Penulis:
Muhammad Syukri Nasrul | Osly Usman

DINAMIKA PENGEMBANGAN SDM DAN TRANSFORMASI ORGANISASI KEMENTERIAN KEUANGAN 2020–2025



DINAMIKA PENGEMBANGAN SDM DAN TRANSFORMASI ORGANISASI KEMENTERIAN KEUANGAN 2020–2025

Penulis :
Muhammad Syukri Nasrul
Osly Usman

Penerbit Widina

DINAMIKA PENGEMBANGAN SDM DAN TRANSFORMASI ORGANISASI KEMENTERIAN KEUANGAN 2020–2025

Penulis:
Muhammad Syukri Nasrul
Osly Usman

Desain Cover:
Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Neneng Sri Wahyuni

QRCBN:
62-1256-3048-853

Cetakan Pertama:
Juni, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku yang berjudul *Dinamika Pengembangan SDM dan Transformasi Organisasi Kementerian Keuangan 2020–2025* dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu bentuk kontribusi akademik dalam memperkaya khazanah keilmuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik, transformasi organisasi, reformasi birokrasi, dan tata kelola pemerintahan modern.

Transformasi organisasi merupakan suatu keniscayaan bagi setiap institusi publik dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis yang semakin dinamis. Perkembangan teknologi digital, perubahan pola kerja, tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik, serta kebutuhan akan organisasi yang lebih adaptif telah mendorong berbagai instansi pemerintah untuk melakukan pembaruan secara menyeluruh. Dalam konteks tersebut, Kementerian Keuangan menjadi salah satu institusi yang secara konsisten melaksanakan transformasi organisasi melalui penguatan sumber daya manusia, digitalisasi proses bisnis, pengembangan budaya kerja, peningkatan kinerja organisasi, serta reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Buku ini disusun secara sistematis mulai dari landasan konseptual, kajian teoretis, metodologi penelitian, profil organisasi, hingga analisis mengenai dinamika transformasi organisasi pada setiap fase perkembangan selama periode 2020 hingga 2025. Selain itu, pembahasan juga dilengkapi dengan analisis longitudinal yang menggambarkan pola perubahan, konsistensi kebijakan, serta berbagai implikasi yang dapat menjadi bahan pembelajaran bagi organisasi sektor publik lainnya dalam mengelola perubahan secara efektif.

Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi, aparatur sipil negara, maupun para pengambil kebijakan yang memiliki perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusia dan transformasi organisasi. Pembaca diharapkan memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai berbagai strategi, tantangan, dan praktik

transformasi yang dapat dijadikan inspirasi dalam memperkuat kapasitas organisasi publik di Indonesia.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, berbagai masukan yang bersifat membangun akan menjadi bahan yang berharga untuk penyempurnaan pada masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat, memperluas wawasan, serta menjadi salah satu referensi yang bernilai bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen organisasi sektor publik.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**
DAFTAR TABEL ..... **ix**
BAB I PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 4
C. Tujuan Penulisan 5
D. Manfaat Penulisan 6
E. Sistematika Penulisan 7
F. Signifikansi dan Urgensi Penelitian 9
G. Kerangka Analisis Lima Dimensi Transformasi 10
BAB II KAJIAN TEORETIS **13**
A. Strategic Human Resource Management (SHRM) 13
B. Teori Transformasi Organisasi 14
C. Transformasi Digital dan Organisasi Digital 15
D. Teori Kinerja Organisasi Sektor Publik:
New Public Management dan Public Value 15
E. Teori Pembelajaran Organisasi 16
F. Teori Kapital Manusia 17
G. Kerangka Konseptual Buku 18
BAB III METODE PENELITIAN **21**
A. Pendekatan Penelitian 21
B. Desain Penelitian 22
C. Metode Analisis Dokumen (Document Analysis) 22
D. Sumber Data Penelitian 23
E. Teknik Pengumpulan Data 24
F. Teknik Analisis Data 25
G. Kerangka Coding Penelitian 25
H. Validitas dan Keabsahan Data 30
I. Etika Penelitian 31
J. Kelebihan dan Keterbatasan Metode Analisis Dokumen 31

K. Prosedur Analisis Data yang Diterapkan 32
L. Perbandingan dengan Metode Penelitian Alternatif 33
M. Pengelolaan Bias dalam Penelitian 34
N. Triangulasi Data dalam Penelitian Ini 35
O. Ringkasan Bab 36
BAB IV PROFIL ORGANISASI DAN KONTEKS TRANSFORMASI KEMENTERIAN KEUANGAN 2020–2025 37
A. Pengantar Bab 37
B. Profil Kementerian Keuangan 38
C. Visi dan Misi Organisasi 38
D. Struktur Organisasi dan Pengelolaan SDM 39
E. Konteks Transformasi Organisasi 2020–2025 40
F. Kerangka Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi 41
G. Ekosistem Pengembangan SDM Kementerian Keuangan 42
H. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Balanced Scorecard 43
I. Nilai-Nilai Organisasi Kementerian Keuangan 43
J. Tantangan Utama Pengelolaan SDM dalam Skala Besar 44
K. Perbandingan Profil SDM Kemenkeu: Sebelum dan Sesudah Transformasi 45
L. Project Management Office: Jantung Koordinasi Transformasi 46
BAB V FASE ADAPTASI DAN KETAHANAN ORGANISASI (2020–2021) 49
A. Pengantar Bab 49
B. Tema 1 (T1): Pengembangan Kompetensi dan Kapabilitas SDM 50
C. Tema 2 (T2): Transformasi Budaya Kerja melalui The New Thinking of Working 51
D. Tema 3 (T3): Percepatan Digitalisasi SDM dan Organisasi 52
E. Tema 4 (T4): Kesejahteraan dan Fleksibilitas Kerja 54
F. Tema 5 (T5): Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan 56
G. Tema 6 (T6): Kinerja Organisasi dan Nilai Publik 58
H. Diskusi dalam Perspektif Teori 59
I. Sintesis Fase Adaptasi dan Ketahanan Organisasi 2020–2021 60

BAB VI FASE PEMULIHAN DAN PENGUATAN KAPABILITAS ORGANISASI (2022–2023) 65
A. Pengantar Bab 65
B. Tema 1 (T1): Penguatan Kompetensi dan Kapabilitas SDM 65
C. Tema 2 (T2): Collaborative Ways of Working sebagai Transformasi Budaya Kerja 67
D. Tema 3 (T3): Integrasi Layanan Digital dan Modernisasi Proses Bisnis 69
E. Tema 4 (T4): Kesejahteraan dan Fleksibilitas Kerja 71
F. Tema 5 (T5): Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan 72
G. Tema 6 (T6): Kinerja Organisasi dan Nilai Publik 74
H. Diskusi dalam Perspektif Teori 76
I. Sintesis Fase Pemulihan dan Penguatan Kapabilitas 2022–2023 78
BAB VII FASE TRANSFORMASI DAN ORGANISASI DIGITAL (2024–2025) 81
A. Pengantar Bab 81
B. Tema 1 (T1): Pengembangan Kompetensi dan Kapabilitas SDM 82
C. Tema 2 (T2): Transformasi Budaya dan Kepemimpinan Organisasi 84
D. Tema 3 (T3): Digitalisasi Organisasi dan Pemanfaatan AI 85
E. Tema 4 (T4): Institusionalisasi Flexible Working Arrangement 87
F. Tema 5 (T5): Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan 89
G. Tema 6 (T6): Kinerja Organisasi dan Nilai Publik 91
H. Diskusi dalam Perspektif Teori 93
I. Sintesis Fase Transformasi dan Organisasi Digital 2024–2025 94
BAB VIII ANALISIS TEMATIK LONGITUDINAL: POLA, KONSISTENSI, DAN DINAMIKA PERUBAHAN 99
A. Pengantar Bab 99
B. Tema Longitudinal 1 (T1): Pengembangan Kompetensi dan Kapabilitas SDM 100
C. Tema Longitudinal 2 (T2): Evolusi Transformasi Budaya Kerja 100

D. Tema Longitudinal 3 (T3): Digitalisasi SDM dan Organisasi 102
E. Tema Longitudinal 4 (T4): Kesejahteraan dan Fleksibilitas Kerja .. 103
F. Tema Longitudinal 5 (T5):
Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan 104
G. Tema Longitudinal 6 (T6): Kinerja Organisasi dan Nilai Publik..... 105
H. Sintesis Longitudinal..... 107
BAB IX KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI 111
A. Pengantar Bab 111
B. Kesimpulan..... 111
C. Implikasi Teoretis 117
D. Implikasi Praktis..... 120
E. Rekomendasi..... 121
F. Keterbatasan Penelitian 123
G. Agenda Penelitian Lanjutan..... 124
H. Penutup..... 126
DAFTAR PUSTAKA.....129

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Dokumen Sumber Data Penelitian 23
Tabel 3.2 Kerangka Tema dan Indikator Coding T1–T6 26
Tabel 3.3 Batas Konstruk Antar Tema T1, T2, T3, dan T4 27
Tabel 4.1 Struktur Organisasi dan Distribusi
Pegawai Kementerian Keuangan 39
Tabel 5.1 Sintesis Fase Adaptasi dan Ketahanan Organisasi 2020–2021 61
Tabel 6.1 Sintesis Fase Pemulihan dan
Penguatan Kapabilitas 2022–2023 78
Tabel 7.1 Sintesis Fase Transformasi Digital dan Organisasi 2024–2025 94
Tabel 8.1 Evolusi Program Budaya Kerja Kemenkeu 2020–2025 101
Tabel 8.2 Perkembangan Nilai Kinerja
Organisasi (NKO) Kemenkeu 2019–2025 105

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam sektor publik, kualitas SDM tidak hanya berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan, tetapi juga menentukan kualitas pelayanan publik, tata kelola organisasi, dan kemampuan institusi dalam merespons perubahan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi salah satu agenda utama reformasi birokrasi yang dilaksanakan pemerintah Indonesia dalam beberapa dekade terakhir.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia merupakan salah satu institusi pemerintah yang secara konsisten menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian penting dari transformasi organisasi. Sebagai pengelola keuangan negara, Kementerian Keuangan memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas fiskal, mendukung pembangunan nasional, serta mengelola berbagai instrumen kebijakan ekonomi dan sektor keuangan. Kompleksitas tugas tersebut menuntut tersedianya SDM yang profesional, adaptif, berintegritas, dan mampu bekerja dalam lingkungan yang terus berubah.

Kementerian Keuangan mengelola lebih dari 82.000 pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri atas berbagai unit utama seperti Direktorat Jenderal Pajak (±45.000 pegawai), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (±16.000 pegawai), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (±8.000 pegawai), serta unit-unit lainnya. Kompleksitas skala organisasi ini

BAB II

KAJIAN TEORETIS

A. STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (SHRM)

Strategic Human Resource Management (SHRM) menjelaskan bahwa pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan strategi organisasi. Perspektif ini menekankan bahwa SDM bukan sekadar sumber daya operasional, melainkan sumber keunggulan organisasi yang berkelanjutan.

Wright dan McMahan (2011) mendefinisikan SHRM sebagai pola perencanaan dan implementasi aktivitas SDM yang dirancang untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara efektif. Dalam pendekatan ini, kebijakan SDM harus selaras dengan visi, misi, sasaran strategis, dan arah transformasi organisasi. Keselarasan tersebut mencakup dua dimensi penting: keselarasan vertikal antara strategi SDM dan strategi organisasi secara keseluruhan, serta keselarasan horizontal antar berbagai praktik SDM itu sendiri.

Konsep SHRM menjadi sangat relevan dalam konteks Kementerian Keuangan karena berbagai program pengembangan SDM yang dilaksanakan selama periode 2020–2025 menunjukkan keterkaitan yang erat dengan agenda transformasi organisasi, reformasi birokrasi, dan peningkatan kinerja kelembagaan. Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2020–2024 secara eksplisit menempatkan pengembangan SDM sebagai salah satu pilar utama pencapaian tujuan strategis organisasi.

Melalui perspektif SHRM, pengembangan kompetensi, penguatan budaya kerja, transformasi digital, sistem kerja fleksibel, dan pengelolaan *talent*a dapat dipahami sebagai instrumen strategis yang mendukung pencapaian sasaran organisasi. Berbagai inisiatif strategis yang ditetapkan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN PENELITIAN

Buku ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian adalah memahami, menginterpretasikan, dan menjelaskan dinamika pengembangan SDM dan transformasi organisasi secara menyeluruh (mencakup budaya kerja, digitalisasi, reformasi birokrasi, dan kinerja) serta capaian kinerja organisasi yang tercermin dalam berbagai dokumen resmi Kementerian Keuangan selama periode 2020–2025.

Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena organisasi melalui interpretasi terhadap makna yang terkandung dalam dokumen, kebijakan, program, dan laporan kinerja. Fokus penelitian tidak diarahkan pada pengujian hubungan kausal secara statistik, melainkan pada identifikasi pola, tema, kecenderungan, dan dinamika perubahan yang terjadi selama periode pengamatan.

Paradigma yang mendasari penelitian ini adalah post-positivism, yang mengakui bahwa realitas sosial dapat dipahami melalui observasi dan analisis yang cermat terhadap bukti-bukti empiris yang tersedia. Dalam hal ini, dokumen-dokumen resmi organisasi dipandang sebagai representasi realitas organisasi yang dapat dianalisis secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang objektif dan akurat.

BAB IV

PROFIL ORGANISASI DAN KONTEKS TRANSFORMASI KEMENTERIAN KEUANGAN 2020–2025

A. PENGANTAR BAB

Sebelum menganalisis dinamika pengembangan SDM dan transformasi organisasi Kementerian Keuangan, penting untuk memahami konteks organisasi yang menjadi objek kajian. Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian strategis dalam sistem pemerintahan Indonesia yang memiliki peran sentral dalam pengelolaan keuangan negara, kebijakan fiskal, pengelolaan kekayaan negara, pembiayaan pembangunan, serta pengaturan sektor keuangan.

Periode 2020–2025 merupakan fase yang sangat dinamis bagi Kementerian Keuangan. Organisasi menghadapi berbagai tantangan yang berasal dari pandemi COVID-19, ketidakpastian ekonomi global, percepatan transformasi digital, reformasi birokrasi, hingga transisi menuju agenda pembangunan jangka panjang Indonesia Emas 2045. Berbagai tantangan tersebut mendorong organisasi untuk melakukan penguatan kapasitas SDM, modernisasi proses bisnis, dan transformasi kelembagaan secara berkelanjutan.

BAB V

FASE ADAPTASI DAN KETAHANAN ORGANISASI (2020–2021)

A. PENGANTAR BAB

Periode 2020–2021 merupakan fase yang sangat menentukan dalam perjalanan transformasi Kementerian Keuangan. Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 menciptakan ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya. Organisasi sektor publik menghadapi tekanan untuk tetap menjaga keberlangsungan pelayanan publik, melaksanakan tugas pemerintahan, dan mendukung stabilitas ekonomi nasional di tengah pembatasan aktivitas fisik yang luas.

Bagi Kementerian Keuangan, pandemi tidak hanya menjadi tantangan kesehatan masyarakat, tetapi juga menjadi ujian terhadap kapasitas organisasi Analisis setiap tema (T1–T6) dalam bab ini menggunakan lima dimensi sebagai lens pembacaan: kebijakan dan regulasi; program dan inisiatif; implementasi dan proses; capaian dan kinerja; serta pembelajaran dan evolusi (Subbab 3.7). dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Berbagai kebijakan baru harus dirumuskan dan diimplementasikan dalam waktu singkat untuk memastikan organisasi tetap mampu menjalankan fungsi strategisnya.

Analisis terhadap Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2020 dan 2021 serta Laporan PMO Sekretariat Jenderal Tahun 2020 dan 2021 menunjukkan bahwa fase ini ditandai oleh tiga agenda besar: adaptasi pola kerja, percepatan digitalisasi organisasi, dan penguatan ketahanan

BAB VI

FASE PEMULIHAN DAN PENGUATAN KAPABILITAS ORGANISASI (2022–2023)

A. PENGANTAR BAB

Setelah berhasil melewati fase adaptasi dan ketahanan organisasi pada periode 2020–2021, Kementerian Keuangan memasuki fase baru yang ditandai oleh upaya pemulihan dan penguatan kapasitas organisasi. Berbeda dengan fase sebelumnya yang berfokus pada respons terhadap krisis, periode 2022–2023 menunjukkan pergeseran orientasi organisasi menuju pembangunan kapabilitas jangka panjang yang mendukung keberlanjutan transformasi.

Pemulihan organisasi pada fase ini tidak hanya dimaknai sebagai kembalinya aktivitas organisasi ke kondisi normal, tetapi juga sebagai momentum untuk mempercepat reformasi birokrasi, penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi SDM, serta modernisasi proses bisnis. Berbagai dokumen, termasuk Laporan Kinerja 2022 dan 2023, Laporan PMO 2022 dan 2023, serta KMK 88/KMK.01/2022 dan KMK 124/KMK.01/2023, menunjukkan bahwa organisasi mulai memanfaatkan pengalaman selama pandemi sebagai pembelajaran untuk membangun sistem kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis digital.

B. TEMA 1 (T1): PENGUATAN KOMPETENSI DAN KAPABILITAS SDM

Pada fase Pemulihan dan Penguatan (2022–2023), Tema 1 (T1): Penguatan Kompetensi dan Kapabilitas SDM di Kementerian Keuangan (Kemenkeu) berfokus pada upaya institusionalisasi pembelajaran yang lebih

BAB VII

FASE TRANSFORMASI DAN ORGANISASI DIGITAL (2024–2025)

A. PENGANTAR BAB

Periode 2024–2025 menandai fase transformasi yang lebih matang dalam perjalanan perubahan organisasi Kementerian Keuangan. Jika fase 2020–2021 berfokus pada adaptasi terhadap krisis dan fase 2022–2023 diarahkan pada pemulihan serta penguatan kapasitas organisasi, maka fase 2024–2025 menunjukkan upaya organisasi untuk membangun model organisasi masa depan yang lebih digital, terintegrasi, adaptif, dan berbasis data.

Transformasi yang terjadi pada fase ini tidak lagi bersifat responsif terhadap situasi krisis, tetapi merupakan bagian dari strategi jangka panjang organisasi dalam mendukung agenda pembangunan nasional dan visi Indonesia Emas 2045. Berbagai dokumen, termasuk Laporan Kinerja 2024 dan 2025, Laporan PMO 2024 dan 2025, KMK 170/KMK.01/2024, KMK 132/KMK.01/2025, serta Renstra 2025–2029 (PMK 70 Tahun 2025), menunjukkan bahwa fokus transformasi mulai bergeser pada penguatan kapabilitas digital, integrasi layanan, pengelolaan SDM berbasis data, dan pengembangan tata kelola yang lebih *agile*.

BAB VIII

ANALISIS TEMATIK LONGITUDINAL: POLA, KONSISTENSI, DAN DINAMIKA PERUBAHAN

A. PENGANTAR BAB

Bab ini menyajikan sintesis analisis tematik longitudinal terhadap seluruh 19 dokumen yang dianalisis dalam penelitian ini. Berbeda dengan bab-bab sebelumnya yang menganalisis setiap fase transformasi secara terpisah, bab ini menarik benang merah yang menghubungkan seluruh periode penelitian untuk mengidentifikasi pola perubahan, tema yang konsisten, serta dinamika hubungan antara pengembangan SDM, transformasi organisasi, dan kinerja Kementerian Keuangan selama periode 2020–2025.

Analisis longitudinal memungkinkan peneliti tidak hanya melihat kondisi pada satu titik waktu, tetapi juga memahami bagaimana transformasi berkembang dari waktu ke waktu. Pertanyaan-pertanyaan penting seperti: tema apa yang terus muncul secara konsisten? Bagaimana tema-tema berevolusi dari satu fase ke fase berikutnya? Apa faktor-faktor yang mendorong atau menghambat transformasi? Bagaimana hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja organisasi termanifestasi dalam dokumen? Semuanya akan dibahas dalam bab ini.

BAB IX

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN REKOMENDASI

A. PENGANTAR BAB

Bab ini menyajikan kesimpulan utama yang diperoleh dari hasil analisis dokumen terhadap 19 dokumen resmi Kementerian Keuangan periode 2020–2025. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil analisis longitudinal yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya dan difokuskan pada dinamika pengembangan sumber daya manusia (SDM), transformasi organisasi, serta kontribusinya terhadap capaian kinerja organisasi. Selain kesimpulan, bab ini juga membahas implikasi teoretis dan praktis dari hasil penelitian serta rekomendasi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengembangan SDM dan transformasi organisasi sektor publik.

B. KESIMPULAN

1. *Pengembangan SDM Menjadi Fondasi Utama Transformasi Organisasi*

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan elemen yang secara konsisten hadir dalam seluruh fase transformasi organisasi. Pada fase adaptasi (2020–2021), pengembangan SDM diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang terjadi akibat pandemi COVID-19, dengan fokus pada adaptasi digital dan fleksibilitas kerja. Pada fase pemulihan (2022–2023), pengembangan SDM berkembang ke arah peningkatan kompetensi, penguatan budaya kolaboratif, dan pembangunan kapabilitas organisasi. Sementara itu, pada fase transformasi (2024–2025),

DAFTAR PUSTAKA

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. National Bureau of Economic Research.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, *39*(1), 97–122. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and *well-being* in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional *isomorphism* and collective rationality in organizations. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Burke, W. W. (2018). *Organization change: Theory and practice* (5th ed.). SAGE Publications.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, *69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Moore, M. H. (1995). Creating *public value*: Strategic management in government. Harvard University Press.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2020*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 77/PMK.01/2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020–2024*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/77-pmk-01-2020

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Laporan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal Tahun 2020*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2021*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 91/KMK.01/2021 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/91-kmk-01-2021

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Laporan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal Tahun 2021*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2022*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 88/KMK.01/2022 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2022*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/88-kmk-01-2022

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Laporan tahunan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal Tahun 2022*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2023*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 124/KMK.01/2023 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2023*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/124-kmk-01-2023

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal Tahun 2023*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2024*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 170/KMK.01/2024 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2024*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/170-kmk-01-2024

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Laporan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal Tahun 2024*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Laporan kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2025*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/laporan/laporan-kinerja-kemenkeu

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 70 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2025–2029*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/70-tahun-2025

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 132/KMK.01/2025 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2025*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/132-kmk-01-2025

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). *Laporan Project Management Office (PMO) Sekretariat Jenderal September 2025*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kemenkeu/project-management-office

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and *leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities* and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/smj.4250180703

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *KMK Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *KMK Nomor 391/KMK.01/2020 tentang Pelaksanaan Assessment Center Secara Daring*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *KMK Nomor 64/KMK.01/2021 tentang Fleksibilitas Waktu Bekerja*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *KMK Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Learning Organization*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *KMK Nomor 323/KMK.09/2021 tentang Kerangka Kerja Integritas*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *KMK Nomor 146/KMK.01/2022 tentang Pedoman Penugasan Tim Kerja dalam Bentuk *Squad* Team*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *KMK Nomor 350/KMK.011/2022 tentang Implementasi Pembelajaran Terintegrasi*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *KMK Nomor 429/KMK.01/2022 tentang Penguatan Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *KMK Nomor 416 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kemenkeu.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *PMK Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kemenkeu.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *PermenPAN-RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas*. Jakarta: KemenPANRB.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *PermenPAN-RB Nomor 11 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional di Bidang Keuangan Negara*. Jakarta: KemenPANRB.

Presiden Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Presiden Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 140 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Presiden Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Organisasi Kementerian Keuangan*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *PMK Nomor 124/PMK.01/2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan*. Jakarta: Kemenkeu.



Dinamika Pengembangan SDM dan Transformasi Organisasi Kementerian Keuangan 2020–2025 mengkaji secara mendalam perjalanan transformasi organisasi Kementerian Keuangan dalam menghadapi berbagai tantangan strategis, mulai dari pandemi COVID-19, percepatan transformasi digital, reformasi birokrasi, hingga persiapan menuju agenda Indonesia Emas 2045. Buku ini menyoroti bagaimana pengembangan sumber daya manusia menjadi fondasi utama dalam mendukung perubahan organisasi, modernisasi proses bisnis, penguatan budaya kerja, serta peningkatan kinerja kelembagaan di salah satu institusi publik terbesar di Indonesia.Melalui pendekatan longitudinal document analysis, penulis menganalisis 19 dokumen resmi Kementerian Keuangan yang mencakup laporan kinerja, rencana strategis, keputusan menteri, dan laporan implementasi transformasi selama periode 2020–2025. Analisis difokuskan pada enam tema utama, yaitu pengembangan kompetensi SDM, transformasi budaya kerja, digitalisasi organisasi, kesejahteraan dan fleksibilitas kerja, reformasi birokrasi, serta kinerja organisasi. Buku ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM, transformasi digital, dan reformasi kelembagaan memiliki keterkaitan yang erat dalam membangun kapabilitas organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.Sebagai hasil kajian, buku ini memperlihatkan bagaimana Kementerian Keuangan berhasil melewati tiga fase transformasi, yaitu fase adaptasi dan ketahanan organisasi (2020–2021), fase pemulihan dan penguatan kapabilitas (2022–2023), serta fase transformasi dan organisasi digital (2024–2025). Berbagai capaian yang diraih menunjukkan bahwa investasi berkelanjutan pada pengembangan SDM dan transformasi organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan nilai publik. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menjadi dokumentasi perjalanan transformasi Kementerian Keuangan, tetapi juga menawarkan pembelajaran berharga bagi instansi pemerintah, akademisi, dan praktisi yang ingin memahami strategi pengembangan SDM dan transformasi organisasi sektor publik secara komprehensif.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

QRCBN : 62-1256-3048-853