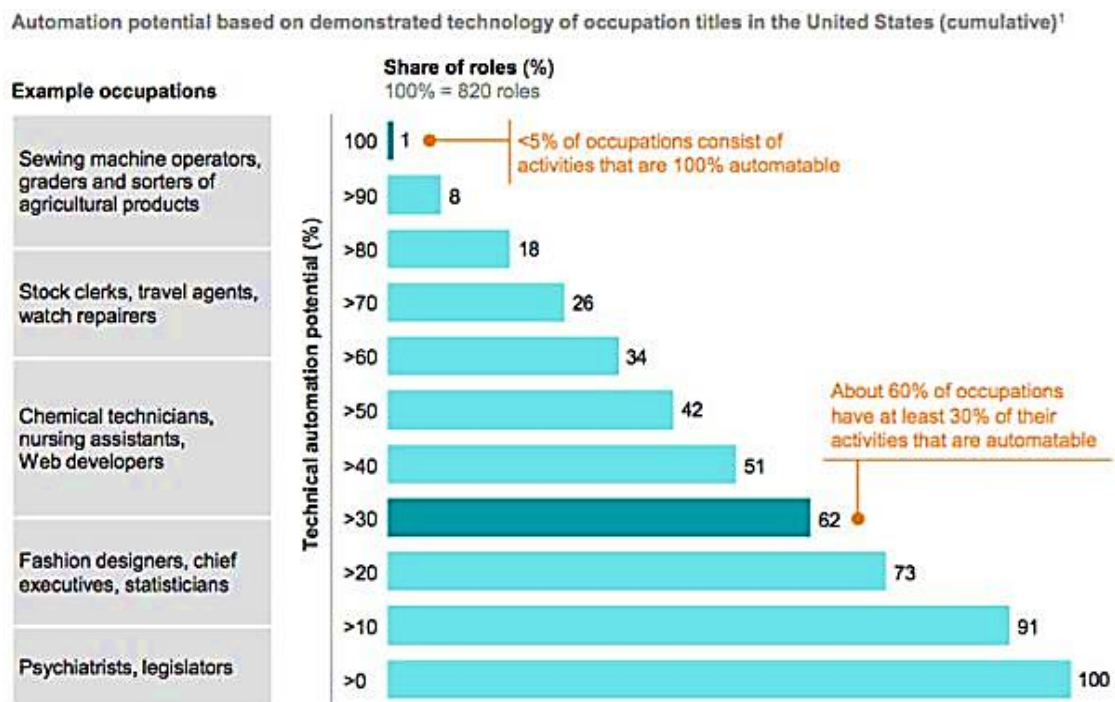
Gambar 1. Pengaruh Revolusi Industri 4.0 Berdasarkan Distribusi Negara



SOURCE: Oxford Economic Forecasts; Emsi database; US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute analysis

Sumber: *Oxford Economics Forecast; Emsie database; US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute Analysis (2017).*

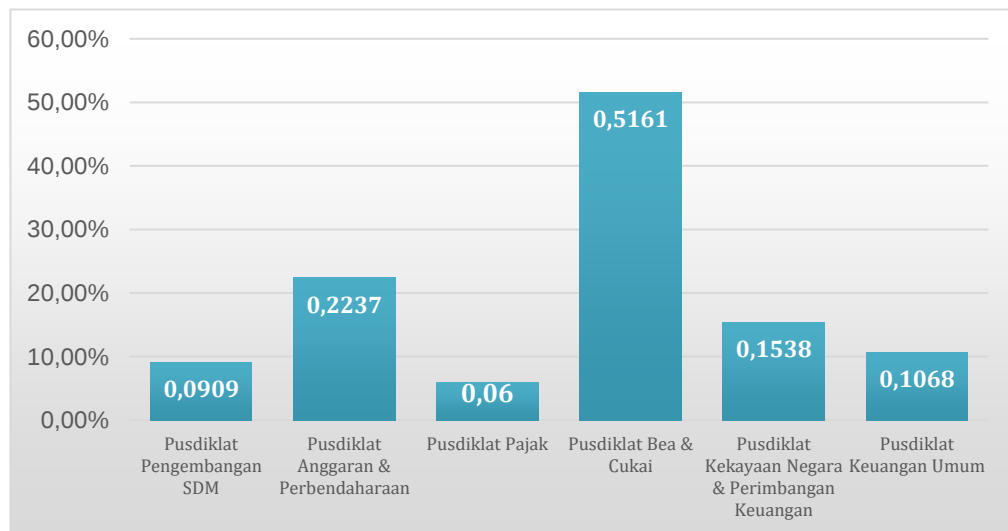
Grafik 1: Potensi Otomatisasi Lapangan Pekerjaan



SOURCE: US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute analysis

Sumber: US Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute Analysis (2017).

Grafik 2: Pelatihan dan *E-Learning* BPPK



Sumber: Edukasi Keuangan (2019).

Tabel 1: Komposisi Pegawai Kementerian Keuangan per 1 Juni 2020

Unit Eselon I	Jumlah
Staf Ahli	8
Sekretariat Komite Stabilitas Sistem Keuangan	17
Sekretariat Jenderal	2.702
Lembaga National Single Window	46
Inspektorat Jenderal	720
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	548
Direktorat Jenderal Perbendaharaan	7.400
Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	489
Direktorat Jenderal Pajak	45.948
Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	4.066
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	16.685
Direktorat Jenderal Anggaran	848
Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	1.381
Badan Kebijakan Fiskal	554

Sumber: Biro SDM Sekjen Kemenkeu (2020).

Tabel 2: Persebaran Pegawai Kementerian Keuangan per 1 November 2019

Provinsi	BKF	BPPK	DJA	DJBC	DJKN	DJP	DJPPR	DJPB	DJPK	ITJEN	SETJEN	SKSSK	LNSW	Staf Ahli
Aceh	0	0	0	280	101	841	0	186	0	0	0	0	0	0
Bali	0	24	0	467	127	1128	0	122	0	0	25	0	0	0
Banten	0	328	0	1076	142	1411	0	126	0	0	0	0	0	0
Bengkulu	0	0	0	38	28	280	0	113	0	0	0	0	0	0
Yogyakarta	0	33	0	132	47	516	0	155	0	0	0	0	0	0
Jakarta	554	658	840	3914	1239	13377	491	1633	557	734	2526	16	38	5
Gorontalo	0	0	0	33	29	121	0	77	0	0	0	0	0	0
Jambi	0	0	0	87	35	460	0	125	0	0	0	0	0	0
Jawa Barat	0	127	0	1154	176	3817	0	443	0	0	0	0	0	0
Jawa Tengah	0	0	0	990	262	3467	0	548	0	0	41	0	0	0
Jawa Timur	0	36	0	1831	362	4658	0	481	0	0	23	0	0	0
Kalimantan Barat	0	19	0	464	97	719	0	155	0	0	0	0	0	0
Kalimantan Selatan	0	0	0	222	72	734	0	153	0	0	0	0	0	0
Kalimantan Tengah	0	0	0	118	56	427	0	118	0	0	0	0	0	0
Kalimantan Timur	0	30	0	417	132	950	0	102	0	0	20	0	0	0
Kalimantan Utara	0	0	0	117	22	103	0	95	0	0	0	0	0	0
Kep. Bangka Belitung	0	0	0	81	31	305	0	73	0	0	0	0	0	0
Kepulauan Riau	0	0	0	1412	33	662	0	94	0	0	0	0	0	0
Lampung	0	0	0	237	108	837	0	149	0	0	0	0	0	0
Maluku	0	0	0	129	26	172	0	136	0	0	0	0	0	0
Maluku Utara	0	0	0	47	22	182	0	82	0	0	0	0	0	0
NTB	0	0	0	114	53	599	0	118	0	0	0	0	0	0
NTT	0	0	0	192	37	565	0	150	0	0	0	0	0	0
Papua	0	0	0	218	83	476	0	169	0	0	0	0	0	0
Papua Barat	0	0	0	168	24	232	0	92	0	0	0	0	0	0

Riau	0	26	0	429	99	1028	0	134	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Barat	0	0	0	0	22	184	0	77	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Selatan	0	26	0	295	145	1344	0	248	0	0	22	0	0	0
Sulawesi Tengah	0	0	0	282	28	357	0	116	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Tenggara	0	0	0	54	28	297	0	113	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Utara	0	24	0	202	79	501	0	125	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Barat	0	0	0	0	62	653	0	184	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Selatan	0	28	0	216	99	1225	0	177	0	0	0	0	0	0
Sulawesi Utara	0	30	0	944	179	2072	0	297	0	0	28	0	0	0

Sumber: Biro SDM Sekjen Kemenkeu (2020).

Tabel 3: Pemetaan Kinerja Eselon II–IV Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Kinerja			
Jabatan	Rendah (1)	Sedang (2)	Tinggi (3)
Eselon II	-	-	213
Eselon III	-	17	1691
Eselon IV	6	200	9827

Sumber: Biro SDM Setjen Kemenkeu (2019).

Tabel 4: Pemetaan Kinerja Pelaksana Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Pelaksana	Kinerja		
	Rendah (1)	Sedang (2)	Tinggi (3)
Resume 2019 D3 +	65	1038	33839
Resume 2019 SD +	41	595	15780

Sumber: Biro SDM Setjen Kemenkeu (2019).