



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

# KATALIS

KABAR TATA LAKSANA DAN ORGANISASI

EDISI 01 TAHUN 2023

## Transformasi

Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi  
Wujudkan Kemenkeu Kuat, Ekonomi Sehat





**KEMENTERIAN KEUANGAN**  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan  
Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat  
Ekonomi Sehat

# Tim Penyusun



## Pengarah

Kepala Biro Organta

## Pimpinan Redaksi

Donny Maha Putra

## Wakil Pimpinan Redaksi

Setiawan Budi Santoso

## Editor

Qurrata A'yun

## Desainer Grafis

Nafis Fathur Rizki

## Kontributor

1. Ayu Miranti Widya P.
2. Amalia Nursadrina P.
3. Bramantyo Adi N.
4. Afrizal Rizky Barkah
5. Niar Irianti
6. Hana Hanifah
7. Yulandari Meriaji
8. Endang Puspita D.
9. Duta Wiratama W.
10. Izzul Muna
11. Ahmad Rafsanjani M.
12. Nanang Basofi
13. Pittauli Lidia Simanjuntak
14. Febra Hutama R



# Kata Pengantar

Puji syukur patut kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, karena Kementerian Keuangan telah mampu melalui beberapa tahun terakhir yang sangat menantang. Pada tahun 2020 kita berjibaku menghadapi pandemi Covid-19 dan dampaknya. Tahun 2021 kita berjuang untuk memulihkan perekonomian. Kemudian, tahun 2022 kita harus terus menjaga perekonomian tetap tumbuh di tengah situasi global yang sangat tidak menentu. Alhamdulillah, kita mampu mengatasi tantangan-tantangan tersebut dan keluar dengan hasil yang sangat baik.

Salah satu faktor penting yang membuat Kementerian Keuangan mampu mengatasi berbagai tantangan tersebut adalah budaya inovasi. Kementerian Keuangan senantiasa melakukan inovasi dan transformasi baik dari sisi SDM, proses bisnis, IT, hingga kelembagaan secara berkelanjutan. Pandemi telah mendorong Kementerian Keuangan mempercepat transformasi digital untuk mengubah berbagai proses bisnis dan cara kerja dengan mendesain apa yang disebut New Way of Working. Untuk mewujudkan organisasi yang lebih lincah dan fleksibel, Kementerian Keuangan juga melakukan inovasi berupa konsolidasi jabatan fungsional dan mekanisme squad team.

Namun demikian, budaya inovasi ini harus didukung dengan sinergi dan kolaborasi yang semakin kuat agar kita dapat menghadapi tantangan di masa depan yang tentu akan semakin berat. Untuk itu, saya berharap budaya Kemenkeu SATU benar-benar diimplementasikan oleh seluruh jajaran Kementerian Keuangan. Terakhir, saya mengapresiasi penerbitan perdana Buletin Katalis “Kabar Tata Laksana dan Organisasi” oleh Biro Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Jenderal. Semoga buletin ini menjadi tambahan sumber literasi yang bermanfaat bagi seluruh jajaran Kementerian Keuangan

## **Heru Pambudi**

Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan



# Executive Summary



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat

Tahun 2022 menjadi tahun dimana dunia termasuk bangsa Indonesia mulai bangkit setelah sebelumnya melalui Pandemi COVID-19 yang hingga saat ini belum sepenuhnya usai. Seluruh sektor baik dari perekonomian, sosial, kesehatan, pariwisata, dan berbagai sektor lainnya yang mendukung berjalannya negara ini, dituntut untuk mampu beradaptasi dengan metode baru yang kerap disebut dengan "New Normal" (normal baru). Begitu juga dengan Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang memegang kendali penuh terhadap kebijakan fiskal dan mengawal pertumbuhan ekonomi Indonesia terus melakukan penyesuaian dan transformasi nyata di berbagai sisi.

Sekretariat Jenderal sebagai prime mover bertanggung jawab besar terhadap segala bentuk inisiasi perbaikan dan perubahan yang ada di seluruh unit Eselon I Kemenkeu yang bertujuan untuk mendukung optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi serta pelaksanaan pelayanan publik kepada para stakeholder. Termasuk Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan yang mengawal 3 besaran transformasi di bidang organisasi, sistem kerja, proses bisnis, serta implementasinya terhadap seluruh lapisan punggawa Keuangan Negara dengan tujuan utama tercapainya pelayanan publik yang optimal serta menguatnya budaya internal Kemenkeu yang sejalan dengan program prioritas Presiden RI Bapak Joko Widodo melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB).

Berbagai terobosan telah diimplementasikan secara kolaboratif bersama seluruh Unit Eselon I Kemenkeu dan Unit Eselon II Sekretariat Jenderal pada tahun 2022, seperti:

1. Penguatan tata kelola organisasi dan infrastrukturnya melalui strategi dan change management penataan organisasi dan penyederhanaan birokrasi melalui delayering, simplifikasi 23 jabatan fungsional melalui implementasi 4 jabatan fungsional konsolidasi, penguatan Kemenkeu kewilayahan, evaluasi jabatan yang optimal, serta percepatan penyelesaian dan simplifikasi infrastruktur pendukung organisasi.
2. Penguatan sistem kerja yang kolaboratif melalui implementasi Squad Team yang berfokus pada penyelesaian tugas yang strategis, keahlian yang spesifik, dan kualitas komunikasi yang intens, dengan dukungan penuh dari teknologi informasi sebagai enabler.
3. Penguatan proses bisnis Kemenkeu melalui back office terintegrasi dan dukungan Super Apps, termasuk rebranding Naskah Dinas Elektronik (Nadine) penyempurnaan proses bisnis seluruh modul otomasi internal Kemenkeu.
4. Penguatan pelayanan publik dan budaya Kemenkeu melalui tata kelola Flexible Working Arrangement, rancangan pengelolaan inovasi Kemenkeu, penguatan pakai kerja Kemenkeu, asistensi pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI WBK/WBBM), dan pelaksanaan Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) sebagai bentuk improvement dan perbaikan pelayanan yang berkelanjutan.

Kita patut bersyukur bahwa seluruh pegawai Kemenkeu merupakan insan yang selalu tanggap dan responsif terhadap perubahan sehingga program yang direncanakan di tahun sebelumnya dapat berjalan dengan baik. Memasuki tahun 2023, berbagai tantangan sudah ada di depan mata, termasuk tugas besar bagi kita untuk melakukan revisit transformasi kelembagaan dalam rangka mempertajam fokus utama pada penguatan tugas dan fungsi Kemenkeu untuk mendorong transformasi ekonomi nasional dan mencapai visi Indonesia tahun 2045. Hal ini merupakan bentuk respon tanggap terhadap kondisi perekonomian global yang tidak menentu, ditandai dengan tingginya tingkat inflasi secara global, adanya potensi penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi dunia, potensi krisis utang global, dan munculnya isu yang berkaitan dengan era globalisasi dan digitalisasi.

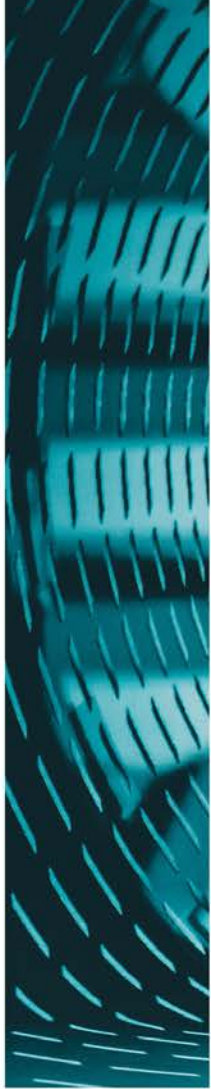
Akhir kata, semoga capaian-capaian yang telah dihasilkan di tahun 2022 dapat menjadi bekal yang bermanfaat bagi kita semua dan dapat terus berkesinambungan pada periode ke depan dalam menyongsong transformasi selanjutnya.

Dukungan dan kolaborasi kembali lagi menjadi hal yang sangat krusial saat ini. Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan sangat terbuka untuk sinergi dan berkomitmen penuh untuk terus menguatkan sinergi penyelesaian tugas besar yang diamanahkan oleh pimpinan Kemenkeu dan bangsa Indonesia.

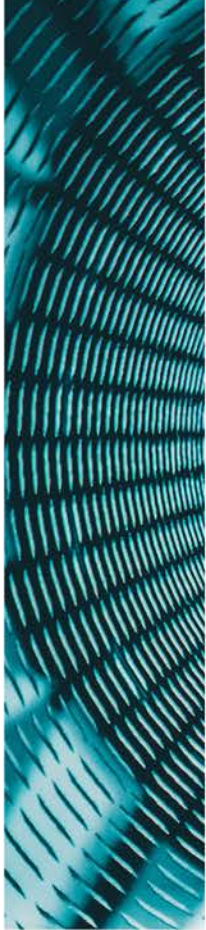
## Ari Wahyuni

Kepala Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan  
Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan

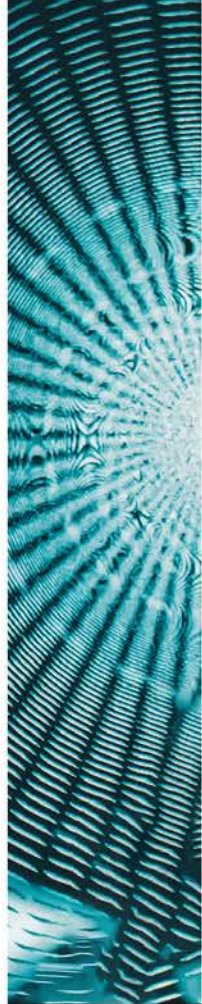




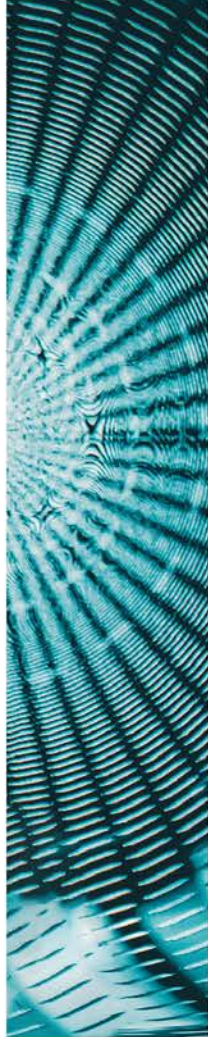
**Tim Penyusun**



**Kata Pengantar**

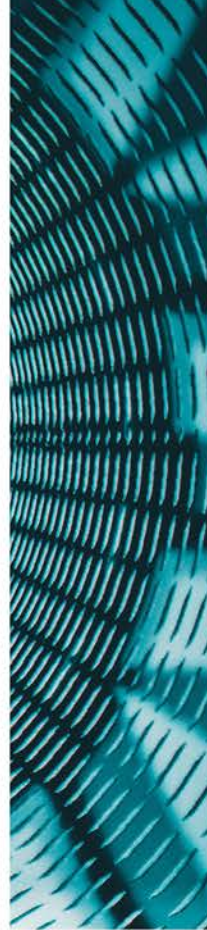


**Daftar Isi**



**Section 01**  
**Stakeholder Orientation**

SKPL: Pengguna Puas, Layanan Semakin Berkelas



**Section 02**  
**Island of Integrity**

Island of Integrity: Full Service, Zero Fraud



**Section 03**  
**Agile Organization**

Penataan Organisasi

JF Konsolidasi: Sebuah Game Changer dalam Birokrasi

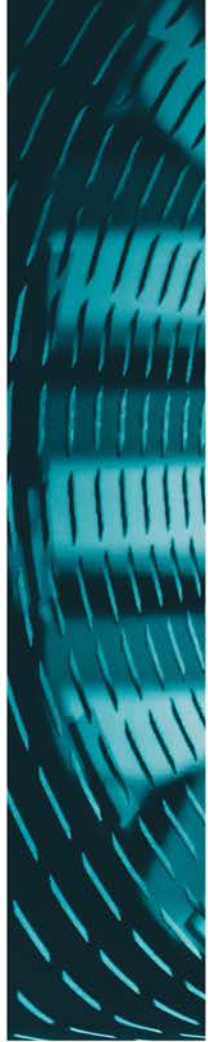
Budaya Inovasi Kemenkeu: Hadapi Disrupsi Tanpa Basa-Basi



**Executive Summary**

# Daftar Isi

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat

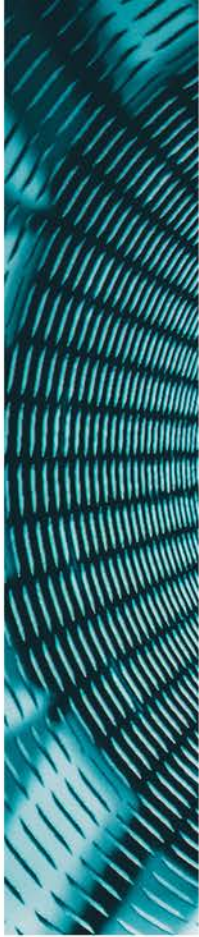


Section  
**04**  
Work  
Culture

Kerja Lebih Efektif,  
Organisasi Lebih  
Produktif

Squad Team  
di Kemenkeu,  
Emang Perlu?

The Career  
Success Handbook

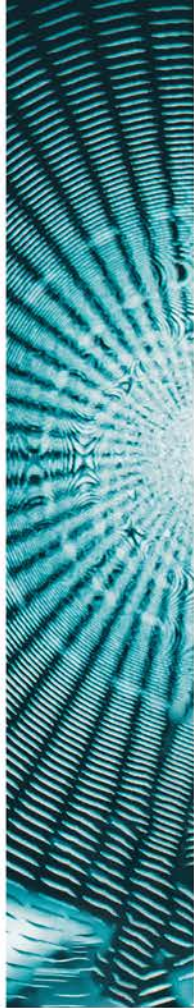


Section  
**05**  
Environment  
Support

Digitalisasi Dahulu,  
Efisiensi Kemudian

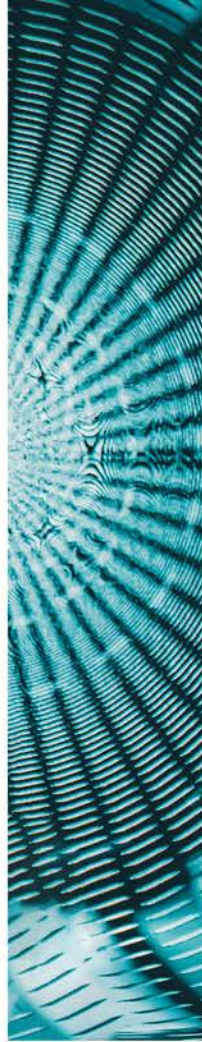
SuperApps dan  
BOT: Less to DO,  
Lots to GET

Re-Engineering  
Nadine: Mudah,  
Kolaboratif, Efektif



Section  
**06**  
Corporate  
Identity

Pakaian Kerja Baru:  
Bring Value into  
Style



Section  
**07**  
Catalyst  
Management



Wish List



Prestasi

# Daftar Isi

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat

# Stakeholder Priority



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



# SKPL: PENGGUNA PUAS, LAYANAN SEMAKIN BERKELAS



**"Selamat pagi Bapak, ada yang bisa kami bantu?"** sapa security KPP Pratama Bima saat menerima kami ketika berkunjung ke kantor tersebut. Senyum bahagia terpancar dari wajahnya, membuat kami merasa nyaman untuk menyampaikan kebutuhan kami mengunjungi kantor itu.

Pelayanan publik dengan fokus pada kepuasan masyarakat menjadi paradigma dan aspek penting yang wajib dimiliki oleh penyelenggara pelayanan publik dan pemerintah. Aspirasi masyarakat harus menjadi referensi penting dan utama dalam menentukan pengembangan pelayanan publik, baik dalam hal pengembangan sistem informasi, teknologi, modal insani, maupun arah kebijakannya. Pemerintah yang berorientasi pada pengguna harus menempatkan kepuasan pengguna sebagai prioritas utama dalam perencanaan dan pengembangan layanan publik.

Seluruh petugas pemberi layanan pun harus mampu bersikap dan menangkap keinginan dan kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan layanan publik yang berkualitas, yang pada akhirnya masyarakat menjadi puas dan kepercayaan pada pemerintah meningkat.

Selama Pandemi COVID 19, Kementerian Keuangan terus berupaya memberikan layanan secara optimal dan melakukan perbaikan berkelanjutan dari waktu ke waktu. Bahkan hingga tahun 2022, Kementerian Keuangan tetap mampu bekerja secara produktif dan melayani secara profesional meskipun di tengah berbagai dinamika penyesuaian kebijakan untuk mencegah penularan COVID- 19. Selain itu, transformasi proses bisnis agar Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan tetap berjalan dengan optimal dan semakin cepat.

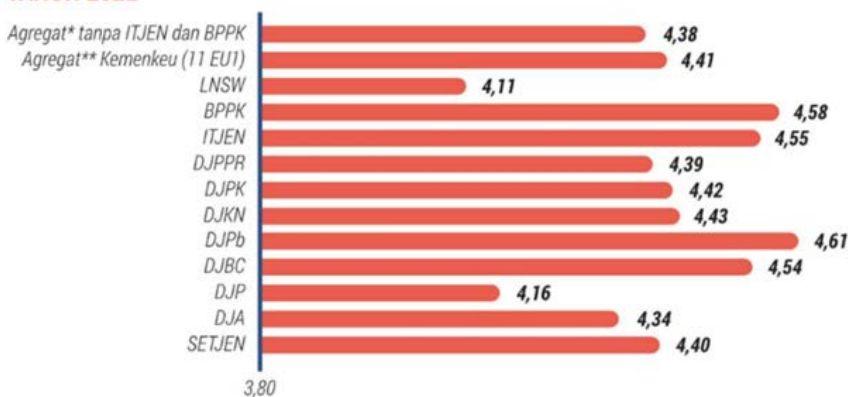
Guna mengukur sejauh mana pelayanan Kemenkeu telah dapat memenuhi harapan dan memuaskan para pengguna layanan, Kementerian Keuangan secara rutin telah melakukan Survei Kepuasan Pengguna Layanan (SKPL) atas seluruh layanan yang diberikannya. Mengukur kepuasan pengguna secara berkala dapat membantu Kemenkeu untuk mengetahui sejauh mana kebijakan dan program yang telah dijalankan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat, sehingga dapat dilakukan perbaikan dan pengembangan layanan agar semakin efektif dan efisien.

Selain itu, pengukuran kepuasan pengguna juga dapat membantu meningkatkan akuntabilitas karena masyarakat dapat memberikan masukan dan umpan balik terhadap layanan yang mereka terima. Hal ini tentu dapat pula memperkuat hubungan antara Kemenkeu dan masyarakat (pengguna layanan) serta meningkatkan transparansi dan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan.

Dari hasil pengolahan data menunjukkan bahwa indeks kepuasan pengguna layanan (IKPL) agregat Kementerian Keuangan pada tahun 2022 menghasilkan angka 4,41 (dari skala 5). Angka ini dapat diinterpretasikan bahwa kepuasan pengguna layanan Kementerian Keuangan berada dalam kategori "sangat puas". Selain angka-angka, SKPL Tahun 2022 juga mengumpulkan umpan balik dari pengguna layanan yang berguna untuk evaluasi kualitas layanan yang diberikan serta menemukan area yang perlu ditingkatkan.

SKPL Kementerian Keuangan tahun 2022 dilakukan untuk 41 unit layanan dari 10 Unit Eselon I dan satu unit non-eselon (LNSW). Survei ini dilakukan di enam kota dengan total responden mencapai 3.470 orang. Seluruh Unit Eselon I dan satu unit non-eselon Kementerian Keuangan, memiliki tingkat kepuasan yang tinggi.

#### TAHUN 2022



#### INTERPRETASI

Secara umum, IKPL 2022 agregat Kemenkeu dan agregat unit eselon adalah baik karena berada di atas angka 4 (empat) yang dalam kriteria skala menurut Celik dan Oral (2016) berarti "sangat puas".

Pada tahun 2022, Indeks kepuasan dan analisis yang digunakan pada survei kepuasan pengguna layanan (SKPL) merujuk pada pembentukan dan analisis indeks kepuasan dengan metode American Customer Satisfaction Index (ACSI) yang telah terbukti valid dan reliable.

Lebih lanjut, indeks kepuasan pengguna layanan per kota juga menunjukkan kinerja "Sangat Puas" yaitu Makassar (4,54), Balikpapan (4,51), Ambon (4,51), Medan (4,44), Surabaya (4,42), Makassar (4,54), Balikpapan (4,51), Ambon (4,43) dan Jakarta (4,39).



Lebih jauh lagi bila, indeks kepuasan pengguna layanan per klaster layanan menunjukkan kinerja yang baik dengan pencapaian indeks sebagai berikut: layanan sentral (4,51), layanan Perbendaharaan, Kekayaan Negara, dan Risiko (4,48), layanan belanja (4,38), dan layanan penerimaan (4,27). Berdasarkan perolehan Indeks Kepuasan Pengguna Layanan secara keseluruhan dalam kategori "sangat puas". Dengan demikian, Pencapaian IKPL 2022 menunjukkan kinerja layanan Kemenkeu secara keseluruhan adalah sangat baik.

---

### **Seluruh Unit Eselon I dan satu unit non-eselon Kementerian Keuangan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi**

---

Kepuasan kualitas layanan Tahun 2022 merujuk pada pemenuhan penuh harapan pengguna layanan, yang bersifat dinamis dan harus dievaluasi secara periodik setiap saat karena akan berbeda dari waktu ke waktu, serta berbeda untuk setiap penerima layanan. Pemenuhan penuh harapan pengguna layanan dipandang sebagai salah satu peran kunci dalam evaluasi kualitas layanan.

Secara agregat Kementerian Keuangan, aspek layanan yang dapat dipertahankan yakni aspek Kesesuaian Prosedur dan Waktu Penyelesaian Layanan, keamanan layanan elektronik (e-service-Security), Sikap Pegawai, dan Biaya. Kelima aspek layanan tersebut memiliki nilai kualitas layanan diatas rata-rata dan telah menunjukkan upaya pemenuhan penuh harapan pengguna layanan.

Adapun aspek yang mengalami peningkatan eskpektasi yang cukup besar pada SKPL 2022 adalah layanan yang menggunakan digitalisasi (e-service), layanan informasi, dan akses layanan. Selain peningkatan kinerja untuk pemenuhan penuh harapan pada tiga aspek tersebut, aspek yang juga perlu menjadi prioritas untuk ditingkatkan kualitas layanannya adalah aspek aspek yang memiliki tingkat ekspektasi dari pengguna layanan yang relatif tinggi dengan tingkat kualitas layanan yang relatif rendah yakni aspek e-service customer support; e-service efficiency, ease of use, and accessibility, serta aspek sanksi dan denda.

Dalam jangka panjang, survei kepuasan pengguna dapat meningkatkan citra dan reputasi serta memperkuat hubungan antara Kemenkeu dan seluruh pengguna layanannya. Dengan demikian, pelaksanaan survei kepuasan pengguna layanan Kemenkeu menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh insan Kemenkeu telah memberikan layanan yang berkualitas dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif, efisien, dan profesional. Kemenkeu juga tentunya akan terus memperbaiki layanan yang diberikan agar dapat naik kelas serta selalu memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

# Island of Integrity



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat





**ANTI**  
**CORRUPTION**

## ISLAND OF INTEGRITY: FULL SERVICE, ZERO FRAUD

Istilah WBK WBBM tentu telah melekat di alam bawah sadar kita. Tidak hanya karena sering digaungkan, melalui banyak media massa, melainkan juga sebuah ambisi yang harus menjadi nyata. Namun, pernahkah terbersit pertanyaan di benak kita, “Mengapa harus ada ZI WBK/ WBBM? Apa ada manfaatnya bagi Masyarakat?”

Zona Integritas adalah model dalam Reformasi Birokrasi yang menjadi aspek penting dalam upaya mencegah korupsi di pemerintahan. Konsep ini telah ditawarkan oleh pemerintah sejak dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintah yang bersih dan bebas dari korupsi, serta peningkatan pelayanan publik.

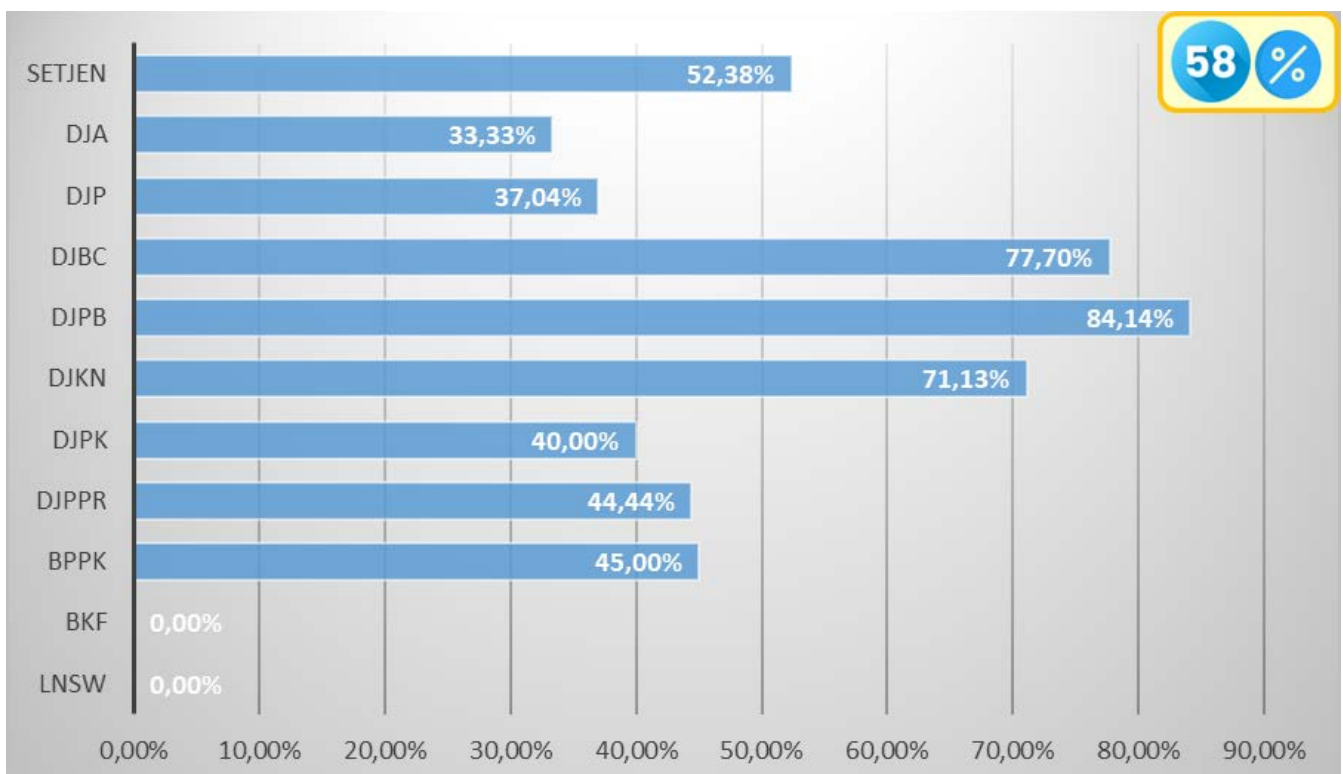
Konsep "Island of Integrity" atau "Pulau Integritas" sebenarnya merujuk pada sebuah ide bahwa integritas merupakan sebuah pulau yang terpisah dari praktik-praktik korupsi dan kecurangan lainnya. Dalam konteks Zona Integritas, pulau ini digambarkan sebagai suatu wilayah yang terdiri dari instansi pemerintah atau organisasi yang telah menanamkan nilai-nilai integritas dalam sistem dan budaya kerjanya. Dengan menerapkan sistem integritas tersebut, unit-unit instansi tersebut menjadi semacam pulau-pulau kecil yang terpisah dari praktik korupsi dan kecurangan lainnya, dan menjadi role model bagi unit-unit instansi lainnya untuk menerapkan sistem integritas yang sama. Ide ini diharapkan dapat membantu memperkuat integritas dan pelayanan publik yang berkualitas di pemerintahan. Salah satu hal yang ditekankan dalam Zona Integritas adalah bahwa zona/pulau baru dapat diciptakan melalui proses replikasi oleh unit instansi pemerintah lainnya.

**“Harapan kita bersama, bahwa predikat WBK/WBBM pada Instansi Pemerintah, bukan hanya sekedar retorika semata, melainkan juga menciptakan manfaat pelayanan yang dapat dirasakan secara nyata”**

Sebagai pengelola keuangan negara, integritas adalah **“Harga Mati”** bagi Kementerian Keuangan. Menteri Keuangan dalam berbagai kesempatan sering menyampaikan tiga pesan utama, yaitu (1) semua kantor Kementerian Keuangan harus berpredikat WBK/WBBM, (2) lima values (nilai Kementerian Keuangan) harus diterjemahkan menjadi living our values, dan (3) program WBK/WBBM dalam segala dimensinya benar- benar nyata, bukan ritual formalitas semata.

Pasca diterbitkannya Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 90 Tahun 2021, Kementerian Keuangan memperoleh mandat untuk melakukan penilaian WBK/WBBM secara mandiri, artinya Kementerian Keuangan dapat menilai unit kerja di bawahnya apakah layak dan memenuhi kriteria Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) atau Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Kondisi ini menimbulkan tantangan besar bagi Kementerian Keuangan, sebab selain tetap harus dapat menunjukkan semangat dalam membangun integritas, juga adanya potensi tuduhan masyarakat tentang pemberian penilaian yang “memuaskan” tanpa mempertimbangkan kenyataan di lapangan.

**Persentase Unit Kerja Berpredikat WBK / WBBM di Lingkungan Kementerian Keuangan per Januari 2022**





**Sri Mulyani Indrawati**  
Menteri Keuangan RI

*Saya di sisi lain merasa terluka kalau ada yang WBK/WBBM terus ada yang ditangkap gara-gara ada yang korupsi. Jangan sampai kita punya WBK-WBBM sudah ditempel plakatnya and then kita business as usual (2022)*

Kementerian Keuangan telah mengambil banyak Langkah strategis untuk mempertahankan integritas dalam penilaian Zona Integritas WBK/WBBM. Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan dan Inspektorat Jenderal Kemenkeu membentuk tim khusus untuk mengatur tata kelola pembangunan ZI WBK/WBBM, melakukan koordinasi dengan unit kerja, menyusun manual book pembangunan dan penilaian ZI-WBK/WBBM, serta melakukan pendataan longlist responden untuk survei Indeks Persepsi Anti Korupsi (IPAK) dan Indeks Pelayanan Publik (IPP) pada ZI-WBK/WBBM. Selain itu, Kementerian Keuangan juga telah menyusun e-Learning mengenai ZI-WBK/WBBM, serta menyempurnakan aplikasi Digital Integrity Assessment (DIA) untuk memudahkan proses penilaian WBK/WBBM maupun pemantauan dan evaluasi unit kerja berpredikat WBK/WBBM.

Hasil dari upaya ini sangat memuaskan, dengan 269 unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan berhasil lulus dalam penilaian Zona Integritas. Dari jumlah tersebut, 83 unit kerja meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi dan 186 unit kerja meraih predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

Predikat	SJ	DJA	DJP	DJBC	DJPb	DJKN	DJPK	DJPPR	BPPK	BKF	LNSW
WBK	14	9	215	99	172	51	3	5	14	1	1
WBBM	-	-	45	38	37	32	-	-	1	-	-
%	66,67	100	64,20	92,57	92,07	85,57	60	55,56	75	14,29	100
Sisa	7	-	145	11	18	14	2	4	5	6	-

Sri Mulyani Indrawati, Menteri Keuangan RI, pada Rapat Pimpinan tanggal 29 Desember 2022, telah memberikan target 212 unit kerja Kemenkeu yang belum mencapai predikat WBK dan WBBM akan dituntaskan pada tahun 2023.

## Upaya Menjaga Semangat Pembangunan Zona Integritas

Selain kewenangan untuk melakukan penilaian WBK/WBBM secara mandiri, dalam Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 15 Tahun 2022, Kementerian Keuangan juga harus menyampaikan laporan hasil pemantauan 2 tahunan atas unit kerja yang telah berpredikat WBK tetapi tidak diusulkan menuju WBBM dan unit kerja yang telah berpredikat WBBM.

Tujuan dilakukannya pemantauan dan evaluasi (monev) unit kerja berpredikat WBK/WBBM, adalah untuk memastikan bahwa predikat tersebut masih layak dan memiliki keberlangsungan yang progresif pada seluruh indikator penilaian WBK/WBBM, menjadi feedback bagi unit kerja untuk terus melakukan perbaikan (continuous improvement), serta unit kerja dimaksud dapat dijadikan benchmark bagi unit kerja lain di Kementerian Keuangan yang saat ini sedang menuju penilaian untuk memperoleh predikat WBK/WBBM.



Secara implementasi, pelaksanaan monev unit kerja berpredikat WBK/WBBM di lingkungan Kementerian Keuangan telah dilakukan sejak tahun 2018. Biro Organta, sebagai bagian dari Tim Penilai Kementerian Keuangan (TPK), bekerja sama dengan Itjen dan Unit Kepatuhan Internal masing-masing UE1/LNSW, berusaha untuk mempertahankan predikat WBK/WBBM yang sudah diraih. Pada tahun 2022, monev dilakukan terhadap 32 unit kerja yang telah berpredikat WBBM dan 114 unit kerja yang berpredikat WBK.

Biro Organta selaku Pembina ZI WBK/WBBM Kementerian Keuangan mempersiapkan dan menyelenggarakan monev unit kerja berpredikat WBK/WBBM antara lain dengan cara:

1. membagi peran, dimana monev terhadap 32 (tiga puluh dua) unit kerja yang telah berpredikat WBBM dan 2 (dua) Unit Kepatuhan Internal pada unit Eselon I (UKI-UE1) yang berpredikat WBK dilakukan oleh TPK (dhi Itjen dan Biro Organta), sedangkan monev atas 112 (seratus dua belas) unit kerja berpredikat WBK (selain unit yang memiliki fungsi KI) dilakukan oleh UKI masing-masing.
2. merumuskan metodologi monev dengan mengacu pada Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 90 Tahun 2021.
3. melakukan koordinasi rencana pelaksanaan pemantauan dan evaluasi unit kerja di lingkungan Kemenkeu yang telah berpredikat WBK/WBBM bersama dengan Itjen dan seluruh UE I/LNSW pada tanggal 31 Mei 2022.
4. melaksanakan desk evaluation, field evaluation, survei IPP dan IPAK, clearance UKI UE1 dan IBI, serta membahas hasil monev WBK/WBBM dalam suatu pleno antara Biro Organta dan Inspektorat Teknis untuk menentukan hasil monev WBK/WBBM (lolos/usulan pencabutan) serta bentuk pembinaan yang tepat bagi unit kerja.

NO.	UE I	WBK		WBBM
		Penilaian oleh UKI	Penilaian oleh TPK	Penilaian oleh TPK
1	Setjen	8	-	-
2	DJA	1	-	-
3	DJP	19	1	9
4	DJBC	11	-	5
5	DJPb	66	-	12
6	DJKN	2	-	6
7	DJPK	1	1	-
8	DJPPR	1	-	-
9	BPPK	3*	-	-
Total		112	2	32

## Upaya Kemenkeu untuk menularkan semangat integritas kepada instansi lain

Kementerian Keuangan juga berkontribusi aktif dalam mewujudkan Island of Integrity Lingkup Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah di Indonesia. Selain itu, sebagai satu-satunya instansi pemerintah yang telah lebih dari 30% unit kerjanya berpredikat WBK/WBBM, Kementerian Keuangan sering diminta untuk memberikan sharing session best practice ZI-WBK/WBBM kepada instansi pemerintah lainnya, antara lain: BPOM, DPD RI, Kementerian Agama, Kementerian Kesehatan, Kemenkumham, Pemprov DKI, dll.

Adapun tahapan yang paling penting dalam Zona Integritas adalah pembangunan itu sendiri. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya. Membangun sistem dimulai dengan membangun berbagai instrumen, SOP, serta peraturan untuk mencegah terjadinya tindak pidana korupsi/perbuatan tercela lainnya. Sebagai contoh, membangun sistem pengendalian gratifikasi, membangun Whistleblowing System (WISE), membangun sistem pengendalian intern, dan lainnya, yang bermuara pada akuntabilitas dan transparansi pemerintahan. Sedangkan membangun manusia dan budaya berarti membangun mindset aparatur pemerintah untuk enggan, malu, dan merasa bersalah melakukan tindak pidana korupsi/tindakan tercela lainnya. Proses membangun mindset tidaklah mudah, karena akan ditemukan keengganan bahkan penolakan. Selain itu pula diperlukan waktu yang tidak singkat dengan pembiasaan yang terus menerus.

Pada akhirnya, lahirnya Island of Integrity ini akan dimanifestasikan dalam bentuk penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik tanpa kecurangan dan ketidakadilan. **Zero fraud, full service!**



# Agile Organization



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

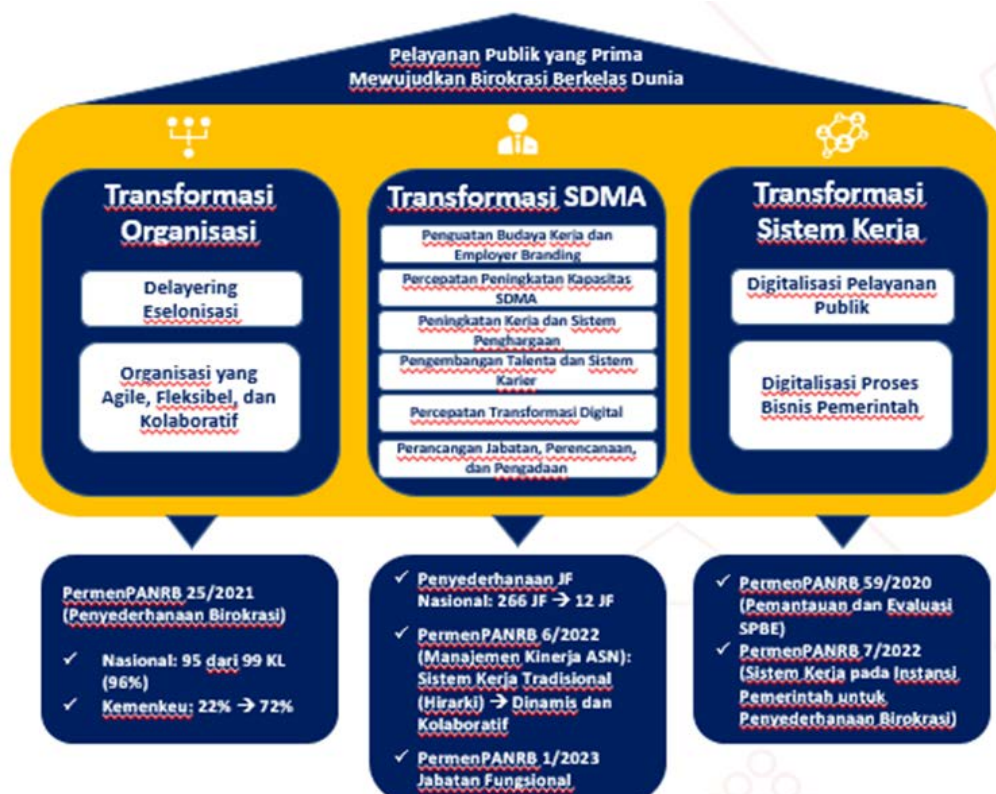
Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



# JF KONSOLIDASI: SEBUAH GAME CHANGER DALAM REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN KEUANGAN

Saat berkunjung ke Jogja, makan gudeg menjadi hal yang tidak boleh terlewatkan. Namun, ada hal menarik lain yang sayang untuk dilewatkan, yaitu Merapi Lava Tour menggunakan mobil jeep. Tour ini menawarkan pemandangan indah dari gunung Merapi sambil mengingatkan kita akan dahsyatnya letusan gunung itu beberapa tahun yang lalu. Namun, kondisi jalan yang terjal, rusak, dan berpasir membutuhkan penggunaan mobil khusus seperti Jeep Wrangler, Land Cruiser, atau Land Rover. Mobil jenis Avanza atau Freed sangat tidak disarankan karena akan kesulitan dan berisiko celaka jika digunakan.

Seperti pentingnya pemilihan mobil yang tepat untuk Merapi Lava Tour, penentuan bentuk organisasi yang tepat juga sangat krusial dalam mencapai tujuan pemerintah. Bentuk organisasi pemerintah akan selalu berubah mengikuti kebutuhan, tantangan, serta tujuan yang ingin dicapai. Dalam Pidato pelantikannya tanggal 20 Oktober 2019, Presiden Jokowi menyampaikan program prioritas nasional tahun 2019-2024, salah satunya yaitu penyederhanaan birokrasi melalui simplifikasi proses bisnis, eselonisasi 2 level, dan optimalisasi jabatan fungsional. Di tataran teknis, rangkaian proses tersebut sering disebut sebagai delayering dengan spirit pengurangan layer birokrasi. Tujuannya adalah membuat organisasi pemerintah lebih cepat tanggap, efektif, efisien, serta siap menghadapi tantangan global.



Menteri Keuangan memberi arahan agar penataan organisasi dan delayering pada Kementerian Keuangan difokuskan untuk memenuhi mandat dari Presiden Jokowi dengan tetap mempertimbangkan kehati-hatian, berbagai risiko, dan dilakukan secara bertahap. Untuk tahap awal, pelaksanaannya telah dimulai pada Direktorat Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan. Di tahap kedua, 2022, penataan organisasi utamanya dilakukan pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) dan Lembaga National Single Window (LNSW) yang memperoleh mandat baru, serta Unit Pelaksana Teknis pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (UPT BPPK) dalam rangka peningkatan efektivitas dan efisiensi fungsi pendidikan dan pelatihan keuangan negara.

### **Mandat baru menjadi dasar penataan organisasi**

Penataan organisasi pada Kemenkeu perlu dilakukan untuk menjawab berbagai tantangan yang dihadapi dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Penataan organisasi yang tepat dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan publik, percepatan pengambilan keputusan, transparansi dan akuntabilitas, menghadapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam birokrasi.

DJPK memperoleh mandat baru dari Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 10/2021 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah berupa pengawasan dan implementasi peraturan daerah mengenai pajak dan retribusi daerah serta UU Nomor 1 tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah untuk mewujudkan desentralisasi fiskal yang adil, transparan, akuntabel, dan berkinerja.

Untuk LNSW, UU 11 Tahun 2020 juga memberikan mandat baru yaitu terkait ketentuan penggunaan sistem elektronik yang terintegrasi secara nasional, dengan Sistem Indonesia National Single Window (SINSW) sebagai salah satu sistem elektronik terintegrasi yang digunakan untuk layanan perizinan berusaha.

### **Proses penataan Organisasi**

Dalam upaya memastikan agar perubahan organisasi DJPK yang semula structural-based menjadi functional-based dapat berjalan efektif dan efisien, diusulkan untuk dibentuk Subdirektorat Program dan Manajemen Pengetahuan di tiap-tiap direktorat untuk menjalankan fungsi pengelolaan program dan pengetahuan. Sebab, Pelaksanaan tugas JF yang mandiri dan berbasis keahlian/keterampilan teknis menjadi dasar perlunya entitas terpisah yang bertugas memberikan dukungan manajemen dalam pengelolaan program (penugasan) dan pengetahuan (hasil kerja). Lebih lanjut, fungsi pengelolaan program dan pengetahuan akan lebih efektif bila ditangani oleh unit struktural yang berperan sebagai Project Management Office/Project Management Unit, mengingat saat ini masih memerlukan akuntabilitas dan pengendalian potensi risiko organisasi di samping bertugas mengelola sumber daya dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Tahun 2022 diawali dengan 2 kali courtesy meeting dengan Kementerian PAN RB pada tanggal 10 Januari 2022 dan 2 Februari 2022 yang menghasilkan keputusan dimana Kementerian PANRB menyetujui proses penataan organisasi Kementerian Keuangan dapat ditindaklanjuti serta dilakukan pendalaman materi oleh tim teknis Kementerian PAN RB. Selanjutnya, pembahasan teknis usulan penataan organisasi diagendakan terpisah untuk masing-masing unit organisasi.

Pembahasan usulan penataan organisasi LNSW dan UPT BPPK selesai dalam rentang waktu yang lebih singkat dibandingkan DJPK karena materi usulan penataan organisasi yang lebih simpel. UPT BPPK hanya terdapat catatan minor dari tim teknis Kementerian PANRB, sedangkan LNSW, walau tim teknis Kementerian PANRB masih memerlukan penjelasan lebih lanjut mengenai materi penataan organisasi tetapi pembahasan tetap dapat diselesaikan.

Persetujuan Menteri PANRB atas usulan penataan organisasi UPT BPPK dan LNSW secara resmi terbit melalui surat nomor B/134/M.KT.01/2022 tanggal 3 Februari 2022. Berbeda dengan DJPK, pembahasan teknis atas usulan penataan organisasi DJPK dimulai pada tanggal 25 Maret 2022 yang dilanjutkan dengan pembahasan berseri, di antaranya pada tanggal 27 April serta 7 Juni 2022 dan disetujui secara resmi oleh Menteri PAN RB melalui surat nomor B/630/M.KT.01/2022 pada tanggal 30 Juni 2022.

**Penataan organisasi pada DJPK, LNSW, dan UPT BPPK selanjutnya ditetapkan oleh Menteri Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK):**

- PMK Nomor 78/PMK.01/2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga National Single Window pada tanggal 18 April 2022;
- PMK Nomor 79/PMK.01/2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan pada tanggal 18 April 2022; dan
- PMK Nomor 141/PMK.01/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan pada tanggal 15 September 2022

**Perbandingan Organisasi BPPK, LNSW, dan DJPK Pasca Penataan Organisasi**

No.	Unit	Eselon / Layer* Sebelum			Eselon / Layer* Sesudah			Selisih		
		II	III	IV	II	III	IV	II	III	IV
1.	BPPK									
	a. BDK	-	11	33	-	11	22	-	-	-11
	b. BDPim	-	1	3	-	1	3	-	-	-
2.	LNSW	4*	8*	19*	4*	11*	26*	-	+3*	+7*
3.	DJPK	5	25	97	7	13	43	+2	-12	-54
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>45</b>	<b>152</b>	<b>11</b>	<b>36</b>	<b>94</b>	<b>+2</b>	<b>-9</b>	<b>-58</b>

\*) non Eselon

# Bentuk Organisasi Ibarat Kendaraan

"Pada dasarnya, bentuk organisasi dapat diibaratkan seperti kendaraan yang digunakan oleh Kemenkeu untuk mencapai tujuannya dalam mengelola keuangan negara untuk sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat Indonesia. Bentuk organisasi akan selalu berubah menyesuaikan medan, tantangan, serta tujuan dari organisasi tersebut dibentuk."

## Tantangan Implementasi Penataan Organisasi

Meskipun delayering dianggap mampu membawa manfaat dalam hal peningkatan efisiensi, responsifitas, dan fleksibilitas. Proses perubahan organisasi biasanya memerlukan penyesuaian dan adaptasi dari berbagai pihak di dalam organisasi, mulai dari manajemen, pimpinan, pegawai, juga infrastruktur pendukungnya. Tantangan-tantangan yang muncul dalam proses implementasi perubahan organisasi berupa resistensi atas perubahan, ketidakpastian masa depan organisasi dan karir pegawai, tumpang tindih pembagian tugas dan tanggung jawab, perubahan proses bisnis, penyiapan teknologi dan sistem informasi pendukung, perubahan budaya organisasi, serta penyesuaian regulasi dan kebijakan.

Untuk memastikan proses perubahan organisasi dan delayering, berbagai upaya telah dilakukan oleh Kemenkeu antara lain:

- Menyusun rencana yang terperinci dan jelas tentang bagaimana proses delayering akan dilakukan, termasuk langkah-langkah yang perlu diambil dan waktu yang dibutuhkan.
- Pelaksanaan analisis yang cermat tentang struktur organisasi saat ini dan menentukan area yang memerlukan perubahan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa delayering dilakukan secara efektif dan efisien.
- Mengkomunikasikan rencana perubahan kepada semua pihak yang terkait, seperti pegawai, pimpinan, serta pemangku kepentingan lainnya. Komunikasi yang terbuka dan jelas membantu mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran di antara para pegawai. Komunikasi secara terbuka dan transparan juga untuk memastikan semua pihak terlibat dan memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan dan hasil dari delayering

- Menyediakan pelatihan dan dukungan untuk pegawai yang terkena dampak perubahan. Pelatihan dan dukungan yang tepat membantu mereka menyesuaikan diri dengan perubahan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan situasi baru.
- Memonitor dan mengevaluasi proses perubahan secara teratur untuk memastikan bahwa tujuan perubahan tercapai dan mengevaluasi apakah ada aspek yang perlu diperbaiki atau disempurnakan.
- Membuat kebijakan dan prosedur yang jelas tentang proses delayering untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara konsisten

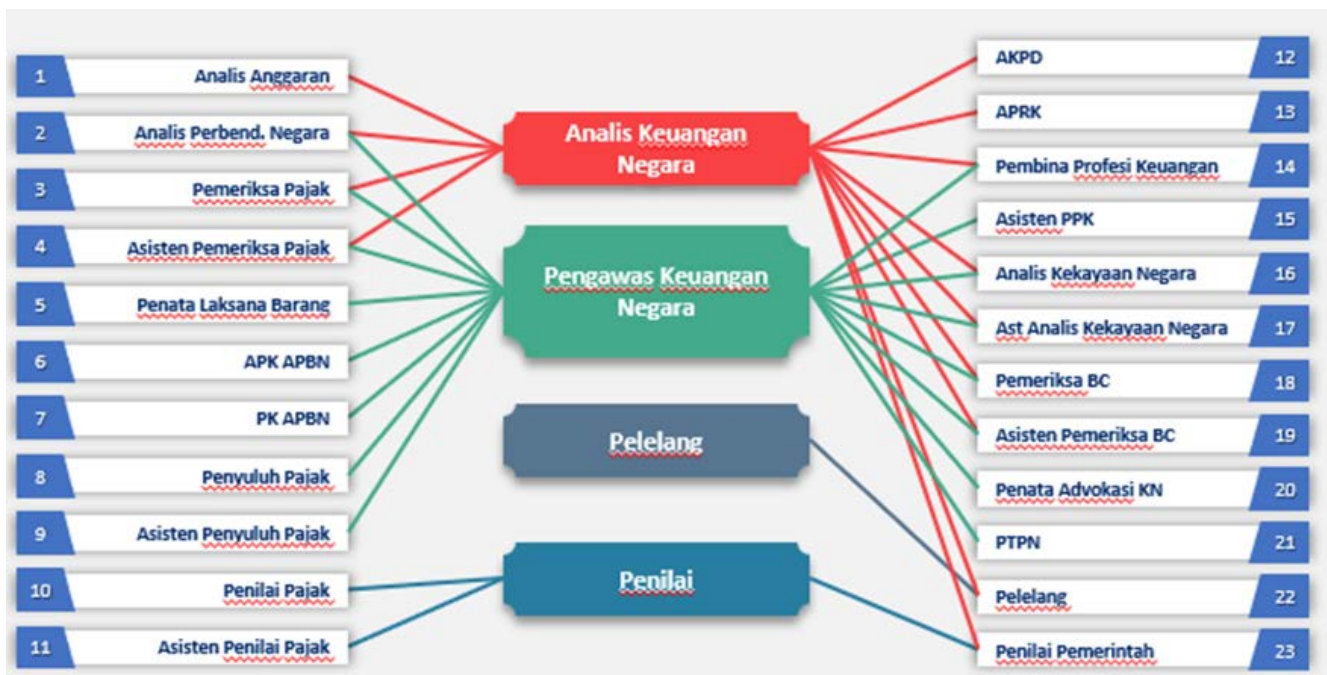
## Konsolidasi Jabatan Fungsional adalah Kunci

Pada pelaksanaan kebijakan delayering, Kemenkeu memiliki 20 Jabatan Fungsional (tertutup dan terbuka) serta 3 Jabatan Fungsional yang sedang dalam proses pembentukan baru sehingga ke secara total Kemenkeu akan membina sebanyak 23 Jabatan Fungsional. Jumlah jabatan fungsional yang sangat besar dan tidak saling terintegrasi tentu akan menimbulkan masalah tersendiri bila tidak mau disebut tidak efektif.

***Wakil Presiden RI, KH. Ma'ruf Amin, pada rapat KPRBN tanggal 15 Juli 2021 pun secara tegas memberikan arahan agar menghindari keberadaan Jabatan Fungsional (JF) yang tidak diperlukan, menghindari JF sebagai tempat penampungan, serta menerapkan desain pembentukan JF baru begitupun dengan pola kerjanya.***

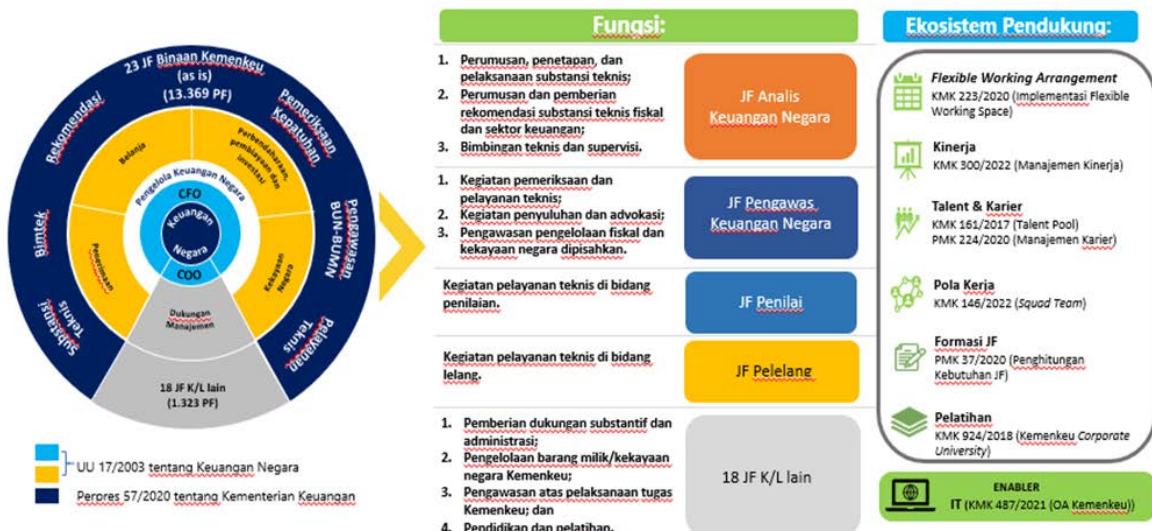
Di tahun 2022, Kemenkeu melakukan redesign Jabatan Fungsional berupa penyederhanaan dan simplifikasi tata kelola Jabatan Fungsional di lingkungan Kemenkeu melalui pendekatan fungsi selaku pengelola keuangan negara. Konsolidasi jabatan fungsional merujuk pada proses penggabungan beberapa jabatan fungsional ke dalam satu jabatan yang lebih terintegrasi dan lebih umum namun kaya fungsi.

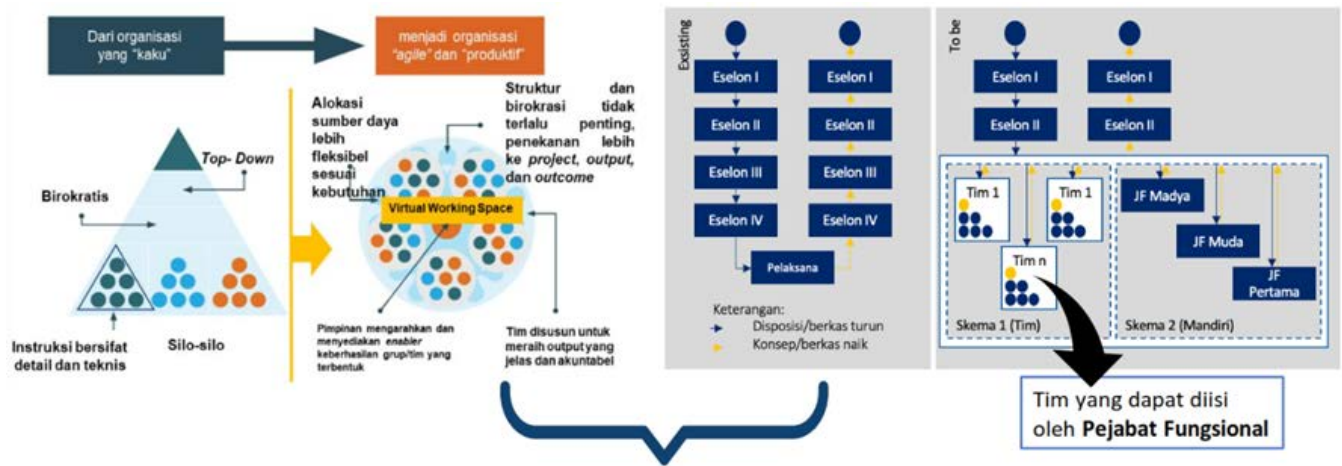
Perumusan konsolidasi Jabatan Fungsional Kemenkeu menghasilkan penyederhanaan Jabatan Fungsional yang semula berjumlah 23 menjadi 4 jenis JF yaitu JF Analis Keuangan Negara, JF Pengawas Keuangan Negara, JF Pelelang, dan JF Penilai. Persetujuan konsolidasi JF ini merupakan suatu proses panjang dengan izin prinsip dari Kementerian PAN-RB yang diperoleh melalui Surat nomor B 489/S.SM.02.03/2022 tanggal 15 September 2022.



### Pendekatan Pemetaan

Pendekatan pemetaan ini dilakukan berdasarkan fungsi yang dimiliki oleh Menteri keuangan selaku Chief Financial Officer (CFO) dan Chief Operational Officer (COO) sesuai Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2020 tentang Kementerian Keuangan.





Pelaksanaan konsolidasi JF di Kementerian Keuangan tidak hanya menggabungkan atau simplifikasi jenis JF saja. Lebih dari itu, Kementerian Keuangan sampai saat ini juga sedang menyusun infrastruktur pendukungnya sehingga pada akhirnya tujuan pelaksanaan implementasi JF dapat terwujud dan JF pun dapat menjadi salah satu pilihan pengembangan karir bagi pegawai di Kemenkeu. Infrastruktur yang sedang disiapkan meliputi ketentuan teknis Jabatan Fungsional, Kelas dan Tunjangan JF, Redesign Fungsi Pembinaan Jabatan Fungsional, penyempurnaan sistem penilaian kinerja JF, serta penyusunan pedoman pola kerja JF.

Dengan dilakukannya konsolidasi jabatan fungsional maka implementasi delayering di Kementerian Keuangan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Bahkan penggunaan JF hasil konsolidasi yang bersifat terbuka tersebut akan dipergunakan pula oleh Instansi Pemerintah lainnya baik di Pusat dan Daerah. Hal ini tentu akan memberikan manfaat besar dalam meningkatkan efisiensi biaya, koordinasi tim, kualitas pekerjaan, fokus, fleksibilitas, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kementerian Keuangan akan mampu menghadapi perubahan yang berkelanjutan dan memastikan bahwa seluruh pegawai dapat bekerja lebih efisien untuk mencapai tujuan organisasi berupa kemakmuran negara Indonesia.

info

# NGARIUNG: Ngobrolin Transformasi JaFung

Layanan Informasi dan Konsultasi Jabatan Fungsional

<https://linktr.ee/JFKemenkeu>



**01.** Akses regulasi dan isu terkini Transformasi JF

**02.** Konsultasi teknis JF

**03.** Memperluas koneksi sesama pejabat fungsional





## **BUDAYA INOVASI KEMENKEU: HADAPI DISRUPSI TANPA BASA-BASI**

Inovasi adalah kata yang sering kita dengar di era modern ini, di mana kecepatan perubahan sangat tinggi dan kompetisi semakin ketat. Inovasi adalah kunci sebuah kemajuan. Tidak hanya di sektor bisnis, Inovasi juga menjadi hal yang sangat penting di sektor pemerintahan. Masyarakat dan pelaku bisnis mengharapkan pemerintah untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan sehingga dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan menciptakan kemajuan dalam berbagai sektor, seperti ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dalam konteks global, inovasi menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu negara dalam meningkatkan daya saingnya di pasar internasional. Negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Jepang, dan Korea Selatan memiliki posisi yang kuat dalam industri teknologi dan inovasi.

Hal ini tidak terlepas dari kebijakan pemerintah yang mempromosikan dan mendukung inovasi sebagai bagian dari strategi pembangunan nasional.

Pun demikian, Kementerian Keuangan sebagai instansi yang membidangi urusan keuangan dan kekayaan negara serta mempunyai unit pelayanan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dituntut untuk dapat mengembangkan budaya One Agency, One Innovation, dan mampu memenuhi harapan masyarakat sebagai pengguna jasa dengan memberikan pelayanan publik yang memuaskan (faster, better, and cheaper). Tantangan semakin besar dengan sumber daya yang terbatas mengharuskan Kemenkeu untuk selalu berinovasi dalam pelayanannya. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu ekosistem inovasi yang memungkinkan ide-ide inovatif dapat muncul dan dikembangkan.

## Apa itu ekosistem inovasi?

Secara sederhana, ekosistem inovasi dapat diartikan sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terkoneksi dalam menciptakan dan mengembangkan inovasi. Dalam konteks pemerintahan, ekosistem inovasi mencakup kebijakan, budaya organisasi, sumber daya manusia, teknologi, serta infrastruktur yang memadai.

Ekosistem inovasi menjadi penting bagi pemerintah karena adanya kebutuhan untuk menciptakan solusi untuk mengatasi permasalahan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam.

## Bagaimana ekosistem inovasi bekerja?

Ekosistem inovasi memungkinkan munculnya ide-ide inovatif melalui berbagai mekanisme seperti kompetisi, kelompok diskusi, atau bahkan brainstorming. Ide-ide inovatif tersebut kemudian dikembangkan melalui pendampingan atau mentoring, di mana para inovator diberikan bimbingan dan dukungan oleh ahli atau mentor yang berpengalaman.

Selain itu, ekosistem inovasi juga memungkinkan inovasi untuk diuji coba dan dievaluasi melalui mekanisme seperti regulatory sandbox. Regulatory sandbox adalah suatu sistem yang memungkinkan inovasi untuk diuji coba dalam lingkungan yang terkontrol dan aman, sehingga dapat dievaluasi dan ditingkatkan sebelum diimplementasikan secara luas.

Di Indonesia, pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dan regulasi untuk mendorong terciptanya ekosistem inovasi yang baik, terutama di sektor pelayanan publik. Salah satu contoh adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Birokrasi Nomor 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik, yang mengatur mengenai pengembangan inovasi dalam pelayanan publik.

Dalam rangka memperkuat budaya inovasi, Kementerian Keuangan juga tengah merancang ekosistem inovasi yang komprehensif. Ekosistem inovasi tersebut

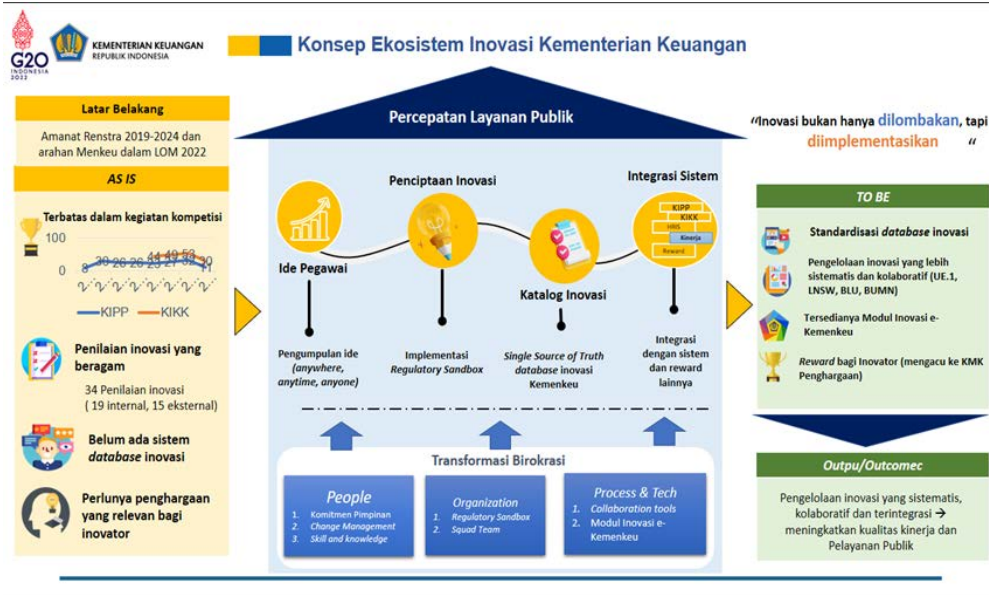
mencakup berbagai elemen seperti regulatory sandbox, database ide inovasi, kompetisi inovasi, serta integrasi inovasi dalam manajemen kinerja pegawai.

## Kebijakan dan Database Ide Inovasi Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan telah mengembangkan ekosistem inovasi yang terdiri dari berbagai tahapan, seperti penciptaan dan

seleksi ide inovasi, pengembangan ide inovasi, hingga implementasi ide inovasi tersebut yang tertuang dalam pedoman pengelolaan inovasi di Kemenkeu. Salah satu tahapan yang penting adalah pendampingan atau mentoring dalam pengembangan ide inovasi melalui Regulatory Sandbox.





Pegawai dapat mengusulkan ide inovasi secara individu atau kelompok melalui modul inovasi SuperApp Kemenkeu. Kemudian, ide inovasi tersebut akan diseleksi oleh Pengelola Inovasi dan diimplementasikan melalui Regulatory Sandbox yang melibatkan Tim Kerja atau Squad Team.

Selain itu, Kementerian Keuangan juga memiliki basis data inovasi sebagai ruang penyimpanan atau repository ide inovasi dan inovasi yang sudah ada di Kementerian Keuangan. Basis data inovasi tersebut digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan serta penilaian kinerja. Pemberian penghargaan diberikan sebagai reward kepada inovator.

Dalam pengelolaan inovasi, Kementerian Keuangan membagi kewenangan antara Pengelola Inovasi Tingkat Kementerian Keuangan yang dalam hal ini dilaksanakan oleh Sekretariat Jenderal cq. Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan serta pengelola inovasi Tingkat unit Eselon I/LNSW yang dilaksanakan oleh unit pengelola inovasi tingkat unit Eselon I/LNSW. Peran Pengelola Inovasi dimanfaatkan dengan menggunakan modul inovasi pada platform e-Kemenkeu.



## Proses dari Ide menjadi Inovasi Melalui Kemenkeu Sandbox



## Kompetisi Inovasi di Kemenkeu

Kompetisi inovasi adalah salah satu cara untuk mendorong budaya inovatif dalam lingkungan instansi pemerintahan. Kompetisi inovasi pemerintah menjadi salah satu cara yang efektif untuk mendorong para inovator untuk memecahkan masalah sosial dan ekonomi yang dihadapi masyarakat.

Bila di level Nasional, KemenPAN-RB mengadakan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP), di level Kementerian, sejak 2018, Kemenkeu telah mengadakan Kompetisi Inovasi Kementerian Keuangan (KIKK) secara berkala setiap tahunnya. KIKK telah berhasil menjangkau ide-ide inovatif dari seluruh pegawai. Hasilnya pun cukup membanggakan yaitu KIKK mampu mengantarkan beberapa inovasi menjadi Top 99 dan Top 45 dalam KIPP. Hal ini membuktikan bahwa inovasi yang telah diberikan oleh Kementerian Keuangan mampu menjadi contoh bagi inovasi pelayanan lainnya ataupun dapat ditingkatkan kembali dari segi kualitas pelayanannya.

KIKK 2022 dibagi menjadi 3 fase yaitu persiapan, pelaksanaan, dan pasca pelaksanaan KIKK. Dalam persiapan KIKK, tim ditetapkan dan informasi disampaikan kepada seluruh unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan agar berpartisipasi dan berkontribusi aktif dalam KIKK 2022. Pelaksanaan KIKK 2022 dimulai dengan sosialisasi dan publikasi informasi, dengan tahapan seleksi administrasi, evaluasi proposal, dan presentasi serta wawancara. Hasil penilaian inovasi dari KIKK mencakup 5 Inovasi Terbaik pada Unit Eselon I/Unit Organisasi Non Eselon dan 2 Inovasi Terbaik dari pada unit Special Mission Vehicle Kementerian Keuangan.

Secara keseluruhan, program kompetisi inovasi pemerintah sangat penting bagi pemerintah dan masyarakat. Dengan mendorong inovasi dan kreativitas, pemerintah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik, menciptakan budaya inovasi di lingkungan kerja, dan meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam proses pembuatan kebijakan. Oleh karena itu, program ini perlu didukung dan dikembangkan lebih lanjut untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Muara dari berbagai upaya Kementerian Keuangan dalam mengembangkan ekosistem inovasi hingga pelaksanaan berbagai kompetisi tentunya adalah kualitas pelayanan publik yang semakin baik. Dengan adanya inovasi, maka diharapkan pelayanan yang diberikan oleh setiap instansi dan insan Kementerian Keuangan semakin efektif, efisien, dan meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Ketika inovasi sudah menjadi tradisi, tujuan tersebut tentunya bukanlah sesuatu yang mustahil untuk diwujudkan di era disrupsi yang penuh tantangan seperti saat ini.



# WORK CULTURE KEMENKEU



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



# KERJA LEBIH EFEKTIF, ORGANISASI LEBIH PRODUKTIF



Apa yang terlintas dalam pikiran kita bila ada pegawai yang ingin bekerja dari mana saja? Beberapa orang menganggap kerja dari mana saja (seperti dari rumah atau tempat lain di luar kantor) pasti akan mengurangi produktivitas, karena pegawai yang bersangkutan menjadi susah untuk dihubungi, atau bahkan tidak bertanggung jawab pada pekerjaannya. Namun, sebenarnya hal tersebut bergantung pada cara kerja dan pengelolaan waktu yang dilakukan oleh pegawai yang tersebut. Bahkan terdapat studi literatur yang mengatakan bahwa fleksibilitas dalam bekerja memiliki banyak manfaat, seperti meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, lebih bebas berekspresi karena pekerjaan dapat dilakukan dari mana saja, dan mengurangi stress sehingga dapat meningkatkan produktivitas juga kreativitas.

Dua pemikiran yang kontras, pertanyaannya, mana yang salah? Sepertinya keduanya benar kok!

Sejak pandemi COVID-19, fleksibilitas dalam bekerja semakin diminati. Dengan adanya pembatasan interaksi secara tatap muka dikarenakan pandemi, melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020, Kementerian Keuangan telah meluncurkan program Flexible Working Space (FWS) yang memperbolehkan para pegawainya untuk bekerja dari mana saja (fleksibilitas lokasi bekerja) dengan tetap mempertahankan kualitas pekerjaannya. Penerapan FWS saat pandemi terbatas pada pelaksanaan pola kerja remote working dari rumah, homebase, dan Satellite Office/Co-working Space (CwS).

Evaluasi FWS di Kemenkeu menunjukkan pola kerja fleksibel mampu memberikan manfaat besar bagi pegawai dan organisasi serta menunjukkan komitmen Kementerian Keuangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif bagi seluruh pegawainya.

Di sisi lain, hasil survei Pelaksanaan Work from Anywhere (WFA) menunjukkan bahwa penerapannya tidak dapat disamaratakan pada setiap unit kerja salah satu alasannya seperti masih terdapat beberapa pelayanan yang tidak dapat sepenuhnya dilakukan secara daring. Untuk itu, penerapan WFA memerlukan *trust building* dan *engagement* antara pimpinan dan anggotanya, standarisasi pengaturan kuota pegawai dan kuota pelaksanaan WFA yang dilakukan diluar kantor, serta redesain dan simplifikasi proses bisnis yang kurang efisien.

## Produktivitas



**86,17%** lebih produktif, efektif/sama dengan WFO.



Kegiatan paling efektif WFA: **Membuat naskah dinas (18,38%)** dan **menghadiri kegiatan daring (17,49%)**

Penilaian Aspek Waktu Kuantitas Kualitas



3,4/4 3,4/4 3,3/4



**INSIGHT PRODUKTIVITAS**  
**Tantangan:** Masih ada proses/layanan yang belum daring.  
**Persepsi:** Semua gen yakin produktivitas WFA kedepannya

## Efisiensi



**Waktu Perjalanan**  
**1-3 jam** kantor pusat  
**<30 menit** kantor vertikal



**Pengeluaran Operasional** **Rp.500k-2000k** kantor pusat  
**<Rp.500k-1000k** kantor vertikal

## Happiness dan Aspirasi



**85,12%**

Positive/senang selama WFA



**Gen Y (49,69%)** kebahagiaan tertinggi diikuti oleh Gen Z, Gen X dan Baby Boomer

**Sistem Hybrid:**



**WFA**  
3 Hari  
2 Hari

**WFO**  
2 Hari  
3 Hari

**87,28%** pegawai menginginkan Hybrid  
(Pusat)  
(Vertikal)



**50-75%**

**Persepsi manajemen:** Pegawai dimungkinkan untuk **melaksanakan WFA di luar kantor secara bersamaan**



**Penerapan rentang waktu kerja WFHb ideal:** 5-10 hari kerja, 1-5 hari kerja, dan dengan kuota tertentu  
**Aspirasi dari 97,83% pegawai**

## Sarana



Sarana yang paling dibutuhkan **laptop, internet, dan paket data**

## Reputasi



**83,07%**

**tidak dapat kritik/ kesan buruk** dari lingkungan karena WFH

## Rumpun

**Unit Paling Efektif & Produktif WFA**



**Komunikasi (64,98%)**  
**OSDM (59%)**



**INSIGHT RUMPUN UNIT KERJA**

Pelaksanaan WFH rumpun **hukum, IT, pengendalian internal, Keuangan Negara**, dll unit pusat lebih efektif dibanding pada unit vertikal

**Rumpun Keuangan Negara**

**Pengamanan/pengawasan border** lebih efektif dengan pola fisik  
**Penatalaksanaan Keuangan negara** serta **Audit** efektif melalui hybrid  
**Kebijakan keuangan negara** efektif dengan WFH

Perlu diingat bahwa FWA sebenarnya adalah sebuah pilihan cara kerja bagi suatu organisasi yang memiliki prasyarat agar efektif dilaksanakan, di antaranya:

1. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai: Komunikasi yang efektif sangat penting dalam menjalankan FWA. Pegawai harus merasa bahwa mereka dapat menghubungi pimpinan mereka dengan mudah juga sebaliknya pegawai juga harus dapat merespon dengan cepat.
2. Perencanaan yang matang: Perencanaan yang baik merupakan kunci sukses WFA, dimana seluruh pegawai harus merencanakan jadwal kerja dengan cermat dan memastikan bahwa mereka dapat memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan.
3. Pengaturan yang fleksibel: FWA dapat berupa pengaturan waktu yang fleksibel atau tempat kerja yang fleksibel. Untuk pengaturan waktu yang fleksibel, pegawai dapat diberikan jangka waktu tertentu untuk menyelesaikan tugas mereka. Untuk pengaturan tempat kerja yang fleksibel, pegawai dapat diberikan pilihan untuk bekerja dari rumah, kantor, atau tempat lain yang nyaman bagi mereka.
4. Teknologi yang memadai: Teknologi seperti laptop, ponsel pintar, dan dukungan aplikasi yang dapat diakses kapanpun dan dimanapun sesuai kebutuhan pegawai.
5. Evaluasi dan pemantauan: Pimpinan harus secara teratur mengevaluasi kinerja bawahannya dan memantau kemajuan proyek untuk memastikan bahwa FWA berjalan dengan baik.
6. Keterbukaan dan transparansi: seluruh pegawai harus terbuka dan transparan satu sama lain. Anggota tim harus memberi tahu pimpinan jika mereka mengalami masalah atau kesulitan dalam menjalankan FWA dan pimpinan harus memberikan dukungan dan bantuan jika diperlukan.
7. Kepatuhan terhadap aturan dan regulasi: Organisasi juga harus memiliki alat untuk memastikan bahwa FWA yang dijalankan sesuai dengan aturan dan regulasi yang berlaku.

Secara keseluruhan, bekerja dimana saja tidak secara otomatis mengurangi produktivitas. Namun, seluruh elemen Kemenkeu perlu mengelola waktu mereka dengan bijak dan memastikan lingkungan kerjanya mendukung efektivitas dalam bekerja sehingga organisasi Kementerian Keuangan semakin produktif.

# SQUAD TEAM DI KEMENKEU, MEMANG PERLU?



Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 telah merubah banyak aspek dalam kehidupan masyarakat, salah satunya cara kerja Kementerian Keuangan. Sebagai pengelola keuangan negara, Kementerian Keuangan memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Ketika situasi berubah dengan cepat, perumusan kebijakan yang cepat dan tepat diperlukan untuk mengurangi kerugian yang lebih besar. Pola bekerja matriks lintas keahlian menjadi hal yang wajib dilakukan agar kebijakan yang diambil lebih komprehensif dan tidak meninggalkan berbagai aspek yang penting.

Guna meningkatkan efektivitas dan keberlangsungan pola kerja kolaboratif lintas instansi, Kemenkeu menyusun Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan Satu: Collaborative Ways of Working (IS CWOW).

Tujuan dari IS CWOW adalah untuk penguatan budaya dan sumber daya manusia Kementerian Keuangan dengan fokus pada sinergi, integritas, dan nilai kolaboratif yang sesuai dengan Core Value ASN yaitu memberi kesempatan pada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Di Tahun 2022, Kemenkeu mulai melembagakan bentuk pola kerja kolaboratif ini dengan mana "Squad Team".

Squad Team di lingkungan Kementerian Keuangan merupakan sistem kerja kolaboratif sejumlah pegawai Aparatur Sipil Negara yang memiliki keahlian dan pengetahuan khusus/tertentu yang berasal dari unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan. KMK 146/2022 menyebutkan Squad team dibentuk dengan pertimbangan:

1. mempunyai tujuan khusus, yaitu penugasan yang memerlukan percepatan penyelesaian hasil/output berupa antara lain peningkatan penerimaan negara, efisiensi belanja, efektivitas pembiayaan, dan/ atau mitigasi pengelolaan risiko fiskal;
2. mempunyai tujuan strategis, yaitu penugasan berdasarkan antara lain arahan pimpinan (executive direction), Rencana Strategis, dan/ atau Rencana Kerja; atau
3. mempunyai tugas lintas sektor, yaitu penugasan yang memerlukan keikutsertaan peran fungsi dari instansi Pemerintah lainnya.

# 5 ALASAN PENTINGNYA SQUAD TEAM

## 1. Efektivitas dan Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas

Squad team dibentuk untuk fokus pada tugas-tugas yang spesifik dan memiliki tanggung jawab yang jelas. Tim yang dibentuk dari para ahli di bidangnya dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas ini dengan baik. Tentunya hal ini sangat penting bagi Kementerian Keuangan yang memiliki organisasi yang sangat besar dengan jangkauan tugas yang begitu kompleks.

## 2. Meningkatkan Kolaborasi dan Komunikasi

Squad team terdiri dari orang-orang dari berbagai latar belakang yang membawa perspektif yang berbeda-beda. Hal ini dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antara anggota tim dan membantu mereka menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih baik. Tim yang terdiri dari berbagai ahli dapat bekerja bersama-sama untuk menemukan solusi terbaik dan memberikan masukan yang berharga kepada satu sama lain.

## 3. Memberikan Keterampilan Khusus yang Diperlukan

Squad team terdiri dari orang-orang yang memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang spesifik. Tidak kaku, Tim ini dapat lebih fleksibel dalam menyampaikan ide-ide baru serta mencurahkan seluruh keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas baru sehingga dapat meningkatkan kinerja dan menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih baik.



## 4. Mempercepat Inovasi dan Peningkatan Kualitas

Squad team seringkali dibentuk untuk menyelesaikan tugas-tugas yang belum pernah dilakukan sebelumnya atau tugas yang membutuhkan inovasi. Tim ini dapat memberikan pemikiran kreatif dan solusi inovatif untuk mengatasi masalah.

## 5. Membangun Kepercayaan Diri dan Memperkaya Pengetahuan Pegawai

Tim yang terdiri dari ahli di bidangnya dari masing-masing unit dapat saling berkolaborasi dan bertukar pengetahuan sehingga anggota dari squad team memiliki perspektif yang luar dan berguna bagi perkembangan karirnya. Selain itu, integrasi dengan modul kepegawaian dan e-performance merupakan reward bagi anggota squad team untuk memperkaya portofolionya

## Proses pembentukan squad team di Keuangan mudah Kok!

Sejak diluncurkan pada Mei 2022, tercatat sudah ada 54 Squad Team yang dibentuk pada Kementerian Keuangan, dengan rincian sebagai berikut:

Unit	Pembentukan			Jumlah
	KMK	KEP UE I/UE II	ST/ND	
Setjen	6	9		15
DJA	1	5	1	7
DJBC		2	1	3
DJKN	1		2	3
DJPPR	1			1

Mekanisme penugasan Squad Team terdiri atas:

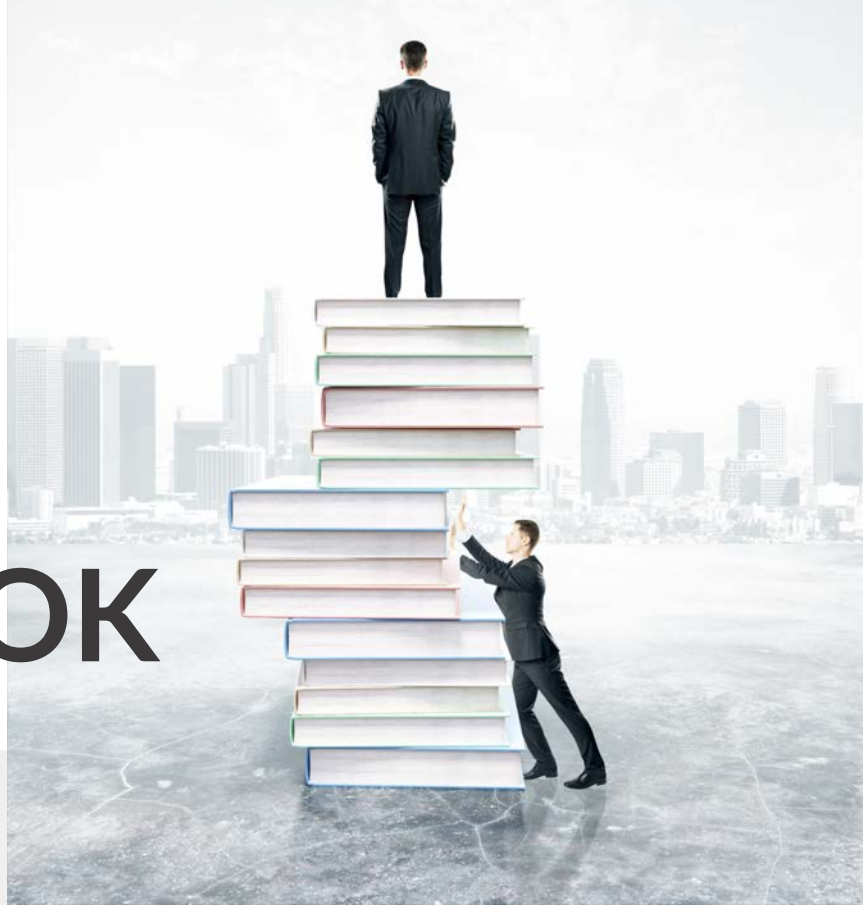
- 1. Inisiasi:** proses dimulainya inisiasi penugasan oleh oleh Unit Inisiator melalui pengajuan permohonan izin prinsip pembentukan squad team kepada Sekretariat Jenderal Kemenkeu melalui Nadine
- 2. Perencanaan:** proses dimulainya penyusunan rencana penugasan, kualifikasi anggota, target dan output yang diharapkan dalam bentuk KAK. Modul Tim dan Satu kemenkeu dapat merekomendasikan, memilih, dan meminta persetujuan atasan langsung dari calon anggota tim. Modul ini juga dipersiapkan untuk melakukan profiling pegawai dan pengajuan suka rela untuk mendaftarkan diri pada squad team yang sedang mencari anggota.
- 3. Pelaksanaan:** proses dimulainya penyusunan rencana pelaksanaan kegiatan oleh Ketua Squad Team sampai dengan penyampaian hasil pelaksanaan penugasan kepada Pemilik Kinerja. Proses komunikasi dan pencatatan hasil kerja menggunakan MS Team.
- 4. Pelaporan:** proses dimulainya penyusunan Surat Keterangan Melaksanakan Kegiatan oleh Pemilik Kinerja sampai dengan diterimanya laporan pelaksanaan tugas oleh atasan langsung anggota Squad Team. Saat ini sedang disiapkan interkoneksi dengan modul my task dan e-performance

Dengan adanya squad team yang solid dan efektif di Kemenkeu, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan publik yang lebih baik bagi masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi seluruh insan Kementerian Keuangan untuk dapat bekerja sama dan saling mendukung satu sama lain dalam mencapai tujuan bersama demi kemajuan negara.

## Tips Agar Squad Team Efektif

- Tujuan yang jelas: Pastikan seluruh anggota squad team memahami tujuan dari squad tersebut dengan jelas. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua orang berada pada jalur yang sama dan memiliki fokus yang sama dalam mencapai tujuan.
- Komunikasi yang terbuka: Komunikasi yang terbuka dan jujur sangat penting dalam sebuah squad team. Pastikan setiap anggota dapat berbicara terbuka dan mengutarakan pendapat mereka. Hal ini akan mempermudah dalam mengambil keputusan dan mencari solusi ketika terjadi permasalahan.
- Memiliki tugas yang jelas: Setiap anggota Squad Team harus memiliki tugas yang jelas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini akan mempermudah dalam mengalokasikan pekerjaan, dan membuat setiap anggota fokus pada pekerjaannya masing-masing.
- Pembagian tugas yang seimbang: Pastikan pembagian tugas dalam Squad Team seimbang. Hindari memberikan tugas yang terlalu banyak kepada satu anggota saja, karena hal ini dapat mengakibatkan beban kerja yang berlebihan dan membuat performa squad menjadi kurang efektif.
- Pengakuan terhadap prestasi: Memberikan pengakuan kepada anggota squad yang telah berprestasi merupakan hal yang penting dalam meningkatkan semangat dan motivasi anggota. Berikan penghargaan atau insentif sebagai bentuk apresiasi atas kerja keras dan kontribusi yang telah diberikan.
- Evaluasi secara berkala: Lakukan evaluasi secara berkala untuk mengukur performa Squad Team. Hal ini akan membantu dalam mengidentifikasi permasalahan dan menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja squad team di masa yang akan datang.

# THE ASN CAREER SUCCESS HANDBOOK



Kita semua pasti sudah tahu kalau Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tanggung jawab yang besar dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Namun, sayangnya tidak sedikit berita yang mencitrakan ASN melakukan tugasnya dengan kerja asal-asalan, tidak profesional, dan tidak bertanggung jawab sehingga yang terjadi adalah kepercayaan masyarakat atas pemerintah menjadi rendah. Kondisi tersebut tentunya tidak terjadi di Kementerian Keuangan. Sebagai bukti, hasil survei kepuasan layanan Kementerian Keuangan setiap tahun mengalami kenaikan dengan predikat terakhir di tahun 2022 adalah 4,37 (sangat puas).

Kementerian Keuangan telah membangun sistem manajemen kinerja dan pengawasan yang ketat untuk memastikan setiap pegawai memiliki standar yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan stakeholdernya.

Hal ini juga dilakukan untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai di Kementerian Keuangan dilakukan secara profesional dan bertanggung jawab.

Saat pertama kali bekerja di Kementerian Keuangan atau saat pertama kali menduduki suatu jabatan tertentu, apa yang terlintas di benak kita? Apa yang harus dilakukan ya? Cara melakukannya bagaimana? Atau mungkin, pengetahuan apa yang harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan ini? Semua pertanyaan-pertanyaan itu sebenarnya sudah bisa terjawab dengan membaca 3 Pedoman Wajib yang harus dipahami ASN Kemenkeu sebelum Bekerja.

## STANDAR KOMPETENSI TEKNIS JABATAN (SKJ)

“Bagi ASN, SKJ seperti gambaran ideal bagaimana kompetensi yang diharapkan saat bekerja. SKJ yang berisi deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan, memuat standar yang jelas dan terukur mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja dan efektivitas kerjanya.”

Kompetensi yang tertuang dalam SKJ ASN meliputi kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan kompetensi teknis.

Kompetensi manajerial dan sosial kultural mengacu pada kamus kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 38/2017. Sementara, kompetensi teknis mengacu pada kamus kompetensi teknis pada urusan pemerintahan yang bersesuaian dengan lingkup bidang tugas pada setiap jabatan. Kementerian Keuangan telah menerbitkan kamus kompetensi teknis pada urusan keuangan negara, sebagaimana tertuang dalam KMK Nomor 178/2021 tentang Kamus Kompetensi Teknis Urusan Keuangan Negara.

Berpedoman pada SKJ, ASN akan terpacu untuk terus mengembangkan kualitas diri dan meningkatkan kapabilitas mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan jalan mengikuti pelatihan, kursus, sharing session, atau dengan membaca dan mempelajari literatur yang relevan dengan bidang kerjanya. Dengan cara ini, ASN dapat memperbaiki kualitas diri dan kinerjanya, yang tentunya akan berdampak pada meningkatnya peluang untuk memperoleh jenjang karir yang optimal.

Standar Kompetensi Teknis Jabatan (SKTJ) sebagai bagian dari SKJ ASN, mulai disusun sejak tahun 2020. Selanjutnya, seiring dengan adanya dinamika organisasi dan jabatan yang sangat tinggi (penataan organisasi, delayering, dsb.), SKTJ di Kemenkeu tetap berproses untuk dilakukan evaluasi. Pada tahun 2022 telah tersusun sebanyak SKTJ pada 1.578 jabatan. Hasil tersebut melampaui dari target yang ditetapkan yakni 1.469 jabatan (107,42%).

Hasil penyusunan SKTJ Kemenkeu ini selanjutnya akan diharmonisasi dengan SKJ ASN yang bermanfaat sebagai acuan dalam pengelolaan SDM yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan karir, pengembangan kompetensi, penempatan, promosi dan/atau mutasi, uji kompetensi, talent pool, dan sistem informasi ASN. Bagi ASN Kemenkeu, mengetahui dan mempelajari SKJ adalah keharusan sebagai panduan agar dalam menjalankan tugasnya dapat dilakukan dengan baik. Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada terwujudnya pelayanan publik yang optimal dan peluang sukses karir di masa yang akan datang.

## URAIAN JABATAN

Uraian jabatan adalah dokumen yang berisi tentang uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, potensi masalah dan tantangan, persyaratan pendidikan, serta pengalaman kerja yang diperlukan untuk dapat menjabat suatu jabatan. Uraian jabatan memberikan gambaran detail pekerjaan yang dilakukan pada suatu jabatan yang merupakan penjabaran dari tugas dan fungsi pokok organisasi. Uraian jabatan ini hampir sama dengan job description yang lebih banyak dikenal oleh khalayak. Selain gambaran detail pekerjaan, dalam uraian jabatan juga dilengkapi dengan kualifikasi minimal yang harus dipenuhi oleh ASN/pegawai untuk menduduki jabatan tertentu yang terkait dengan pendidikan formal, pangkat/golongan, pendidikan dan pelatihan, dan syarat lainnya.

Uraian jabatan sangat penting untuk dipahami oleh seluruh pegawai Kemenkeu karena dengan memahami uraian jabatan, pegawai dapat mengetahui dengan jelas tugas-tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, serta kewenangan yang dimiliki dalam menjalankan tugas tersebut. Selain itu, terdapat pula potensi masalah dan tantangan yang muncul di jabatan tersebut, sehingga pegawai dapat melakukan mitigasi risiko bahkan memunculkan adanya inovasi untuk menyelesaikan permasalahan yang sudah diidentifikasi tersebut. Dalam ranah pengelolaan kinerja, uraian jabatan juga menjadi salah satu bahan untuk menentukan target kinerja yang dituangkan dalam indikator kinerja utama di dalam Kontrak Kinerja/Perjanjian Kinerja.

Dengan adanya uraian jabatan, pegawai juga akan memahami hasil yang harus dicapai dalam menjalankan tugas tersebut. Dan bagi organisasi, uraian jabatan ini digunakan oleh pengelola SDM sebagai bahan untuk pengisian jabatan dan kebutuhan lainnya.

Hampir seluruh jabatan di Kemenkeu telah memiliki uraian jabatan, ada sekitar + 24.000 uraian jabatan. Beberapa jabatan yang mengalami perubahan akibat dari penataan organisasi saat ini sedang dilakukan penyusunan uraian jabatan. Tahun 2023 ini, bagi jabatan pelaksana akan dilakukan simplifikasi uraian jabatan untuk mengakomodir penataan jabatan pelaksana nasional. Ke depan, jabatan pelaksana ini akan bersifat general sehingga bisa mendukung pelaksanaan tugas organisasi sesuai dengan kedudukan jabatan pelaksana tersebut.

## STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)

Setiap organisasi, termasuk juga Kemenkeu, pasti memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memastikan semua kegiatan dijalankan dengan efektif, efisien, dan konsisten. SOP sangat penting bagi pegawai Kemenkeu karena akan sangat membantu dalam memahami bagaimana tugas-tugas seorang ASN harus dilakukan dan apa yang diharapkan oleh organisasi dari setiap ASN dalam menjalankan pekerjaannya. SOP pada dasarnya adalah dokumen tertulis yang menjelaskan bagaimana suatu tugas harus dilakukan. Dokumen ini mencakup langkah-langkah yang harus dilakukan, orang yang bertanggung jawab untuk melakukan tugas, dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikannya.

SOP juga membantu pegawai Kemenkeu untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Setiap pegawai harus mengikuti SOP yang sama untuk memastikan bahwa tugas-tugas dijalankan dengan cara yang sama. Ini membantu mencegah kesalahan dan mengurangi risiko kesalahan dalam pengelolaan keuangan negara.

Sebagai Quality Control, SOP juga memungkinkan pegawai Kemenkeu untuk memastikan bahwa tugas-tugas yang dilakukan telah selesai dengan benar. Dokumen ini dapat digunakan sebagai panduan untuk mengevaluasi pekerjaan pegawai dan memastikan bahwa setiap tahapan telah dilakukan dan setiap tanggung jawab telah dipenuhi. Jika ada masalah atau kesalahan dalam pekerjaan, SOP dapat digunakan sebagai panduan untuk menemukan masalah tersebut dan memperbaikinya.

Terakhir, SOP sangat penting bagi pegawai Kemenkeu karena dapat membantu dalam pengembangan diri pegawai. Dalam banyak kasus, SOP merupakan hasil dari penelitian dan pengalaman panjang dalam pekerjaan. Dengan membaca dan memahami SOP, pegawai Kemenkeu dapat mempelajari bagaimana cara terbaik untuk menjalankan tugas-tugasnya dan mengembangkan keterampilan dalam pengelolaan keuangan negara.

Sejak Tahun 2022, Kementerian Keuangan telah berupaya melakukan digitalisasi SOP melalui sistem Orbus, dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di Kementerian Keuangan. Dengan digitalisasi SOP, seluruh pegawai dapat mengakses SOP dengan mudah dan cepat, dan memastikan bahwa mereka selalu memiliki akses ke SOP terbaru. Selain itu, sistem Orbus dapat membantu menghindari tumpang tindih SOP, sehingga meminimalkan kesalahan dan mempercepat proses kerja. Dalam jangka panjang, digitalisasi SOP melalui sistem Orbus juga dapat membantu Kementerian Keuangan mengurangi biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. Dengan memanfaatkan teknologi digital, proses pengolahan data dan informasi dapat dilakukan dengan lebih efisien dan akurat, sehingga waktu dan sumber daya dapat digunakan dengan lebih optimal. Namun, untuk mencapai tujuan tersebut, perlu adanya komitmen bersama dari seluruh pimpinan di Kementerian Keuangan dalam rangka memastikan bahwa seluruh SOP yang diunggah ke sistem Orbus telah dikoordinasikan dan diterima oleh semua pihak terkait.



# KUNCI KESUKSESAN KARIR PEGAWAI DI KEMENKEU

The ASN Career  
Success Book

Pemahaman terhadap Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), Uraian Jabatan, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai dalam pengembangan karir dan kesuksesan organisasi.

- **Pertama**, pemahaman terhadap SKJ memungkinkan pegawai untuk mengetahui kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Hal ini dapat membantu pegawai untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya, serta menentukan arah pengembangan karir yang tepat.
- **Kedua**, pemahaman terhadap Uraian Jabatan memungkinkan pegawai untuk mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus mereka lakukan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini akan membantu pegawai untuk mengetahui prioritas pekerjaan yang harus diutamakan dan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan benar dan efektif.
- **Ketiga**, pemahaman terhadap SOP dapat membantu pegawai untuk memahami prosedur atau aturan yang harus diikuti dalam menjalankan tugas-tugas tertentu. Dengan memahami SOP, pegawai dapat melakukan tugas-tugas mereka dengan konsisten dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga memastikan kualitas dan konsistensi dalam setiap proses.

Ketiga hal tersebut sangat penting untuk kesuksesan organisasi karena ketika setiap pegawai memahami SKJ, Uraian Jabatan, dan SOP, mereka dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, berupa peningkatan produktivitas, serta terciptanya lingkungan kerja yang lebih harmonis. Selain itu, pemahaman terhadap SKJ, Uraian Jabatan, dan SOP juga dapat membantu pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas serta produktivitas dalam bekerja, serta meningkatkan potensi pegawai untuk naik jabatan dan mengembangkan karir.

# Environment Support



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



# DIGITALISASI DAHULU, EFISIENSI KEMUDIAN

“BAYANGKAN, SAAT INI KITA PUNYA LEBIH DARI 24 RIBU APLIKASI. SETIAP KEMENTERIAN DAN LEMBAGA (K/L) ITU PUNYA DATABASE SENDIRI-SENDIRI” - SRI MULYANI, 2022.

Pernyataan yang sempat viral di tahun 2022 lalu ini merupakan respon dari Menteri Keuangan atas banyaknya aplikasi pemerintah yang digunakan untuk membantu urusan operasional dan administrasi yang justru menciptakan inefisiensi. Tidak hanya pemborosan, penyusunan aplikasi tanpa perencanaan dan integrasi justru dapat menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat atas layanan pemerintah. Pun demikian, biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan satu aplikasi tidaklah murah, terlebih dalam hal pemeliharaan serta keamanan untuk menjaga data dari kebocoran. Untuk itu, dalam berbagai kesempatan, Menteri Keuangan selalu mendorong upaya integrasi data dan aplikasi pemerintah.

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah sebuah sistem yang memungkinkan pemerintah untuk menyediakan layanan publik secara elektronik melalui internet dan teknologi digital lainnya. Dengan adanya SPBE, proses pelayanan publik bisa jadi lebih efisien dan cepat karena tidak lagi bergantung pada proses manual yang seringkali memakan waktu dan tenaga. Selain itu, SPBE juga memudahkan akses informasi publik, sehingga transparansi dan akuntabilitas pemerintah bisa lebih terjaga.



Dengan adanya arsitektur SPBE yang terintegrasi, diharapkan pelayanan publik di Indonesia dapat lebih terkoordinasi dan terintegrasi, serta memberikan manfaat yang lebih optimal bagi masyarakat dan pemerintah. Namun sayangnya, hasil evaluasi SPBE di Indonesia masih menunjukkan nilai indeks yang cukup rendah, yakni 2,26 pada tahun 2020 dan 2,24 pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat banyak tantangan dalam pengembangan SPBE secara nasional.

Kebijakan Pembangunan SPBE Nasional 2020-2024 diarahkan untuk mendukung kebijakan nasional pada 8 sektor utama yaitu, di bidang ekonomi dan industri, pembangunan kewilayahan, kesehatan, sosial, hukum dan keamanan, pendidikan, pemerintahan umum, dan Satu Data Indonesia.

## Upaya Integrasi SPBE di Kementerian Keuangan

Hasil evaluasi SPBE pada Kementerian Keuangan menunjukkan nilai indeks 3,72 dengan kategori “sangat baik”. Namun tentunya, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperbaiki, khususnya pada Domain Manajemen, seperti Aspek Manajemen SPBE dan Aspek Audit TIK.

Kementerian Keuangan mulai mengembangkan arsitektur SPBE sejak tahun 2016 melalui penetapan Keputusan Menteri Keuangan nomor 307/KMK.01/2016 tentang penggambaran peta proses bisnis Kementerian Keuangan dalam bentuk Value Chain. Di tahun 2018, Kementerian Keuangan pun mulai menggunakan kerangka kerja arsitektur The Open Group Architecture Framework (TOGAF) dengan menetapkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 452/KMK.01/2018 tentang Enterprise Architecture Kementerian Keuangan. Beberapa artefak EA yang telah berhasil disusun antara lain berupa penggambaran arsitektur proses bisnis dan layanan dari level 0 sampai dengan level 3 melalui beberapa Keputusan Menteri Keuangan, seperti KMK 625/KMK.01/2018, KMK 158/KMK.01/2020, dan KMK 136/KMK.01/2021.

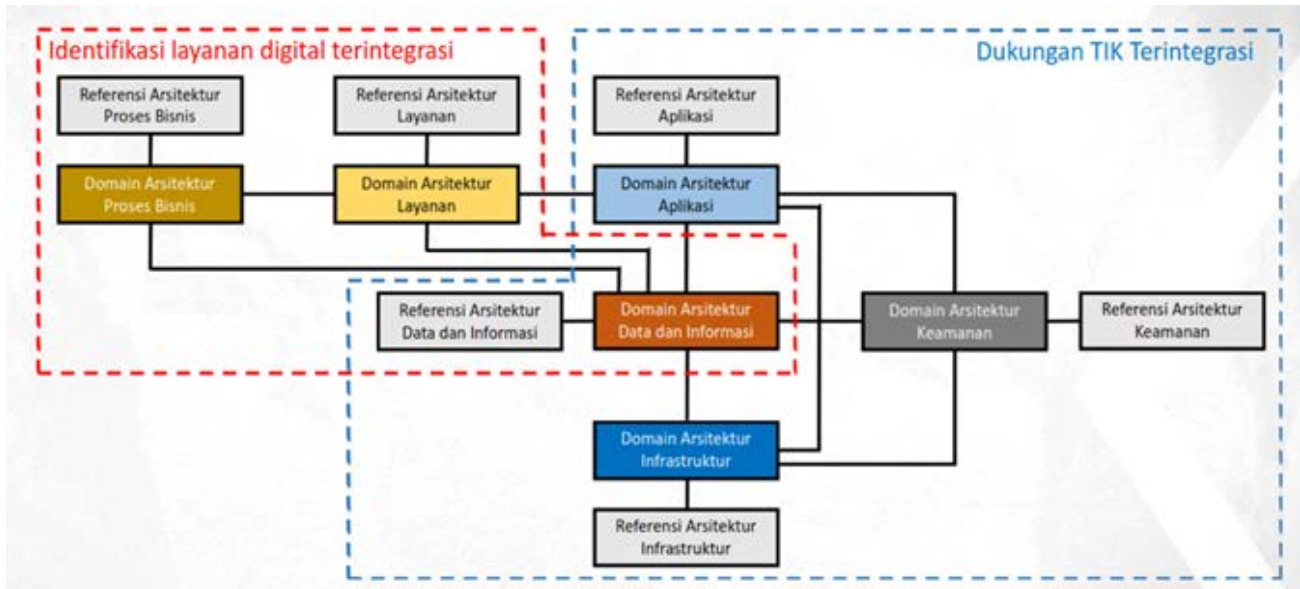
Pada akhir tahun 2022, Kementerian Keuangan telah menyelesaikan penyusunan arsitektur proses bisnis dan layanan untuk seluruh kelompok proses bisnis, yang terdiri atas proses bisnis utama, proses bisnis manajemen, dan proses bisnis pendukung.

Dari 19 target keluaran Inisiatif strategis Arsitektur SPBE Nasional, Kementerian Keuangan memiliki peran pada sektor Pemerintahan Umum melalui 2 bentuk inisiatif strategis yakni **layanan administrasi pemerintahan di bidang keuangan negara** dan **layanan manajemen data keuangan negara**.

Penyusunan arsitektur “As-Is” atau eksisting merupakan kegiatan penting yang harus dilaksanakan pada tahap awal implementasi SPBE karena dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi organisasi dari segi teknologi informasi, bisnis, dan operasional. Manfaat dari penggambaran arsitektur As-Is Kementerian Keuangan antara lain antara lain:

1. identifikasi permasalahan: Penyusunan arsitektur As-Is memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin ada dalam kondisi saat ini, seperti proses yang kurang efisien, proses yang tidak sesuai dengan best practice, atau keamanan yang lemah.
2. Evaluasi kebutuhan dan peluang perbaikan: Penyusunan arsitektur eksisting memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kebutuhan yang harus diperbaiki atau diubah agar sesuai dengan strategi bisnis dan teknologi informasi yang digunakan.
3. Penentuan tujuan yang realistis: Tanpa melakukan analisis arsitektur eksisting, organisasi mungkin akan merencanakan perubahan yang tidak realistis. Penyusunan arsitektur eksisting memungkinkan organisasi untuk mengukur seberapa jauh perubahan yang diinginkan dari kondisi saat ini dan membuat rencana perubahan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Integrasi strategi bisnis dan teknologi informasi: Penyusunan arsitektur eksisting memungkinkan organisasi untuk mengetahui bagaimana sistem teknologi informasi saat ini digunakan dalam organisasi, serta bagaimana semua elemen tersebut saling terkait. Dengan demikian, memungkinkan organisasi untuk membuat rencana yang sesuai dengan strategi bisnis dan teknologi informasi yang digunakan.

Tercapainya komunikasi yang efektif: Penyusunan arsitektur eksisting memungkinkan organisasi untuk mencapai komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan lainnya dalam organisasi, seperti kepada pimpinan organisasi, para arsitek, serta pengguna layanan.



Salah satu target penting SPBE Nasional pada tahun 2023 dan 2024 adalah menciptakan SMART Government yang mencakup integrasi proses bisnis, penerapan layanan digital pemerintah yang terintegrasi, serta pemanfaatan teknologi Big Data dan Artificial Intelligence untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Untuk mencapai tujuan ini, Kementerian Keuangan akan berfokus pada pengembangan arsitektur "To-Be" Kementerian Keuangan di tahun 2023. Ini adalah tantangan berat dari kerangka kerja enterprise architecture yang harus dibuktikan oleh Kementerian untuk menciptakan layanan yang lebih efisien dan berkualitas. Dengan kerja sama dari seluruh pihak, Kemenkeu yakin tantangan tersebut pasti dapat direalisasikan.

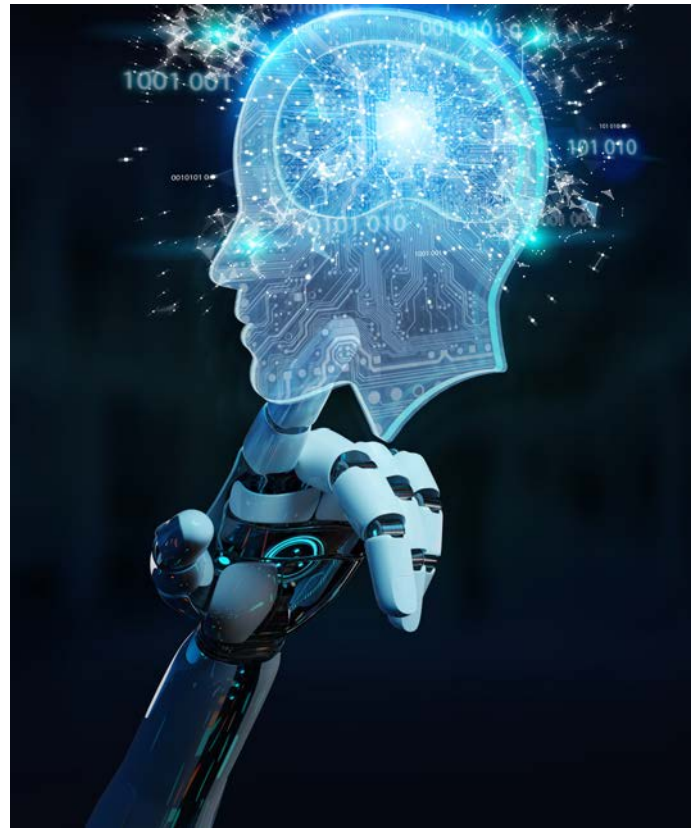
# SUPERAPPS DAN BOT

## LESS TO DO, LOTS TO GET

SUDAHKAH ANDA MENCOBA MENGGUNAKAN TEKNOLOGI ARTIFICIAL INTELLIGENCE? ATAU SEKADAR MENCOBA KECERDASAN DARI CHAT GPT DALAM MEMPROSES SESUATU? BEBERAPA HAL YANG DAHULU HANYA MUNCUL PADA FILM SCIENCE FANTASY, SAAT INI SEDIKIT DEMI SEDIKIT SUDAH MULAI MENJADI KENYATAAN.

Perkembangan teknologi dan kecerdasan buatan (AI) telah menjadi topik utama dalam beberapa tahun terakhir, karena kemampuan mereka untuk menggantikan peran manusia dalam beberapa pekerjaan. Teknologi seperti robotik dan automasi, serta AI yang semakin canggih, telah memungkinkan pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh manusia untuk digantikan oleh mesin. Bahkan saat ini AI sudah dapat melakukan pekerjaan yang membutuhkan analisis data dan kecerdasan buatan, seperti pemeriksaan dokumen hingga pemeriksaan medis. Kemampuan AI untuk memproses data dalam jumlah besar dan memberikan hasil yang akurat dalam waktu singkat, membuatnya menjadi alat yang sangat efisien dalam beberapa pekerjaan. Beberapa waktu lalu, penulis sudah mencoba membuat Naskah Dinas dengan dibantu oleh AI dan hasilnya cukup bagus.

Perkembangan teknologi berupa komputer dan robotik telah terbukti dapat meningkatkan produktivitas secara eksponensial tanpa menambah jumlah sumber daya manusia bahkan **dapat mengurangnya**. Namun apakah benar teknologi dan AI dapat menggantikan peran manusia dalam bekerja, utamanya di Kemenkeu?

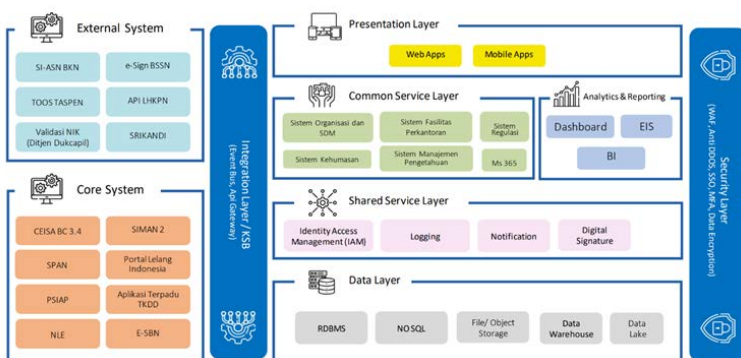


Di Kemenkeu sendiri, penerapan kebijakan negative growth SDM sejak tahun 2020 pada Kementerian Keuangan juga telah berhasil menciptakan perubahan yang signifikan dalam pola kerja pegawai. Sebanyak 81.971 orang pegawai di tahun 2020 diproyeksikan akan berkurang menjadi hanya 79.209 orang di tahun 2024. Optimalisasi teknologi menjadi kunci utama dalam upaya efisiensi tersebut. Pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya klerikal dan berulang, sedikit demi sedikit akan tergantikan oleh sistem. Namun penting juga untuk diingat bahwa teknologi dan AI bukanlah pengganti manusia secara keseluruhan. Beberapa pekerjaan yang memerlukan keterampilan dan kemampuan manusia seperti kreativitas, empati, dan interaksi sosial, tidak dapat digantikan oleh AI. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, serta analitis bagi pegawai Kementerian Keuangan menjadi pokok kebijakan yang harus selalu diterapkan.

## Bagaimana Nadine membawa perubahan pola kerja di Kemenkeu

Nadine merupakan salah satu contoh penerapan teknologi yang sukses merubah budaya dan pola kerja di Kementerian Keuangan. Penggunaan Nadine telah terbukti mengurangi beban kerja terkait disposisi naskah dinas, pengadaan kertas dan alat cetak, serta kearsipan dan proses administratif lainnya dalam pengelolaan naskah dinas. Selain itu, Nadine juga berhasil meningkatkan efisiensi pengadaan alat tulis kantor (ATK) di Kementerian Keuangan, pengurangan jumlah pegawai klerikal, serta menghasilkan kontribusi ekonomi berupa penghematan yang mencapai Rp 26.912.424.400 pada tahun 2022.

Keberhasilan penggunaan Nadine dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan naskah dinas di Kementerian Keuangan menjadi inspirasi untuk pengembangan sebuah SuperApps SATU Kemenkeu. SATU Kemenkeu memiliki fitur-fitur produktivitas untuk mendukung kinerja pegawai di dalam satu platform terintegrasi dengan tingkat pengalaman pengguna yang optimal. Seluruh aplikasi yang dulunya terpisah-pisah dengan database masing-masing akan diintegrasikan dalam sebuah SuperApps yang lebih user-friendly dan powerful.

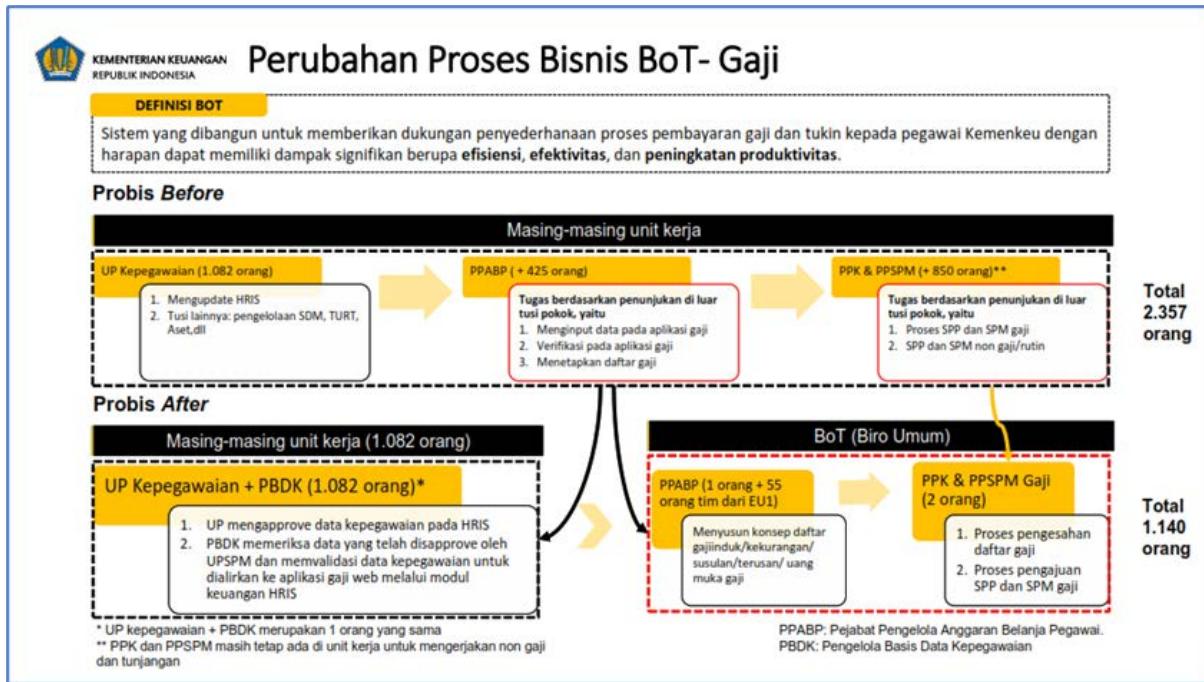


**"SATU Kemenkeu adalah satu ekosistem aplikasi yang menggabungkan seluruh aplikasi yang bersifat umum (common apps) dan aplikasi-aplikasi lainnya sebagai media bekerja dan berkolaborasi bagi pegawai Kementerian Keuangan."**

Selain integrasi aplikasi, keunggulan lain dari SuperApps SATU Kemenkeu yaitu mampu menyajikan laporan dan analisis data yang komprehensif. Dengan fitur ini, pimpinan dan penyusun kebijakan dapat dengan mudah memperoleh informasi dan data yang relevan, sehingga kebijakan yang diambil dapat lebih tepat dan efektif. Bahkan pengembangan lebih lanjut, fitur pelaporan dan analisis yang komprehensif pada SuperApps SATU Kemenkeu dapat mengidentifikasi area-area di mana perbaikan perlu dilakukan dan mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Dengan hadirnya SATU Kemenkeu sebagai digital collaborative workplace, Kementerian Keuangan dapat memperkenalkan berbagai kebijakan kerja digital seperti work rosters dan flexible working space (FWS). FWS memberikan kebebasan bagi pegawai untuk bekerja di mana saja tanpa terikat pada ruang kantor utama. Kebijakan ini telah menciptakan efisiensi waktu pegawai dalam melaksanakan tugas, serta mengoptimalkan waktu yang biasanya digunakan untuk perjalanan ke kantor untuk kegiatan produktif seperti olahraga atau bekerja.

Kesuksesan implementasi FWS semakin meyakinkan organisasi bahwa kebijakan negative growth dapat direalisasikan melalui digitalisasi proses bisnis. Pengurangan pegawai tentunya perlu diprioritaskan pada fungsi-fungsi administratif di unit kesekretariatan sehingga ketersediaan SDM dapat difokuskan pada pekerjaan-pekerjaan teknis yang memerlukan keahlian khusus tertentu. Pengurangan dimaksud tentunya bukan berarti pekerjaan tersebut tidak lagi dikerjakan, namun pekerjaan administratif yang bersifat rutin didorong untuk dikerjakan secara otomatis (otomatisasi) menggunakan teknologi.



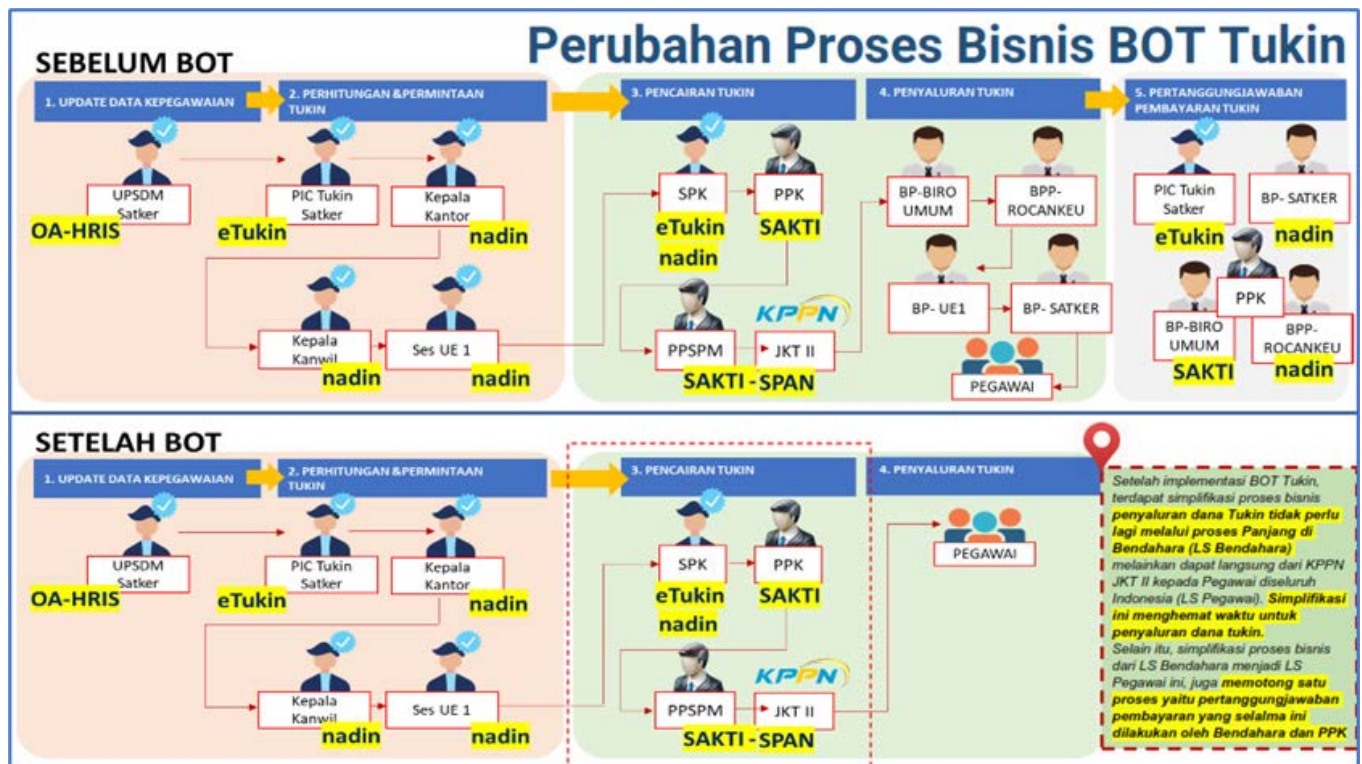
Tindak lanjutnya, untuk tugas-tugas kesekretariatan, Menteri Keuangan memberikan arahan untuk memanfaatkan shared-service untuk efisiensi dukungan back-office yang terintegrasi (BOT) di Sekretariat Jenderal Kemenkeu. Shared service merupakan konsolidasi dari fungsi bisnis sejenis (terutama fungsi pendukung seperti keuangan, sumber daya manusia, atau teknologi informasi) dalam unit terpisah yang kemudian memberikan layanan kepada unit bisnis asal. Salah satu layanan yang dicoba dilakukan konsolidasi pertama kali adalah terkait pemusatan pembayaran gaji dan tunjangan kinerja pada tahun 2022. Dengan mengkonsolidasikan layanan keuangan ini, Kementerian Keuangan berhasil menghemat biaya dan meningkatkan efisiensi.

Salah satu keberhasilan BOT di Kementerian Keuangan adalah dengan memudahkan proses bisnis, seperti penyaluran dana Tunjangan dan pemotongan satu proses yaitu pertanggungjawaban pembayaran. Hal ini memungkinkan Kementerian Keuangan menghemat waktu dan sumber daya yang dulu dibutuhkan untuk melakukan proses tersebut. Selain itu, BOT juga membantu mengurangi beban kerja dan biaya transfer dana, serta memodernisasi manajemen payroll. Implementasi BOT juga telah berhasil mengurangi jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk mengelola gaji dan tunjangan, dari sebelumnya memerlukan 539 pegawai pengelola menjadi hanya 5 orang pegawai pengelola gaji.

Dalam hal pengelolaan uang tunai pada bendahara satker, BOT membantu mengurangi risiko yang terkait dengan pengelolaan uang tunai. Selain itu, penerapan BOT di Kementerian Keuangan juga berhasil mengurangi biaya honorarium pengelolaan gaji dan tunjangan, dari sebelumnya memerlukan 425 orang PPABP menjadi cukup 1 orang PPABP. Ini adalah langkah yang sangat signifikan dalam meningkatkan efisiensi dan penghematan biaya bagi Kementerian Keuangan.

Di era teknologi yang semakin maju, penggunaan AI dan teknologi terkini telah membuka banyak peluang bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerja. Keberhasilan penggunaan Nadine, pengembangan SuperApps SATU Kemenkeu, dan BOT oleh Kementerian Keuangan membuktikan bahwa penggunaan teknologi terkini dapat menghasilkan dampak signifikan pada proses bisnis dan budaya kerja di organisasi.

**Less to do, lots to get!**



### Potensi Efisiensi BoT

Aspek	Before	After
Honorarium	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Honor PPABP: 425* orang (perkiraan honor setahun Rp 1,89 M)</li> <li>2. Honor PPK/PPSPM berpotensi berkurang akibat berkurangnya dana kelolaan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Honor 1 PPABP</li> <li>2. Dana kelolaan (DiPA) tiap satker berkurang</li> </ol>
Beban kerja Kanpus	91.800 jam (setara 62 Pegawai)	6.868 jam (Setara 5 orang)**
Beban kerja Vertikal	704.632 jam (Setara 477 pegawai)	
Struktur organisasi	Subbag Pengelola Gaji pada: Setjen, DJP, DJBC, DJKN, dan DJPB	2 Subbag BoT

\* Jumlah satker Kemenkeu kecuali instansi vertikal DJPB, DJBC dan DJKN karena telah tersentralisasi di kantor pusat UE1 sebelum implementasi BoT

\*\* Perhitungan ABK s.d. September 2022 yang sebagian besar hanya beban kerja BoT Gaji, belum memperhitungkan BoT Tukin yang baru diimplementasikan

# REENGINERING NADINE: MUDAH, KOLABORATIF, EFEKTIF

Di era digital seperti sekarang, penggunaan tata naskah dinas elektronik telah menjadi sebuah keharusan bagi lembaga pemerintah. Dengan adopsi teknologi ini, banyak manfaat yang dapat dirasakan, seperti efisiensi dan produktivitas yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas kantor. Kebutuhan sebuah aplikasi naskah dinas yang dapat diakses darimanapun, kapanpun, dan melalui gadget apapun menjadi sangat urgen untuk mendukung kesuksesan flexible working arrangement (FWA).

Aplikasi Nadine merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk merekam, menyimpan, memproses, dan menyajikan informasi terkait naskah dinas di Kementerian Keuangan. Aplikasi ini membantu dalam pengelolaan naskah dinas dan memudahkan dalam memonitor alur naskah dinas, pemberian nomor agenda secara otomatis, dan fitur-fitur lainnya.

Pada tahun 2022, Biro Organta dan Pusintek berkolaborasi melakukan re-engineering Nadine dengan berfokus pada proses bisnis aplikasi terkait pengolahan naskah dinas, regulasi yang mendukung implementasi aplikasi Nadine, dan sistem aplikasi yang nyaman, andal, dan sesuai kebutuhan penggunaannya.



Pengembangan Re-engineering Nadine berfokus pada tampilan terkini halaman Nadine yang lebih menarik dan user friendly, kemudahan pengelolaan alur fleksibel dengan menu tersendiri, multiple arsip, serta advance filter yang sangat membantu pengguna saat mencari dokumen yang diinginkan. Selain itu, sejak tahun 2022 dengan adanya interkoneksi dengan Collaboration Tools (Microsoft 365), proses pembuatan naskah dinas menggunakan Nadine menjadi jauh lebih fleksibel dan mudah, **salah satunya konsep naskah dinas dapat disunting secara bersamaan oleh beberapa orang dalam waktu bersamaan sebelum ditetapkan**, sehingga proses penyelesaiannya dapat dilakukan lebih cepat, dan memungkinkan atasan langsung untuk melakukan monitoring progress pembuatan naskah dinas oleh pegawainya.

Selanjutnya pada tahun 2023, pengembangan aplikasi Nadine akan difokuskan pada penyempurnaan UR yang belum dapat dipenuhi di tahun 2022 dan follow up hasil evaluasi rutin yang dilakukan bersama oleh Biro Organta, Pusintek, dan Unit Eselon I/Non-Eselon sebagai pengguna sehari-hari aplikasi Nadine.

## SURVEI EFEKTIVITAS NADINE

Untuk mengukur sejauh mana keberhasilan implementasi Kebijakan TND dan aplikasi New-Nadine yang dilaksanakan oleh kemenkeu, dilakukan survei kepada 2.551 responden yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan, persepsi, dan harapan pengguna terhadap aplikasi Nadine

### ASPEK KEBIJAKAN TATA NASKAH DINAS



### ASPEK KEBIJAKAN TATA NASKAH DINAS



Sebagai kesimpulan, pengembangan Nadine yang mengintegrasikan seluruh pelaksanaan tugas di Kementerian Keuangan tidak hanya membuat pekerjaan lebih mudah, melainkan juga mampu mendorong kolaborasi antar pegawai dan meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta penghematan biaya.

# Corporate Identity



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



# PAKAIAN KERJA BARU BRING VALUE INTO STYLE

Saat berada di tempat umum, kita tentu sering melihat para pekerja yang berjalan berlalu lalang menggunakan pakaian kerja masing-masing. Bentuk dan warna dari pakaian kerja itu pasti bervariasi tergantung dari aturan kantor masing-masing. Mungkin diantara kita sering berpikir, sebenarnya untuk apa sih beberapa kantor mewajibkan menggunakan seragam, sementara kantor lainnya tidak? Lebih nyaman mana, bekerja menggunakan seragam atau dibebaskan saja?

Beberapa literatur menyebutkan pemakaian pakaian kerja dalam suatu organisasi atau instansi berfungsi untuk menunjukkan identitas pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, serta dapat digunakan sebagai sarana pengawasan terhadap pegawai yang bersangkutan. Pun demikian, dalam sebuah riset membuktikan bahwa seragam dapat memengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai dalam konteks organisasi (Moody, L 2022).



Dengan sebaran demografi yang beragam, karakter pegawai dan institusi yang berbeda-beda, serta lokasi kantor yang berada dari Sabang sampai Merauke, pakaian kerja bagi Kementerian Keuangan memiliki arti penting yaitu sebagai corporate identity yang mencerminkan semangat, integritas, dan standar yang sama dalam memberikan layanan kepada seluruh stakeholder dimanapun berada. Pakaian kerja diharapkan pula dapat menjadi simbol pemersatu dan kebanggaan pegawai organisasi Kementerian Keuangan yang berdampak kepada penghayatan dan tumbuhnya motivasi untuk secara bersama-sama melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan nilai-nilai (values) organisasi Kementerian Keuangan.

Sebab pakaian kerja adalah citra bagi suatu instansi yang paling mudah dikenali oleh masyarakat umum, pembuatan dan penyusunan desain pakaian kerja tentu tidak boleh asal dan sembarangan. Seperti halnya di Kementerian Keuangan, penyusunan desain pakaian kerja tidak hanya melibatkan seluruh unsur di Kementerian Keuangan, namun juga para desainer terkenal untuk menjamin kenyamanan dan style pakaian kerja. Sebelum dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 515/KMK.01/2022 tentang Pakaian Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan, rumusan desain pakaian kerja Kemenkeu telah melalui proses penilaian dan pembahasan melalui beberapa tahap, yaitu:

Selain nyaman dan stylish saat digunakan, pakaian kerja baru dari Kementerian Keuangan juga dapat merepresentasikan lima nilai, yaitu:

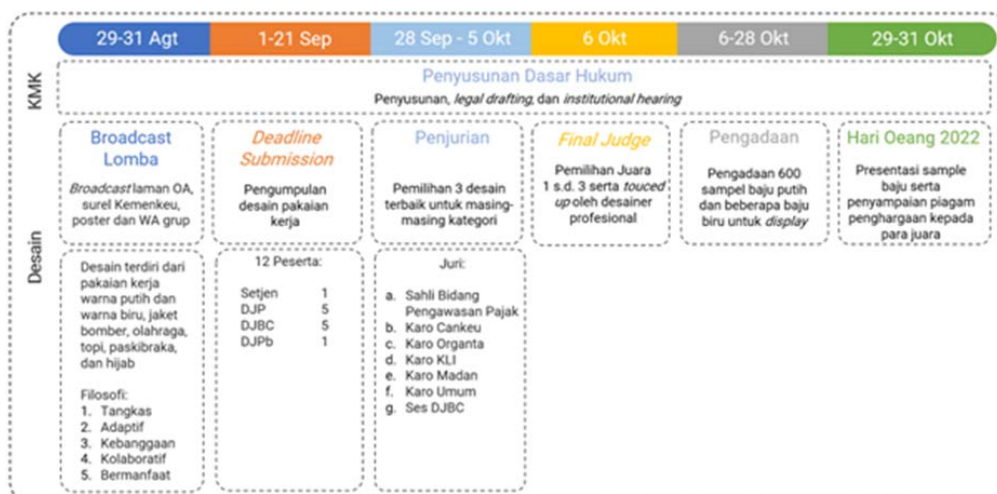
- **Tangkas (Agile)** yang bermakna profesional, cepat tanggap, dan cekatan dalam melaksanakan tugas dan fungsi;
- **Adaptif** yang artinya memiliki semangat untuk mampu beradaptasi lebih cepat;
- **Kebanggaan (Pride)** yang artinya menumbuhkan rasa bangga terhadap institusi;
- **Kolaboratif** yang artinya memiliki sifat berkolaborasi dalam mencapai tujuan; dan
- **Bermanfaat (Helpful)** yang bermakna memiliki intuisi untuk selalu tanggap dan berusaha memberikan layanan terbaik kepada para pemangku kepentingan.

Aturan pakaian kerja baru Kementerian Keuangan juga tetap memberikan ruang berekspresi bagi seluruh pegawai dengan memberi kelonggaran pada hari Selasa dan Kamis untuk menggunakan pakaian kerja bebas, tentunya selama rapi dan sopan.

Setelah mengalami proses yang panjang, pengaturan pakaian kerja baru Kementerian Keuangan yang ditetapkan adalah:

#### Hari Senin:

- **Pria**, kemeja warna putih dan celana panjang warna hitam keabu-abuan (charcoal);
- **Wanita**, kemeja warna putih dan celana/rok warna hitam keabu-abuan (charcoal);





#### **Hari Selasa dan Kamis:**

- **Pria**, kemeja dan celana panjang
- **Wanita**, atasan dan bawahan, atau terusan

#### **Hari Rabu:**

- **Pria**, kemeja warna biru tua/dongker dan celana panjang warna coklat keabuan (beige)
- **Wanita**, kemeja warna biru tua/dongker dan celana/rok warna coklat keabuan (beige)

#### **Hari Jumat:**

- **Pria**, kemeja batik dan celana Panjang;
- **Wanita**, atasan, bawahan, atau terusan motif batik

Untuk memastikan implementasi penggunaan pakaian kerja baru dapat berjalan dengan baik, Biro Organta akan melaksanakan program change management pakaian kerja yang terdiri dari internalisasi dan branding. Internalisasi kepada pegawai dilakukan untuk menyamakan persepsi terhadap filosofi, implementasi, dan penguatan kepemilikan akan pakaian kerja. Selanjutnya, branding dilakukan kepada para pemangku kepentingan dan masyarakat dalam meningkatkan persepsi positif terhadap Kementerian Keuangan.

Sebagai konklusi, pakaian kerja baru Kemenkeu, bukan hanya sekadar seragam, melainkan juga memuat value Kemenkeu yang dikemas dalam style yang apik, untuk menumbuhkan semangat dan kebanggaan bagi para pegawai ketika mengenakannya.

# FUN FACTS

Pakaian Kerja Baru:  
Bring Value Into Style

## Seragam Hari Senin

- warna putih pada seragam menggambarkan insan Kemenkeu yang bersih, berintegritas, berorientasi pada kesempurnaan, dan transparan dalam pelayanan.
- jelujur 2 baris memiliki arti berjalan bersama dalam menjaga APBN dan dalam menghadapi tantangan
- warna biru dan kuning menjadi lis pada kantong memiliki arti bahwa kepercayaan yg tinggi tersebut akan menjadikan pegawai kemenkeu memiliki integritas dan layanan yang baik( Warna Biru = pegawai Kemenkeu memiliki kepercayaan, kecerdasan yg tinggi, warna kuning = pegawai kemenkeu memiliki integritas dan optimisme yg tinggi dalam bekerja maupun dalam memberikan layanan kepada masyarakat



## Seragam Hari Rabu

- Warna biru pada seragam menggambarkan pegawai Kemenkeu memiliki kepercayaan serta kecerdasan yang tinggi dalam menjalankan seluruh tugas Kemenkeu.
- Jelujur 2 Baris berwarna emas memiliki arti bahwa pegawai kemenkeu dalam menjaga APBN memiliki hari yg lembut namun tetap menjunjung tinggi integritas dan memiliki optimisme yg tinggi dalam bekerja maupun dalam memberikan layanan kepada masyarakat.
- 3 lipatan pada kantong (sebelah kiri) mewakili keanggunan serta ketelitian. Garis tiga juga menandakan daya tahan dan kekuatan terhadap banyaknya tantangan di masa depan.

# Wishlist



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat





# HARAPAN PADA ORGANISASI KEMENKEU

## **Bagus Rosyid G. H (BKF)**

Saat ini Kemenkeu dianggap sebagai kementerian yang agile dan pelopor good governance di tanah air. Penilaian ini saya dapatkan dari kesan peserta K/L lain saat beberapa kali diminta jadi narasumber. Harapan saya Kemenkeu semakin modern dan adaptif dalam pengelolaan organisasi. Sehingga amanah reformasi birokrasi bisa ditularkan ke banyak K/L dan Pemerintah Daerah demi mewujudkan Indonesia Maju 2045.

## **Stella Julita (DJPK)**

Semoga Kemenkeu tetap satu dan berdiri teguh untuk melakukan segala tugas pengabdian dan pergerakan dalam rangka membangun negeri tercinta, Indonesia, meskipun banyak tantangan dan aral melintang. Semoga dengan sinergi dan profesionalisme dalam melakukan pelayanan yang dilakukan oleh jiwa-jiwa berintegritas insan Kemenkeu mampu membawa semangat untuk terus melakukan kesempurnaan dalam segala perjuangan.

## **Zemy Prabowo (DJBC)**

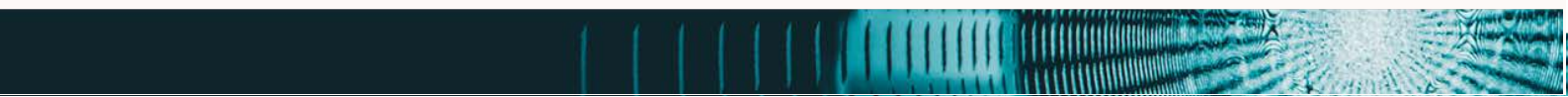
Semoga mampu menjadi garda terdepan bagi Kementerian lain khususnya dan masyarakat umumnya untuk mengajarkan nilai integritas yang esensial tidak hanya dalam bidang pemerintahan tapi juga kehidupan sehari-hari. Dengan modal integritas ini, semoga dapat membawa Kementerian Keuangan untuk melakukan Transformasi yang tidak hanya dalam bentuk aksi tapi manfaat bagi masyarakat.

## **Iwan Saktiawan (DJBC)**

Semoga semakin solid, pimpinan sebagai role model dalam integritas (walk the talk)

## **Andana Levi (DJPb)**

Sinergi UE1 semakin baik dalam mengemban tugas dan tanggung jawab mengawal keuangan negara



# HARAPAN PADA ORGANISASI KEMENKEU

## Rofiatul Mahmudah (BKF)

- Kemenkeu dapat menjadi rumah untuk para pegawainya, yaitu Kemenkeu memberikan ruang dan kebebasan kepada para pegawainya untuk mengembangkan diri.
- Unit eselon I di kemenkeu dapat saling bersinergi menyatukan kekuatan, bukan saling menjatuhkan.
- Kemenkeu dapat menjadi organisasi yang solid dan berintegritas. Satu semangat, satu suara, dan satu jiwa.
- Kemenkeu dapat menjadi organisasi yang dipercaya masyarakat, bahwa kemenkeu sangat mengupayakan segala sesuatu untuk kebaikan rakyat Indonesia.

## Akhmad Mabarun (DJKN)

Menjadi salah satu pegawai yang ditugaskan di ujung timur negara tercinta Indonesia, saya merasakan kebanggaan atas peran Kementerian Keuangan dalam membangun Indonesia, kontribusi Kementerian Keuangan dapat langsung dirasakan oleh saudara-saudara kita di ujung negeri. Saya berharap Kementerian Keuangan akan selalu menjadi Kementerian yang menjadi role model dalam melaksanakan pengabdian kepada bangsa dengan nilai-nilai yang luhur. Semoga semangat Kemenkeu Satu semakin menguatkan jajaran Kementerian Keuangan dalam bersinergi menjaga dan membangun Indonesia tercinta. Semoga Kemenkeu Satu juga dapat menjadikan kami pegawai di Kementerian Keuangan semakin padu dan solid untuk menjadikan Kemenkeu menjadi organisasi yang agile, adaptif terhadap perubahan dan selalu berinovasi mengikuti perkembangan tantangan yang di hadapi.

## Moch. Yunus Akbar (DJPb)

- Kementerian Keuangan telah menjadi rumah bagi banyak insan didalamnya, insan-insan pilihan yang memiliki dedikasi tinggi dalam Mengelola Keuangan Negara.
- Kementerian Keuangan telah menjadi salah satu tulang punggung Pengelola Keuangan Republik Indonesia, mulai dari Penerimaan Negara, Pengelolaan Belanja, hingga mewujudkan "recover stronger" bagi ekonomi Indonesia pasca Pandemi Covid-19. "Bukan suatu hal yang mudah untuk dilaksanakan, tetapi selalu ada jalan bagi insan yang mau berusaha" salah satu pesan yang disampaikan oleh Menteri Keuangan, Ibu Sri Mulyani kepada seluruh insan Kementerian Keuangan.
- Semoga Kementerian Keuangan dapat senantiasa mengemban kepercayaan Rakyat Indonesia, dengan tetap menjaga Birokrasi yang bersih, selalu memberikan layanan yang prima, akuntabel, yang berbasis Digital, serta turut hadir dan memberi manfaat kepada kehidupan masyarakat sekitar.

## Rizki Aulia Harahap, DJP

Semoga Kementerian Keuangan terus memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara, sehingga juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Juga turut menjadi harapan kami, Kementerian Keuangan dapat memperkuat program pelatihan dan pengembangan SDM yang holistik dan berkelanjutan, sehingga aparatur sipil negara di Kementerian Keuangan dapat meningkatkan kapasitas, skillset, dan siap menghadapi tantangan ketidakpastian di masa depan.

# Prestasi



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

Transformasi Organisasi dan Tata Kelola Berbasis Kolaborasi,  
Wujudkan Kemenkeu Kuat Ekonomi Sehat



## Kemenkeu menjadi yang Pertama Kali di Indonesia diberikan kewenangan Evaluasi Mandiri ZI-WBK/WBBM

Kemenkeu menjadi satu-satunya instansi pemerintah yang telah lebih dari 30% unit kerjanya berpredikat WBK/WBBM (58%). Atas raihan itu, melalui PermenPANRB 90/2021 dan SE MenPANRB 15/2022, Kemenkeu menjadi satu-satunya instansi pemerintah di Indonesia yang sejak 2022 diberikan kepercayaan dan kewenangan untuk melaksanakan evaluasi mandiri ZI-WBK/WBBM



## Piala Adicita Sewaka Pertiwi

Penghargaan yang diberikan kepada Kemenkeu atas Raihan 2 tahun berturut-turut meraih Predikat Pelayanan Prima



## Kemenkeu mendapatkan peringkat Pertama dalam Pelayanan Publik Prima Tingkat Nasional

Raihan ini diberikan atas berbagai inisiatif positif Kemenkeu dalam berbagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat nasional, antara lain partisipasi dalam MPP, raihan dalam kompetisi SP4N LAPOR!, dan berbagai raihan dalam kompetisi pelayanan publik lainnya.



## 20 unit kerja Kemenkeu berpredikat Pelayanan Prima dalam Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggaraan Pelayanan Publik Nasional

Kemenkeu dalam ajang kompetisi PEKPPP tahun 2024 mengajukan 34 kantor dan dari 34 kantor tersebut, sebanyak 20 unit kerja meraih predikat Pelayanan Prima, dan 14 unit kerja meraih predikat Sangat Baik. Hal tersebut menjadi raihan terbanyak di tingkat nasional.



## **2 unit kerja Kemenkeu menjadi Role Model unit kerja penyelenggara pelayanan publik penyedia sarana prasarana khusus kelompok rentan tingkat nasional**

2 unit kerja Kemenkeu meraih penghargaan sebagai Role Model unit kerja penyelenggara pelayanan publik penyedia sarana prasarana khusus kelompok rentan tingkat nasional, diraih oleh KPKNL Balikpapan dan KPPN Tanjung Pinang. 2 unit kerja lainnya, KPP Pangkalan Bun dan KPPBC Yogyakarta mendapatkan predikat Sangat Baik tingkat nasional.



## **Peringkat Pertama Tingkat Nasional Predikat Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Kualitas Tertinggi**

Penghargaan yang diberikan oleh ORI kepada instansi Pemerintah atas penetapan unsur-unsur pelayanan publik baik dari pemenuhan standar layanan, fasilitas layanan, kompetensi penyelenggara layanan, maupun pengelolaan aduan layanan publik.



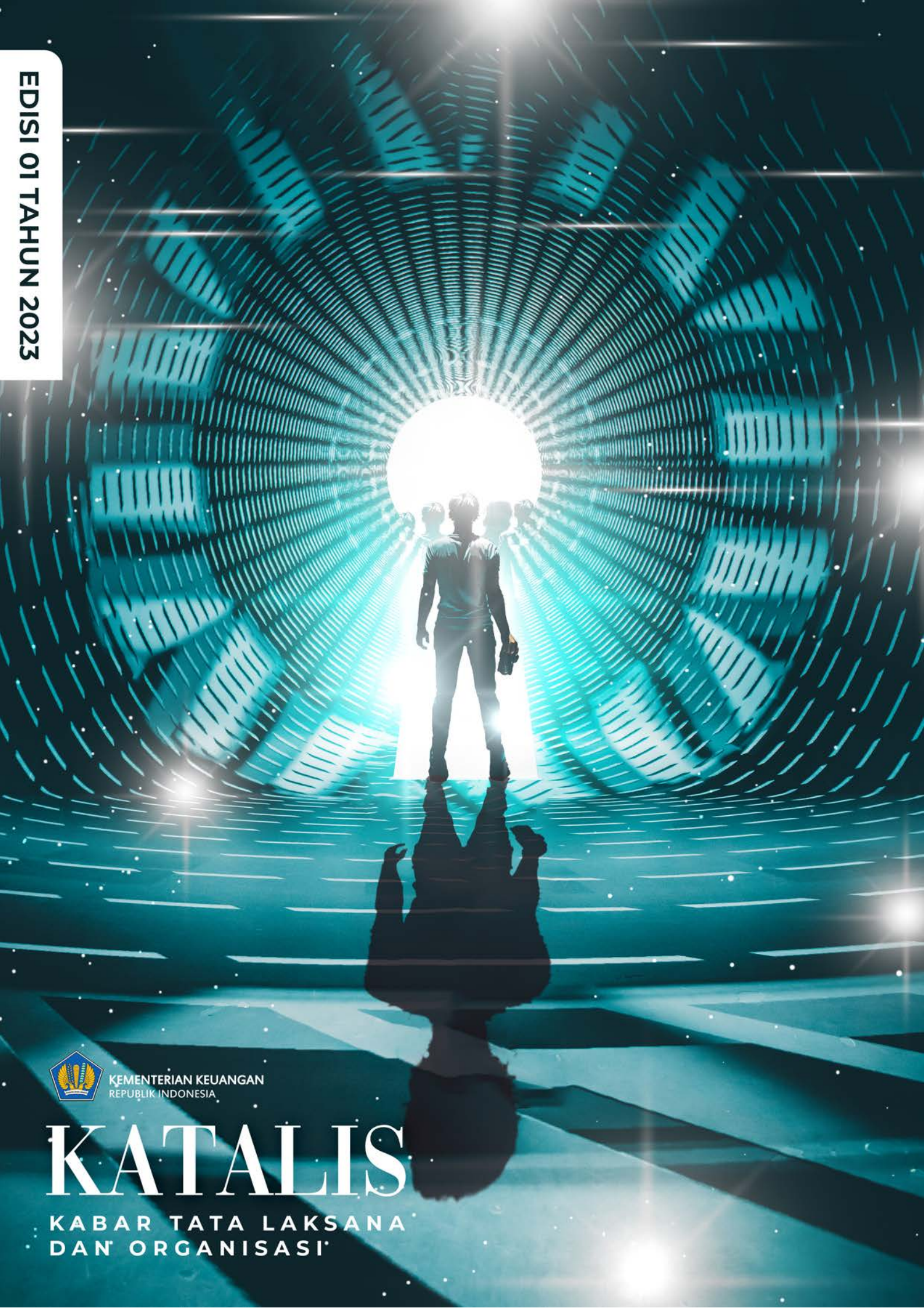
## **Penghargaan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik atas Predikat TOP 45 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2022 atas Inovasi Platform Integrasi Belanja Pemerintah melalui Digipay: Pemberdayaan UMKM dan Bangga Produk Indonesia**

Top 45 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) adalah Penghargaan tertinggi yang diberikan oleh Kementerian PANRB kepada Inovasi yang dilakukan oleh kementerian/lembaga, pemerintah daerah, badan usaha milik negara, dan badan usaha milik daerah. Pada tahun 2022, Kementerian Keuangan mendapatkan penghargaan TOP 45 KIPP 2022 atas inovasi yang digagas oleh Kementerian Keuangan yaitu Inovasi Platform Integrasi Belanja Pemerintah melalui Digipay: Pemberdayaan UMKM dan Bangga Produk Indonesia.

## **Penghargaan Khusus Tingkat Nasional atas Penyediaan Maklumat Layanan dan Layanan Kompensasi dalam Pelayanan Publik**

Penghargaan yang diberikan oleh ORI kepada instansi Pemerintah atas inisiatif yang tinggi yang dilakukan oleh K/L/D terkait upaya untuk memberikan jaminan atas pelayanan yang diberikan kepada publik atas layanan-layanan yang ada di masing-masing instansi pemerintah

EDISI 01 TAHUN 2023



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA

# KATALIS

KABAR TATA LAKSANA  
DAN ORGANISASI