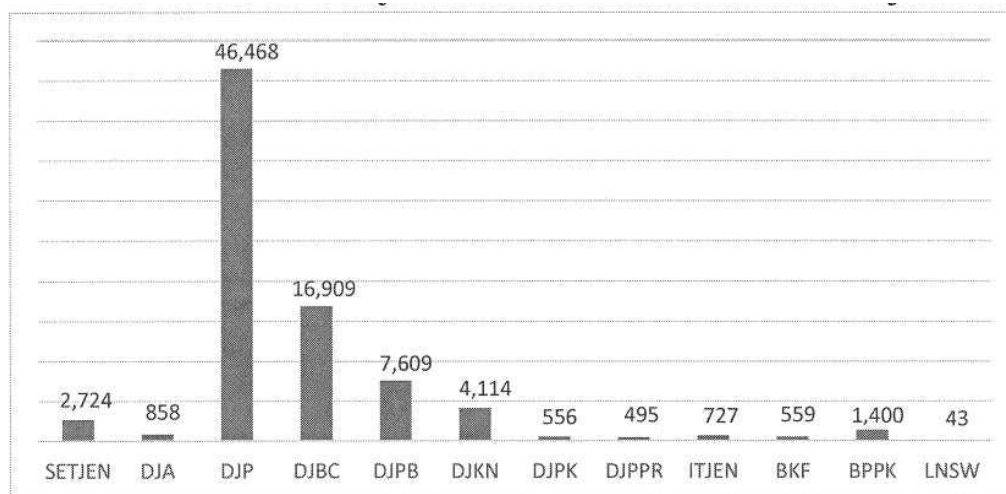


LAMPIRAN
 PERATURAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
 NOMOR : 87/PMK.01/2021
 TENTANG : PERUBAHAN ATAS PERATURAN MENTERI
 KEUANGAN NOMOR 77/PMK.01/2020
 TENTANG RENCANA STRATEGIS
 KEMENTERIAN KEUANGAN TAHUN
 2020-2024

B. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Optimal untuk Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang Adaptif dan *Technology Savvy*

1. Kondisi sumber daya aparatur Kementerian Keuangan saat ini.
 Data kondisi sumber daya manusia Kementerian Keuangan per tanggal 1 Januari 2020 berdasarkan basis data aplikasi *Human Resources Information System* (HRIS) dan telah memperhitungkan sejumlah 3.251 (tiga ribu dua ratus lima puluh satu) orang lulusan PKN STAN tahun 2019 yang ditempatkan pada unit Eselon I terhitung mulai tanggal 1 Desember 2019, sebagai berikut:
 - a. Total pegawai Kementerian Keuangan per 1 Januari 2020 sejumlah 82.468 (delapan puluh dua ribu empat ratus enam puluh delapan) orang, termasuk Wakil Menteri Keuangan dan Staf Ahli.
 - b. Berdasarkan unit Eselon I, pegawai Kementerian Keuangan terbanyak berada di Direktorat Jenderal Pajak, yaitu sejumlah 46.468 (empat puluh enam ribu empat ratus enam puluh delapan) orang atau 56,35% (lima puluh enam koma tiga puluh lima persen) dan terbanyak kedua pegawai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sejumlah 16.909 (enam belas ribu sembilan ratus sembilan) orang atau 20,5% (dua puluh koma lima persen).

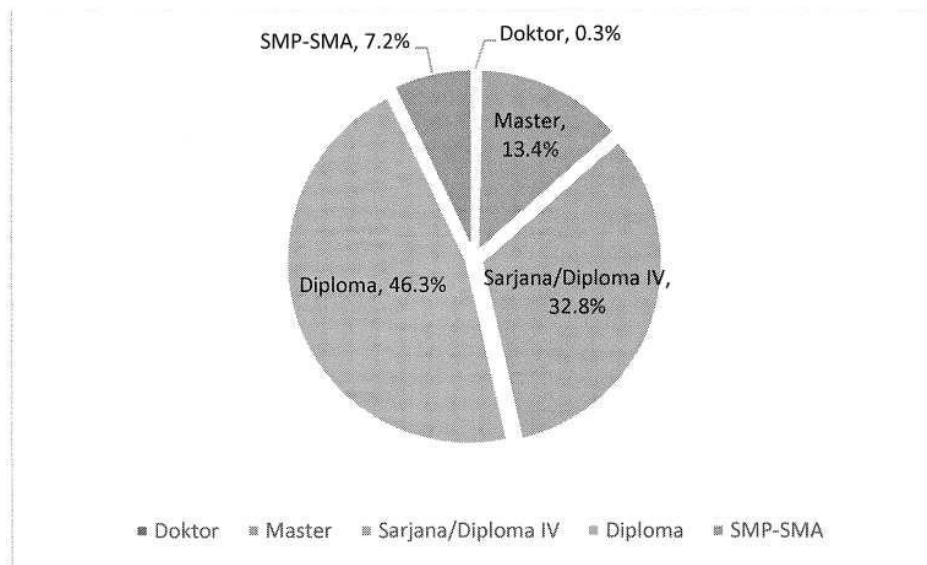
Grafik 24
 Statistik Sumber Daya Manusia berdasarkan Unit Kerja



Sumber: Data HRIS, 1 Januari 2020

- c. Proporsi pegawai Kementerian Keuangan apabila dilihat dari perspektif generasi sebanyak 26% (dua puluh enam persen) generasi Z, 40% (empat puluh persen) generasi Y, 29% (dua puluh sembilan persen) generasi X, dan 5% (lima persen) generasi *Baby Boomer*. Pada tahun 2024 mendatang, dengan mempertimbangkan proyeksi pegawai pensiun, berhenti, dipekerjakan, dan diperbantukan, jumlah pegawai generasi milenial (generasi Y dan Z) Kementerian Keuangan diproyeksikan akan mencapai 74% (tujuh puluh empat persen) dari total pegawai di tahun tersebut.
- d. Komposisi pegawai laki-laki dibandingkan dengan pegawai perempuan di Kementerian Keuangan 7:3 (tujuh berbanding tiga).
- e. Dalam kategori golongan jabatan, komposisi pegawai golongan II sebesar 46% (empat puluh enam persen), diikuti golongan III sebesar 45% (empat puluh lima persen), dan golongan IV sebesar 9% (sembilan persen).
- f. Berdasarkan kualifikasi pendidikan, proporsi terbesar pegawai dengan pendidikan Diploma sebesar 46% (empat puluh enam persen) atau 38.219 (tiga puluh delapan ribu dua ratus sembilan belas) orang dan diikuti tingkat pendidikan Sarjana/Diploma IV sebesar 33% (tiga puluh tiga persen) atau 27.083 (dua puluh tujuh ribu delapan puluh tiga) orang.

Grafik 25
 Statistik Sumber Daya Manusia berdasarkan Kualifikasi Pendidikan



Sumber: Basis data HRIS, Januari 2020

2. Proyeksi kebutuhan sumber daya manusia aparatur Kementerian Keuangan tahun 2020-2024.
 - a. Proyeksi kebutuhan sumber daya manusia aparatur Kementerian Keuangan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dihitung dan disusun secara hati-hati berdasarkan ketentuan yang berlaku, memperhatikan arah kebijakan nasional di bidang pengelolaan sumber daya manusia aparatur dan kondisi *existing* sumber daya manusia Kementerian Keuangan.
 - b. Proyeksi sebagaimana dimaksud dalam huruf a disusun dengan asumsi sebagai berikut:
 - 1) arahan Menteri Keuangan untuk menerapkan kebijakan *negative-growth* mulai tahun 2020. Dalam kebijakan *negative-growth*, jumlah sumber daya manusia pada akhir periode Rencana Strategis (Renstra) akan lebih rendah dari jumlah sumber daya manusia pada awal periode Renstra;
 - 2) proyeksi pegawai keluar dihitung melalui prediksi pegawai yang memasuki batas usia pensiun (BUP) dan pegawai keluar non pensiun sampai dengan 5 (lima) tahun ke depan. Jumlah prediksi pegawai BUP berdasarkan pada data per Januari 2020;
 - 3) pemenuhan pegawai baru tahun 2020 dari rekrutmen umum merupakan proyeksi hasil seleksi berdasarkan formasi rekrutmen umum tahun 2019 yang pelaksanaannya berlangsung sampai tahun 2020; dan
 - 4) pemanfaatan teknologi informasi, simplifikasi organisasi dan proses bisnis, sistem kerja *new normal*, efisiensi dan *redesign* penganggaran, dan tantangan pengelolaan keuangan negara saat ini dan ke depan.
 - c. Berdasarkan perhitungan, diperoleh proyeksi jumlah pegawai Kementerian Keuangan pada 31 Desember 2024 sejumlah 79.209 (tujuh puluh sembilan ribu dua ratus sembilan) orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 6
 Proyeksi Kebutuhan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024

Uraian	Tahun					Total
	2020	2021	2022	2023	2024	
Bezetting PNS (1 Jan)*	82.468	81.971	81.262	80.749	79.634	-
Prediksi Pensiun	1.660	1.579	1.384	1.155	671	6.449
Prediksi Keluar selain Pensiun	359	298	326	324	350	1.657
Rekrutmen ASN **	1.522	1.168	1.197	364	596	4.847
Jumlah ASN (31 Des) ***	81.971	81.262	80.749	79.634	79.209	-

- *) Proyeksi jumlah pegawai berdasarkan asumsi dan estimasi dengan mengacu pada data HRIS per 1 Januari 2020 termasuk hasil rekrutmen lulusan PKN STAN T.A. 2019 sejumlah 3.251 orang. Proyeksi tahunan dapat disesuaikan memperhatikan dinamika kebijakan maupun kondisi SDM terupdate.
- **) Rekrutmen T.A. 2020 termasuk hasil rekrutmen umum tahun 2020 dari formasi tahun 2019.
- ***) Perhitungan jumlah ASN berasal dari *Bezetting* dikurangi prediksi pensiun, prediksi pegawai keluar selain pensiun (pindah instansi, mengundurkan diri, pemberhentian, dll) dan ditambah rekrutmen.

3. Arah Kebijakan dan Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Kementerian Keuangan tahun 2020-2024.
 - a. Sasaran
 - 1) Pengelolaan sumber daya manusia Kementerian Keuangan diimplementasikan untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara Kementerian Keuangan yang profesional dan adaptif sesuai kemajuan teknologi, serta mendukung penuh arah kebijakan organisasi ke depan yang meliputi:
 - a) pembangunan *The Enterprise Architecture Ministry of Finance* (TEAM FINANCE);
 - b) penyederhanaan organisasi melalui optimalisasi jabatan fungsional,
 - c) pembangunan Zona Integritas/Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (ZI/WBK/WBBM); dan
 - d) penguatan tugas fungsi serta rasionalisasi struktur organisasi.
 - 2) Selain tersebut pada huruf a, sasaran pengelolaan sumber daya manusia tetap menjaga kesinambungan dengan implementasi program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan tahun 2019-2024 di bidang sumber daya manusia serta penguatan sistem merit dan *human capital management*.
 - 3) Dukungan atas sasaran tersebut di atas, dilakukan dengan beberapa strategi prioritas, meliputi:
 - a) implementasi kebijakan *negative growth* melalui pengendalian rekrutmen pegawai baru, penguatan *diversity* sumber daya manusia Kementerian Keuangan, redistribusi sumber daya manusia antar unit kerja dan memperhatikan kemungkinan diterapkannya *exit strategy* dalam rangka implementasi *Leaders Factory*;
 - b) penyesuaian komposisi sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi utama sesuai tugas dan fungsi Kementerian Keuangan dan kompetensi pendukung (*core-supporting*) melalui pengembangan kompetensi dan *Internal Job Vacancy*;
 - c) penguatan kompetensi manajerial, sosiokultural, dan teknis secara terintegrasi dan berkesinambungan dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi;
 - d) modernisasi dan *streamlining* layanan sumber daya manusia melalui transformasi digital; dan
 - e) optimalisasi Program Kementerian Keuangan *Leaders Factory* lulusan PKN STAN sesuai perubahan kualifikasi kebutuhan sumber daya manusia lembaga/instansi pengguna.
 - 4) Implementasi strategi prioritas tersebut pada angka 3) dapat optimal dilakukan dalam hal telah terpenuhinya kondisi-kondisi sebagai berikut:
 - a) penerapan *New Ways of Working* (NWOW) sebagai pola kerja dalam era *new normal*; dan
 - b) *Enterprise Architecture* (EA) serta transformasi digital sudah berjalan dan dapat dihitung dampaknya pada tahun 2023.
 - b. Arah kebijakan dan strategi prioritas Pengelolaan Sumber Daya Manusia
 - 1) Implementasi kebijakan *negative growth* melalui pengendalian rekrutmen pegawai baru, penguatan *diversity* sumber daya manusia Kementerian Keuangan, redistribusi sumber daya manusia antar unit kerja dan memperhatikan kemungkinan diterapkannya *exit strategy* dalam rangka implementasi *Leaders Factory*.
 - a) Pengendalian rekrutmen pegawai baru dalam rangka implementasi kebijakan *negative growth* mulai dilaksanakan tahun 2020, dengan mengakselerasi penerapan pola kerja baru (*new ways of working*), penataan organisasi dan simplifikasi proses bisnis, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi yang dapat mempercepat/mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Rekrutmen pegawai baru dilakukan secara selektif dan terbatas, terutama untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi dan kompetensi spesifik, serta untuk memperkuat *diversity* sumber daya manusia Kementerian Keuangan agar dapat mempercepat perubahan pola kerja baru, mendorong inisiatif baru, dan mempererat persatuan dan kesatuan bangsa.
 - b) Dalam periode 5 (lima) tahun ke depan, pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada melalui redistribusi antar unit (*internal job market*), yang dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kualifikasi kebutuhan, ketersediaan jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, serta target peningkatan kinerja pegawai. Redistribusi sumber daya manusia didukung dengan pemetaan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia berbasis teknologi informasi, monitoring dan evaluasi kinerja pegawai, serta pembaharuan sistem *Internal Job Vacancy*.
 - c) Dalam implementasi *negative growth*, Kementerian Keuangan masih dapat mengisi kebutuhan dari jalur rekrutmen umum (*fresh-graduate*) non PKN STAN secara selektif dan terbatas. Rekrutmen tersebut utamanya pada kompetensi tertentu yang tidak dapat disediakan dari internal organisasi, baik melalui mekanisme Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), redistribusi, maupun pengembangan sumber daya manusia internal. Rekrutmen pegawai baru pada periode 2020-2024 dilaksanakan dengan semangat peningkatan *diversity* sumber daya manusia Kementerian Keuangan, melalui perimbangan komposisi rekrutmen pegawai baru dari lulusan PKN STAN dan umum. Kondisi komposisi sumber daya manusia yang lebih *diverse*, diharapkan akan dapat menjaga keberagaman cara berpikir (*school of thought*) dalam mewujudkan sumber daya manusia Kementerian Keuangan yang lebih dinamis dan *agile* dalam beradaptasi

- dan merespon berbagai tantangan pengelolaan keuangan negara secara luas.
- d) Pada tahun 2023, setelah diperoleh hasil evaluasi implikasi pemanfaatan teknologi informasi dan *Enterprise Architecture* (EA) terhadap kebutuhan sumber daya manusia dan berdasarkan hasil pemetaan pegawai, dalam hal terdapat kelebihan pegawai atau ketidaksesuaian kompetensi pegawai yang menyebabkan teridentifikasinya pegawai *idle*, berdasarkan ketentuan yang berlaku terkait penataan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, dapat diimplementasikan kebijakan *exit strategy* dalam rangka penguatan implementasi *Leaders Factory*. Kebijakan ini dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan kesesuaian antara komposisi dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi dan optimalisasi kinerja organisasi.

Kebijakan *negative growth* akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun. Kebijakan ini secara simultan mendorong pemanfaatan teknologi dan *Enterprise Architecture* (EA), serta mendorong pengembangan kompetensi sebagai alternatif pemenuhan kebutuhan pegawai. Kebijakan *negative growth* secara konsisten ini diharapkan membuat Kementerian Keuangan menjadi institusi yang lebih ramping (*lean*) dan lebih efisien dalam melaksanakan proses bisnisnya karena pemanfaatan teknologi informasi yang optimal, dengan rasio belanja pegawai yang terkendali. Dalam periode tahun 2020-2024, jumlah pegawai ditargetkan tumbuh negatif (*negative growth*).

Proyeksi jumlah sumber daya manusia Kementerian Keuangan pada akhir tahun 2024 sejumlah 79.209 (tujuh puluh sembilan ribu dua ratus sembilan) orang, dengan rincian per tahun sebagaimana tercantum dalam tabel 6 di atas. Meskipun dari sisi jumlah tumbuh negatif, namun dari sisi kompetensi dan kinerja ditargetkan meningkat dan tumbuh positif karena adanya penguatan kompetensi manajerial, sosiokultural dan teknis, simplifikasi organisasi dan proses bisnis, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, dan penguatan *diversity* sumber daya manusia.

- 2) Penyesuaian komposisi sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi utama sesuai tugas dan fungsi Kementerian Keuangan dan kompetensi pendukung (*core-supporting*) melalui pengembangan kompetensi dan *Internal Job Vacancy*.
- a) Komposisi pegawai Kementerian Keuangan yang melaksanakan tugas dan fungsi *core function* dibandingkan dengan *supporting function* pada masing-masing unit Eselon I, secara agregat saat ini terindikasi berada pada proporsi 60:40 (enam puluh berbanding empat puluh).
- b) Dalam rangka optimalisasi peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi, dengan mempertimbangkan implementasi kebijakan *delaying*, Kementerian Keuangan berupaya mendorong peningkatan komposisi *core:supporting* menuju proporsi 70:30 (tujuh puluh berbanding tiga puluh) di tahun 2024. Upaya untuk mencapai komposisi ideal pegawai tersebut, akan dilaksanakan melalui *Internal Job Vacancy* sebagai mekanisme optimalisasi dan penyeimbang pemenuhan kebutuhan pegawai melalui realokasi pegawai di internal Kementerian Keuangan.
- c) *Internal Job Vacancy* dilakukan dengan memaksimalkan fungsi-fungsi dan *tools* pengelolaan sumber daya manusia yang telah tersedia, disamping dengan secara khusus memperhatikan implementasi *delaying* dan akselerasi pengembangan jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Keuangan.
- d) Dari perspektif pegawai, adanya *Internal Job Vacancy* memberikan harapan baru dan dampak positif bagi perkembangan karier, kompetensi dan potensi pegawai Kementerian Keuangan. Dengan adanya *Internal Job Vacancy*, terbuka kesempatan yang lebih luas bagi para pegawai untuk dapat memilih karier di Kementerian Keuangan sesuai dengan minat, bakat, kompetensi, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.
- e) Mulai tahun 2020, *Internal Job Vacancy* diimplementasikan pada hampir seluruh unit Eselon I yang mengajukan kebutuhan pegawai untuk diisi melalui mekanisme internal dengan spesifikasi kebutuhan yang berbeda-beda. Pemenuhan kebutuhan pegawai melalui *Internal Job Vacancy* diharapkan akan memberikan dampak yang positif khususnya bagi kinerja pegawai yang telah dipindahkan ke unit kerja yang baru. Di sisi lain, untuk menunjang pencapaian komposisi pegawai yang diharapkan, akan dilakukan pula identifikasi dan implementasi pengembangan kompetensi *core* dan kompetensi *supporting* sesuai kebutuhan organisasi.
- 3) Penguatan kompetensi manajerial, sosiokultural, dan teknis secara terintegrasi dan berkesinambungan dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi.
- a) Dalam rangka memenuhi ketentuan nasional terkait Standar Kompetensi Jabatan yang mengamanahkan agar seluruh Aparatur Sipil Negara memenuhi Standar Kompetensi Jabatan yang dipersyaratkan, diperlukan strategi pengembangan kompetensi untuk memastikan seluruh pegawai Kementerian Keuangan mampu menguasai kompetensi yang diharapkan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatannya.
- b) Strategi untuk memenuhi Standar Kompetensi Jabatan tersebut dilaksanakan salah satunya melalui *Online Group Coaching*. *Online Group Coaching* bertujuan memberikan panduan dalam memetakan *gap* kompetensi dari hasil *assessment* sebelumnya ke dalam prioritas pengembangan berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan nasional, serta panduan bagi pegawai dan atasan langsung dalam menyusun rencana aksi pengembangan yang akan dilaksanakan oleh pegawai agar mampu mencapai standar minimum kompetensi yang dipersyaratkan dalam *assessment center* berikutnya.
- c) Di sisi lain, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi sangat berperan untuk

memperluas jangkauan pemberian pengembangan kompetensi dan mempersingkat jangka waktu yang dibutuhkan. Hal tersebut sangat dibutuhkan untuk membuktikan keunggulan Kementerian Keuangan sebagai instansi pemerintah yang *agile* dan terdepan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Pemanfaatan teknologi informasi ini diterapkan pula dalam pelaksanaan *online assessment*. Mulai tahun 2020, diawali dengan penyusunan kajian pembangunan *online assessment*, akan dibangun infrastruktur dan *piloting online assessment* yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi anggaran dan proses bisnis dalam pelaksanaan *assessment center* yang selama ini mengharuskan *assessor* dan *assesse* bertatap muka. Secara bertahap, diharapkan sampai dengan tahun 2024, sejumlah 80% (delapan puluh persen) dari pegawai yang *eligible* telah turut berpartisipasi dalam *online assessment*.

- 4) Modernisasi dan *streamlining* layanan sumber daya manusia melalui tranformasi digital. Dalam rangka mendukung penyediaan layanan sumber daya manusia di era digital, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan, antara lain modernisasi penyediaan layanan administrasi sumber daya manusia dan integrasi antar sistem di lingkungan Kementerian Keuangan. Modernisasi dilakukan melalui simplifikasi proses bisnis dan otomasi layanan sumber daya manusia berbasis digital, sehingga layanan sumber daya manusia dapat diakses secara mudah, cepat, dan *paperless*. Adapun modernisasi dan integrasi layanan sumber daya manusia akan dilakukan melalui:
 - a) implementasi *Digital Signature* pada dokumen kepegawaian dan *update* profil secara otomatis;
 - b) implementasi Sistem Mutasi, implementasi *digital signature* pada Surat Keputusan Mutasi dan *update* profil secara otomatis;
 - c) integrasi sistem pengelolaan absensi;
 - d) integrasi sistem pengelolaan kinerja organisasi dan individu;
 - e) pembangunan sistem pengembangan sumber daya manusia;
 - f) integrasi *Human Resources Information System* (HRIS) dengan *payroll system*;
 - g) integrasi dan implementasi dosir elektronik berbasis *QR-Code*;
 - h) penguatan data analitik untuk mendukung *Decision Support System* (DSS); dan
 - i) integrasi dengan *big data* dalam *cloud system*.
 - 5) Optimalisasi program Kementerian Keuangan *Leaders Factory* lulusan PKN STAN sesuai perubahan kualifikasi kebutuhan sumber daya manusia lembaga/instansi pengguna. Kementerian Keuangan berkomitmen meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan aset negara, salah satunya dengan mengoptimalkan penempatan lulusan PKN STAN pada jabatan/unit pengelolaan keuangan di instansi pusat dan daerah (kementerian/lembaga, lembaga negara, dan pemerintah daerah). Untuk melaksanakan komitmen tersebut, Kementerian Keuangan akan memperkuat program *Leaders Factory* sumber daya manusia Keuangan Negara dengan bertumpu pada penataan PKN STAN, dengan mengimplementasikan beberapa strategi, yaitu:
 - a) Penghitungan kebutuhan sumber daya manusia Keuangan Negara pada berbagai lembaga/instansi di pusat dan daerah, baik pada lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif, maupun eksaminatif.
 - b) Pemetaan kualifikasi kompetensi kebutuhan sumber daya manusia Keuangan Negara pada berbagai lembaga/instansi di pusat dan daerah.
 - c) Penyesuaian program pendidikan dan kurikulumnya, untuk (i), meningkatkan kompetensi/kualitas lulusan; (ii). kesesuaian dengan kebutuhan lembaga/instansi pengguna; dan (iii). perluasan penempatan lulusan agar dapat memenuhi kebutuhan tenaga administrator keuangan dan pendukung perancang kebijakan.
 - d) Tidak menyelenggarakan Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) PKN STAN tahun 2020, dalam rangka mendukung upaya pencegahan penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) yang berpotensi terjadi pada tahapan penerimaan mahasiswa baru, serta menata kembali kelembagaan PKN STAN dari aspek organisasi, hukum, program pendidikan, kurikulum, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Pelaksanaan Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) PKN STAN dilaksanakan lagi tahun 2021, dengan memperhatikan kebutuhan sumber daya manusia Keuangan Negara untuk Kementerian Keuangan dan beberapa lembaga/instansi lain di pusat dan daerah serta kapasitas PKN STAN yang baru (*New PKN STAN*).
 - e) Penguatan monitoring dan evaluasi kinerja lulusan PKN STAN yang ditempatkan di berbagai unit kerja di Kementerian Keuangan dan lembaga/instansi lainnya untuk perbaikan sistem pendidikan di PKN STAN.
- c. Di samping melaksanakan strategi prioritas dimaksud, pengelolaan sumber daya manusia juga berfokus pada pelaksanaan kebijakan-kebijakan umum sebagai berikut:
- 1) Pengembangan kompetensi dan kinerja.
 - a) *Alignment* pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
 - (1) Pengelolaan kinerja pegawai menjadi salah satu pilar utama implementasi sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penetapan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil menjadi tantangan dalam penguatan sistem manajemen kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.
 - (2) Mempertimbangkan hal tersebut, perlu dilakukan penyesuaian kebijakan pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan, yaitu pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016 tentang Pedoman Dialog

- Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, diantaranya terkait pembinaan kinerja melalui bimbingan kinerja/*coaching* dan konseling kinerja serta pengembangan sistem penilaian perilaku.
- b) Standardisasi dan integrasi pengukuran potensi dan kompetensi (manajerial, teknis, dan sosial kultural).
 - (1) Potensi dan kompetensi (manajerial, teknis, dan sosial kultural) juga menjadi pilar utama dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis sistem merit. Standardisasi dan integrasi pengukuran potensi dan kompetensi menjadi hal yang penting untuk menjamin pelaksanaan dan hasil pengukuran yang akurat dan berkualitas.
 - (2) Hal tersebut didukung dengan tersedianya Standar Kompetensi Jabatan meliputi kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural bagi seluruh pegawai, metode pengukuran yang terstandar dan terintegrasi dalam memotret profil kompetensi, dan sistem teknologi informasi pengelolaan hasil pengukuran potensi dan kompetensi pegawai yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan pengembangan kompetensi, pengembangan karier, dan manajemen sumber daya manusia lebih lanjut.
 - c) Penyesuaian Pemetaan Pegawai sesuai kebijakan nasional, dengan mengintegrasikan komponen potensial dan kinerja.
 - (1) Implementasi strategi manajemen karier dan pengembangan kompetensi Kementerian Keuangan didukung oleh proses pemetaan pegawai yang handal, oleh karenanya perlu senantiasa dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan yang ada. Salah satunya dengan mengaktualisasikan komponen kinerja dan potensial serta mekanisme pemetaannya.
 - (2) Seperti yang diamanatkan pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, komponen kinerja pada kebijakan dimaksud sudah disesuaikan dengan kebijakan yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu dengan mengkategorikannya menjadi di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi, dan di bawah ekspektasi. Sedangkan komponen potensial diukur melalui kompetensi, potensi, rekam jejak, dan pertimbangan lain dari masing-masing pegawai. Selain itu, kategori komponen potensial juga akan disesuaikan menjadi tinggi, menengah, dan rendah.
 - d) Pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yang terintegrasi dalam *Corporate University*.
 - (1) Kebijakan Manajemen Pengembangan sumber daya manusia digunakan sebagai pedoman dalam merencanakan kebutuhan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi pengembangan kompetensi melalui strategi *Corporate University*, yang terintegrasi dalam *Human Resources Information System* (HRIS) Kementerian Keuangan.
 - (2) Pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan dengan pendekatan 70:20:10 (tujuh puluh berbanding dua puluh berbanding sepuluh) dan didasarkan pada Kementerian Keuangan *Leadership Development Program*.
 - (3) Perencanaan pengembangan dituangkan ke dalam *Individual Development Plan* yang disusun antara pegawai dan atasan langsung dalam rangka optimalisasi peran atasan sebagai *Human Resource/HR Manager*.
 - (4) Penyusunan *Individual Development Plan* mempertimbangkan antara lain Renstra Kementerian Keuangan, hasil penilaian kinerja, dan pengukuran potensi/kompetensi pegawai, untuk memastikan bahwa pengembangan yang dilaksanakan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta pegawai.
 - (5) Dukungan teknologi informasi pada seluruh proses pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengembangan dan mewujudkan budaya *learning organisation*.
- 2) Manajemen Talenta
- a) Manajemen Talenta sebagai salah satu program pengelolaan karier telah mulai diimplementasikan sejak tahun 2016. Sebagai wujud penguatan komitmen pimpinan terhadap Manajemen Talenta dan sebagai bentuk penyempurnaan yang berkelanjutan, maka Manajemen Talenta menjadi *tools* yang digunakan dalam mekanisme promosi pegawai maupun pengisian jabatan strategis di semua level jabatan. Tahun 2020 menjadi tahun implementasi secara menyeluruh di semua unit Eselon I, baik untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Jabatan pada BLU/Non-Eselon. Pelaksanaan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi melalui Manajemen Talenta telah berlangsung selama 4 (empat) tahun.
 - b) Menindaklanjuti arahan kebijakan perampingan organisasi (*delayering*) maka arah karier pegawai yang nantinya akan beralih ke tren Jabatan Fungsional perlu disesuaikan. Pada tahun 2020, sementara menunggu penetapan kebijakan/ketentuan mengenai *delayering*, secara paralel Kementerian Keuangan mulai menyiapkan kajian tentang Manajemen Talenta Jabatan Fungsional. Selanjutnya dilakukan *pilot project* pelaksanaan Manajemen Talenta untuk Jabatan Fungsional dengan diikuti proses integrasi antara Manajemen Talenta dan *Leaders Factory*. Diharapkan nanti akan diperoleh masukan penyempurnaan aturan dalam rangka penyesuaian dengan kebijakan nasional.

- 3) Simplifikasi, digitalisasi, dan penyempurnaan kebijakan serta proses bisnis sumber daya manusia.
- a) Penyempurnaan kebijakan sumber daya manusia di antaranya dilaksanakan dengan penyusunan dan implementasi ketentuan internal terkait manajemen karier, penyempurnaan kebijakan pemberian penghargaan kepada pegawai, khususnya *talent*, baik berupa penghargaan finansial maupun non-finansial, serta penyempurnaan kebijakan terkait perlindungan dan kesejahteraan pegawai. Penyempurnaan proses bisnis sumber daya manusia yang akan dilaksanakan terutama melalui pembangunan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi sempurna antar subsistem pengelolaan sumber daya manusia dan terintegrasi pula dengan *core system* masing-masing unit Eselon I, pengembangan tahapan dalam seleksi rekrutmen pegawai, serta peningkatan daya dukung *assessment center* Kementerian Keuangan melalui restrukturisasi kelembagaan *Assessment Center* Kementerian Keuangan menjadi suatu unit kerja tersendiri.
 - b) Dalam rangka pemangkasan dan efisiensi birokrasi, penyempurnaan proses bisnis pengelolaan karier dengan pemanfaatan teknologi informasi, diantaranya dilakukan melalui:
 - (1) penyederhanaan proses bisnis rekrutmen pegawai melalui pelaksanaan setiap tahapan tes rekrutmen Aparatur Sipil Negara secara *online* dalam hal dibutuhkan pegawai baru melalui mekanisme rekrutmen;
 - (2) pembangunan basis data bank soal Tes Kompetensi Teknis per jabatan yang akan direkrut dan kedepannya *database* skor hasil tes Kompetensi Teknis dapat digunakan untuk proses alih jabatan/mutasi/*job bidding* di lingkungan Kementerian Keuangan;
 - (3) implementasi *digital signature* untuk penetapan Surat Keputusan kenaikan pangkat, mutasi, promosi, serta pengaturan status;
 - (4) pemutakhiran otomatis Surat Keputusan kepegawaian pada profil masing-masing pegawai dalam aplikasi *Human Resources Information System (HRIS) (paperless)*;
 - (5) pembangunan aplikasi *online Assessment* terintegrasi sebagai bentuk simplifikasi proses bisnis pelaksanaan penilaian kompetensi pegawai;
 - (6) pembangunan sistem pengembangan kompetensi pegawai yang terintegrasi;
 - (7) pengurangan dan digitalisasi kelengkapan berkas fisik usul kenaikan pangkat (pejabat struktural, fungsional, dan penyesuaian ijazah);
 - (8) pembangunan dan implementasi aplikasi mutasi dan promosi, diharapkan dapat menyelesaikan proses mutasi dan promosi yang lebih efektif dan efisien dengan data yang akurat serta data jabatan termutakhirkan setelah pelantikan;
 - (9) pembangunan dan implementasi aplikasi Manajemen Talenta, dengan didukung modul pemetaan, seleksi Administrasi dan Rekam Jejak - Integritas, forum pimpinan, pengembangan *Talent*, dan evaluasi *Talent*; dan
 - (10) pembangunan dan implementasi fitur "*Integrated Drafting*" terintegrasi *Human Resources Information System (HRIS)*, aplikasi Surat Izin Keterlambatan/Pulang Sebelum Waktunya/Tidak masuk kerja *online* melalui aplikasi e-kemenkeu, serta otomasi dan digitalisasi rekapitulasi data penjatuhan hukuman disiplin pada website www.sdm.kemenkeu.go.id sebagai sumber data utama penjatuhan hukuman disiplin.
- 4) Penguatan nilai-nilai, etika, dan disiplin pegawai untuk merespon *New Ways of Working (NWOW)*.
- a) Penguatan nilai-nilai dan etika pegawai telah terus menerus dilaksanakan sejak ditetapkannya nilai-nilai Kementerian Keuangan. Perubahan organisasi dan prosedur/tata laksana dalam bekerja perlu didukung dengan penyesuaian kebijakan/ketentuan internal, terutama terkait dengan rencana implementasi *open space/green office/digital workspace, flexible/compressed working hour, dan flexible working space*, yang diawali dengan penerapan bekerja dari rumah (*work from home*) di tahun 2020 sebagai respon penanganan atas kondisi pandemi Covid-19.
 - b) Ke depannya, sejalan dengan pengembangan *Enterprise Architecture (EA)* dan optimalisasi teknologi informasi dalam penyelesaian pekerjaan, implementasi *digital workspace, compressed working hour*, maupun *workfrom home* dalam kondisi normal baru (*New Normal*), harus didukung dengan sikap dan perilaku kerja pegawai yang mencerminkan nilai-nilai dan etika organisasi. Pembentukan sikap dan perilaku kerja tersebut akan didorong melalui penyempurnaan kebijakan terkait nilai-nilai kode etik, dan/atau disiplin pegawai.
 - c) Di sisi lain, akan dilakukan pula penguatan peran atasan langsung dalam pemantauan dan pengawasan pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh bawahannya termasuk pengawasan dalam pencapaian target kinerja bawahannya. Peningkatan peran atasan langsung dan kontribusi pegawai dilakukan dalam rangka memperkuat konsep *three lines of defense* pengendalian internal Kementerian Keuangan.
 - d) Pola dan sistem kerja berbasis digital ke depan perlu dilakukan mitigasi potensi pelanggaran terkait jam kerja dan potensi pelanggaran non administratif/yang berkaitan dengan *fraud* yang dilakukan antara lain dengan mengenali potensi pelanggaran yang berkaitan dengan *fraud*, penerbitan beberapa surat edaran secara kontinu dan peningkatan peran atasan langsung dalam proses tindak lanjut terhadap dugaan pelanggaran pegawai.
 - e) Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja, *engagement* dan motivasi terutama

bagi pegawai generasi milenial, akan diinisiasi program penghargaan (*reward*) ramah milenial. Program ini merupakan pemberian *reward* non finansial bagi pegawai yang dianggap telah melakukan terobosan yang bermanfaat atau meraih prestasi/kinerja tertentu. Proses pemberian penghargaan akan dilaksanakan berbasis aplikasi melalui e-kemenkeu atau *Human Resources Information System* (HRIS) dan dilakukan secara berkala dan pegawai penerima penghargaan dalam akumulasi dan jenis tertentu akan memperoleh *benefit* tambahan, antara lain: prioritas dalam pengembangan diri atau promosi. Penyusunan kebijakan dan *piloting program* akan dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2020 sampai dengan implementasi program *reward* ramah milenial ini pada seluruh unit Eselon I di tahun 2023.

Pencapaian sasaran, arah kebijakan dan strategi prioritas, serta kebijakan umum terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia tersebut pelaksanaannya sangat bergantung pada perkembangan kondisi internal dan eksternal Kementerian Keuangan, khususnya perubahan kebijakan nasional terkait pengelolaan Aparatur Sipil Negara.

MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

SRI MULYANI INDRAWATI

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Umum
u.b.

Plt. Kepala Bagian Administrasi Kementerian

ttd.

ANDRIANSYAH
NIP 197302131997031001