



LAPORAN

AKSI PERUBAHAN

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS

**PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN
MELALUI PENYUSUNAN INDEKS KOMPOSIT
PENGUKURAN KINERJA LAYANAN DUKUNGAN MANAJEMEN
PADA BIRO KEUANGAN DAN ASET
KEMENTERIAN DALAM NEGERI**

Disusun Oleh:

Zulfikri Armada, S.IP., ME



KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan *Rancangan Aksi Perubahan* ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. *Rancangan Aksi Perubahan* ini disusun sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas layanan di Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri, dengan fokus pada penyusunan *Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen*.

Penulis menyadari bahwa pelaksanaan aksi perubahan ini memerlukan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami berterima kasih kepada Bapak/Ibu pimpinan, mentor, serta rekan-rekan yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan dalam proses penyusunan hingga penyelesaian rancangan ini.

Lebih lanjut, tentu saja Penulis berharap bahwa laporan ini dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja layanan dukungan manajemen di Biro Keuangan dan Aset, serta menjadi acuan dalam mewujudkan sistem pengukuran kinerja yang akurat, objektif, dan dapat dipantau secara berkelanjutan. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi pengembangan kualitas layanan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan menjadi inspirasi bagi unit kerja lainnya.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab untuk kemajuan bersama.

Jakarta, Desember 2024

Zulfikri Armada, S.IP., ME

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR.....	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
BAB I PENDAHULUAN	5
I. Latar Belakang.....	5
II. Tujuan Aksi Perubahan.....	11
III. Manfaat Aksi Perubahan.....	12
IV. Ruang Lingkup Aksi Perubahan	13
BAB II PROFIL KINERJA PELAYANAN.....	15
I. Profil Organisasi.....	15
BAB III ANALISIS MASALAH PELAYANAN	21
I. Analisis Isu Strategis.....	21
II. Pemilihan Isu Strategis	23
III. Rekomendasi Solusi Aksi Perubahan.....	27
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	30
I. Terobosan dan Inovasi.....	30
I. Milestones Pentahapan Kegiatan	35
II. Sumber Daya (Peta dan Pemanfaatan).....	41
IV. Strategi Komunikasi	45
V. Pendanaan.....	46
VI. Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan	46
VII. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri	49
BAB IV DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN	52
BAB V DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN.....	58
I. Capaian Aksi Perubahan	58
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
I. Kesimpulan	85
II. Saran	85
III. Lesson Learnt	86
BAB VII PENGEMBANGAN POTENSI DIRI DAN DESIMINASI INFORMASI.....	88
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Biro Keu.....	17
Gambar 2. 2 Teori Organisasi Mintzberg	17
Gambar 3. 1 Fishbone Diagram	25
Gambar 4. 1 Dashboard Monitoring Pajak.....	35
Gambar 4. 2 Milestone Aksi Perubahan.....	36
Gambar 4. 3 Struktur Tim Efektif.....	41
Gambar 4. 4 Peta Stakeholders	44
Gambar 5. 1 Rapat Pembentukan Tim Efektif.....	61
Gambar 5. 2 Undangan Rapat Pembentukan Tim	62
Gambar 5. 3 Surat Tugas Tim Efektif Aksi	63
Gambar 5. 4 Diskusi Desain Pengembangan	64
Gambar 5. 5 Surat Undangan Rapat Penyusun.....	65
Gambar 5. 6 Dokumentasi Rapat Penyusunan.....	65
Gambar 5. 7 Koordinasi dengan Biro Perencanaan.....	67
Gambar 5. 8 Rapat Tim Efektif Finalisasi	69
Gambar 5. 9 Pengolahan Data Kuisiner.....	72

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Formulasi Indikator Kinerja OR Layanan Dukman	9
Tabel 3. 1 Pemilihan Isu Strategis Menggunakan Pendekatan USG	23
Tabel 3. 2 Tapisan Solusi Menggunakan Metode Mc. Namara	28
Tabel 4. 1 Usulan Sementara Target Kinerja Biro Keuangan dan Aset pada RENSTRA Kemendagri TA.2025-2029	31
Tabel 4. 2 Milestone/Pentahapan Jangka Pendek	37
Tabel 4. 3 Milestone/Pentahapan Jangka Menengah	38
Tabel 4. 4 Milestone/Pentahapan Jangka Panjang	39
Tabel 4. 5 Pembentukan Tim Efektif	42
Tabel 4. 6 Identifikasi Stakeholder	43
Tabel 4. 7 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku	49
Tabel 4. 8 Rencana Pengembangan Potensi Diri	50

BAB I PENDAHULUAN

I. Latar Belakang

Pengukuran kinerja di sektor publik telah menjadi topik utama dalam kajian manajemen publik selama beberapa dekade terakhir. Konsep dasar pengukuran kinerja di sektor publik juga dapat dirujuk pada teori manajemen kinerja berbasis tujuan (*Management by Objectives* - MBO) yang pertama kali dikembangkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954. Dalam konteks ini, MBO dapat diterapkan untuk memastikan bahwa setiap komponen dalam organisasi pemerintah memiliki tujuan spesifik yang bisa diukur dan dievaluasi.

Dalam perkembangannya formulasi mengenai bagaimana posisi organisasi sektor publik seharusnya bertindak mengelola kewenangan yang ia miliki dengan berorientasi pada hasil dan kinerja selanjutnya dapat kita rujuk pada konsep "*Reinventing Government*" yang diperkenalkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (1992). Buku ini merupakan salah satu referensi penting dalam reformasi administrasi publik. Dalam buku tersebut, Osborne dan Gaebler mempromosikan gagasan bahwa pemerintah harus beroperasi lebih seperti organisasi sektor swasta yang berorientasi pada hasil dan kinerja. Mereka mengusulkan beberapa prinsip utama untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan, yang kemudian berkontribusi pada perkembangan konsep *New Public Management* (NPM). Selanjutnya Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt pada tahun 2003 dalam bukunya "*The New Public Service: Serving, Not Steering*", mengembangkan *New Public Service* (NPS) sebagai respon atas pendekatan NPM yang masih terdapat beberapa celah dan kekurangan, NPS berfokus pada nilai-nilai pelayanan publik, demokrasi, dan partisipasi masyarakat.

Lebih lanjut, menurut Bouckaert dan Halligan (2008), salah satu tantangan terbesar dalam sektor publik adalah memastikan bahwa

pengukuran kinerja dapat memberikan informasi yang relevan dan akurat untuk meningkatkan akuntabilitas serta efisiensi layanan publik. Pengukuran kinerja di sektor publik sering menggunakan berbagai indikator yang berhubungan dengan hasil, efisiensi, dan efektivitas, yang secara keseluruhan dirangkum dalam sistem pengukuran berbasis indeks.

Dalam aspek yuridis, penerapan pengelolaan keuangan yang akuntabel serta berbasis kinerja juga telah diamanatkan dalam beberapa peraturan perundangan-undangan, antara lain adalah Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Undang-undang ini mengatur tentang prinsip-prinsip pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel. Di dalamnya, pemerintah diwajibkan untuk melakukan pengelolaan keuangan secara efisien, efektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks pengukuran kinerja, undang-undang ini menjadi dasar hukum bagi instansi pemerintah, termasuk Biro Keuangan dan Aset, untuk menerapkan pengukuran kinerja guna memastikan penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Prinsip pengelolaan keuangan negara yang transparan dan akuntabel serta berbasis kinerja tersebut selanjutnya diterjemahkan lebih lanjut pada Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP mendorong instansi pemerintah untuk menerapkan sistem akuntabilitas yang kuat dalam pelaporan kinerja. Peraturan ini juga mewajibkan adanya indikator kinerja utama (IKU) yang harus digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi. Indeks komposit yang direncanakan dalam proyek ini dapat diselaraskan dengan SAKIP untuk memastikan bahwa kinerja layanan administrasi keuangan dapat diukur dan dilaporkan sesuai dengan standar yang berlaku.

Melalui Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Organisasi sektor publik juga telah diamanatkan untuk memiliki sistem pengendalian yang efektif, yang mencakup pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja organisasi. Dalam

hal ini, pengukuran kinerja berbasis indeks komposit dapat menjadi salah satu instrumen yang mendukung pelaksanaan SPIP, terutama dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran dan aset.

Berdasarkan hasil evaluasi penilaian Sistem Pengendalian Intern Terpadu (SPIP) terintegrasi pada Kementerian Dalam Negeri Tahun 2023, yang tertera pada Surat No.PE/06/LEV-143/D3.04/1/2023 diketahui bahwa capaian SPIP Kemendagri belum optimal, yaitu berada pada Nilai Maturitas 3.354 atau baru mencapai level 3 (terdefinisi). Salah satu faktor penyebab kurang optimalnya nilai tersebut adalah masih terdapatnya indikator kinerja program dan kegiatan yang belum spesifik untuk mengukur kinerja program dan kegiatan, serta terdapat beberapa target kinerja program dan kegiatan yang tidak relevan dengan indikator kinerjanya¹. Dari hasil evaluasi tersebut maka sudah sepatutnya unit kerja eselon I dan eselon II mereview ulang *logical framework* kinerja pada level sasaran program dan sasaran kegiatan.

Lebih lanjut, catatan dari BPKP tersebut selaras dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Melalui surat No.B/52/AA.05/2023 perihal Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2023, menyampaikan bahwa nilai SAKIP Kemendagri belum optimal yaitu 75,90 (Kategori BB) hanya meningkat 1,02 point dari tahun sebelumnya (74,92). Adapun penyebab dari kurang optimalnya capaian SAKIP tersebut adalah karena Indikator kinerja yang telah dirumuskan baik pada tingkat kementerian maupun unit kerja belum sepenuhnya berorientasi pada hasil, salah satu contoh yang disampaikan pada surat tersebut adalah “persentase cakupan layanan pendaftaran penduduk dan catatan sipil” yang merupakan bentuk output pekerjaan bukan hasil kinerja. Kekurang mampuan unit kerja pada lingkup Kemendagri untuk dapat mendikotomikan secara jelas antara output pekerjaan dengan capaian kinerja inilah yang membuat capaian SAKIP relatif stagnan dari tahun ke tahun.

¹ Halaman 22, Surat BPKP No. PE/06/LEV-143/D3.04/1/2023

Tantangan penyempurnaan pengelolaan perencanaan kinerja tersebut juga terdapat pada Biro Keuangan dan Aset (BKA). BKA memiliki peran strategis dalam mengelola administrasi keuangan dan aset negara serta layanan administrasi lainnya yang mendukung operasional kementerian. Salah satu tantangan yang dihadapi saat ini adalah kurangnya indikator kinerja yang spesifik untuk mengukur kualitas layanan dukungan manajemen yang diberikan oleh Biro Keuangan. Tanpa indikator yang jelas, sulit untuk melakukan evaluasi yang objektif dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Belum adanya indikator yang spesifik tersebut dapat diketahui pada surat Kepala Biro Keuangan dan Aset Kepada Plh. Kepala Biro Perencanaan No.900/2316/BKA, Hal Penyampaian Usulan Renstra Biro Keuangan dan Aset TA.2025 s.d. 2029. Pada surat tersebut diketahui belum ada indikator kinerja kegiatan yang spesifik untuk menampung Rincian Output (RO) 6083.EBA.003 tentang Layanan Dukungan Manajemen Biro Keuangan dan Aset. Berdasarkan hasil koordinasi dengan Biro Perencanaan, maka disepakati untuk sementara Biro Perencanaan akan merumuskan narasi Indikator Kinerja Kegiatan yang menampung RO Layanan Dukungan Manajemen tersebut. Hal ini berimplikasi bahwa pada TA.2025 terdapat alokasi anggaran pada Biro Keuangan dan Aset sebesar Rp.940.000.000,- yang berpotensi tidak memiliki output indikator kinerja kegiatan yang dapat diukur sesuai dengan kaidah SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound*), yang pada gilirannya akan kontra produktif dengan program perbaikan nilai SAKIP, SPIP dan RB Kementerian Dalam Negeri .

Berkaitan dengan ketiadaan indikator yang relevan dalam mengukur IKK tersebut, maka penulis melakukan konfirmasi dan pengambilan data pendahuluan pada Biro Perencanaan. Dari hasil koordinasi diketahui bahwa Rincian Output 6083.EBA.001 Layanan Dukungan Manajemen Biro juga terdapat pada 10 (Sepuluh) Biro/Pusat lingkup Sekretariat Jenderal, dengan formulasi Indikator Kinerja Kegiatan yang dinarasikan seragam yaitu "Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis

Lainnya”. Jika kita merujuk pada surat Kemenan RB terkait evaluasi SAKIP dan surat dari BPKP terkait evaluasi SPIP maka penulis indikator yang diformulasikan ini juga belum memenuhi kaidah perencanaan kinerja yang ideal. Sehingga secara total pada 10 Biro pusat terdapat potensi anggaran sebesar Rp.10.258.918.000.000,- tidak dapat terukur dengan baik output kerjanya.

Tabel 1. 1 Formulasi Indikator Kinerja RO Layanan Dukman

Biro/Pusat	Indikator Kinerja Kegiatan	TARGET	ALOKASI (dalam juta rupiah)
Biro Hukum	IKK 6 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Hukum	100%	
	Rincian Output 6083.EBA.001 Layanan Dukungan Manajemen Biro Hukum	1 Layanan	1,690,375
Pusat Fasilitas Kerjasama	IKK 3 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Pusat Fasilitas Kerja Sama	100%	
	Rincian Output 6083.EBA.001 Layanan Dukungan Manajemen Pusat Fasilitas dan Kerja Sama	1 Layanan	566,990
Biro Perencanaan	IKK 6 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Perencanaan	100%	
	Rincian Output 6084.EBA.002 Layanan Dukungan Manajemen Biro Perencanaan	1 Layanan	1,600,000
Biro Keuangan dan Aset	IKK 5 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Keuangan dan Aset	100%	
	Rincian Output 6084.EBA.003 Layanan Dukungan Manajemen Biro Keuangan dan Aset	1 Layanan	940,000
Biro Umum	IKK 3 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Umum	100%	
	Rincian Output : 6084.EBA.003 Layanan Dukungan Manajemen Biro Umum	1 Layanan	500,100
Biro Administrasi Pimpinan	IKK 2 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Administrasi Pimpinan	100%	

Biro/Pusat	Indikator Kinerja Kegiatan	TARGET	ALOKASI (dalam juta rupiah)
	Rincian Output 6084.EBA.005 Layanan Dukungan Manajemen Biro Administrasi Pimpinan	1 Layanan	982,025
Pusat Data dan Sistem Informasi	IKK 3 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Pusat Data dan Sistem Informasi	100%	
	Rincian Output 6085.EBA.001 Layanan Dukungan Manajemen Pusat Data dan Sistem Informasi	1 Layanan	1,244,840
Pusat Penerangan	IKK 5 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Pusat Penerangan	100%	
	Rincian Output 6085.EBA.002 Layanan Dukungan Manajemen Pusat Penerangan	1 Layanan	1,132,000
Biro Organisasi dan Tatalaksana	IKK 4 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Organisasi dan Tatalaksana	100%	
	Rincian Output 6086.EBA.001 Layanan Dukungan Manajemen Biro Organisasi dan Tatalaksana	1 Layanan	950,000
Biro Kepegawaian	IKK 2 Persentase Penyelesaian Pelayanan Administrasi dan Tugas Teknis Lainnya pada Biro Kepegawaian	100%	
	Rincian Output 6086.EBA.002 Layanan Dukungan Manajemen Biro Kepegawaian	1 Layanan	652,588
Total			10,258,918

Sebagai Kasubbag Tata Usaha Biro Keuangan dan Aset, peran penulis mencakup pengelolaan administrasi kepegawaian, perencanaan program dan anggaran, kearsipan, serta layanan umum lainnya. Penting untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang terstruktur agar pelayanan yang diberikan dapat dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah pembentukan indeks komposit sebagai alat ukur yang mencakup aspek kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset.

Pengembangan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Pelayanan Dukungan Manajemen pada Biro Keuangan dan Aset diharapkan dapat menjadi pilot modle untuk menerapkan beberapa prinsip dalam *Reinventing Government* sebagai mana yang telah dialaborasi sebelumnya. Indeks komposit ini memungkinkan Biro Keuangan dan Aset untuk lebih fokus pada hasil (results-oriented), menempatkan pelanggan (pengguna layanan) di pusat perhatian, dan menciptakan sistem pengukuran kinerja yang fleksibel dan terdesentralisasi. Dengan demikian, pengembangan indeks ini menjadi alat penting untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan khususnya pada aspek layanan dukunganan manajemen.

II. Tujuan Aksi Perubahan

Aksi perubahan ini memiliki beberapa tujuan utama yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan di Biro Keuangan dan Aset. Tujuan-tujuan ini mencakup aspek strategis dan operasional yang diharapkan dapat memberikan perubahan yang nyata dalam kualitas pelayanan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dengan rincian sebagai berikut.

1. Tujuan Jangka Pendek.

- a) Mengidentifikasi variabel dan indikator kunci. Tujuan aksi perubahan ini adalah untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang relevan dalam pengukuran kinerja pelayanan, beserta dengan penetapan indikator-indikator penyusunnya.
- b) Menyusun dan menerapkan indeks komposit pengukuran kinerja pelayanan. Indeks komposit akan dikembangkan sebagai alat untuk mengukur berbagai aspek pelayanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset.

2. Tujuan Jangka Menengah

Dalam pengembangan jangka menengah, Indeks komposit ini diharapkan dapat diadopsi oleh Biro-Pusat lainnya dengan penyesuaian pada beberapa variabel spesifik. Serta mengevaluasi efektifitas dari alat ukur kinerja yang baru.

3. Tujuan Jangka Panjang

Dalam jangka panjang direncanakan konsep ini dapat disosialisasikan dan disempurnakan pada seluruh Satker yang memiliki RO Layanan Dukungan Manajemen, serta Biro/Pusat mampu mengembangkan sistem monitoring berbasis teknologi informasi yang dikembangkan secara inhouse (diproduksi oleh SDM internal) sehingga tidak menjadi tambahan beban anggaran serta penambahan Aset Tidak Berwujud yang secara faktual sudah terlalu banyak dan perlu ditertibkan. Sistem ini diharapkan dapat digunakan untuk memantau kinerja layanan secara real-time. Dashboard visual akan membantu pimpinan dalam mengidentifikasi permasalahan kinerja dan memperbaiki pelayanan secara tepat.

III. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat dari aksi perubahan ini akan dirasakan oleh Biro Keuangan dan Aset secara internal dan juga bagi pengguna layanan. Adapun manfaat yang diharapkan dapat tercapai antara lain sebagai berikut.

1. Manfaat Internal

- a) Indeks komposit memungkinkan Biro Keuangan dan Aset untuk melakukan evaluasi yang lebih objektif terhadap kualitas layanan. Dengan demikian, area-area yang memerlukan perbaikan dapat diidentifikasi secara lebih efektif.
- b) Pengukuran kinerja berbasis indeks komposit akan membantu Biro Keuangan dan Aset dalam meningkatkan akuntabilitas, baik secara internal maupun eksternal. Data kinerja yang dihasilkan dari indeks

ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Manfaat Eksternal

- a) Peningkatan kualitas layanan secara otomatis akan meningkatkan kepuasan pengguna. Hal ini sangat penting mengingat pelayanan administrasi keuangan bersifat vital bagi operasional kementerian secara keseluruhan.
- b) Indeks komposit akan menjadi alat untuk meningkatkan transparansi dalam pelayanan publik. Setiap indikator yang diukur dapat dipantau secara terbuka, sehingga mempermudah evaluasi baik oleh pimpinan maupun oleh pengguna layanan.

IV. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Ruang lingkup rencana aksi perubahan yang akan dilaksanakan peningkatan kualitas layanan pada biro keuangan dan aset Melalui penyusunan indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri antara lain sebagai berikut:

1. Lokus pelaksanaan rencana aksi perubahan ini adalah pada Biro Keuangan dan Aset, lebih spesifik lagi yaitu terkait dengan penyusunan Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan yang menampung Rincian Output (RO) 6083.EBA.003 tentang Layanan Dukungan Manajemen Biro Keuangan dan Aset, Sekretariat Jenderal, Kementerian Dalam Negeri, yang saat ini masih belum memiliki indikator kinerja yang S.M.A.R.T yaitu *Specific* (Spesifik), *Measurable* (Terukur), *Achievable* (Dapat Dicapai), *Relevant* (Relevan), and *Time-Bound* (Memiliki Batas Waktu).
2. Sumber Daya Manusia yang terlibat pada rencana aksi perubahan ini antara lain namun tidak terbatas pada Kepala Biro Keuangan, Kepala Bagian Perbendaharaan, Kasubbag Tata Usaha Biro selaku Project Leader, Staf pada Lingkup Tata Usaha

Biro, Serta Stakeholder terkait diluar struktur Biro Keuangan dan Aset.

3. Rencana aksi perubahan ini dibagi dalam beberapa tahapan pelaksanaan, yaitu dalam dalam jangka pendek 2 Bulan (Oktober-Desember) dilanjutkan dengan rencana jangka menengah 9 Bulan, kemudian target pencapaian implementasi jangka panjang ditargetkan akan tercapai dalam jangka 1-2 Tahun Anggaran, dengan rincian rencana aksi yang akan dibahas pada Bab selanjutnya.

BAB II

PROFIL KINERJA PELAYANAN

I. Profil Organisasi

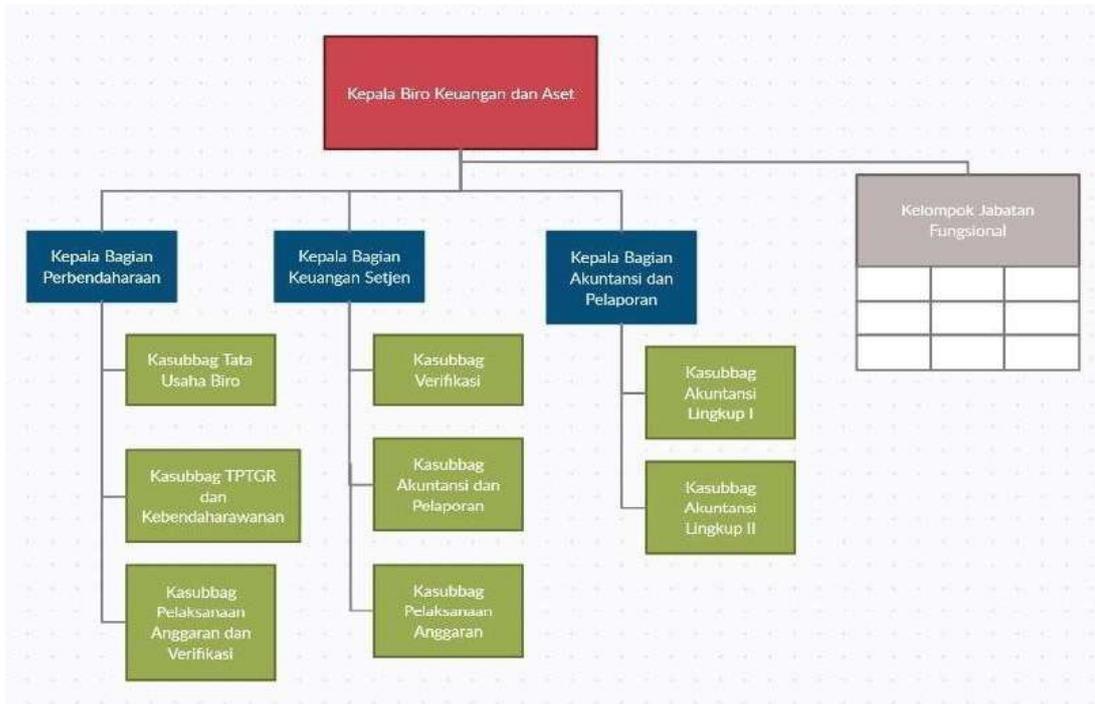
Organisasi Biro Keuangan dan Aset diawali dengan pembentukan Pusat Administrasi Keuangan dan Pengelolaan Aset (AKPA) pada tahun 2009 melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 50 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 130 Tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen dan telah disempurnakan lagi dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 41 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, disempurnakan lagi dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 14 tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Selanjutnya, Pusat Administrasi Keuangan dan Pengelolaan Aset (AKPA) berubah menjadi Biro Keuangan dan Aset melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 43 Tahun 2015 yang selanjutnya diganti menjadi Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022. Tugas Pokok dan Fungsi Biro Keuangan dan Aset pada pasal 67 menyatakan bahwa Biro Keuangan dan Aset mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Jenderal dalam mengelola pelaksanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi dan pelaporan serta pengelolaan barang milik negara. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Biro Keuangan dan Aset dituntut untuk bersifat transparan, akuntabel, efektif, dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Biro Keuangan dan Aset sebagaimana dimaksud dalam Pasal 67 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2023, mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Jenderal dalam mengelola

pelaksanaan anggaran, perbendaharaan, akuntansi dan pelaporan, serta pengelolaan barang milik negara. Biro Keuangan dan Aset dalam melaksanakan tugas tersebut menyelenggarakan fungsi antara lain sebagai berikut;

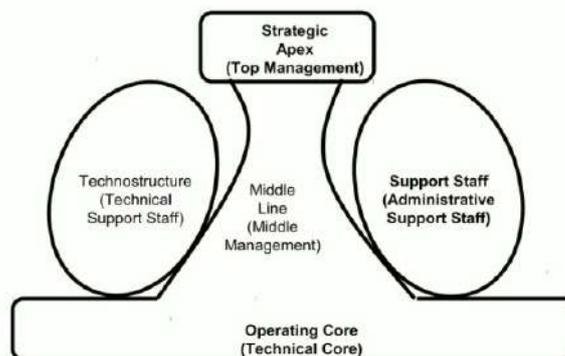
- a. Perumusan kebijakan–kebijakan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengelolaan keuangan kementerian;
- b. Pembinaan pelaksanaan anggaran;
- c. Pembinaan dan pengelolaan urusan perbendaharaan;
- d. Pembinaan dan pengelolaan urusan akuntansi;
- e. Pembinaan dan pengelolaan urusan penatausahaan barang milik negara;
- f. Penyusunan pelaporan keuangan dan barang milik negara;
- g. Pengelolaan urusan keuangan sekretariat jenderal; dan
- h. Penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro, pengelolaan administrasi aparatur sipil negara, urusan rumah tangga, tata usaha biro, dan kegiatan prioritas strategis lainnya.

Tugas dan fungsi tersebut dilaksanakan dan didukung oleh struktur organisasi yang terdiri dari 3 Bagian, yaitu Bagian Perbendaharaan, Bagian Keuangan Sekretariat Jenderal, dan Bagian Akuntansi dan Pelaporan, serta satu kelompok Jabatan Fungsional yang mengemban tugas khusus dibidang pengelolaan Aset. Adapun Struktural Organisasi dan Tata Kerja Biro Keuangan dan Aset, Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri tergambar dalam bagan berikut:



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Biro Keu

Guna mendukung tugas pokok tersebut, Biro Keuangan dan Aset memiliki satu Subbagian Tata Usaha Biro yang berfungsi sebagai Support staff, sebagaimana konsep organisasi dalam teori Mintzberg, yang dikenal dengan "The Structuring of Organizations" (1979), beliau mengidentifikasi lima bagian dasar dari struktur organisasi, salah satunya adalah staf pendukung (support staff).



Gambar 2. 2 Teori Organisasi Mintzberg

Fungsi dari support staff dalam teori Mintzberg adalah untuk menyediakan layanan dan dukungan kepada bagian inti dari organisasi,

namun mereka tidak terlibat langsung dalam produksi utama organisasi atau pelaksanaan tugas inti. Fungsi utama support staff menurut Mintzberg:

1. Menunjang fungsi operasional: Mereka menyediakan layanan pendukung yang membantu kelancaran operasional sehari-hari dari organisasi, seperti dukungan teknologi atau administratif.
2. Meningkatkan efisiensi: Dengan mengambil alih tugas-tugas yang tidak langsung berkaitan dengan produksi utama, staf pendukung memungkinkan bagian operasional fokus pada fungsi inti organisasi.
3. Penyediaan layanan khusus: Mereka memberikan layanan yang spesifik sesuai kebutuhan bagian-bagian lain dari organisasi, seperti pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, atau pengelolaan fasilitas.
4. Mendukung strategi dan perencanaan: Dalam beberapa kasus, staf pendukung juga dapat terlibat dalam analisis data, penyediaan informasi, atau riset yang membantu pengambilan keputusan strategis oleh manajemen.

Sub Bagian Tata Usaha Biro pada Biro Keuangan dan Aset tergabung dalam Bagian Perbendaharaan dengan tugas tugas melaksanakan pembinaan terhadap pelaksanaan anggaran dan verifikasi, pelaksanaan penyelesaian kerugian negara dan perbendaharaan di lingkungan Kementerian, serta penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro, pengelolaan administrasi aparatur sipil negara, urusan rumah tangga, tata usaha biro, dan kegiatan prioritas strategis lainnya.

Dalam menjalankan fungsi tersebut Sub Bagian Tata Usaha Biro pada Biro Keuangan dan Aset melaksanakan kegiatan melalui merencanakan kegiatan, membagi tugas, membimbing, menyiapkan, melakukan koordinasi penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro, pengelolaan administrasi aparatur sipil negara, urusan rumah tangga, dan tata usaha biro, memeriksa, menilai, mengontrol, monitoring dan evaluasi, melaporkan, memberikan saran serta melaksanakan tugas strategis lainnya pada Subbagian Tata Usaha Biro berdasarkan kebijakan pimpinan dan

peraturan perundangan dalam rangka mencapai sasaran yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien. Secara spesifik tugas pokok Kepala Sub Bagian Tata Usaha Biro Keuangan dan Aset antara lain sbb:

- b. Merencanakan kegiatan Subbagian Tata Usaha Biro berdasarkan kegiatan tahun sebelumnya serta sumber data yang ada sebagai bahan untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan;
- c. Membagi tugas atau kegiatan kepada para bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha Biro dengan memberikan arahan baik secara lisan maupun tertulis sesuai dengan permasalahan dan bidang tugasnya masing-masing;
- d. Membimbing para bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha Biro agar dalam melaksanakan tugas sesuai dengan petunjuk dan ketentuan yang berlaku sehingga tercapai efektivitas pelaksanaan tugas;
- e. Menyiapkan konsep naskah dinas sesuai bidang tugas Subbagian Tata Usaha Biro berdasarkan petunjuk dari atasan agar tersedia konsep bahan yang dibutuhkan;
- f. Mengkoordinasikan penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro sesuai peraturan perundang-undangan agar tersusun rencana program dan anggaran;
- g. Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi aparatur sipil negara sesuai peraturan perundang-undangan agar dapat dikelola dengan baik;
- h. Mengkoordinasikan urusan rumah tangga sesuai peraturan perundang-undangan agar dapat terlaksana dengan tertib;
- i. Melaksanakan ketatausahaan biro sesuai peraturan perundang-undangan agar dapat berjalan dengan baik;

Dalam menjalankan fungsi sebagai Suport Staff, Subbagian Tata Usaha Biro Keuangan dan Aset (BKA) menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas kinerja organisasi. Beberapa isu strategis

yang menjadi fokus adalah pengelolaan belum optimalnya kontribusi BKA pada peningkatan nilai SAKIP dan SPIP, Masih terdapatnya dualisme dalam pengelolaan arsip digital, serta keterbatasan ruang arsip fisik.

BAB III

ANALISIS MASALAH PELAYANAN

I. Analisis Isu Strategis

1. Belum Optimalnya Capaian Nilai SAKIP dan SPIP

Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Kementerian Dalam Negeri, termasuk didalamnya Biro Keuangan dan Aset masih belum mencapai tingkat yang optimal. Nilai maturitas SPIP yang baru mencapai level 3 (terdefinisi) dan nilai SAKIP yang masih berada pada kategori BB menunjukkan bahwa masih ada banyak ruang untuk perbaikan. Pengelolaan kinerja dan akuntabilitas yang lebih baik diperlukan untuk memastikan bahwa kinerja organisasi dapat berjalan sesuai dengan standar akuntabilitas yang telah ditetapkan.

- a. Urgensi: Pengelolaan kinerja adalah hal penting untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas organisasi sesuai dengan peraturan pemerintah. Dalam sistem pemerintahan, kinerja yang akuntabel berdampak langsung pada efisiensi penggunaan anggaran dan pelaksanaan program-program publik.
- b. Tantangan: Kurangnya sistem pengukuran kinerja yang efektif di BKA menyebabkan sulitnya melakukan evaluasi secara objektif terhadap kualitas layanan. Belum adanya indikator kinerja yang spesifik dan terukur menjadi kendala utama yang menghambat peningkatan nilai SAKIP dan SPIP.
- c. Dampak: Apabila kontribusi unit kerja terhadap SAKIP dan SPIP tidak segera diperbaiki, maka potensi peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan serta aset negara akan terhambat. Ini dapat menurunkan kepercayaan publik dan pimpinan terhadap efektivitas BKA sebagai bagian dari Kementerian Dalam Negeri.

2. Dualisme Pengelolaan Arsip Digital

Nilai pengelolaan arsip Sekretariat Jenderal, dan Biro Keuangan dan Aset belum optimal, nilai hasil audit kearsipan pada tahun 2021 BKA memperoleh nilai 48, kemudian meningkat secara berturut-turut pada 2022 dan 2023 menjadi 50 dan 91,06. Meski terjadi kenaikan nilai yang cukup signifikan pada tahun 2023 namun masih terdapat isu dalam pengimplementasian secara teknis terkait kebijakan pengelolaan

arsip berbasis digital. Permasalahan tersebut bersumber dari adanya dualisme aplikasi pengelolaan arsip digital pada lingkup Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri, termasuk Biro Keuangan dan Aset, dengan arsip dikelola secara digital pada dua aplikasi yaitu aplikasi Srikandi dan E-Office Kemendagri, menciptakan ketidakefisienan. Dualisme ini terjadi karena belum adanya sistem pengarsipan yang terintegrasi secara penuh.

- a. Urgensi: Pengelolaan arsip yang tidak terintegrasi secara optimal berdampak pada lambatnya proses penemuan data, pemenuhan kebutuhan dokumentasi, serta ketidakefisienan dalam operasional biro.
- b. Tantangan: Pengelolaan arsip yang terfragmentasi antara dua aplikasi yang setara mengakibatkan redundansi dalam proses pengelolaan data. Hal ini berpotensi meningkatkan risiko kehilangan data, duplikasi informasi, serta ketidakpastian dalam akses arsip secara cepat. Selain itu, infrastruktur teknologi yang tidak memadai juga menjadi penghambat dalam pengelolaan arsip digital secara efektif.
- c. Dampak: Dualisme ini dapat menghambat efektivitas kinerja Subbagian Tata Usaha, karena menyebabkan proses administrasi menjadi lebih lambat, tidak efisien, dan rentan terhadap kesalahan. Apabila tidak ditangani, hal ini juga akan berdampak pada kualitas layanan BKA dalam mendukung kegiatan keuangan dan aset.

3. Keterbatasan Ruang Arsip Fisik

Selain permasalahan terkait dualisme penggunaan aplikasi pengelolaan arsip berbasis digital, Biro Keuangan dan Aset juga menghadapi permasalahan terkait keterbatasan ruang arsip fisik. Hal ini disebabkan karena Biro Keuangan dan Aset mengelola ribuan arsip fisik pertanggungjawaban keuangan dari 10 Biro/Pusat lingkup Sekretariat Jenderal. Volume arsip yang tidak diimbangi dengan daya tampung ruang arsip mengakibatkan penumpukan arsip. Hal ini menjadi tantangan besar terutama dalam pengelolaan arsip jangka panjang.

- a. Urgensi: Keterbatasan ruang fisik sangat kritis karena arsip fisik masih merupakan bagian penting dari pengelolaan data dan dokumen di pemerintahan. Arsip yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan risiko keamanan dokumen serta kesulitan dalam mengakses dokumen yang dibutuhkan dalam waktu singkat.

- b. Tantangan: Keterbatasan ruang fisik menyebabkan penumpukan dokumen, yang mengakibatkan pengelolaan arsip menjadi tidak teratur. Arsip yang tidak terkelola dengan baik juga meningkatkan risiko kerusakan dan kehilangan dokumen. Selain itu, keterbatasan anggaran atau ruang yang tersedia untuk pengembangan fasilitas arsip juga merupakan tantangan.
- c. Dampak: Apabila keterbatasan ruang fisik tidak segera diatasi, hal ini akan memperburuk kualitas pengelolaan arsip, menimbulkan risiko kehilangan dokumen penting, serta membuat proses audit dan pemeriksaan internal menjadi lebih sulit. Efisiensi organisasi dalam mendukung proses keuangan dan aset juga akan terpengaruh, karena arsip yang tidak rapi dan sulit ditemukan dapat memperlambat proses administrasi.

II. Pemilihan Isu Strategis

Berdasarkan hasil uraian isu strategis diatas, maka perlu dilakukan penyusunan skala prioritas penyelesaian isu dengan menggunakan tabel analisis Urgency, Seriousness, dan Growth. Setelah penulis melakukan analisa kualitatif maka diperoleh hasil pembobotan nilai USG sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Pemilihan Isu Strategis Menggunakan Pendekatan USG

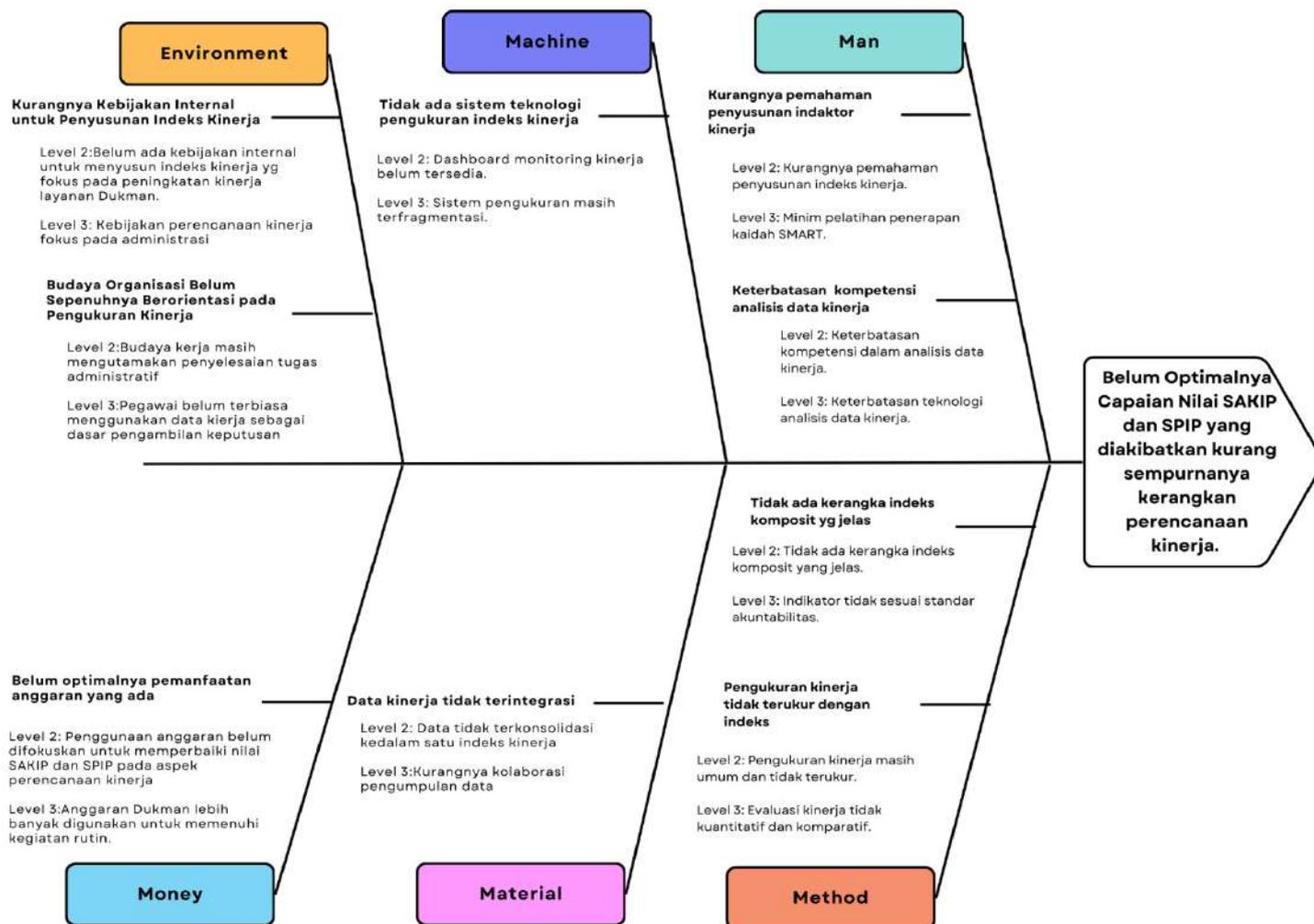
No.	Permasalahan	U	S	G	Total
1.	Belum Optimalnya Capaian Nilai SAKIP dan SPIP yang diakibatkan kurang sempurnanya kerangka perencanaan kinerja.	5	5	5	15
2.	Belum optimalnya pengelolaan arsip digital melalui aplikasi Srikandi karena adanya aplikasi ganda (Srikandi & E- Office)	3	5	4	12
3.	Terbatasnya ruang penyimpanan arsip fisik akibat pengelolaan ribuan arsip yang terus meningkat setiap tahun.	3	5	5	13

- a. Belum Optimalnya Capaian Nilai SAKIP dan SPIP yang diakibatkan kurang sempurnanya kerangka perencanaan kinerja. mendapat prioritas utama

karena memiliki urgensi, keseriusan, dan potensi pertumbuhan masalah yang tinggi. Faktor politik dan hukum juga sangat kuat dalam mempengaruhi isu ini.

- b. Dualisme pengelolaan arsip digital memiliki tingkat keseriusan yang cukup tinggi karena menghambat efisiensi operasional, terutama dalam pengelolaan arsip. Ini menjadi fokus kedua karena memerlukan perbaikan dalam aspek teknologi.
- c. Keterbatasan ruang arsip fisik dianggap kurang mendesak dibanding dua isu sebelumnya, tetapi tetap penting untuk diatasi untuk mencegah potensi masalah di masa depan.

Berikut adalah analisis Fishbone (Ishikawa) Diagram Level 3 yang telah diperbaiki, dengan fokus pada penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen untuk meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja guna mendukung perbaikan nilai SAKIP dan SPIP, khususnya dalam aspek kualitas perencanaan kinerja.



Gambar 3. 1 Fishbone Diagram

1. Faktor Manusia (Man)

a) Kurangnya Pemahaman dalam Penyusunan Indikator Kinerja yang Baik

- Level 2: Staf belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai penyusunan indeks kinerja yang dapat mendukung perbaikan nilai SAKIP dan SPIP.
- Level 3: Minimnya pelatihan khusus terkait penerapan kaidah SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) dalam menyusun indikator kinerja yang relevan dengan akuntabilitas kinerja.

b) Keterbatasan Kompetensi dalam Analisis Data Kinerja

- Level 2: Pegawai memiliki keterbatasan dalam mengolah data kinerja untuk menyusun indeks yang dapat digunakan untuk evaluasi akuntabilitas.
- Level 3: Minimnya pelatihan terkait penggunaan perangkat teknologi yang mendukung analisis kinerja berbasis data.

2. Faktor Metode (Method)

a) Belum Ada Kerangka Indeks Kinerja yang Jelas

- Level 2: Tidak ada metodologi atau framework baku dalam penyusunan indeks yang relevan pada layanan dukungan manajemen di BKA.
- Level 3: Penyusunan indikator kinerja tidak mengacu pada standar akuntabilitas yang relevan dengan perbaikan kualitas perencanaan kinerja dalam konteks SAKIP dan SPIP.

b) Pengukuran Kinerja Tidak Menggunakan Indeks yang Terukur

- Level 2: Pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen masih bersifat umum dan tidak terukur dengan baik karena belum ada indeks kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi secara menyeluruh.
- Level 3: Proses evaluasi kinerja belum dilakukan secara ketat hingga pada tingkat indikator kinerja sasaran kegiatan.

3. Faktor Mesin (Technology)

a) Belum Tersedianya Sistem Teknologi Pengukuran Indeks Kinerja

- Level 2: Dashboard monitoring kinerja belum tersedia untuk memantau real-time kontribusi layanan dukungan manajemen terhadap akuntabilitas kinerja.
- Level 3: Sistem pengukuran kinerja berbasis teknologi yang ada masih terfragmentasi, belum mampu mengintegrasikan data dari berbagai unit untuk membentuk satu indeks kinerja yang relevan.

4. Faktor Material (Data dan Informasi)

a) Data Kinerja Tidak Diolah Secara Terintegrasi

- Level 2: Data kinerja tidak terintegrasi secara efektif untuk membentuk satu indeks yang bisa digunakan untuk evaluasi.

- Level 3: Kurangnya kolaborasi antar bagian atau unit kerja dalam menyediakan data yang konsisten untuk menyusun indeks kinerja yang dapat dipakai dalam pengambilan keputusan berbasis data.
5. Faktor Lingkungan (Environment)
- a) Kurangnya Kebijakan Internal Terkait Penganggaran Berbasis Kinerja
- Level 2: Belum ada kebijakan internal yang mengarahkan BKA untuk menyusun indeks kinerja yang fokus pada peningkatan kinerja layanan dukungan manajemen.
 - Level 3: Kebijakan perencanaan kinerja di BKA lebih berfokus pada administrasi daripada membentuk indikator akuntabilitas yang kuat dan terukur.
- b) Budaya Organisasi Belum Sepenuhnya Berorientasi pada Pengukuran Kinerja.
- Level 2: Budaya kerja masih mengutamakan penyelesaian tugas administratif daripada kinerja berbasis hasil.
 - Level 3: Pegawai belum terbiasa menggunakan data kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan, sehingga sulit bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan pengukuran berbasis indeks.
6. Faktor Keuangan (Money)
- a) Belum Optimalnya Pemanfaatan Anggaran yang Ada
- Level 2: Penggunaan anggaran belum difokuskan pada penyusunan indeks kinerja yang dapat memperbaiki nilai SAKIP dan SPIP pada aspek perencanaan kinerja.
 - Level 3: Anggaran dukungan manajemen yang tersedia lebih banyak digunakan untuk operasional rutin, sementara pengembangan tools akuntabilitas kinerja belum menjadi prioritas utama dalam perencanaan anggaran.

III. Rekomendasi Solusi Aksi Perubahan

Berdasarkan analisis Fishbone ini, akar penyebab utama yang menghambat peningkatan nilai SAKIP dan SPIP melalui penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen di BKA adalah:

1. Manusia (Man): Kurangnya pemahaman dan keterampilan staf terkait penyusunan dan penerapan indeks komposit, yang memerlukan pelatihan dan pengembangan SDM.

2. Metode (Method): Belum adanya framework atau metodologi yang jelas untuk menyusun indeks komposit yang relevan dan terukur untuk mendukung akuntabilitas kinerja.
3. Mesin (Technology): Keterbatasan sistem teknologi informasi yang mampu mengintegrasikan data dan menyediakan monitoring real-time untuk pengukuran kinerja berbasis indeks komposit.
4. Data (Material): Data yang diperlukan untuk penyusunan indeks komposit belum dikumpulkan secara sistematis dan terintegrasi, sehingga sulit untuk mengukur kinerja dengan tepat.
5. Lingkungan (Environment): Kebijakan internal dan budaya organisasi belum mendukung penerapan pengukuran kinerja berbasis indeks komposit.
6. Keuangan (Money): Keterbatasan anggaran untuk pengembangan sistem dan tools yang mendukung penyusunan indeks komposit menghambat peningkatan nilai akuntabilitas kinerja.

Solusi yang dapat diimplementasikan:

1. Pelatihan SDM dalam penyusunan dan penerapan indeks komposit yang berbasis kaidah SMART dan relevan dengan akuntabilitas kinerja.
2. Pengembangan metodologi dan kebijakan penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala.
3. Pengintegrasian sistem teknologi informasi untuk mengumpulkan, mengolah, dan memvisualisasikan data kinerja guna mendukung pengambilan keputusan.

Untuk memilih solusi terbaik dalam penyelesaian akar masalah, dilakukan penapisan dengan menggunakan metode Tapisan *MC Namara* sebagaimana dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3. 2 Tapisan Solusi Menggunakan Metode Mc. Namara

No	Alternatif Solusi	Kontribusi	Kelayakan	Biaya	Total
1	Pelatihan SDM dalam penyusunan dan penerapan indeks komposit yang berbasis	4	5	3	12

	kaidah SMART dan relevan dengan akuntabilitas kinerja				
2	Pengembangan metodologi dan kebijakan penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala.	5	5	5	15
3	Pengintegrasian sistem teknologi informasi untuk mengumpulkan, mengolah, dan memvisualisasikan data kinerja guna mendukung pengambilan keputusan.	3	4	3	10

Skoring :

Kontribusi dan Kelayakan :

1 = Sangat Kecil

3 = Sedang

5 = Sangat besar

2 = Kecil

4 = Besar

Biaya :

1 = Sangat besar

3 = Sedang

5 = Sangat Kecil

2 = Besar

4 = Kecil

Dari hasil tapisan di atas diketahui yang menjadi solusi prioritas untuk mengatasi akar masalah adalah dengan **membuat kebijakan penyusunan indeks komposit indikator kinerja sasaran kegiatan pada RO layanan dukungan manajemen yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala.**

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

I. Terobosan dan Inovasi

Pada masa kini anggaran berbasis kinerja merupakan prinsip pengelolaan sumber daya anggaran yang bukan lagi dipandang sebagai kewajiban namun juga kebutuhan organisasi modern untuk dapat terus eksis dan relevan, termasuk juga didalamnya adalah organisasi sektor publik seperti Kementerian Dalam Negeri. Dengan kinerja yang terukur, organisasi dapat dengan mudah melakukan pengendalian dan evaluasi atas capaian kinerja serta mengukur efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya keuangan. Tanpa indikator kinerja yang SMART (specific, measurable, achievable, relevant, and time bound) maka organisasi sektor publik tidak memiliki *tools* untuk melakukan perbaikan dan optimasi kinerja pada masa yang akan datang.

Pergeseran paradigma administrasi negara dari konsep Old Public Service, New Public Management dan kini bergeser menuju New Public Service, juga merupakan bagian penting dari fakta empirik bahwa organisasi sektor publik harus peduli dengan konsen pada kualitas layanan publik yang mereka berikan, baik itu kepada masyarakat maupun dalam konteks dukungan layanan manajemen internal organisasi. Oleh karena itu penting bagi organisasi untuk memusatkan orientasi kerjanya pada kepuasan pelanggan.

Lantas bagaimana penerapan indikator kinerja yang SMART dan penerapan paradigma manajemen berbasis kepuasan pelanggan pada Biro Keuangan dan Aset sebagai salah satu unit yang berperan cukup strategis dalam penyediaan layanan pengelola keuangan, perbendaharaan, manajemen aset dan pelaporan keuangan pada Sekretariat Jenderal Kemendagri secara spesifik maupun kepada Kementerian Dalam Negeri secara umum. Berdasarkan surat Kepala Biro Keuangan dan Aset Kepada Plh. Kepala Biro Perencanaan No.900/2316/BKA, Hal Penyampaian Usulan Renstra Biro Keuangan dan Aset TA.2025 s.d. 2029, diketahui bahwa Biro Keuangan dan Aset telah memiliki kerangka indikator kinerja yang cukup baik. Namun, masih ada celah pada satu indikator sasaran kinerja kegiatan yang belum terformulasi dengan baik, yaitu Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan pada RO Layanan Dukungan Manajemen, dimana belum ada konsep indikator yang matang, yang mampu menjadi alat ukur yang tepat dan efektif dalam menjaga kualitas, efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya anggaran pada RO tersebut.

Tabel 4. 1 Usulan Sementara Target Kinerja Biro Keuangan dan Aset pada RENSTRA Kemendagri TA.2025-2029

6084	Kegiatan Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum Sekretariat Jenderal							
		Sasaran Kegiatan: Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan dan BMN Kementerian Dalam Negeri						
	Usulan RO baru	1 IKK 1 Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Kementerian Dalam Negeri	Pusat	Nilai 96				
		Rincian Output EBD.001 Layanan Manajemen Keuangan Kementerian Dalam Negeri	Pusat	1 Layanan				
	Usulan RO baru	2 IKK 2 Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal	Pusat	Nilai 96				
		Rincian Output EBD.002 Layanan Manajemen Keuangan Sekretariat Jenderal	Pusat	1 Layanan				
		3 IKK 3 Indeks Pengelolaan Aset	Pusat	Nilai 3,05	Nilai 3,06	Nilai 3,07	Nilai 3,08	Nilai 3,09
		Rincian Output EBA.956 Layanan BMN	Pusat	1 Layanan				
		4 IKK 4 Opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)	Pusat	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		Rincian Output EBD.955 Layanan Manajemen Keuangan		1 Layanan				
		5 IKK 5 Usulan IKK Baru (Dukmen), narasi akan dirumuskan oleh Biro Perencanaan						
		Rincian Output 6083.EBA.003 Layanan Dukungan Manajemen Biro Keuangan dan Aset		1 Layanan				
		Rincian Output EBA.994 Layanan Perkantoran	Pusat	1 Layanan				

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, diketahui bahwa Indikator Kinerja Kegiatan 5 (IKK 5) yang berkaitan dengan kinerja layanan internal yang menampung Rincian Output (RO) Layanan Dukungan Manajemen Biro Keuangan dan Aset serta RO Layanan Perkantoran belum memiliki alat ukur kinerja. Sehingga anggaran yang berada pada 2 RO tersebut yaitu sebesar Rp.940.000.000,- hanya dapat diukur pada level output kerja (2 layanan) dan belum memiliki alat ukur capaian kinerja yang basisnya adalah kualitas pelaksanaan dari kegiatan layanan tersebut.

Terobosan yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan isu aktual yang telah penulis uraikan diatas adalah dengan **membuat kebijakan penyusunan indeks komposit indikator kinerja sasaran kegiatan pada RO layanan dukungan manajemen yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala**. Indeks komposit kinerja kegiatan layanan dukungan manajemen ini diharapkan menjadi *tools* organisasi untuk dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja, dengan perbaikan akuntabilitas kinerja pada level UKE II diharapkan dapat berkontribusi pada perbaikan akuntabilitas kinerja organisasi Kemendagri secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan nilai SAKIP dan SPIP pada aspek perencanaan kinerja yang keduanya

merupakan fondasi penting bagi pencapaian nilai Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri.

Indeks komposit kinerja kegiatan layanan dukungan manajemen ini diharapkan pula dapat menjadi jembatan kinerja untuk mencapai capaian sasaran strategis dan sasaran program Sekretariat Jenderal Kemendagri. Saat ini masih terdapat beberapa indikator sasaran kegiatan yang belum memiliki alat kendali untuk memaksimalkan kontribusi kinerja unit kerja lainnya, sebagai contoh sasaran kegiatan pada biro umum yang berkaitan dengan capain ideks kearsipan kemendagri, indikator capaiannya hanya ada pada biro umum, namun pada praktik senyatanya capaia indikator ini sangat bergantung pada kontribusi kualitas pengelolaan kearsipan yang ada pada unit kerja unit pengola dan unit kearsipan yang ada pada Biro/Pusat, serta Sekretariat pada Unit Kerja Ess.I lingkup Kemendagri. Begitupula dengan capaian nilai indeks SPIP Kemendagri, Indikator kinerja kegiatannya hanya ada pada Biro Perencanaan, sedangkan komponen penyusun dari ketercapaian nilai tersebut sangat bergantung kepada capaian Unit Kerja Ess.II dan Ess.I lainnya. Indeks komposit ini juga dimaksudkan untuk mengatasi missing-link kerangka capaian kinerja organisasi, dimana nantinya capaian-capaian beberapa indeks yang secara reguler memang dikelola oleh Subbag Tata Usaha dapat diadopsi menjadi variabel pembentuk indeks yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan dan keterikatan para Subbagian yang berkontribusi pada pengelola layanan dukungan manajemen tersebut.

Pada aspek selanjutnya, berdasarkan hasil pelaksanaan studi lapangan yang dilaksanakan pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Malang pada tanggal 14 s.d. 16 Oktober 2024 penulis mendapatkan beberapa strategi perubahan yang dapat diadopsi dan diadaptasi dalam aski perubahan yang akan dilaksanakan, adapun adopsi strategi pada Bapenda Kota Malang antara lain sebagai berikut.

1. Peran Kepemimpinan

Peran Kepemimpinan Dr. Handi Priyanto, AP., MM selaku Kepala Bapenda Kota Malang memberikan banyak dampak yang cukup signifikan bagi kinerja Bapenda Kota Malang. Sejak dilantik sebagai Kepala Bapenda Kota Malang pada Februari 2021, beliau berhasil menaikkan jumlah penerimaan daerah yang berasal dari PAD serta meningkatkan rasio kemandirian daerah Kota Malang. Sebelum beliau menjabat, pada Tahun 2020 penerimaan pajak kota malang hanya berkisar

pada angka Rp.351 Milyar dan meningkat hamper dua kali lipat menjadi Rp.610 Milyar pada 2023 lalu.

Kepemimpinan Bapak Handi yang visioner dan berkomitmen merupakan faktor kunci dalam kesuksesan Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Malang. Pimpinan menunjukkan komitmen terhadap kualitas pelayanan, inovasi, dan keterlibatan aktif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang kuat mendorong budaya organisasi yang berfokus pada pelayanan prima, dan membangun motivasi di kalangan pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam melayani masyarakat. Peran pemimpin ini dapat diadopsi dan diadaptasi oleh penulis selaku *project leader* dalam pelaksanaan aksi perubahan, dimana *project leader* akan terlibat aktif dalam pengagasan inovasi aksi perubahan dan juga memberikan motivasi kepada seluruh tim, sehingga tujuan perubahan dapat tercapai.

2. Inovasi Pelayanan

Komitmen terhadap kepuasan pengguna layanan berhasil mendorong Bapenda Kota Malang untuk melakukan berbagai Inovasi pelayanan public untuk memanjakan para pengguna layanan mereka dalam hal ini adalah para wajib pajak daerah. Inovasi yang cukup signifikan antara lain adalah aplikasi Persada yang merupakan Solusi teknologi informasi gratis yang diberikan Bapenda Kota Malang untuk mempermudah pembukuan dan pengelolaan stok barang dan penjualan bagi para pelaku usaha di Kota Malang. Selain membantu para pelaku usaha, data base yang dikelola pada aplikasi tersebut juga mempermudah Bapenda Kota Malang untuk menghitung besaran Pajak Daerah yang perlu dikeluarkan oleh para pengusaha atau wajib pajak. Dari hasil kunjungan lapangan pada Senin 14 Oktober 2024 diketahui bahwa aplikasi ini berhasil mendapatkan berbagai penghargaan inovasi daerah di tingkat Kota Malang.

Kejelian Bapenda Kota Malang dalam meningkatkan kepuasan Masyarakat juga terlihat dari program jemput bola "Bapenda Sobo RW," Program jemput bola pelayanan pajak daerah yang langsung turun Ke tingkat RW ini menunjukkan komitmen Bapenda dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan. dan mempermudah Masyarakat untuk membayar kewajiban pajaknya. Selain memberikan kemudahan layanan Bapenda Kota Malang juga memberika apresiasi bagi para wajib

pajak yang tertib membayar pajaknya melalui program "Gebyar Sadar Pajak". Gebyar Sadar Pajak ini merupakan kegiatan apresiasi berupa pemberian hadiah berupa Barang dari mulai Mobil hingga perlengkapan elektronik lainnya bagi Wajib Pajak yang beruntung memenangkan undian. Inovasi layanan inilah yang menyebabkan kepuasan layanan Masyarakat. Dalam konteks rancangan aksi perubahan yang penulis susun, Stula ini memberikan *insight* tentang pentingnya pengukuran kepuasan layanan organisasi untuk mendorong iklim inovasi layanan pada organisasi tersebut.

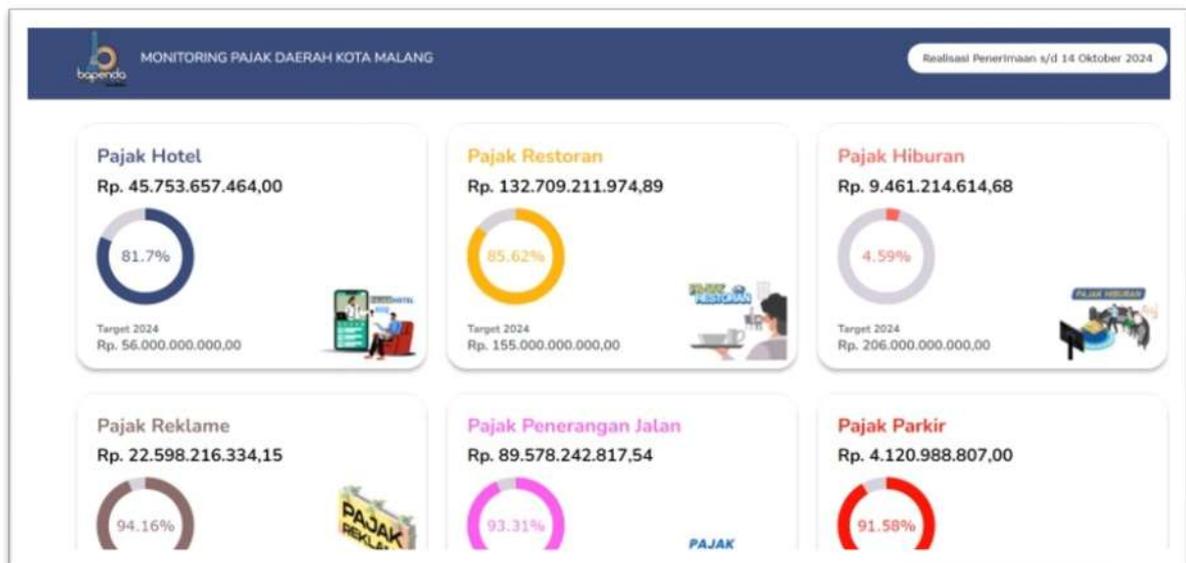
3. Penerapan Manajemen Mutu dan Pengendalian Pelayanan Publik

Penerapan standar manajemen mutu seperti ISO 9001:2015 di Bapenda telah menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kualitas layanan secara signifikan. Melalui pengendalian dokumen dan rekaman yang terstruktur serta pelaksanaan audit internal secara berkala, Bapenda memastikan bahwa setiap prosedur dan standar dipatuhi dengan ketat. Sistem pemantauan kinerja yang didukung oleh indikator kinerja kunci (KPI) memberikan alat evaluasi yang efektif untuk mengukur seberapa baik layanan diberikan, sekaligus menjadi landasan untuk perbaikan yang berkelanjutan. Dengan pengawasan yang menyeluruh dan evaluasi transparan, Bapenda berhasil menjaga konsistensi dan akuntabilitas tinggi dalam setiap aspek pelayanan publik yang ditawarkannya, memastikan kebutuhan masyarakat terpenuhi secara optimal. Pemanfaatan Teknologi

Dalam konteks adopsi strategi yang perlu diterapkan pada Biro Keuangan dan Aset adalah bagaimana mengoptimalkan SPIP Terintegrasi sebagai instrument pengendalian internal organisasi agar rencana kerja, proses pelaksanaan kegiatan dan hasil kinerja yang dicapai dapat lebih optimal.

4. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Bapenda Kota Malang telah menerapkan berbagai pemanfaatan teknologi informasi baik dalam melaksanakan pengelolaan kegiatan operasional perkantoran maupun untuk memberikan inovasi layanan untuk penerimaan pajak daerah kota malang. Terdapat berbagai inovasi teknologi informasi yang juga telah diuraikan pada laporan kelompok Stula yang telah kami susun sebelumnya, seperti aplikasi digital seperti E-SPPT dan E-BPHTB serta sistem e-payment untuk mengurangi antrian dan waktu tunggu, serta meminimalkan kesalahan dalam pengelolaan data pajak.



Gambar 4. 1 Dashboard Monitoring Pajak

Salah satu inovasi teknologi yang cukup relevan dan diadopsi dengan rancangan aksi perubahan penulis adalah berkaitan dengan layanan dashboard informasi kinerja berbasis online. Inovasi ini perlu diadopsi dalam rencana jangka panjang rancangan aksi perubahan yang penulis susun pada Biro Keuangan dan Aset Kemendagri.

I. Milestones Pentahapan Kegiatan

Dalam rangka menyusun rencana pencapaian tujuan aksi perubahan yang terukur dalam konteks waktu dan kualitas hasil, maka perlu ditetapkan perencanaan yang rinci agar hasil rencana aksi perubahan dapat mencapai hasil yang diinginkan. Lebih lanjut, penulis menyusun *Milestone* Aksi Perubahan sebagaimana diuraikan secara ringkas pada gambar berikut. Rincian tahapan yang akan dilakukan untuk menghasilkan output aksi perubahan pentahapan jangka pendek (Oktober s.d. Desember 2024), jangka menengah (Januari s.d. September 2025) dan jangka panjang (Oktober 2025 sd Desember 2026) dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4. 2 Milestone Aksi Perubahan

Milestone Aksi Perubahan

Agar milestone aksi perubahan dapat terlaksana secara efektif dan efisien sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditetapkan, maka perlu disusun jadwal kegiatan yang terperinci dan jelas dengan ukuran output yang *tengibel* dan memiliki evidence atau data dukung yang jelas, serta penanggung jawab pada masing-masing tahapan kegiatan, sebagaimana yang terlampir pada tabel 4.2 dibawah ini.

Tabel 4. 2 Milestone/Pentahapan Jangka Pendek

No	Kegiatan	OKt	November				Desember				Output	Evidence	PIC
		M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4			
A. Pembentukan Tim Efektif													
1.	Komunikasi/ diskusi dengan pimpinan unit (Mentor)										Terbentuknya sebuah tim efektif yang akan mendukung pelaksanaan aksi perubahan	1. Form komunikasi dengan mentor 2. undangan, notula, daftar hadir rapat 3. SK tim Efektif	Project leader; Tim Administrasi
2.	Rapat pembentukan tim												
3.	Penetapan SK tim efektif												
B. Pembahasan Penyusunan Indeks													
1.	Rapat tim : analisis penyusunan indikator kinerja									Draft hasil kajian indeks kinerja sasaran kegiatan dukungan manajemen	1. undangan, notula, daftar hadir rapat 2. Draft kajian indeks kinerja 3. Undangan, notula, daftar hadir sosialisasi	Tim Administrasi	
2.	FGD kajian indeks kinerja sasaran kegiatan dukungan manajemen												
3.	Penetapan draft hasil kajian indeks kinerja sasaran kegiatan dukungan manajemen												
C. Uji Reliabilitas Instrumen													
1.	Rapat tim : Penyusunan Indeks Kinerja									Indeks Kinerja yang telah direviu melalui pengujian validita	1. Undangan, notula, daftar hadir Rapat 2. Dokumen reviu uji coba	Tim Substansi Tim Administrasi	
2.	Uji Reliabilitas Instrumen Survey Kepuasan Layanan												

No	Kegiatan	OKt	November				Desember				Output	Evidence	PIC
		M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4			
3.	Reviu hasil pengukuran												
D. Penetapan Perjanjian Kinerja berbasis Ideks													
1.	Penyusunan Manual Indikator Kinerja Indeks										Manual Indikator, Perjanjian Kinerja	Manual Indikator, Perjanjian Kinerja	Tim Administrasi dan Substansi
2.	Penetapan Perjanjian Kinerja berbasis Ideks												

Tabel 4. 3 Milestone/Pentahapan Jangka Menengah

No	Kegiatan	2024					2025			Output	Evidence	PIC
		Jan	Feb	Mar	April	Mei	Juni	Jul	Sept			
A. Persiapan Tahap 2												
1.	Rapat tim efektif									Kesiapan tim	Undangan, notula, daftar hadir rapat	<i>Project leader</i>
2.	Persiapan adopsi dan replikasi kerangka pengukuran kinerja									Rencana rapat koordinasi dengan Biroren dan Biro/Pusat Lingkup Setjen	Undangan, notula, daftar hadir rapat	Tim Administrasi dan Substansi
B. Replikasi Penggunaan Indeks Komposit Layanan Dukman												
1.	FGD Replikasi penggunaan indeks komposit layanan dukungan manajemen.									Inovasi direplikasi oleh Biro/Pusat	Undangan, notula, daftar hadir.	Tim Substansi

2.	Usulan dan pembahasna bersama Biro Perencanaan terkait replikasi dan adopsi Ideks komposit layanan dukman										Hasil pembahasan dan kesepakatan.	Undangan, Notula rapat, daftar hadir.	Tim Administrasi dan Substansi
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Tabel 4. 4 Milestone/Pentahapan Jangka Panjang

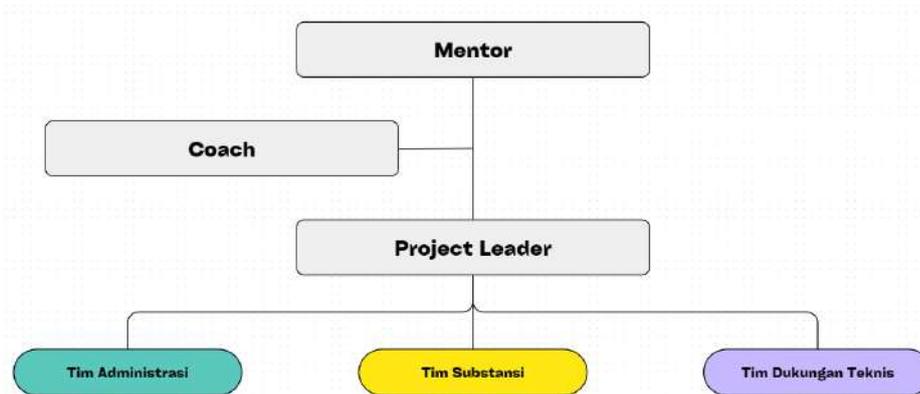
No	Kegiatan	Tahun 2025										Output	Evidence	PIC
		Apr	Mei	Juni	Juli	Agus	Sept	okt	Nov	Des				
A.	Persiapan Tahap 3													
1.	Rapat tim efektif											Kesiapan tim dalam pelaksanaan tahap 3	Undangan, notula, daftar hadir rapat	Tim Administrasi dan Substansi
2.	FGD Hasil Evaluasi Penerapan Indeks terhadap Peningkatan Kualitas Kinerja											Hasil pembahasan dan evaluasi	Undangan, notula, daftar hadir rapat	Tim Administrasi dan Substansi
B.	Pengembangan Sistem Informasi													
1.	Sinkronisasi Data Kinerja Lintas Unit Kerja											Identifikasi Produsen Data Kinerja serta Mekanisme Pengukuran Kepuasan Layanan.	Undangan, notula, daftar hadir sosialisasi	Tim Substansi dan Administrasi

No	Kegiatan	Tahun 2025									Output	Evidence	PIC
		Apr	Mei	Juni	Juli	Agus	Sept	okt	Nov	Des			
2.	Penyusunan SOP dan PIC Pengelola Data Kinerja										Tersusunnya Probis Pengelolaan Data Kinerja dan PIC Pengelola Data Kinerja	SOP dan SK Tim Pengelola Kinerja	Tim Substansi dan Administrasi
3.	Pengembangan Dashboard Kinerja Berbasis Web apps.										Terselesaikannya dashboard kinerja berbasis web apps	Dashboard Kinerja	<i>Tim Dukungan Teknis</i>

II. Sumber Daya (Peta dan Pemanfaatan)

1. Pembentukan Tim Efektif

Pembentukan tim yang efektif bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan aksi perubahan berjalan sesuai rencana, sehingga tujuan dan hasil yang diinginkan dapat tercapai. Dalam pengelolaan aksi perubahan, pemimpin proyek akan menerima arahan, saran, dan panduan untuk merealisasikan perubahan demi memberikan manfaat maksimal bagi kinerja individu dan organisasi. Selain itu, pelatih akan memberikan bimbingan, arahan, dan melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan aksi perubahan. Struktur Organisasi Perubahan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4. 3 Struktur Tim Efektif

Adapun pembagian tugas dan fungsi pada tim efektif dalam mendukung rencana aksi perubahan kebijakan penyusunan indeks komposit indikator kinerja sasaran kegiatan pada RO layanan dukungan manajemen yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4. 5 Pembentukan Tim Efektif

No	Nama	Jabatan	Uraian Tugas
1.	Rina Syarini, ST., MA	Kepala Bagian Perbendaharaan / Mentor	Memberikan arahan umum serta pedoman kebutuhan organisasi terkait dengan rencana implementasi aksi perubahan.
2.	Zulfikri Armada, S.IP., ME	Kasubbag TU Biro / Project Leader	Mengkoordinasikan perencanaan, pelaksanaan aksi perubahan serta monitoring dan evaluasi pencapaian target kegiatan dan implementasi aksi perubahan.
3.	Aliffia Ayu Firdayanti, S.Tr.IP	Analisis SDM Aparatur/ Substansi	Membantu mencari referensi bacaan serta studi literatur terkait pengukuran kinerja
4.	Dessy Dhamayanti, SE	Arsiparis Ahli Pertama/ Tim Administrasi	Mempersiapkan administrasi serta dokumentasi dan kearsipan dalam proses penyusunan rencana aksi perubahan.
5.	Afifah Rahayu, A.Md.Ak	Pengelola Data/ Tim Substansi	Membantu menyiapkan instrumen survey kepuasan pengguna layanan.
6.	Nirwoto, SE	Penyusun Bahan Kebijakan/ Tim Dukungan Teknis	Membantu menyebarkan kuisioner dan pengolahan data hasil survei.
7.	Rezha Pitro Vahlevi, ST	Pranata Komputer Ahli Pertama/ Tim Dukungan Teknis	Penyiapan solusi teknologi dalam pengukuran kinerja serta penyusunan dashboard kinerja lingkup Biro Keuangan dan Aset

2. Identifikasi Stake Holder

Pada tahap ini penulis melakukan pengelolaan sumber daya dengan melakukan pengelolaan semua kapasitas yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan aksi perubahan. Dalam hal ini, peserta melakukan pemetaan stakeholders yang dilibatkan, penetapan strategi komunikasi, melakukan strategi komunikasi, pemanfaatan IT, dan membangun tim efektif.

Stakeholders merupakan individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan, maupun secara parsial yang memiliki hubungan atau kepentingan terhadap inovasi/aksi perubahan yang sedang dilakukan. Pemetaan *stakeholder* dalam rancangan aksi perubahan sangatlah penting karena mereka memiliki potensi untuk mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perubahan yang direncanakan. Selanjutnya *Stakeholder* diklasifikasikan berdasarkan pengaruh dan

kepentingannya terhadap aksi perubahan yang terdiri dari 4 kelompok sebagai berikut :

- a) *Promoters* memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil atau menggagalkannya;
- b) *Defenders* memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan;
- c) *Latents* tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik;
- d) *Apathetics* kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan.

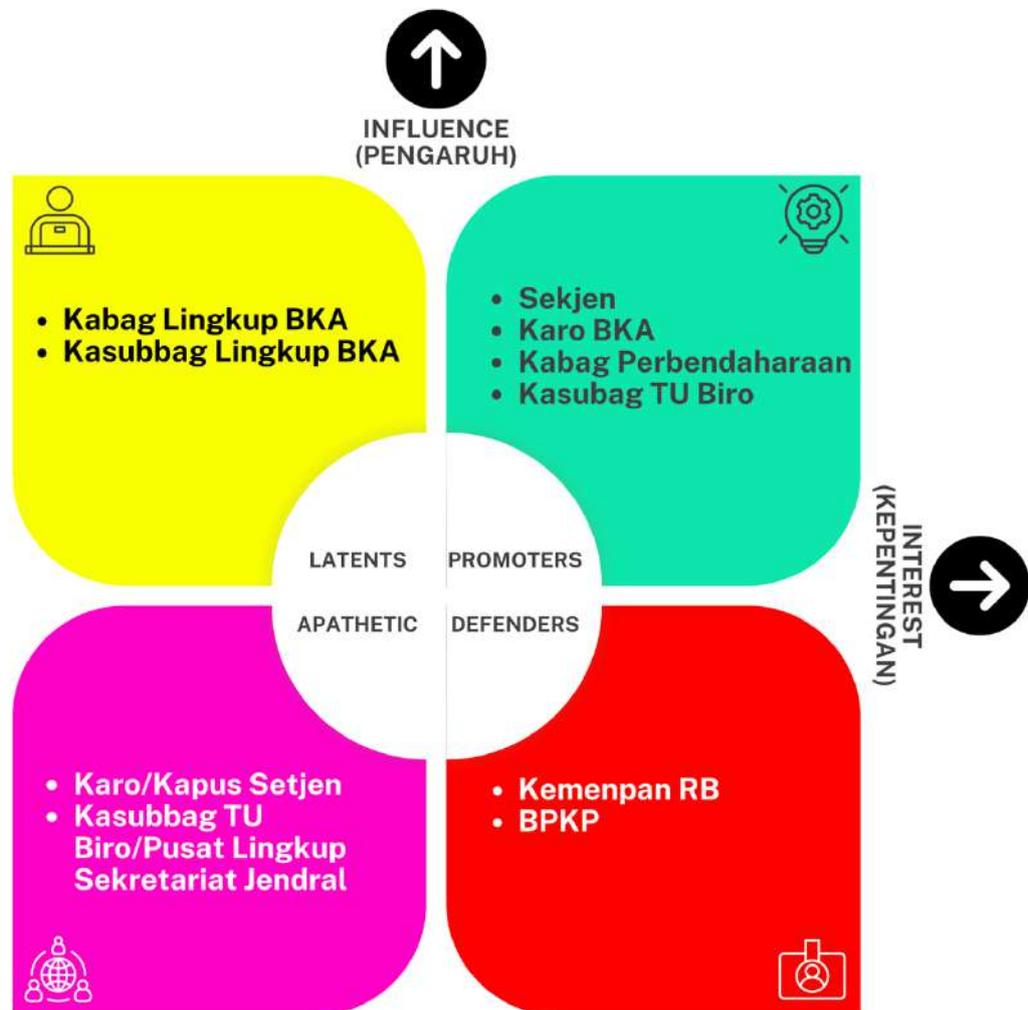
Berdasarkan kriteria tersebut diatas maka penulis mengidentifikasi Stakeholder yang terlibat pada rancangan aksi perubahan, serta mengelompokkannya sesuai dengan hasil identifikasi untuk menetapkan pihak mana saja yang akan berperan sebagai promoters, defenders, latents, apathetics, sebagaimana terlampir pada Tabel dibawah ini.

Tabel 4. 6 Identifikasi Stakeholder

No	Jabatan	Pengaruh	Kepentingan	Posisi Stakeholder	Potensi Dukungan	Strategi Komunikasi
A. Stakeholder Internal						
1.	Sekjen Kemendagri	Tinggi	Tinggi	Promoters	+	Laporan
2.	Kepala Biro Keuangan dan Aset	Tinggi	Tinggi	Promoters	+	Laporan, Konsultasi, Braistorming,
3.	Kabag Perbendaharaan	Tinggi	Tinggi	Promoters	+	Laporan, Konsultasi, Rapat Tim Efektif
4.	Kabag Lingkup BKA	Tinggi	Rendah	Latents	+	Brainstorming
5.	Kasubbag TU BKA	Tinggi	Tinggi	Promoters	+	Prject Leader, Pengelola Tim Efektif
6.	Kasubbag Lingkup BKA	Tinggi	Rendah	Latents	+	Brainstorming
7.	Kemenpan RB	Rendah	Tinggi	Defenders	+	Pasif, Konsultatif

8.	BPKP	Rendah	Tinggi	Defenders	+	Pasif, Konsultatif
9.	Karo/Kapus Lingkup Setjen	Rendah	Rendah	Apathetics	+	Desiminasi Informasi
10.	Kasubag TU Biro/Pusat Lingkup Setjen	Rendah	Rendah	Apathetics	+	Desiminasi Informasi

Berdasarkan identifikasi di atas, dilihat dari posisi *stakeholder* dipengaruhi atas dukungan terhadap posisi *stakeholder* dapat diklasifikasikan berdasarkan peta *stakeholder* dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut:



Gambar 4. 4 Peta Stakeholders

IV. Strategi Komunikasi

Untuk mendapatkan dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan ini dibutuhkan strategi komunikasi yang baik. Dengan memperhatikan kelompok *stakeholder*, strategi komunikasi yang akan dilakukan untuk mempengaruhinya sebagai berikut:

a. Kelompok *Promoters*

- 1) Komunikasi dengan cara memberikan informasi untuk meyakinkan bahwa aksi perubahan yang akan dilakukan sangat diperlukan dan berguna dalam pelaksanaan tugas dan mencapai tujuan organisasi, yaitu dengan menyampaikan maksud, tujuan, manfaat, output yang dihasilkan serta dampak dari aksi perubahan.
- 2) Meminta dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan.
- 3) Memberikan motivasi dan apresiasi dalam keterlibatan pada aksi perubahan.
- 4) Melibatkan dalam pengambilan keputusan baik dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi aksi perubahan.

b. Kelompok *Defenders*

- 1) Memberikan informasi/ sosialisasi aksi perubahan, menjelaskan maksud, tujuan, manfaat, prosedur, *output* dan dampak dari aksi perubahan.
- 2) Meminta umpan balik terhadap pelaksanaan aksi perubahan.

c. Kelompok *Latens*

- 1) Membangun komunikasi dengan memberikan informasi terkait maksud, tujuan, manfaat, *output* dan dampak dari aksi perubahan.
- 2) Meminta saran, masukan dalam pelaksanaan aksi perubahan dan melibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 3) Meminta dukungan untuk pelaksanaan aksi perubahan

d. Kelompok *Apathetics*

- 1) Melakukan publikasi melalui media sosial untuk memberikan

informasi tentang adanya aksi perubahan.

V. Pendanaan

Pelaksanaan aksi perubahan tentunya tidak terlepas dari dukungan pendanaan dalam pelaksanaannya. Dukungan pendanaan bersumber dari kegiatan rapat kegiatan strategis lainnya yang masih memungkinkan untuk dimanfaatkan menjadi dukungan pelaksanaan aksi perubahan. Akan tetapi apabila sisa anggaran rapat diperlukan untuk kegiatan lainnya maka reformer akan tetap mewujudkan aksi perubahan dengan daya dukung anggaran yang tersedia, karena konsep inovasi yang digagas bersifat *low cost* sehingga dapat mengoptimalkan sumberdaya yang ada.

VI. Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan

Untuk menguraikan rancangan manajemen mutu pelaksanaan kegiatan dalam rancangan aksi perubahan, penulis menggunakan pendekatan PDCA (Plan, Do, Check, Action), sehingga siklus manajemen pengendalian mutu pekerjaan dibagi ke dalam empat tahap utama sebagai berikut:

1. Plan (Perencanaan)

Pada tahap ini, fokus utama adalah menyusun rencana yang terukur dan sesuai dengan tujuan perubahan yang telah ditetapkan. Tahapan ini meliputi:

- Identifikasi Isu Utama: Berdasarkan hasil identifikasi masalah, salah satu isu utama pada BKA adalah belum optimalnya capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) serta kurangnya indikator kinerja yang SMART dalam pengelolaan keuangan dan aset. Oleh karena itu, perlu disusun rencana perbaikan dengan pengembangan indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen.

- Pemetaan Stakeholder: Melibatkan pemangku kepentingan serta memetakan kedalam empat kluster, untuk memastikan dukungan penuh terhadap program perubahan.
- Penyiapan Instrumen Pengukuran: Membangun instrumen pengukuran kinerja yang efektif, melalui Focus Group Discussion (FGD) dan analisis mendalam untuk menentukan variabel yang akan diukur dalam indeks komposit, serta merancang survey kepuasan pengguna layanan yang akan digunakan untuk pengujian validitas dan penerapan di lapangan.
- Pembentukan Tim Efektif: Membentuk tim yang akan bertanggung jawab dalam implementasi aksi perubahan dan menjamin koordinasi yang baik selama proyek berlangsung.

2. Do (Pelaksanaan)

Pada tahap pelaksanaan, rencana yang telah disusun dieksekusi sesuai dengan milestone yang telah ditetapkan. Langkah-langkah penting dalam tahap ini adalah:

- Pelaksanaan Rapat dan Diskusi: Tim efektif yang sudah dibentuk akan mulai melakukan rapat-rapat untuk menyusun indikator kinerja serta membahas kajian indeks komposit yang akan digunakan. Pada tahap ini, konsep dan draft indeks disiapkan untuk diuji coba.
- Uji Validitas Instrumen: Setelah indikator kinerja dan indeks komposit disusun, langkah berikutnya adalah melakukan uji validitas instrumen melalui survey kepuasan pengguna layanan. Uji ini penting untuk memastikan bahwa indikator yang disusun relevan dan dapat diukur secara akurat.
- Sosialisasi dan Implementasi Awal: Setelah uji validitas selesai, indeks komposit dan indikator kinerja diujicobakan di Biro Keuangan dan Aset. Implementasi awal ini diharapkan mampu memberikan gambaran efektivitas sistem pengukuran yang baru.

3. Check (Evaluasi dan Monitoring)

Tahap ini bertujuan untuk memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan yang sudah dijalankan. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi:

- Analisis Hasil Evaluasi: Evaluasi dilakukan untuk menilai keberhasilan atau kekurangan sistem pengukuran kinerja yang telah diterapkan. Fokusnya adalah apakah ada peningkatan dalam kualitas layanan dukungan manajemen dan dalam jangka menengah dan panjang, apakah capaian SAKIP dan SPIP mulai menunjukkan peningkatan.
- Rapat Evaluasi: Hasil evaluasi akan dibahas dalam rapat tim untuk melihat area mana yang perlu diperbaiki dan untuk melakukan tindakan korektif berupa penyempurnaan pola kerja pencapaian indeks tersebut jika diperlukan.

4. Action (Tindakan Perbaikan)

Tahap terakhir dari siklus PDCA adalah memastikan bahwa hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Tindakan yang dilakukan meliputi:

- Penyempurnaan Indikator Kinerja: Jika terdapat indikator yang kurang tepat atau tidak relevan, maka dilakukan revisi dan penyempurnaan. Manual indikator kinerja juga diperbaiki agar lebih sesuai dengan kebutuhan.
- Pengembangan Lanjutan: Indeks komposit yang sudah berhasil diterapkan di Biro Keuangan dan Aset dapat direplikasi untuk digunakan oleh unit kerja lain dalam lingkup Kementerian Dalam Negeri dengan beberapa penyesuaian. Sistem pengukuran berbasis teknologi informasi juga perlu dioptimalkan.
- Adopsi Jangka Panjang: Pada tahap ini, dilakukan perencanaan untuk pengembangan jangka panjang, seperti penerapan sistem informasi berbasis teknologi secara lebih luas, yang dapat memantau kinerja layanan secara real-time dan meningkatkan efisiensi pengelolaan aset serta keuangan.

Pendekatan PDCA dalam rancangan aksi perubahan ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah kinerja, menyusun rencana perbaikan, melaksanakan perubahan, mengevaluasi hasilnya, dan melakukan tindakan korektif. Dengan menggunakan siklus ini, diharapkan kualitas layanan di Biro Keuangan dan Aset dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada pencapaian SAKIP dan SPIP Kemendagri.

VII. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri

Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dilakukan melalui *Self Assessment* dan *Mentor Assessment* terhadap perilaku kepemimpinan dari aspek Integritas, Kerjasama dan Mengelola Perubahan. Hasil *assessment* dijadikan dasar untuk pengembangan potensi diri dalam aksi perubahan yang dilakukan. Hasil identifikasi potensi diri tergambar pada Tabel di bawah.

Tabel 4. 7 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					
Nama Peserta	: Zulfikri Armada, S.I.P., ME			Nama Mentor	: Rina Syarini, S.T., M.A.
NIP	: 199208142014061004			NIP:	: 198001142002122004
Jabatan	: Kasubbag Tata Usaha Biro pada Biro Keuangan			Jabatan	: Kepala Bagian Perbendaharaan
Instansi	: Biro Keuangan dan Aset			Instansi	: Biro Keuangan dan Aset
Program	: PKP				
Nilai Komponen					
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	8,50	9,00	8,40	8,63	Baik
Mentor	7,83	8,00	7,80	7,88	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,03	8,30	7,98	8,10	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	
Keterangan Kualifikasi				Akhir Sikap Perilaku	
9.00-10	Istimewa			8,10	
7-8.99	Baik				
5-6.99	Cukup				Kualifikasi:
3-4.99	Kurang				Baik
1-2.99	Sangat Kurang				
REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:					
Istimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi				
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas				
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				
Kurang Sangat Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				

Dari hasil *assessment* disepakati 3 (sikap) sikap perilaku yang mempunyai nilai paling rendah jika dibandingkan dengan sub komponen lain yaitu Pengambilan Keputusan Dilematis (7,60), Komunikasi (7,60) dan Adaptabilitas (7,30). Terhadap tiga aspek tersebut penulis dan mentor menyepakati akan melaksanakan rencana pengembangan potensi diri sebagaimana tertuang dalam Tabel dibawah ini

Tabel 4. 8 Rencana Pengembangan Potensi Diri

No	Aspek	Rencana Pengembangan Potensi Diri
1	Pengambilan Keputusan Dilematis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan analisis melalui latihan pengambilan keputusan harian dengan melakukan refleksi terhadap opsi dan konsekuensi yang diambil. 2. Melakukan evaluasi terhadap keputusan masa lalu untuk memahami hasil dan pelajaran yang dapat diambil. 3. Mencari mentor atau rekan kerja yang lebih berpengalaman untuk melakukan diskusi tentang pengambilan keputusan dalam situasi dilematis.
2	Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kemampuan mendengarkan aktif selama diskusi dengan berfokus pada umpan balik dan respons yang relevan setelah mendengar pandangan orang lain. 2. Melatih kemampuan menyampaikan ide dengan singkat dan jelas dalam rapat, serta meminta umpan balik mengenai kejelasan pesan yang disampaikan.

No	Aspek	Rencana Pengembangan Potensi Diri
		3. Mengambil peran sebagai fasilitator dalam diskusi tim untuk melatih komunikasi dua arah yang efektif dan memastikan setiap anggota tim didengar.
3	Adaptabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil inisiatif untuk terlibat dalam tugas atau kegiatan baru guna melatih kemampuan menghadapi tantangan dan situasi baru. 2. Menerima umpan balik secara terbuka setelah menyelesaikan tugas baru untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. 3. Menggunakan teknik mindfulness dalam menghadapi situasi tak terduga untuk meningkatkan kesadaran diri dan menjaga fokus.

BAB IV

DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN

I. Membangun Integritas dan Komitmen

Untuk membangun integritas melalui komitmen dalam pelaksanaan aksi perubahan peningkatan kualitas layanan melalui penyusunan indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset telah ditetapkan Surat Tugas Kepala Biro Keuangan dan Aset Nomor 800/2691/BKA Tanggal 31 Oktober 2024 tentang Pembentukan Tim Efektif Penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen Pada Biro Keuangan dan Aset yang dapat dijadikan sebagai landasan formil bagi anggota Tim Efektif untuk dapat bekerja secara profesional dengan uraian tugas dan tanggungjawab yang telah ditetapkan.

Pembentukan Tim Efektif Penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen pada Biro Keuangan dan Aset merupakan langkah strategis yang penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional biro. Inisiatif ini tidak hanya bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja layanan dukungan manajemen, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap proses yang berlangsung di dalam biro dapat diukur dan dievaluasi secara objektif dan terstruktur.

Pembentukan tim efektif ini didasarkan pada kebutuhan untuk memiliki alat ukur yang komprehensif dan dapat diandalkan dalam menilai kinerja layanan. Indeks komposit yang akan disusun diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian kinerja, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan adanya indeks ini, Biro Keuangan dan Aset dapat menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi dan mendorong peningkatan berkelanjutan dalam layanan yang diberikan.

Dalam konteks pembentukan tim, penting untuk memastikan bahwa anggota tim yang dipilih memiliki kompetensi dan keahlian yang relevan, serta komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan yang telah

ditetapkan. Tim ini diharapkan dapat bekerja secara kolaboratif, memanfaatkan berbagai perspektif dan keahlian untuk menyusun indeks yang tidak hanya akurat, tetapi juga dapat diimplementasikan dengan mudah di seluruh biro.

Peran pemimpin tim sangat krusial dalam menjaga arah dan fokus dari proyek ini. Sebagai pemimpin, mereka harus mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim, memastikan bahwa setiap anggota memahami peran dan tanggung jawabnya, serta mendorong inovasi dan kreativitas dalam proses penyusunan indeks. Kepemimpinan yang efektif akan menjadi kunci dalam membangun integritas dan komitmen tim, yang pada gilirannya akan berkontribusi terhadap keberhasilan proyek ini.

Selain itu, pembentukan tim ini juga harus didukung oleh kebijakan yang jelas dan dukungan penuh dari pimpinan biro. Dukungan ini dapat berupa penyediaan sumber daya yang memadai, baik itu dalam bentuk waktu, anggaran, maupun akses terhadap data dan informasi yang diperlukan. Dengan adanya dukungan yang kuat, tim dapat bekerja dengan lebih fokus dan efisien, serta lebih siap dalam menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama proses penyusunan indeks.

Untuk memastikan bahwa indeks komposit yang disusun dapat diterima dan diimplementasikan secara luas, diperlukan pula sosialisasi dan pelatihan bagi tim enumerator dan tim substansi. Langkah ini penting untuk menumbuhkan pemahaman dan komitmen bersama terhadap pentingnya pengukuran kinerja yang objektif dan berbasis data.

Secara keseluruhan, pembentukan Tim Efektif Penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen pada Biro Keuangan dan Aset merupakan inisiatif yang sangat penting dan relevan dalam konteks peningkatan kualitas layanan publik. Melalui pendekatan yang terstruktur dan kolaboratif, diharapkan indeks yang dihasilkan dapat menjadi alat yang efektif dalam mendorong peningkatan kinerja dan akuntabilitas di lingkungan biro.

II. Pengelolaan Budaya Pelayanan

Penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen yang berbasis dimensi pencapaian hasil dan dimensi kepuasan pengguna layanan yang diukur dari survei kepuasan layanan dukungan manajemen di Biro Keuangan dan Aset merupakan langkah strategis yang berpotensi membawa dampak signifikan terhadap pengelolaan budaya pelayanan dalam organisasi. Kedua instrumen ini, bila diterapkan dengan tepat, dapat menjadi alat yang efektif untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dalam kualitas layanan, meningkatkan akuntabilitas, dan memperkuat budaya pelayanan yang responsif dan berorientasi pada pengguna.

1) Pengukuran Kinerja yang Objektif dan Terstruktur

Indeks komposit berfungsi sebagai alat ukur yang objektif dan terstruktur dalam menilai kinerja layanan dukungan manajemen. Dengan adanya indeks ini, Biro Keuangan dan Aset dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi. Pengukuran yang sistematis memungkinkan biro untuk memantau kemajuan secara berkelanjutan dan memastikan bahwa setiap unit kerja berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Dampak dari penerapan indeks ini adalah terciptanya lingkungan kerja yang lebih transparan dan akuntabel, di mana setiap pegawai memahami peran dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas layanan.

2) Peningkatan Kepuasan Pengguna Layanan

Survei kepuasan layanan dukungan manajemen memberikan wawasan langsung mengenai persepsi dan harapan pengguna terhadap layanan yang diberikan. Data yang diperoleh dari survei ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan layanan, serta mengembangkan strategi perbaikan yang tepat sasaran. Dengan menanggapi umpan balik dari pengguna secara proaktif, biro dapat meningkatkan kepuasan pengguna dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan. Hal ini akan mendorong terciptanya budaya pelayanan yang lebih responsif dan berorientasi

pada pengguna, di mana kebutuhan dan harapan pengguna menjadi pusat dari setiap keputusan dan tindakan.

3) Penguatan Budaya Pelayanan yang Berorientasi pada Kualitas

Indeks komposit dan survei kepuasan memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat budaya pelayanan yang berorientasi pada kualitas. Dengan menetapkan standar kinerja yang jelas dan mengukur kepuasan pengguna secara rutin, biro dapat menanamkan nilai-nilai pelayanan yang berfokus pada kualitas dalam setiap aspek operasional. Pegawai didorong untuk terus meningkatkan kompetensi dan profesionalisme mereka, serta bekerja secara kolaboratif untuk mencapai hasil yang lebih baik. Budaya pelayanan yang kuat ini akan meningkatkan reputasi biro sebagai penyedia layanan yang andal dan berkualitas tinggi.

4) Mendorong Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Penerapan indeks komposit dan survei kepuasan juga dapat mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam layanan dukungan manajemen. Dengan memahami tren dan pola dari data yang dikumpulkan, biro dapat mengidentifikasi peluang untuk inovasi dan mengembangkan solusi yang lebih efektif dan efisien. Pendekatan ini memungkinkan biro untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan pengguna, serta memastikan bahwa layanan yang diberikan selalu relevan dan memenuhi standar tertinggi.

Secara keseluruhan, penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen dan survei kepuasan layanan dukungan manajemen di Biro Keuangan dan Aset memiliki dampak yang luas dan mendalam terhadap pengelolaan budaya pelayanan. Melalui pengukuran kinerja yang objektif, peningkatan kepuasan pengguna, penguatan budaya pelayanan berorientasi kualitas, dan dorongan untuk inovasi, biro dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, responsif, dan berfokus pada peningkatan kualitas layanan. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan efektivitas operasional biro, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan dukungan dari pemangku kepentingan, yang pada akhirnya akan

berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

III. Pengelolaan Tim

Pengelolaan tim efektif peningkatan kualitas layanan melalui penyusunan indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset merupakan kunci keberhasilan inisiatif ini. Susunan tim efektif terdiri dari project leader, tim administrasi, tim substansi, dan tim dukungan teknis. Berikut adalah beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh project leader dalam pengelolaan tim:

- 1) Dukungan dari Pimpinan (Mentor): Project leader perlu mendapatkan dukungan dari pimpinan untuk mengelola tim secara efektif. Dukungan ini penting untuk memastikan bahwa tim memiliki sumber daya dan arahan yang diperlukan dalam pelaksanaan peningkatan kualitas layanan.
- 2) Pembentukan Tim Efektif: Project leader harus memetakan tujuan kerja tim secara jelas dan memastikan bahwa kemampuan serta tugas masing-masing anggota sesuai dengan peran mereka. Hal ini akan memungkinkan tim memberikan dukungan optimal dalam pelaksanaan peningkatan kualitas layanan.
- 3) Pengelolaan Konflik: Project leader harus mampu mengelola konflik yang mungkin terjadi dalam tim. Kejelasan pembagian tugas dan peran sangat penting untuk meminimalisir konflik. Selain itu, penetapan kepentingan dan tujuan bersama akan membantu mewujudkan komitmen tim.
- 4) Komunikasi yang Baik: Membangun komunikasi yang baik dengan anggota tim adalah esensial. Kolaborasi yang efektif memerlukan kepercayaan antara anggota tim yang menjalankan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Dukungan untuk Anggota Tim: Project leader harus selalu memberikan dukungan kepada semua anggota tim agar mereka dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya. Dukungan ini

dapat berupa bimbingan, pelatihan, atau sumber daya tambahan yang dibutuhkan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, project leader dapat memastikan bahwa tim efektif bekerja secara sinergis dan berkontribusi secara maksimal dalam peningkatan kualitas layanan di Biro Keuangan dan Aset.

Pengelolaan tim dimulai sejak diadakannya pertemuan pertama calon tim efektif pada tanggal 30 Oktober 2024. Pada hari selanjutnya pembentukan tim ini dilegalkan melalui penetapan Surat Tugas Kepala Biro Keuangan dan Aset Nomor 200/2691/BKA tentang Pembentukan Tim Efektif Penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen. Dalam pertemuan perdana tersebut, project leader menjelaskan maksud, tujuan, manfaat, output yang dihasilkan, serta dampak dari inisiatif ini dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, project leader juga menyampaikan pembagian tugas, dan rencana tahapan kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka pendek. Project leader meminta masukan dan dukungan dari seluruh anggota dalam pelaksanaan proyek ini. Dengan langkah ini, diharapkan tim efektif yang dibentuk dapat memahami secara utuh tujuan proyek dan menumbuhkan komitmen bersama untuk mencapai keberhasilan.

BAB V

DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

I. Capaian Aksi Perubahan

Secara organisasi, penting untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang terstruktur agar pelayanan yang diberikan dapat dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah pembentukan indeks komposit sebagai alat ukur yang mencakup aspek kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset.

Pengembangan indeks komposit pengukuran kinerja pelayanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset diharapkan dapat menjadi pilot modle untuk menerapkani beberapa prinsip dalam Reinventing Government sebagai mana yang telah dialaborasi sebelumnya. Indeks komposit ini memungkinkan Biro Keuangan dan Aset untuk lebih fokus pada hasil (results-oriented), menempatkan pelanggan (pengguna layanan) di pusat perhatian, dan menciptakan sistem pengukuran kinerja yang fleksibel dan terdesentralisasi. Dengan demikian, pengembangan indeks ini menjadi alat penting untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas layanan khususnya pada aspek layanan dukungan manajemen.

Indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen pada Biro Keuangan dan Aset memiliki dua dimensi utama yaitu dimensi pencapaian hasil dan dimensi kepuasan pengguna layanan, dimensi pencapaian hasil dimaksudkan untuk mengukur capaian kinerja yang berkaitan dengan pengelolaan negara. Dimensi kedua adalah dimensi kepuasan pengguna layanan, dimensi ini dipandang penting karena hingga saat ini belum ada instrumen pengukuran pengguna layanan dukungan manajemen dibidang pengelolaan keuangan dalam hal ini pejabat perbendaharaan yang dilayanan oleh BKA pada lingkup Sekretariat Jenderal, padahal pengukuran kepuasan pengguna layanan ini penting sebagaia

dasar evaluasi proses bisnis dan sistem kerja yang perlu disempurnakan kedepan.

Maksud dilaksanakannya survei ini ditujukan untuk mengukur kepuasan lauanan dukungan manajemen bagi pihak internal (Bagian Lingkup Biro Keuangan dan Aset) yang terdiri dari:

- 1) Fasilitasi Layanan Kepegawaian
- 2) Fasilitasi Layanan Kearsipan
- 3) Fasilitasi Layanan Perencanaan Program dan Anggaran

Adapun tujuan dari pelaksanaan survei kepuasan pengguna layanan ini antara lain sbb:

- 1) Mendorong partisipasi aktif kepada seluruh pengguna layanan dalam menilai kinerja layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset;
- 2) Mendorong Biro Keuangan dan Aset untuk meningkatkan kualitas layanan dan menjadi lebih inovatif dalam menyelenggarakan layanan dukungan manajemen;
- 3) Mengukur kecenderungan (tren) tingkat kepuasan internal atas layanan dukungan manajemen di lingkungan BKA; dan
- 4) Mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan guna menentukan prioritas perbaikan yang diperlukan.

Untuk mencapai perbaikan sistem pelayanan pencairan tagihan melalui inovasi peningkatan kualitas layanan melalui penyusunan indeks komposit pengukuran kinerja layanan dukungan manajemen sebagaimana disampaikan di atas, telah dilakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan *milestone*/tahapan kegiatan jangka pendek yang telah direncanakan dalam aksi perubahan. Capaian *output* dan *evidence* dari tiap *milestone*/tahapan kegiatan jangka pendek akan diuraikan pada sub bagaian berikut.

1. *Milestone* 1 : Pembentukan Tim Efektif

a. Komunikasi/ Diskusi dengan Mentor

Diskusi terkait tindak lanjut hasil seminar rancangan dan implementasi aksi perubahan dengan mentor dilaksanakan pada tanggal

29 Oktober 2024, pertemuan dilaksanakan secara informal di ruangan kerja Kepala Bagian Perbendaharaan, Biro Keuangan dan Aset pada tanggal tersebut. Dalam diskusi disepakati beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Mentor menyetujui implementasi Aksi Perubahan sesuai dengan catatan yang diberikan pada saat Seminar Rancangan Aksi Perubahan yang dilaksanakan pada tanggal 22 Oktober 2024, yaitu :
 - a) Pada jangka pendek, penerapan indeks komposit layanan dukungan manajemen diimplementasikan pada sasaran kinerja sub bagian tata usaha.
 - b) Mengingatkan agar penulis sebagai pelaksana aksi perubahan tetap berkomitmen menuntaskan tujuan jangka menengah dan jangka panjang, agar manfaat aksi perubahan dapat dirasakan secara lebih luas kepada organisasi.
- 2) Penunjukkan nama-nama calon tim efektif yang terdiri dari tim substansi tim administrasi dan tim dukungan teknis untuk mendukung pelaksanaan Aksi Perubahan yang selanjutnya akan ditetapkan secara formal kedalam Surat Tugas Kepala Biro Keuangan dan Aset.

b. Rapat Pembentukan Tim Efektif

Dalam rangkaian aksi perubahan di Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri, pembentukan tim efektif menjadi langkah awal yang krusial untuk mendukung penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen. Proses ini dimulai dengan rapat pembentukan tim yang diadakan pada tanggal 30 Oktober 2024, di mana calon anggota tim diundang berdasarkan kompetensi dan keahlian mereka. Dalam pertemuan tersebut, ditetapkan 5 pegawai yang memiliki kompetensi tepat untuk mendukung pelaksanaan proyek ini. Pemilihan anggota tim didasarkan pada keterampilan teknis, pengalaman, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Pada kesempatan ini kami menjelaskan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim, termasuk tanggungjawab penulis selaku project leader, dan juga tugas dan tanggungjawab bagi tim administrasi, tim substansi, dan tim dukungan teknis.

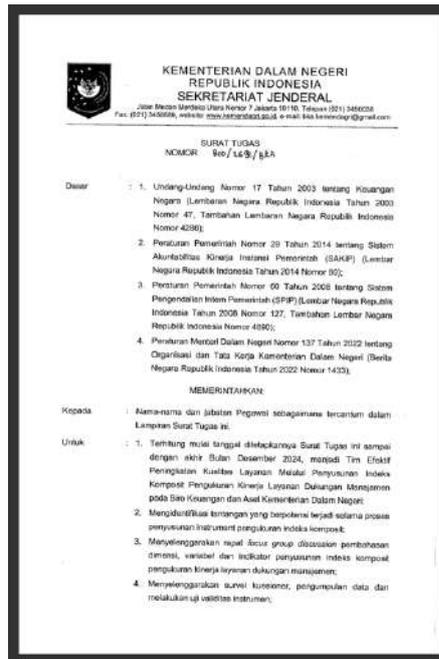
Penjelasan komprehensif diberikan mengenai tujuan dan manfaat penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja. Indeks ini bertujuan untuk menciptakan alat ukur yang objektif dan terstruktur, memberikan gambaran jelas tentang kinerja layanan dukungan manajemen, mengidentifikasi area perbaikan, menetapkan standar kinerja lebih tinggi, dan menjadi dasar pengambilan keputusan strategis.

Output yang diharapkan dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja dan pelayanan di Biro Keuangan dan Aset juga dijelaskan. Dengan adanya indeks komposit, diharapkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas, serta memastikan proses operasional berjalan sesuai standar. Hal ini akan meningkatkan efisiensi, efektivitas layanan, dan memperkuat kepercayaan dari pemangku kepentingan.

Seluruh anggota tim diajak untuk memberikan masukan dan dukungan dalam pelaksanaan proyek ini. Kolaborasi yang baik dan komunikasi efektif dianggap kunci keberhasilan. Anggota tim didorong untuk berbagi ide, mengatasi tantangan bersama, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Dengan membangun kepercayaan dan kerja sama yang solid, diharapkan aksi perubahan ini akan berjalan lancar dan mencapai hasil yang diinginkan.



Gambar 5. 1 Rapat Pembentukan Tim Efektif

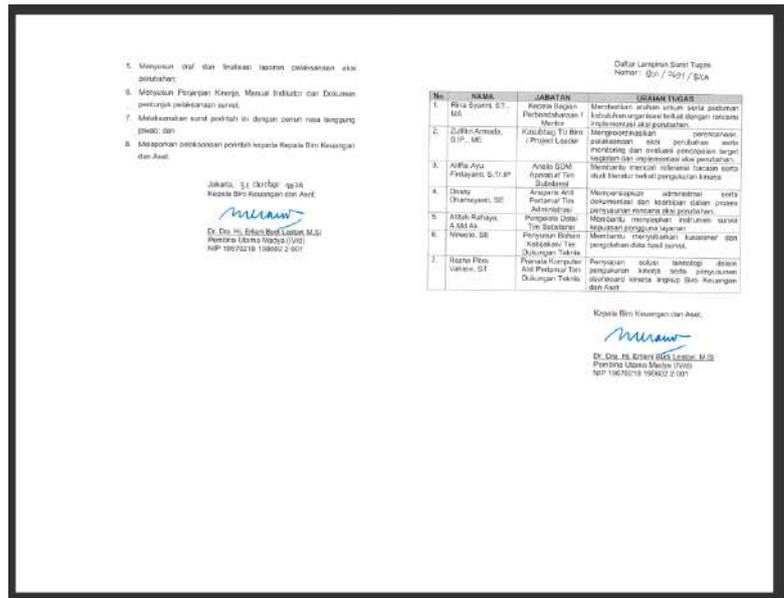
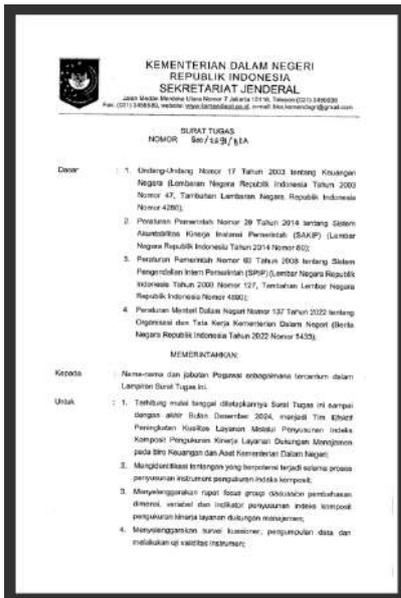


Gambar 5. 2 Undangan Rapat Pembentukan Ti

Melalui pendekatan terstruktur dan kolaboratif ini, tim efektif yang dibentuk diharapkan mampu mewujudkan tujuan jangka. Pendek dan juga mempersiapkan langkah-langkah lanjutan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang.

c. Penetapan SK Tim Efektif

Tim efektif yang dibentuk lalu dikuatkan dengan penetapan Surat Tugas Kepala Biro Keuangan dan Aset Tanggal 31 Oktober 2024 Tentang Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Layanan Melalui Penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen pada Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri, Nomor 800/2691/BKA.



Gambar 5. 3 Surat Tugas Tim Efektif Aksi

2. Milestone 2 : Pembahasan Penyusunan Indeks

a. Analisis Penyusunan Indikator Kinerja

Tim Efektif telah melaksanakan pembahasan internal tahap awal yang cukup komprehensif mengenai teori dan konsep pengukuran indikator kinerja layanan dukungan manajemen, dengan fokus khusus pada survei kepuasan layanan. Diskusi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja tidak hanya sesuai dengan standar terbaik, tetapi juga relevan dengan kebutuhan spesifik Biro Keuangan dan Aset (BKA). Hasil diskusi internal dari Tim Efektif tersebut kemudian penulis sampaikan kepada mentor untuk mendapatkan pengayaan, selanjutnya dilanjutkan dengan diskusi lanjutan terbatas dengan Kepala Biro Keuangan dan Aset pada Selasa 19 November 2024



Gambar 5. 4 Diskusi Desain Pengembangan

Diskusi ini dimaksudkan untuk mematangkan ruang lingkup dari survei kepuasan layanan dukungan manajemen yang akan dilakukan serta memantapkan objek atau kelompok pengguna layanan yang akan disasar oleh Survei ini dan juga mengenai lokasi dan mekanisme waktu pelaksanaan. Dari hasil diskusi tersebut maka sesuai arahan Kepala Biro Keuangan dan Aset maka diputuskan akan dilaksanakan rapat *Focus Group Discussion* kajian indeks komposit layanan dukungan manajemen khusus pada dimensi kepuasan pengguna layanan yang diukur melalui survei kepuasan layanan internal dukungan manajemen.

b. FGD Kajian Indeks Komposit Layanan Dukungan Manajemen

Dengan pertimbangan efisiensi waktu dan biaya serta keterkaitan rumpun pembahasan substansi, rapat FGD kajian indeks komposit selanjutnya dirangkaikan dengan pembahasan penyederhanaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Biro Keuangan dan Aset sebagai konsekuensi dari diterbitkannya Perpres 149 Tahun 2024 tentang Kementerian Dalam Negeri.



Gambar 5. 5 Surat Undangan Rapat Penyusun



Gambar 5. 6 Dokumentasi Rapat Penyusunan

Pada rapat dimaksud selain disepakati beberapa konsep penyederhanaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja Biro Keuangan dan Aset, forum juga menyepakati beberapa hal terkait dengan penyusunan indeks komposit layanan dukungan manajemen khususnya pada dimensi kepuasan pengguna layanan yang akan diukur menggunakan instrumen survei kepuasan layanan, antara lain sbb:

1) Ruang Lingkup

Ruang lingkup Survei Kepuasan Layanan BKA dirancang mengikuti pedoman dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) No. 14 Tahun 2017, dengan beberapa penyesuaian yang disesuaikan dengan konteks BKA. Peraturan ini memberikan kerangka kerja untuk menyusun survei kepuasan masyarakat terhadap unit penyelenggara pelayanan publik. Lingkup survei mencakup berbagai aspek layanan yang dirancang untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas layanan publik secara menyeluruh. Setiap elemen layanan diukur secara objektif dan akurat, memberikan gambaran komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang disediakan oleh BKA.

2) Objek

Survei kepuasan layanan BKA mencakup pengguna layanan internal yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara (ASN) BKA yang memanfaatkan layanan dukungan manajemen internal yang diselenggarakan oleh Sub Bagian Tata Usaha (TU) dan Bagian Perbendaharaan. Survei ini bertujuan untuk mendapatkan umpan balik dari kelompok ini, guna meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan yang diberikan

3) Lokasi Survei

Lokus survei berfokus pada Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri, yang beralamat di Jl. Medan Merdeka Utara, Gedung B, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada keberadaan pengguna layanan utama dan relevansi lokasi dengan kegiatan operasional BKA. Dengan fokus pada lokasi ini, survei diharapkan dapat menangkap kondisi nyata dan kebutuhan spesifik pengguna layanan, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk perbaikan layanan yang lebih tepat sasaran.

c. Penetapan draft hasil kajian indeks

Tahapan terakhir pada milestone ke-2 dalam penyusunan Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Layanan Dukungan Manajemen adalah penetapan draft hasil kajian. Proses ini melibatkan beberapa langkah penting untuk memastikan bahwa dokumen yang dihasilkan dapat

diimplementasikan secara efektif dan memberikan manfaat maksimal bagi Biro Keuangan dan Aset.

2) Pencermatan dan Pengumpulan Masukan

Tim efektif telah melakukan pencermatan mendalam terhadap masukan yang diperoleh dari rapat penyusunan indeks. Diskusi-diskusi yang dilakukan sebelumnya memberikan berbagai perspektif dan saran yang berharga, yang kemudian dianalisis secara komprehensif untuk memastikan bahwa setiap elemen dalam indeks komposit sesuai dengan kebutuhan BKA.

3) Telaah Pustaka dan Penyusunan Dokumen Pedoman

Berdasarkan hasil telaah pustaka dan masukan yang diterima, tim efektif berhasil menyusun dokumen pedoman survei kepuasan layanan. Dokumen ini mencakup metodologi, ruang lingkup, objek survei, serta indikator-indikator kinerja yang akan diukur. Pedoman ini dirancang untuk memastikan bahwa survei dapat dilaksanakan secara sistematis dan memberikan data yang akurat dan relevan untuk evaluasi kinerja layanan.

4) Koordinasi dengan Biro Perencanaan



Gambar 5. 7 Koordinasi dengan Biro Perencanaan

Sebagai bagian dari proses penyempurnaan, project leader telah berkoordinasi dengan bagian Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Kinerja di Biro Perencanaan Kementerian Dalam Negeri. Koordinasi ini bertujuan untuk mendapatkan masukan tambahan dan memastikan bahwa penyusunan indeks komposit selaras dengan kebijakan dan standar evaluasi kinerja yang berlaku di tingkat kementerian.

5) Penetapan Draft Hasil Kajian

Setelah melalui serangkaian pencermatan dan koordinasi, draft hasil kajian indeks komposit ditetapkan. Draft ini mencakup seluruh komponen yang telah disepakati dan siap untuk diimplementasikan dalam survei kepuasan layanan. Penetapan draft ini menandai langkah penting menuju implementasi dan diharapkan dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kualitas layanan dukungan manajemen di Biro Keuangan dan Aset.

Dengan penetapan draft ini, Penulis siap untuk melanjutkan ke tahap uji validitas instrumen, implementasi survei dan pemantauan kinerja, guna memastikan bahwa setiap aspek layanan memenuhi standar yang baik dan memberikan kepuasan optimal kepada pengguna layanan.

3. Milestone 3: Uji Validitas Instrumen

a. Rapat Tim Teknis

Setelah penetapan draft hasil kajian indeks komposit, langkah berikutnya adalah melakukan uji reliabilitas instrumen survei. Tahapan ini memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam survei dapat diandalkan dan menghasilkan data yang konsisten. Berikut adalah rincian tahapan uji reliabilitas instrumen:

1) Penyusunan Instrumen Survei.

Tim efektif berkumpul untuk menyusun instrumen survei yang akan digunakan dalam pengukuran kepuasan layanan. Instrumen ini dirancang untuk mencakup semua indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen pedoman survei.



Gambar 5. 8 Rapat Tim Efektif Finalisasi

2) Pembuatan Nota Dinas.

Kepala Biro Keuangan dan Aset mengeluarkan nota dinas kepada pejabat dan staf di lingkup BKA. Nota ini menginstruksikan mereka untuk berpartisipasi dalam survei kepuasan layanan internal.

3) Distribusi Nota Dinas dan Koordinasi.

a) Enumerator bertugas menyampaikan nota dinas kepada objek survei. Untuk memastikan partisipasi, enumerator juga berkoordinasi secara elektronik menggunakan WhatsApp.

b) Enumerator memastikan bahwa objek survei menerima nota dinas dan memahami cara mengakses serta mengisi survei melalui link Google Form yang telah ditetapkan dalam nota dinas.

Dengan langkah-langkah ini, tim efektif dapat memastikan bahwa instrumen survei tidak hanya reliabel tetapi juga dapat diakses dan diisi dengan mudah oleh semua responden. Uji reliabilitas ini merupakan bagian penting dari proses survei, karena memastikan bahwa data yang dikumpulkan akan akurat dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

b. Uji Reliabilitas Instrumen Survei

Penelitian kuantitatif sering kali menggunakan instrumen pengumpulan data, seperti kuesioner, untuk mengukur variabel penelitian.

Uji validitas dan reliabilitas instrumen menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa instrumen tersebut dapat mengukur apa yang seharusnya diukur secara konsisten. Pada sub bagian ini Penulis membahas analisis reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha sebagai salah satu metode uji validitas internal konsistensi

Analisis Cronbach's Alpha merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur reliabilitas internal (internal consistency) dari kuesioner atau instrumen penelitian yang memiliki pertanyaan atau item dengan skala Likert (atau skala lainnya). Reliabilitas ini memastikan apakah serangkaian pertanyaan tersebut secara konsisten mengukur konsep atau konstruk yang sama. Adapun rumus cronbach's Alpha adalah sbb:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_y^2}{S_x^2} \right)$$

- α : Cronbach's Alpha (nilai reliabilitas)
- K : Jumlah item atau pertanyaan dalam kuesioner
- $\sum S_y^2$: Jumlah varians dari setiap item
- S_x^2 : Varians total dari seluruh skor responden

Adapun Interpretasi Nilai Cronbach's Alpha berkisar dari rentang antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilainya, semakin baik reliabilitas instrumen. Interpretasi umum adalah sebagai berikut:

Nilai	Interpretasi
0.90 atau lebih	Sangat Baik (Excellent)
0.80 – 0.89	Baik (Good)
0.70 – 0.79	Cukup (Acceptable)
0.60 – 0.69	Diragukan (Questionable)
0.50 – 0.59	Buruk (Poor)
Di bawah 0.50	Tidak Dapat Diterima

Tabel 5.1 Interpretasi Hasil Uji Conbrach Alpha

Selanjutnya tim Efektif yang bertugas sebagai enumerator menyebarkan kuisisioner kepuasan layanan untuk seluruh populasi. Dalam pelaksanaan survei kepuasan layanan ini, keputusan strategis telah diambil untuk menetapkan seluruh populasi sebagai objek survei, bukan menggunakan metode sampling. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap suara dan pengalaman pengguna layanan dapat terwakili secara menyeluruh. Berikut adalah uraian mengenai tahapan dan alasan di balik keputusan ini:

1) Keterwakilan yang Komprehensif

Dengan melibatkan seluruh populasi, survei ini memastikan bahwa semua pengguna layanan, tanpa pengecualian, memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik. Hal ini penting untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai tingkat kepuasan dan area yang memerlukan perbaikan.

2) Akurasi Data.

Menggunakan seluruh populasi sebagai objek survei meningkatkan akurasi data yang dikumpulkan. Setiap individu yang berinteraksi dengan layanan dukungan manajemen dapat memberikan perspektif unik yang mungkin terlewat jika hanya sebagian populasi yang disurvei.

3) Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik.

Data yang diperoleh dari seluruh populasi memberikan dasar yang lebih kuat untuk pengambilan keputusan strategis. Hal ini memungkinkan Biro Keuangan dan Aset untuk merancang intervensi yang lebih tepat sasaran dan efektif dalam meningkatkan kualitas layanan.

Dari total 82 pegawai pengguna layanan internal pada Biro Keuangan dan Aset sebagai populasi objek survei, 62 orang telah mengisi dan memberikan umpan balik terhadap kuisisioner yang disebarkan. Selanjutnya data isian survei diolah untuk dilakukan uji reliabilitas instrumen dengan hasil sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum S_y^2}{S_x^2} \right)$$

- α : 0.97
 K : 25
 $\sum S_y^2$: 9,49
 S_x^2 : 145.89

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.97, hal ini berarti instrumen survei yang digunakan tergolong sangat baik dan reliabel untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran. Nilai 0.97 mendekati 1, yang menunjukkan bahwa item-item dalam kuesioner memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini berarti bahwa responden menjawab item-item tersebut dengan cara yang sangat konsisten. Dengan nilai 0,97 maka dapat menyimpulkan bahwa kuesioner atau instrumen pengukuran yang digunakan sangat andal dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Ini berarti bahwa hasil yang diperoleh dari kuesioner ini dapat dipercaya dan digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Gambar 5. 9 Pengolahan Data Kuisioner

c. Reviu Hasil Pengukuran

1. Evaluasi Nilai Dimenis Kepuasan Pengguna Layanan

Survey Layanan Dukungan Manajemen pad Biro Keuangan dan Aset menggunakan analisis Top 2 Boxes. Dari tabel berikut, dapat dilihat bahwa secara rata-rata, sebanyak 87,99% responden internal di Lingkungan Biro Keuangan dan Aset dapat dikatakan puas terhadap kinerja layanan Sub Bagian Tata Usaha Biro. Namun, apabila didetailkan berdasarkan level tingkat kesesuaian ekspektasi dengan pelaksanaan layanan, sebanyak 58,55% responden secara total memang menyatakan sesuai dan 29,44% responden menyatakan sangat sesuai. Jika kita lihat mean score dalam skala 1-5, maka secara total mean score tingkat kepuasan rata-rata berada di kisaran 4,17.

Kemudian, dilihat dari angka mean *score* dari empat variabel layanan yang disurvei, maka terlihat bahwa variabel layanan “Perilaku Pelaksana” memperoleh nilai mean score tertinggi dengan tingkat kepuasan mencapai 4,27. Hal ini menunjukkan pegawai Biro Keuangan dan Aset menilai perilaku pelaksana dalam memberikan layanan dukungan manajemen lebih baik dibanding variabel lainnya. Untuk variabel ini juga memiliki tingkat kepuasan tertinggi menurut metode Top Two Boxes. Dimana tingkat kepuasan terhadap Perilaku Pelaksana mencapai 93,99%, lebih tinggi dibanding rata-rata seluruh variabel layanan sebesar 87,99%.

Sementara itu untuk variabel layanan dengan kepuasan paling rendah adalah variabel Sarana dan Prasarana. Variabel memiliki nilai rata-rata sebesar 4,04 dengan tingkat kepuasan berdasarkan top two boxes mencapai 80,33%. Nilai rata-rata kepuasan pegawai terhadap variabel layanan ini masih lebih rendah dibanding rata-rata kepuasan seluruh variabel layanan.

Keterangan	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	Kompetensi Pelaksana	Perilaku Pelaksana	Sarana Prasarana	Rata-rata
Sangat tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tidak sesuai	0,55%	0,00%	0,00%	0,00%	0,14%
Netral	10,75%	11,07%	6,01%	19,67%	11,87%
Sesuai	58,11%	58,61%	60,93%	56,56%	58,55%
Sangat sesuai	30,60%	30,33%	33,06%	23,77%	29,44%

Top Two Boxes	88,71%	88,93%	93,99%	80,33%	87,99%
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Mean	4,19	4,19	4,27	4,04	4,17
-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Indeks Kepuasan					83,46
------------------------	--	--	--	--	--------------

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKI, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, nilai dasar ini digunakan karena penggunaan nilai persepsi dalam survei ini sebanyak 5 nilai (dari nilai persepsi 1 hingga 5) sehingga masing masing nilai persepsi memiliki nilai konversi dikalikan dengan 20. Nilai ini didapat dari nilai maksimum (100) dibagi jumlah nilai persepsi (5).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka interpretasi nilai SKI didapatkan dengan rumus berikut;

$$\text{Indeks Kepuasan} = \text{Nilai Mean SKI} \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 4,17 \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 83,46$$

Dengan demikian maka didapat indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 83,46. Apabila dikonversikan maka kinerja layanan manajemen untuk seluruh variabel memiliki kinerja terkategori Baik (B).

Nilai Interval	Nilai Interval Konversi	Kinerja Unit Pelayanan
≥85	A	Optimum
≥65 s.d. 85	B	Baik
≥40 s.d. 65	C	Cukup Baik
≥20 s.d. 40	D	Kurang
0 s.d. 20	E	Sangat Kurang

2. Variabel Sistem, Mekanisme, Prosedur, Waktu Penyelesaian, Sarana Pengaduan

Pada Variabel layanan sistem, mekanisme, prosedur, waktu penyelesaian dan sarana pengaduan terdapat 9 Indikator layanan yang diukur, yaitu:

- a. Informasi tentang prosedur layanan dukungan manajemen di Biro Keuangan dan Aset mudah diperoleh.
- b. Hasil layanan dukungan manajemen disampaikan secara transparan.
- c. Layanan dukungan manajemen diberikan secara adil sesuai dengan prosedur atau ketentuan yang berlaku.
- d. Proses atau tahapan layanan dukungan manajemen sederhana dan mudah dipahami sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- e. Jadwal pelayanan di Biro Keuangan dan Aset sudah ditetapkan dan diikuti dengan baik.
- f. Besarnya standar waktu proses layanan dukungan manajemen disampaikan secara terbuka oleh Biro Keuangan dan Aset.
- g. Layanan dukungan manajemen diberikan tepat waktu sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan.
- h. Sistem untuk memonitor tahapan proses penyelesaian layanan tersedia dan mudah diakses.
- i. Terdapat akses komunikasi yang memadai bagi pegawai untuk menyampaikan keluhan terkait layanan dukungan manajemen.

Tabel berikut memperlihatkan evaluasi tingkat kepuasan terhadap seluruh variabel yang ada pada variabel layanan "Sistem, Mekanisme, dan Prosedur". Secara rata-rata, variabel ini memperoleh nilai mean score sebesar 4,19. Indikator yang memperoleh nilai mean score tertinggi yaitu indikator layanan mengenai "Hasil layanan dukungan manajemen disampaikan secara transparan." dengan nilai mean score sebesar 4,30 atau lebih tinggi dari mean score rata-rata. Sedangkan Indikator yang memperoleh nilai mean score terendah yaitu Indikator layanan mengenai "Jadwal pelayanan di Biro Keuangan dan Aset sudah ditetapkan dan diikuti dengan baik" dengan nilai mean score sebesar 4,08 dan tingkat kepuasan

berdasarkan top two boxes sebesar 85,25%. Nilai ini berarti bahwa masih ada sebanyak 14,75% pegawai yang merasa jadwal pelayanan di Biro Keuangan dan Aset belum ditetapkan dan diikuti dengan baik.

Keterangan	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Rata-rata
Sangat tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tidak sesuai	0,00%	1,64%	0,00%	0,00%	0,00%	1,64%	0,00%	1,64%	0,00%	0,55%
Netral	11,48%	9,84%	9,84%	9,84%	14,75%	6,56%	14,75%	8,20%	11,48%	10,75%
Sesuai	50,82%	45,90%	59,02%	60,66%	62,30%	65,57%	60,66%	59,02%	59,02%	58,11%
Sangat sesuai	37,70%	42,62%	31,15%	29,51%	22,95%	26,23%	24,59%	31,15%	29,51%	30,60%
Top Two Boxes	88,52%	88,52%	90,16%	90,16%	85,25%	91,80%	85,25%	90,16%	88,52%	88,71%
Mean	4,26	4,30	4,21	4,20	4,08	4,16	4,10	4,20	4,18	4,19
Indeks Kepuasan										83,75

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKI, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, nilai dasar ini digunakan karena penggunaan nilai persepsi dalam survei ini sebanyak 5 nilai (dari nilai persepsi 1 hingga 5) sehingga masing masing nilai persepsi memiliki nilai konversi dikalikan dengan 20. Nilai ini didapat dari nilai maksimum (100) dibagi jumlah nilai persepsi (5).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka interpretasi nilai SKI didapatkan dengan rumus berikut;

$$\text{Indeks Kepuasan} = \text{Nilai Mean SKI} \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 4,19 \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 83,75$$

Dengan demikian maka didapat indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 83,75. Apa bila dikonversikan maka kinerja layanan manajemen pada variabel layanan sistem, mekanisme, prosedur, waktu penyelesaian dan sarana pengaduan memiliki kinerja kategori Baik (B).

3. Variabel Kompetensi Pelaksana

Pada variabel layanan kompetensi pelaksana, terdapat 4 Indikator layanan yang diukur, yaitu:

- Pegawai Sub Bagian Tata Usaha dapat diandalkan dalam memberikan layanan dukungan manajemen.
- Pegawai Sub Bagian Tata Usaha cekatan dalam memberikan layanan dukungan manajemen.
- Pegawai Sub Bagian Tata Usaha memiliki keahlian yang baik dalam memberikan layanan dukungan manajemen.
- Pegawai Sub Bagian Tata Usaha memahami substansi atau peraturan terkait dengan layanan dukungan manajemen.

Tabel berikut memperlihatkan evaluasi tingkat kepuasan terhadap seluruh variabel yang ada pada variabel layanan "Kompetensi Pelaksana". Secara rata-rata, variabel ini memperoleh nilai mean score sebesar 4,19.

Keterangan	A	B	C	D	Rata-rata
Sangat tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Netral	8,20%	11,48%	9,84%	14,75%	11,07%
Sesuai	62,30%	57,38%	59,02%	55,74%	58,61%
Sangat sesuai	29,51%	31,15%	31,15%	29,51%	30,33%
Top Two Boxes	91,80%	88,52%	90,16%	85,25%	88,93%
Mean	4,21	4,20	4,21	4,15	4,19
Indeks Kepuasan					83,85

Indikator yang memperoleh nilai mean score tertinggi yaitu Indikator layanan mengenai "Pegawai Sub Bagian Tata Usaha dapat diandalkan dalam memberikan layanan dukungan manajemen" dan "Pegawai Sub Bagian Tata Usaha memiliki keahlian yang baik dalam memberikan layanan dukungan manajemen" dengan nilai mean score sebesar 4,21 dan tingkat kepuasan mencapai 91,80% dan 90,16% berdasarkan top two boxes. Dengan demikian untuk keahlian pegawai di Lingkungan Biro Keuangan

dan aset sudah sangat baik dalam memberikan layanan. Sedangkan indikator yang memperoleh nilai mean score terendah yaitu Indikator layanan mengenai “Pegawai Sub Bagian Tata Usaha memahami substansi atau peraturan terkait dengan layanan dukungan manajemen.”

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKI, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, nilai dasar ini digunakan karena penggunaan nilai persepsi dalam survei ini sebanyak 5 nilai (dari nilai persepsi 1 hingga 5) sehingga masing masing nilai persepsi memiliki nilai konversi dikalikan dengan 20. Nilai ini didapat dari nilai maksimum (100) dibagi jumlah nilai persepsi (5). Berdasarkan penjelasan tersebut maka interpretasi nilai SKI didapatkan dengan rumus berikut;

$$\text{Indeks Kepuasan} = \text{Nilai Mean SKI} \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 4,19 \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = \mathbf{83,85}$$

Dengan demikian maka didapat indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 83,85. Apabila dikonversikan maka kinerja layanan manajemen untuk seluruh variabel kompetensi pelaksana berkategori Baik (B).

4. Variabel Perilaku Pelaksana

Pada variabel layanan kompetensi pelaksana, terdapat 6 Indikator layanan yang diukur, yaitu:

- a. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha bersedia membantu pengguna layanan sesuai tugas yang diatur dalam ketentuan resmi.
- b. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha bersikap sopan kepada pengguna layanan.
- c. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha mau mendengarkan dengan baik informasi atau keluhan yang saya sampaikan.
- d. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha cepat tanggap dalam memberikan layanan dukungan manajemen.
- e. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha bersikap disiplin dalam memberikan layanan.

- f. Pegawai Sub Bagian Tata Usaha berpenampilan profesional dan rapi saat bertugas.

Tabel berikut memperlihatkan evaluasi tingkat kepuasan terhadap seluruh variabel yang ada pada variabel layanan "Perilaku Pelaksana". Secara rata-rata, variabel ini memperoleh nilai mean score sebesar 4,73 dengan tingkat kepuasan berdasarkan top two boxes sebesar 92,15%. Indikator yang memperoleh nilai mean score tertinggi yaitu indikator layanan mengenai "pegawai bersikap sopan kepada pengguna layanan" dengan nilai mean score sebesar 4,83 atau lebih tinggi dari mean score rata-rata. Sedangkan indikator yang memperoleh nilai mean score terendah yaitu indikator layanan mengenai "pegawai bersikap disiplin dalam memberikan layanan".

Keterangan	A	B	C	D	E	F	Rata-rata
Sangat tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Netral	1,64%	0,00%	4,92%	13,11%	9,84%	6,56%	6,01%
Sesuai	65,57%	60,66%	63,93%	59,02%	57,38%	59,02%	60,93%
Sangat sesuai	32,79%	39,34%	31,15%	27,87%	32,79%	34,43%	33,06%
Top Two Boxes	98,36%	100,00%	95,08%	86,89%	90,16%	93,44%	93,99%
Mean	4,31	4,39	4,26	4,15	4,23	4,28	4,27
Indeks Kepuasan							85,41

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKI, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, nilai dasar ini digunakan karena penggunaan nilai persepsi dalam survei ini sebanyak 6 nilai (dari nilai persepsi 1 hingga 6) sehingga masing masing nilai persepsi memiliki nilai konversi dikalikan dengan 20. Nilai ini didapat dari nilai

maksimum (100) dibagi jumlah nilai persepsi (5). Berdasarkan penjelasan tersebut maka interpretasi nilai SKI didapatkan dengan rumus berikut;

$$\text{Indeks Kepuasan} = \text{Nilai Mean SKI} \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 4,27 \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 85.41$$

Dengan demikian maka didapat indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 85.41. Apabila dikonversikan maka kinerja layanan manajemen untuk seluruh variabel perilaku pelaksana memiliki kinerja terkategori Baik (B).

5. Variabel Sarana dan Prasarana

Pada variabel layanan kompetensi pelaksana, terdapat 6 Indikator layanan yang diukur, yaitu:

- a. layanan memiliki sarana prasarana yang baik
- b. layanan memiliki desain tata ruang yang baik
- c. layanan memiliki sistem informasi teknologi yang baik
- d. layanan memiliki suasana yang nyaman
- e. layanan berlokasi di tempat yang mudah dijangkau
- f. layanan memiliki jam operasional yang sudah sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan
- g. layanan dapat diakses secara online

Tabel berikut memperlihatkan evaluasi tingkat kepuasan terhadap seluruh variabel yang ada pada variabel layanan "Sarana dan Prasarana". Secara rata-rata, variabel ini memperoleh nilai mean score sebesar 4,04 Indikator yang memperoleh nilai mean score tertinggi yaitu Indikator "layanan memiliki jam operasional yang sudah sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan". dengan nilai mean score sebesar 4,18 atau lebih tinggi dari mean score rata-rata. Sedangkan Indikator yang memperoleh nilai mean score terendah yaitu Indikator " layanan memiliki desain tata ruang yang baik." sebesar 3,92.

Keterangan	A	B	C	D	E	F	Rata-rata
Sangat tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tidak sesuai	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Netral	19,67%	29,51%	21,31%	18,03%	11,48%	18,03%	19,67%
Sesuai	63,93%	49,18%	50,82%	59,02%	59,02%	57,38%	56,56%
Sangat sesuai	16,39%	21,31%	27,87%	22,95%	29,51%	24,59%	23,77%
Top Two Boxes	80,33%	70,49%	78,69%	81,97%	88,52%	81,97%	80,33%
Mean	3,97	3,92	4,07	4,05	4,18	4,07	4,04
Indeks Kepuasan							80,82

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKI, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, nilai dasar ini digunakan karena penggunaan nilai persepsi dalam survei ini sebanyak 5 nilai (dari nilai persepsi 1 hingga 5) sehingga masing masing nilai persepsi memiliki nilai konversi dikalikan dengan 20. Nilai ini didapat dari nilai maksimum (100) dibagi jumlah nilai persepsi (5). Berdasarkan penjelasan tersebut maka interpretasi nilai SKI didapatkan dengan rumus berikut.

$$\text{Indeks Kepuasan} = \text{Nilai Mean SKI} \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 4,04 \times 20$$

$$\text{Indeks Kepuasan} = 80.82$$

Dengan demikian maka didapat indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 80.82. Apabila dikonversikan maka kinerja layanan manajemen untuk seluruh variabel memiliki kinerja terkategori Baik (B).

2. Milestone 3: Penetapan Perjanjian Kinerja Berbasis Indeks

a. Penyusunan Manual Indikator

Setelah menyelesaikan uji reliabilitas instrumen dan mengumpulkan data dari survei yang mencakup seluruh populasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan perjanjian kinerja berbasis indeks. Langkah ini bertujuan untuk mengintegrasikan hasil survei ke dalam kerangka kerja operasional Biro Keuangan dan Aset, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kualitas layanan.

a. Penyusunan Manual Indikator

1) Pengembangan Panduan.

Tim efektif menyusun manual indikator yang berfungsi sebagai panduan operasional untuk menginterpretasikan dan menerapkan hasil indeks komposit dalam konteks kinerja layanan. Manual ini mencakup definisi indikator, metode pengukuran, dan standar kinerja yang diharapkan.

Dari hasil pengolahan data atas survei kepuasan layanan dukungan manajemen diketahui bahwa nilai base line tahun 2024 untuk dimensi kepuasan pengguna layanan yang dikur dari indeks kepuasan pelanggan internal terhadap layanan dukungan manajemen Biro Keuangan dan Aset adalah sebesar 83,46.

Selanjutnya berdasarkan Surat No.000.6.15.1/298/SJ perihal Laporan Audit Kerasipan Internal (LAKI) Tahun 2023 diketahui Nilai Kearsipan Biro Keuangan dan Aset adalah 91,06 (AA). Sedangkan nilai Persentase Penyelesaian Mitigasi Risiko yang telah ditindaklanjuti oleh Biro Keuangan dan Aset pada Tahun 2024 bernilai 100.

2) Konsultasi.

Manual indikator disusun melalui konsultasi dengan Kepala Bagian Pembendaharaan dan Kepala Biro Keuangan dan Aset selaku atasan penulis, serta pemilik kinerja pada level yang lebih tinggi. Langkah ini dilakukan untuk memastikan bahwa penetapan indeks layanan dukungan manajemen yang telah disusun dapat diukur secara

konsisten dan mampu merepresentasikan kinerja senyatanya dari layanan dukungan manajemen.

Berdasarkan nilai base line capaian dimensi Pencapaian Hasil dan Dimensi Kepuasan Pengguna Layanan pada Tahun 2024 sebagaimana yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, serta saran, masukan dan expert judgment dari pimpinan, maka ditetapkan formula pengukuran indeks layanan dukungan manajemen akan ditetapkan dengan perhitungan rata-rata aritmatik. Penggunaan rata-rata aritmatik dalam mengukur komposit indeks kinerja memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

- 1) Rata-rata aritmatik mudah dihitung dan dipahami, sehingga memudahkan analisis data dan interpretasi hasil.
- 2) Rata-rata aritmatik memberikan gambaran umum tentang kinerja keseluruhan dengan menggabungkan beberapa variabel dan indikator menjadi satu nilai komposit.
- 3) Sensitivitas terhadap Variasi: Metode ini cukup sensitif terhadap perubahan dalam data, sehingga dapat mencerminkan perbedaan kinerja dengan baik ketika ada variasi yang signifikan.
- 4) Fleksibilitas dalam Pembobotan: Rata-rata aritmatik dapat dengan mudah dimodifikasi untuk memasukkan bobot yang berbeda, memungkinkan penyesuaian sesuai dengan pentingnya setiap indikator dalam komposit.

Dengan pertimbangan nilai indeks komposit layanan dukungan manajemen berfokus pada kepuasan pengguna layanan serta dapat menjadi *hub* atas beberapa indikator kinerja yang berdampak strategis pada capaian Reformasi Birokrasi dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sub bagian tata usaha maka ditetapkan lah pembobotan rumus rata-rata aritmatik Indeks Layanan Dukungan Manajemen yang terdiri dari 40% bobot pada Dimensi Pencapaian Hasil dan 60% bobot pada Dimensi Kepuasan Pengguna Layanan, dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} &(((NA + MR) / 2) \times 0.4) + (IKPL \times 0.6) \\ &= (((91.06 + 100) / 2) \times 0.4) + (83.46 \times 0.6) \\ &= (38.21) + (50.08) \\ &= 88.29 \end{aligned}$$

NA : Nilai Audit Kerasipan Interanl

MR : Persentase Capaian Tindaklanjut Mitigasi Risiko

IKL : Indeks Kepuasan Pengguna Layanan

b. Penetapan Perjanjian Kinerja

Berdasarkan manual indikator, draf perjanjian kinerja disusun. Perjanjian ini menetapkan target kinerja spesifik yang harus dicapai sesuai dengan hasil perhitungan indeks layanan dukungan manajemen yang telah diolah sebelumnya.

Setelah mendapatkan angka *base line*, perjanjian kinerja ditetapkan secara formal. Dokumen perjanjian ini ditandatangani oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepala Biro Keuangan dan Aset, penandatanganan Perjanjian Kinerja ini menandai komitmen bersama untuk mencapai target kinerja yang telah disepakati.

Dengan penetapan perjanjian kinerja berbasis indeks, Biro Keuangan dan Aset dapat meningkatkan fokus pada hasil dan akuntabilitas, serta mendorong peningkatan berkelanjutan dalam kualitas layanan yang diberikan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

I. Kesimpulan

Aksi Perubahan ini dirancang untuk menjawab tantangan utama dalam pengelolaan kinerja Biro Keuangan dan Aset, yaitu belum adanya alat ukur yang spesifik, terukur, dan sesuai dengan kaidah SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) untuk mengevaluasi kualitas layanan dukungan manajemen. Melalui pengembangan *Indeks Komposit Pengukuran Kinerja Pelayanan Dukungan Manajemen*, rancangan ini diharapkan dapat:

- 1) Memberikan alat evaluasi yang lebih objektif dan menyeluruh terhadap kualitas layanan.
- 2) Meningkatkan akuntabilitas kinerja dengan fokus pada pencapaian hasil (*results-oriented*).
- 3) Menjadi kerangka inovasi yang dapat direplikasi di unit kerja lain di lingkup Kementerian Dalam Negeri.

Pengembangan indeks komposit ini bukan hanya bertujuan untuk meningkatkan nilai SAKIP dan SPIP, tetapi juga untuk menciptakan mekanisme evaluasi yang relevan dan berkelanjutan sebagai fondasi tata kelola yang transparan dan akuntabel.

II. Saran

Untuk mendukung keberhasilan implementasi dan keberlanjutan dari pengembangan indeks komposit layanan dukungan manajemen, terdapat beberapa saran untuk langkah penguatan kedepan, antara lain:

1) Penguatan Kompetensi SDM

Perlu diselenggarakannya pelatihan khusus bagi staf yang bertugas menyusun indikator kinerja agar memahami penerapan kaidah SMART secara efektif.

2) Pengembangan Indeks yang Terukur dan Fleksibel.

Untuk pengembangan jangka menengah dan panjang perlu penyusunan indeks komposit mengintegrasikan data dari berbagai unit

kerja dengan indikator yang relevan untuk kebutuhan optimalisasi layanan dukungan manajemen.

- 3) Penerapan Sistem Monitoring Berbasis Teknologi
 - a. Untuk jangka panjang perlu dikembangkan dashboard monitoring berbasis web untuk memvisualisasikan kinerja layanan dukungan manajemen secara real-time.
 - b. Dashboard monitoring kinerja layana dukungan manajemen tersebut diharapkan dapat mempermudah evaluasi kinerja oleh pimpinan.
- 4) Replikasi dan Adopsi oleh Unit Lain.

Sosialisasikan keberhasilan implementasi indeks komposit ini ke unit kerja lain sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja keseluruhan Kementerian Dalam Negeri.

III. Lesson Learnt

Sebagai seorang birokrat, terdapat sejumlah pelajaran penting yang dapat penulis ambil dari proses penyusunan dan implementasi aksi perubahan ini, diantaranya:

- 1) Signifikansi Kepemimpinan Visioner.

Kepemimpinan Kepala Biro Keuangan dan Aset yang visioner telah memberikan arah yang jelas kepada penulis dalam menghadapi tantangan pengelolaan kinerja. Peran pemimpin dalam memberikan arahan strategis, mendorong inovasi, serta memastikan tim tetap fokus pada pencapaian tujuan adalah kunci utama dalam pelaksanaan aksi perubahan ini. Pemimpin yang visioner juga mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mengadopsi pendekatan kerja yang lebih efektif dan berorientasi pada hasil.
- 2) Kritikalnya Kolaborasi Tim Efektif.

Pembentukan tim efektif dengan pembagian tugas yang jelas merupakan langkah fundamental. Tim ini bukan hanya bertugas sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai katalis dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan inovatif.
- 3) Pentingnya Pengelolaan Data.

Data kinerja yang terintegrasi dan akurat menjadi tulang punggung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision-making*). Sistem pengelolaan data yang andal memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengevaluasi kinerja tetapi juga merancang kebijakan yang lebih efektif.

4) Budaya Organisasi Berbasis Kinerja.

Membangun budaya organisasi yang berorientasi pada hasil membutuhkan konsistensi dalam implementasi kebijakan dan pengawasan. Keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam proses pengukuran kinerja adalah bagian dari transformasi budaya ini.

BAB VII

PENGEMBANGAN POTENSI DIRI DAN DESIMINASI INFORMASI

I. Pengembangan Potensi Diri

Dari hasil *assessment* yang telah dilakukan pada bulan oktober disepakati 3 (sikap) sikap perilaku yang mempunyai nilai paling rendah jika dibandingkan dengan sub komponen lain yaitu Pengambilan Keputusan Dilematis (7,60), Komunikasi (7,60) dan Adaptabilitas (7,30). Terhadap tiga aspek tersebut penulis dan mentor melaksanakan beberapa kegiatan antara lain sebagai berikut:

1) Pengambilan Keputusan Dilematis

Penulis dipercaya oleh Mentor dan Kepala Biro Keuangan dan Aset untuk memimpin diskusi penyederhanaan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Biro Keuangan dan Aset. Proses ini melibatkan keputusan dilematis karena penulis harus menentukan bagian atau sub-bagian mana yang perlu dihapus dan dialihkan menjadi kelompok jabatan fungsional, serta bagian mana yang harus dipertahankan. Adapun kaitannya dengan Rencana Pengembangan Potensi Diri

- a. Melakukan evaluasi terhadap keputusan masa lalu: Penulis terlibat langsung dalam proses evaluasi struktur organisasi sebelumnya untuk memahami bagian-bagian yang perlu diubah atau dipertahankan, selaras dengan langkah refleksi dalam rencana pengembangan.
- b. Diskusi dengan mentor atau rekan kerja berpengalaman: Kolaborasi dengan Kepala Biro dan mentor menunjukkan penerapan rencana ini, dengan diskusi mendalam yang melibatkan pengalaman mereka dalam menghadapi situasi dilematis.
- c. Latihan pengambilan keputusan harian: Tugas ini mengasah kemampuan penulis untuk menganalisis opsi secara mendalam dan mempertimbangkan konsekuensi sebelum memutuskan.

2) Komunikasi

Penulis memimpin Tim BKA dalam ajang Ideafest Competition yang diselenggarakan oleh Biro Kepegawaian. Aktivitas ini mengharuskan penulis mengelola komunikasi tim secara efektif dan memastikan kerja sama antar anggota tim berjalan lancar. Adapun kaitannya dengan Rencana Pengembangan Potensi Diri

- a. Melatih kemampuan menyampaikan ide dengan jelas: Dalam peran penulis sebagai pemimpin tim, penulis pasti menyampaikan ide-ide utama dan arahan yang membantu tim memahami tujuan kompetisi. Hal ini sesuai dengan rencana meningkatkan kejelasan komunikasi.
- b. Fokus pada mendengarkan aktif: Dalam memimpin tim, penulis perlu mendengar masukan dari anggota tim untuk mengembangkan strategi kompetisi, menunjukkan penerapan mendengarkan aktif.
- c. Mengambil peran fasilitator: Aktivitas ini menjadi sarana nyata untuk mengasah kemampuan komunikasi dua arah dalam memastikan semua anggota tim dapat menyuarakan ide mereka.

3. Adaptasi

Penulis menghadapi tantangan keterbatasan ruang arsip fisik di BKA dan menyikapinya dengan menjalin kerja sama dengan Biro Umum untuk menyediakan fasilitas penyimpanan arsip aktif di Gedung Pusat Arsip Kemendagri di Duren Sawit. Adapun kaitannya dengan Rencana Pengembangan Potensi Diri

- a. Mengambil inisiatif menghadapi tantangan baru: Menyikapi keterbatasan ruang arsip fisik dengan inisiatif menjalin kerja sama menunjukkan kemampuan penulis untuk mencari solusi adaptif.
- b. Menerima umpan balik: Proses kerja sama ini melibatkan masukan dari pihak Biro Umum dan stakeholder lain, sesuai dengan rencana pengembangan.
- c. Menggunakan teknik mindfulness: Penulis kemungkinan besar menghadapi tekanan dalam menangani situasi ini, mengingat pentingnya pengelolaan arsip keuangan yang baik bagi organisasi

sedangkan sumberdaya fasilitas penyimpanan dan pengelolaan saat ini masih terbatas, namun penulis tetap harus menjaga fokus sebagai menjadi bagian dari adaptasi yang dilakukan

Setelah melakukan pengembangan potensi diri selama aksi perubahan sebagaimana telah dijelaskan di atas, *project leader* mendapatkan peningkatan nilai sikap perilaku yang diberikan oleh mentor dari semula sebesar **8,10** menjadi **8,45** sebagaimana dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					
Nama Peserta	: Zulfikri Armada, S.IP., ME			Nama Mentor	: Rina Syarini, S.T., M.A.
NIP	: 199208142014061004			NIP:	: 198001142002122004
Jabatan	: Kasubbag Tata Usaha Biro pada Biro Keuangan			Jabatan	: Kepala Bagian Perbendaharaan
Instansi	: Biro Keuangan dan Aset			Instansi	: Biro Keuangan dan Aset
Program	: PKP				
Nilai Komponen					
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	8,50	9,00	8,40	8,63	Baik
Mentor	8,33	8,60	8,20	8,38	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8,38	8,72	8,26	8,45	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	
Keterangan Kualifikasi			Akhir Sikap Perilaku		
9,00-10	Istimewa		8,45 Kualifikasi: Baik		
7-8,99	Baik				
5-6,99	Cukup				
3-4,99	Kurang				
1-2,99	Sangat Kurang				
REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:					
Istimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi				
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas				
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				
Kurang Sangat Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				

II. Relevansi Mata Pelatihan Tambahan

1. Manajemen Pemerintahan

Penyusunan indeks komposit sebagai alat ukur kinerja memerlukan pemahaman mendalam tentang prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (Good Governance) serta pendekatan manajemen berbasis hasil (Results-Oriented Management). Pelatihan Manajemen Pemerintahan sangat relevan karena memberikan penulisan landasan teoritis dan praktis untuk mengintegrasikan indikator-indikator kinerja dengan tujuan strategis organisasi, sebagaimana diamanatkan dalam SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Indeks komposit dalam rencana aksi perubahan penulisan bertujuan untuk menciptakan pengukuran yang SMART dan mendukung perbaikan nilai akuntabilitas kinerja di Kemendagri. Dengan pelatihan ini, penulisan akan lebih siap dalam memastikan indikator yang digunakan mencerminkan output dan outcome yang relevan. Adapun manfaat dari pelatihan ini antara lain:

- a) Memastikan bahwa indeks komposit dirancang sesuai prinsip akuntabilitas, transparansi, dan efisiensi dalam pengelolaan layanan manajemen.
- b) Memberikan panduan untuk menjadikan indeks komposit sebagai alat strategis dalam meningkatkan kualitas perencanaan kinerja, seperti yang diuraikan dalam rencana aksi perubahan.
- c) Membantu dalam mengelola perubahan budaya kerja agar lebih berorientasi pada hasil dan kepuasan stakeholder internal.

2. Diagnosa Organisasi

Penyusunan indeks komposit membutuhkan pemahaman mendalam tentang kondisi organisasi, terutama dalam hal struktur, proses, dan budaya kerja. Pelatihan Diagnosa Organisasi sangat relevan karena memungkinkan penulisan untuk mengidentifikasi akar masalah yang memengaruhi efektivitas layanan dukungan manajemen,

Melalui diagnosa organisasi, penulis dapat memastikan bahwa desain indeks komposit mencerminkan kebutuhan nyata organisasi dan bahwa setiap bagian dalam biro memiliki kontribusi yang terukur terhadap pencapaian target kinerja. Adapun manfaat dari pelatihan ini antara lain:

- a) Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi SDM yang dapat diperbaiki melalui pelatihan atau pengembangan.
- b) Meningkatkan efektivitas penyusunan dan implementasi indeks komposit dengan mengurangi hambatan struktural dan budaya organisasi.
- c) Memberikan wawasan untuk memastikan indeks komposit mencerminkan realitas operasional biro, sehingga hasil pengukurannya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis.

3. Pengawasan Berbasis Risiko.

Pelatihan ini relevan untuk memastikan bahwa implementasi indeks komposit tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme mitigasi risiko dalam pengelolaan layanan dukungan manajemen. Dalam rencana aksi perubahan, penulis mencatat bahwa kurangnya indikator kinerja yang terukur dan spesifik menjadi salah satu penyebab rendahnya nilai SAKIP dan SPIP. Adapun manfaat dari pelatihan ini antara lain:

- a) Memastikan indeks komposit mencakup indikator risiko utama, sehingga dapat digunakan untuk memantau dan mengevaluasi risiko yang memengaruhi kualitas layanan dukungan manajemen.
- b) Mendukung upaya peningkatan nilai SPIP dan SAKIP dengan mengidentifikasi dan mengurangi risiko pada perencanaan dan implementasi kinerja biro.
- c) Memastikan pelaksanaan aksi perubahan selaras dengan prinsip tata kelola risiko yang mendukung peningkatan nilai SPIP melalui perencanaan yang lebih matang dan pengawasan yang lebih ketat.

- d) Membantu menciptakan mekanisme evaluasi yang komprehensif untuk memastikan bahwa indikator kinerja yang dikembangkan mampu mengurangi ketidakefisienan dan potensi penyimpangan dalam layanan dukungan manajemen.

III. Desiminasi Informasi

a. Diseminasi Internal: Rapat Koordinasi Internal

Diseminasi internal dilakukan melalui rapat koordinasi yang melibatkan pihak-pihak terkait di lingkungan Biro Keuangan dan Aset (BKA). Rapat ini bertujuan untuk menyampaikan hasil pengukuran indeks komposit yang telah disusun serta mendiskusikan tindak lanjutnya. Rapat koordinasi internal dilaksanakan pada tanggal 13 Desember 2024, dengan agenda utama

- a) Penulis memaparkan capaian kinerja berdasarkan indeks komposit, termasuk indikator yang digunakan, hasil pengukuran, dan rekomendasi peningkatan kualitas layanan dukungan manajemen.
- b) Seluruh peserta, termasuk pimpinan dan tim kerja, memberikan masukan untuk menyempurnakan hasil pengukuran serta strategi implementasinya di masa depan.

Adapun manfaat desiniminasi internal ini antara lain

- a) Memberikan pemahaman menyeluruh kepada tim internal BKA mengenai tujuan, metode, dan hasil pengukuran indeks komposit.
- b) Memastikan semua pihak memiliki persepsi yang sama dan mendukung langkah implementasi hasil pengukuran.

2. Diseminasi Eksternal: Postingan pada Akun Media Sosial

Untuk menjangkau audiens yang lebih luas, strategi diseminasi eksternal dilakukan melalui media sosial, khususnya akun Instagram resmi BKA Kemendagri (@bka_kemendagri). Media ini dipilih karena efektif dalam menyampaikan informasi secara visual dan menarik kepada

berbagai kalangan, termasuk stakeholder eksternal. Diseminasi melalui Instagram dilakukan dengan dua postingan yang dilaksanakan sebagai berikut:

- Postingan Pertama: Tanggal Publikasi: 14 Desember 2024



- Postingan Kedua: Tanggal Publikasi: 16 Desember 2024



Adapun manfaat desiminasi eksternal antara lain:

- Meningkatkan transparansi publik terkait upaya peningkatan kinerja di BKA.
- Memberikan informasi yang mudah dipahami oleh audiens eksternal mengenai inovasi yang dilakukan.
- Mendukung upaya branding positif untuk BKA dan Kemendagri melalui media sosial.

Setiap postingan dilengkapi dengan visual menarik, seperti infografis dan foto, serta laporan jumlah engagement (like, komentar, dan share) sebagai indikator keberhasilan diseminasi.

Strategi diseminasi informasi laporan aksi perubahan dirancang secara terintegrasi untuk memastikan hasil pengukuran indeks komposit dipahami oleh stakeholder internal dan eksternal. Rapat koordinasi internal mendukung keselarasan pemahaman di lingkungan kerja BKA, sementara postingan media sosial menjadi alat untuk transparansi dan menjangkau audiens yang lebih luas. Kombinasi ini diharapkan dapat memperkuat implementasi hasil aksi perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2007). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Indonesia, K. D. (2022). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri*.
- Osborne , D., & Gaebler, T. (t.thn.). *Reinventing Government: How the Enterpreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
- Surat Kepala Biro Keuangan dan Aset Kepada Plh. Kepala Biro Perencanaan No.900/2316/BKA, Tentang penyampaian usulan Renstra Biro Keuangan dan Aset TA 2025–2029.
- Surat Kementerian PAN RB No.B/52/AA.05/2023 Mengenai hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) tahun 2023.
- Surat BPKP No.PE/06/LEV-143/D3.04/1/2023 Mengenai hasil evaluasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di Kementerian Dalam Negeri tahun 2023.

LAMPIRAN DAN DATA DUKUNG

Adapun seluruh lampiran data dukung dan output aksi perubahan dapat diunduh melalui tautan scan barcode dibawah ini:



DOKUMENTASI BIMBINGAN



DOKUMENTASI STUDI LAPANGAN

