

## Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0

Achmad Tahar<sup>1</sup>, Pompong B. Setiadi<sup>2</sup>, Sri Rahayu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen STIE Mahardhika Surabaya

E-mail: ach.tahar@gmail.com<sup>1</sup>, pompong.pascasarjana@gmail.com<sup>2</sup>,  
rahayu.mahardhika@gmail.com<sup>3</sup>

### Abstrak

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 yang sedang menuju era Society 5.0.

**Kata kunci:** SDM, Revolusi industri 4.0, Society 5.0

### Abstract

The industrial revolution 4.0 brings disruptive technological innovations that blur physical, digital and biological boundaries in all sectors, and change the way people live and work. Technological breakthroughs create opportunities in the fields of economic, social and personal development, but artificial intelligence will take over human work. Human resource development readiness is very much needed to face challenges in the era of disruption 4.0. This study aims to describe, analyze, and review the HR development strategy of the Ministry of Finance in facing challenges in the era of disruption 4.0. This study uses a type of library research method with a descriptive analysis method approach. The results of the study show that the successful strategy of HR development is not just training, education, coaching, recruitment, system changes, opportunities, and rewards. The Ministry of Finance's HR must increase creativity and change the mindset to a developing mindset, so that they are ready to adapt and revolutionize themselves to rapid technological developments, so that superior, creative, and innovative human resources will be created, as well as adaptive to the onslaught of the industrial revolution 4.0 which is heading towards Society 5.0 . era.

**Keywords :** HR, Industrial Revolution 4.0, Society 5.0

### PENDAHULUAN

Pada abad ke-21 ini, dunia telah menghadapi era digital "revolusi industri 4.0", yaitu suatu masa terciptanya teknologi digital yang serba canggih dan terus berkembang serta terus diperbarui. Pada masa ini, manusia disuguhkan dengan fasilitas teknologi digital yang sangat canggih serba otomatisasi dalam kehidupan sehari-harinya, seperti dengan adanya robot, artificial intelligence, internet of things dan lain sebagainya untuk memudahkan

segala aktifitas pekerjaan manusia.

Industri 4.0 adalah kemajuan terbaru dalam industri manufaktur yang telah membuka jalan bagi penerapan Sistem Fisika Siber (CPS) secara sistematis, di mana informasi dari semua perspektif terkait dipantau dan disinkronkan secara ketat antara pabrik fisik dan dunia virtual pabrik. ruang komputasi. Selain itu, dengan memanfaatkan analitik informasi tingkat lanjut, mesin berjejaring akan dapat bekerja lebih efisien, kolaboratif, dan unggul. Tren mengubah industri manufaktur menjadi generasi berikutnya (Lee et al., 2015).

Seiring penyesuaian dengan revolusi industri 4.0 tersebut, saat ini Indonesia bahkan dunia telah dihebohkan dengan suatu gagasan baru pada awal Januari 2019 yaitu "Society 5.0" oleh Shinzo Abe yang merupakan perdana menteri Jepang dalam Word Economic Forum di Davos Swiss. Menurut Shinzo Abe industri 4.0 didasarkan pada konsep kecerdasan buatan (AI), sebaliknya society 5.0 lebih dipusatkan pada sumber daya manusia itu sendiri.

Society 5.0 dianggap sebuah konsep yang dibangun atas dasar manusia dan teknologi. Pada era ini masyarakat akan dihadapkan dengan suatu kehidupan yang didampingi dengan kecanggihan teknologi. Maka dari hal tersebut, kompetensi SDM mesti ditingkatkan sehingga mampu memanfaatkan dan memaksimalkan setiap inovasi teknologi seperti Internet of Things, Big Data, robot, dan Artificial Intelligence, sehingga masyarakat mampu mengatasi berbagai masalah sosial dan tantangan kehidupan.

Lebih detail Pereira et al., (2020) menjelaskan bahwa Society 5.0 berfokus pada penggunaan alat dan teknologi yang dikembangkan di era Industri 4.0 untuk memberi manfaat bagi umat manusia. Sistem cerdas yang dikembangkan oleh Industri 4.0 dapat dilihat oleh publik sebagai keuntungan. Masyarakat masa depan dapat memanfaatkan teknologi canggih dalam memecahkan masalah dan ekonomi. Society 5.0 memiliki fokus khusus untuk memposisikan sumber daya manusia sebagai pusat inovasi, transformasi teknologi, dan otomasi industri.

Rohida (2018) menjelaskan bahwa SDM pada era "revolusi industry 4.0" perlu meningkatkan kompetensi dalam memanfaatkan teknologi digital seperti big data, internet of things, robot serta Artificial Intelligence. Program-program untuk meningkatkan keterampilan tersebut sangat penting untuk dipahami sehingga sumber daya manusia mampu beradaptasi dengan tuntutan industri.

Kompetensi work 4.0 merupakan suatu kombinasi hard skill, soft skill, keahlian mengolah TIK dan pengetahuan untuk menyongsong "revolusi industri 4.0" menuju "society 5.0". Kompetensi yang harus dimiliki SDM era work 4.0 antara lain:

1. Digitilisasi lingkungan kerja berdasarkan teknologi;
2. Kolaborasi dengan sistem Cyber;
3. Proses kerja fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan;
4. Tugas-Tugas Mental;
5. Tim kerja.

Sumber daya manusia Indonesia diharapkan mampu beradaptasi dengan paradigma revolusi industri. Pada era Society 5.0 lebih memprioritaskan agar sumber daya manusia mampu menyesuaikan dengan tantangan di masa yang akan datang dengan High Order Thinking Skills. Dengan memiliki daya pikir yang tinggi, fleksibel dan metodis, sumber daya manusia akan mampu menggunakan ilmu pengetahuan modern (Internet of Things, robot, Artificial Intelligence).

Dalam dunia kerja menyongsong era society 5.0 para individu di tempat kerja diharapkan meningkatkan soft skills untuk beradaptasi dengan era digital saat ini. Poin yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan SDM menuju kompetensi yang unggul pada era digital adalah:

#### 1. *Digital Skill for Digital Competency*

Kompetensi digital adalah pengetahuan, keterampilan, sikap dan kesadaran yang dibutuhkan saat menggunakan teknologi informasi. Sehingga Manajemen harus serius meningkatkan pelatihan keterampilan karyawan dalam mencapai kompetensi digital.

#### 2. *Penerapan Digital Competency Development*

Kemampuan digital serta penerapan digital yang baik merupakan suatu keberhasilan

intituti dalam penerapan teknologi digital.

### 3. *Peningkatan Human Value*

Pengembangan SDM yang meliputi pengembangan identitas diri, yaitu menumbuhkan rasa empati dan simpati, mampu berinteraksi/komunikasi dengan golongan sosial manapun sehingga mampu bertahan dalam segala dinamika.

Untuk menyukseskan dalam mencapai society 5.0, ada tiga level kompetensi individu yang harus dikembangkan, yaitu:

#### 1. Kompetensi Interpersonal

Kompetensi interpersonal meliputi komunikasi, kolaborasi (virtual), kecerdasan sosial dan kompetensi antarbudaya.

#### 2. Kompetensi Intrapersonal

Kompetensi intrapersonal meliputi berpikir kritis, membuat akal, berpikir adaptif dan integrasi, transdisipliner dan pengarahan diri sendiri.

#### 3. Meningkatkan keterampilan TIK

Keterampilan TIK termasuk keahlian dalam teknologi informasi dan komunikasi, pemikiran komputasi, literasi media sosial dan kesadaran keamanan informasi.

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.

Pengembangan 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. menuju era society 5.0.

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 menuju Society 5.0.

## **METODE 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.

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.

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.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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).

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 Fourth Industrial Revolution (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 mengharapkan 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).

## **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 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).

### **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).

## **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 3600.

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 berkeseimbangan 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).

### **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.

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:

- 1) Rekrutmen dan seleksi peduli lingkungan;
- 2) Pelatihan dan pengembangan peduli lingkungan;
- 3) Manajemen dan penilaian kinerja peduli lingkungan;
- 4) Insentif dan kompensasi;
- 5) Pemberdayaan dan partisipasi karyawan peduli lingkungan; dan
- 6) 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:

- 1) Literasi data, yaitu kemampuan membaca, menganalisis, dan memanfaatkan informasi big data dalam dunia digital.
- 2) Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin dan aplikasi teknologi (coding, artificial intelligence, dan engineering principles).
- 3) 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.

## SIMPULAN

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).

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 menuju society 5.0 tidak cukup hanya sekedar memberikan program pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, kesempatan, dan penghargaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andika Yasa, Suswanta, M. Rafi, Fajar Rahmanto, Deni Setiawan, dan Mochammad Iqbal Fadhlurrohmah. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan* Vol 20 (1), 27-42.
- 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.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-12. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ita Hartati & Arfin. (2020). Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia Dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0. *Jurnal BPPK* Vol 13 (1), 109-129.
- Kasali, R. (2018). *Disruption: Tak Ada yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020, November 26). *Adaptasi dan Adopsi Jadi Kunci di Era Disrupsi*. Menpan. Diakses tanggal 31 Mei 2022 dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/adaptasi-dan-adopsi-jadi-kunci-di-eradisrupsi>.
- 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.
- 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.

- Berita Satu. (2018, December 8). SDM Berkualitas Solusi Tantangan Industri 4.0. Retrieved from <https://www.beritasatu.com/investorteknologi/526627/sdm-berkualitas-solusiantangan-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-forBeginner-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/lepasdari-kemenkeu-saatnya-otoritas-pajak-berdirisendiri/>
- 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-FWSSebagai-New-Normal-Kementerian-KuanganPasca-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-JalinKerja-Sama-Baru-dengan-JPPH-KemenkeuMalaysia.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-negarake-menkeu-tempatkan-lulusan-pkn-stan-di-32-kl/>
- Kementerian Keuangan. (2018, March 01). 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-digantikankecerdasan-buatan/>
- Kompasiana.com. Pengembangan Sumber Daya Manusia Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Society 5.0" from [https://www.kompasiana.com/mohtriwidayanto8028/61af89ed75ead6575e7a2122/pengembangan-sumber-daya-manusia-era-revolusi-industri-4-0-menuju-society-5-0?page=4&page\\_images=1](https://www.kompasiana.com/mohtriwidayanto8028/61af89ed75ead6575e7a2122/pengembangan-sumber-daya-manusia-era-revolusi-industri-4-0-menuju-society-5-0?page=4&page_images=1)