



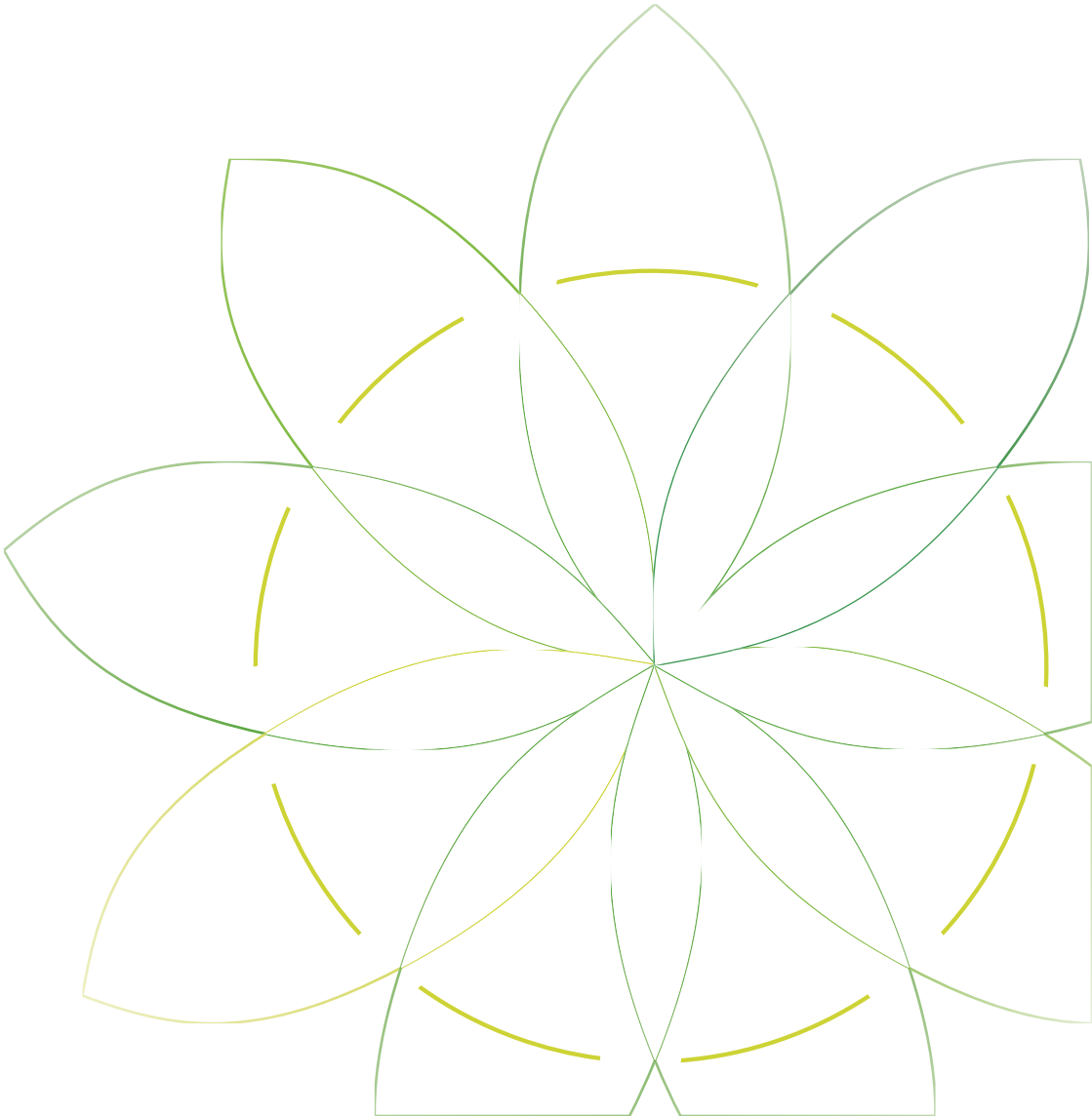
KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

Ministry of Finance Organizational Fitness Index



Ministry of Finance
Organizational
Fitness Index
(MOFIN)

Ministry of
Finance
Organizational
Fitness
Index



Ministry of Finance *Organizational* *Fitness Index* *(MOFIN)*

Pengarah:

Hadiyanto

Penanggung Jawab:

Dini Kusumawati

Kontributor:

Danar Sutopo Sidig, Aria Yudisatria, Jamila Lestyowati, Undani, Halim Nuswantoro, Dhani Kurniawan, Dimas Imam Apriliawan, Ahmad Indra Gunawan, Dian Handayani, Faisal Amin, Andi Ansar Firman, Kresia Ramadanty, Edmalia Rohmani, Muchamad Abdullah Taufiq, Fajar Muhammad Dewanto, Penny Febriana, Bintoro Aryo Bimo, R.A. Ratna Puspitaningtyas, Teguh Pribadi, Agus Budianta, Hadyan Iman Prasetya, Bryan Habib Gautama, Leonita Augustine, Prama Wiratama, S.S.T, Eva Maulina, Zenita Wulan Nurhida

Editor:

Nur Eko Budiantoro, Pandu Rizky Fauzi, Ayu Miranti Widya Putri, Anugerah Endrawan Yogyantoro, Rifki Patra Ufasah, Arif Musafa

Desain Cover dan Layout

Muhammad Fithrah, Dimach Oktaviansyah Karunia Putra

Diterbitkan oleh:

Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan
Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan
Gedung Djuanda I Lt. 16-17, Jl. Dr. Wahidin Raya No. 1, Jakarta Pusat, 10710
www.kemenkeu.go.id

ISBN 978-623-91806-2-1

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh.
Salam sejahtera untuk kita semua.

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada Kementerian Keuangan sehingga dapat terus menjalankan amanah untuk menjadi pengelola keuangan negara dalam rangka mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan untuk mendukung visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden: "Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong".

Kementerian Keuangan sebagai institusi publik yang diamanahkan untuk mengelola keuangan dan kekayaan negara, selalu berusaha untuk menjaga kepercayaan publik dan memenuhi tuntutan ekspektasi para *stakeholders*. Terlebih dengan datangnya era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan cepatnya perubahan lingkungan eksternal organisasi secara *volatile, uncertain, complex, dan ambiguous* (VUCA).

Untuk itu, Kementerian Keuangan akan selalu berupaya untuk tidak hanya menjaga kinerjanya tetapi juga menjaga kesehatan organisasinya. Sehingga kinerja yang sudah baik akan dapat terus dipertahankan, bahkan ditingkatkan dalam jangka panjang. Terlebih dalam situasi pandemi seperti saat ini. Dimana kondisi perekonomian perlu ditangani secara cermat dan respon kebijakan perlu diambil secara cepat.

Sejak tahun 2014, tingkat kesehatan organisasi Kementerian Keuangan telah diukur secara berkala melalui survei yang menghasilkan suatu indeks yang disebut *Ministry of Finance Organizational Fitness Index* (MOFIN). Keberhasilan Kementerian Keuangan dalam mengembangkan alat ukur kesehatan organisasi tersebut, kemudian banyak mendapat perhatian dari Kementerian/Lembaga lain yang ingin mempelajari konsep dan metodologi yang digunakan.

Saya menyambut baik adanya inisiatif untuk mendokumentasikan penyusunan metodologi, proses, dan tahapan yang dilakukan dalam penilaian kesehatan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Sehingga sebagai *learning organization*, Kementerian Keuangan akan mampu memberikan *transfer knowledge* tidak hanya bagi dirinya sendiri, tetapi juga bagi organisasi publik lain yang ingin sama-sama belajar menjaga kesehatan organisasi dalam rangka mewujudkan Indonesia yang lebih baik lagi.

Ucapan terima kasih dan penghargaan disampaikan kepada penulis, penanggung jawab, tim seleksi, editor, desainer grafis, kontributor esai, dan semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyelesaian buku ini.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini, untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Mengingat Kementerian Keuangan telah menjadi "*center of excellence*", diharapkan buku ini dapat memberi manfaat bagi organisasi dan institusi publik lainnya maupun menjadi energi positif untuk terus berkarya bagi seluruh jajaran Kementerian Keuangan.

Wassalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh.



Sri Mulyani Indrawati

Halaman ini sengaja dikosongkan

Daftar Isi

Kata Pengantar	01
Daftar Isi	04
Daftar Tabel	08
Daftar Gambar	08
Ringkasan Eksekutif	10
BAB I PENDAHULUAN	12
Latar Belakang	14
Definisi Umum	17
Tujuan	19
Identifikasi Masalah	19
Dasar Operasional	19
BAB II LANDASAN TEORI	20
Pengertian Kesehatan Organisasi	22
Kelompok Utama, Dimensi, dan Indikator Kesehatan Organisasi	24
Tiga Tingkatan Kesehatan Organisasi	31
<i>Archetype</i> Organisasi	33
BAB III METODOLOGI	34
Operasionalisasi Variabel	36
Pengendalian Mutu Alat Ukur	37
Penambahan Alat Ukur <i>Social Desirability Bias</i>	40
Simplifikasi Alat Ukur dengan Metode Analisis Faktor	41
Perkembangan Alat Ukur Kesehatan Organisasi	42
Penentuan Populasi dan Sampel	46
BAB IV TAHAPAN PENILAIAN ORGANISASI KEMENKEU	48
Penyiapan Infrastruktur Penilaian	50
Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi	52
Pelaksanaan Survei	53
Pengolahan Data	54
Penggunaan Data Analytics	56
<i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	57
<i>Monitoring</i> dan Evaluasi Tindak Lanjut Rekomendasi Survei	57

BAB V BUNGA RAMPAI KESEHATAN ORGANISASI KEMENKEU	58
Mengelola Motivasi Pegawai Melalui Pengembangan <i>Nontraditional Career Paths</i>	62
<i>Fighting Fraud Through Data and Compliance</i>	66
Dialog Dua Hati: Bukan Semata Angka Atau Narasi	70
Filosofi “ <i>Kitong Papua</i> ”: Mengubah Restriksi Menjadi Prestasi	74
Asa Transformasi Budaya Pengelolaan Kinerja Pegawai	78
Dering DJPK Transformasi Pelayanan Konsultasi Pemerintah Daerah	82
Penerapan Protokol Kesehatan Sebagai Bentuk Transformasi Budaya Kerja Baru di Masa Pandemi COVID-19	86
Valensi Pemimpin Hadapi Pandemi	90
Tidak Perlu Tunggu Jadi Menteri Untuk Jadi Berarti	94
KPPN Khusus Investasi: Siap Menyambut Era <i>Flexible Working Space</i>	98
Melayani dan Mengedukasi: Catatan atas Program IdS DJPK 2017-2019	102
Inspirasi Pagi Lantai Tujuh	106
Meruntuhkan Silo dalam Membangun Sinergi di Masa Pandemi	110
<i>Flexible Working Space</i> : Berakhirnya Presenteeism?	114

Bincang Pagi untuk Kesehatan Organisasi	118
Perspektif Baru Sekretariat Pengadilan Pajak Menyongsong Era Inovasi Berkelanjutan	122
Dimulai Dari Nol	126
WFH Makin Produktif	130
Kepemimpinan Entrepreneurial di Kementerian Keuangan	134
Pandemi, Menguji Resiliensi Kami dalam Melayani	138
Titik Singgung Manajemen Pengetahuan dan Ketahanan Organisasi	142
Pandemi COVID-19: Ujian Nyata Bagi Eksistensi MOFIN	146
Menjaga Kesehatan Organisasi dalam Mendukung Optimalisasi <i>Flexible Working Space</i> (FWS) di Era Tatanan Normal Baru	150
<i>Delayering</i> Bukan Sekadar Ganti Baju	154
<i>COVID Strategic Planning</i> : Menyehatkan Unit Kerja Di Tengah COVID-19	158
Kiprah Organisasi di Tengah Pandemi	162
BAB VI PENUTUP	166
Simpulan	168
Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	170

Daftar Tabel

Daftar Gambar

Tabel 1. Ilustrasi operasionalisasi variabel pada Dimensi Arahan	36
Tabel 2. Contoh Hasil Uji Validitas Butir Kuesioner Kesehatan Organisasi	38
Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas	39
Tabel 4. Proses pengembangan alat ukur kesehatan organisasi	44
Gambar 1. Tiga Kelompok Utama dan Sembilan Elemen Kesehatan Organisasi	25
Gambar 2. Tiga Tingkatan Kesehatan Organisasi	32
Gambar 3. Empat Pilar Infrastruktur dalam Penilaian Kesehatan Organisasi Kemenkeu	50
Gambar 4. Suasana Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi untuk Pejabat Struktural	52
Gambar 5. Suasana Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi untuk Pegawai Milenial	53
Gambar 6. Perkembangan jumlah responden survei Kesehatan Organisasi Kemenkeu	54
Gambar 7. Ilustrasi IP-Matrix Survei Kesehatan Organisasi Kemenkeu	55
Gambar 8. Rekapitulasi Esai Kesehatan Organisasi	60
Gambar 9. Covid Strategic Planning	160

Ringkasan Eksekutif

Saat ini, penilaian kesehatan organisasi telah menjadi suatu sistem yang terintegrasi dengan baik dalam pengelolaan dan pengembangan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan (Kemenkeu). Terlebih dengan adanya payung hukum Keputusan Menteri Keuangan nomor 855/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan yang mengamankan pelaksanaan penilaian kesehatan organisasi setiap dua tahun sekali.

Dengan semua kemajuan yang telah dicapai, berbagai organisasi dan institusi publik lain telah banyak yang melakukan studi banding dan *benchmarking* pengelolaan kesehatan organisasi di Kemenkeu. Sebut saja beberapa diantaranya Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK); Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan (Kemenko Polhukam); Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN). Hal inilah yang kemudian melatarbelakangi penulisan buku *Ministry of Finance Organizational Health Index* (MOFIN).

Secara umum, penyusunan MOFIN dilakukan berdasarkan teori kesehatan organisasi yang disusun oleh Keller & Price (2011) dalam bukunya *Beyond Performance*. Namun demikian, dalam operasionalisasi variabel yang akan diukur, telah dilakukan beberapa penyesuaian sesuai dengan karakteristik organisasi Kementerian Keuangan. Kemudian dalam rangka menghasilkan alat ukur yang valid dan *reliable*, instrumen penilaian kesehatan organisasi telah melalui serangkaian proses pengendalian mutu yang ketat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Selain itu, proses pengolahan data dan pendalaman isu-isu kesehatan organisasi juga telah mengalami berbagai penyempurnaan guna meningkatkan akurasi dari penilaian dan ketepatan rekomendasi yang dihasilkan. Terlebih dengan telah dioptimalkannya pengolahan data komentar terbuka responden, baik secara manual maupun dengan menggunakan pendekatan *data analytics*.

Sebagai penutup, tidak dapat dipungkiri jika alat ukur yang valid dan proses pengolahan data yang akurat merupakan faktor penting pada sebuah survei. Namun demikian, bagaimana rekomendasi survei tersebut dapat ditindaklanjuti adalah faktor yang jauh lebih penting lagi. sehingga hal ini juga menjadi fokus Kementerian Keuangan pada penilaian kesehatan organisasinya.

Pendahuluan

Baib



Latar Belakang

Pada tahun 2019, seorang Profesor di bidang Ekonomi dan Keuangan dari Universitas Michigan, Mark J. Perry, menulis sebuah artikel menarik yang mengungkap fakta bahwa sejak tahun 1955 silam, ternyata hanya 52 perusahaan saja yang mampu bertahan dalam daftar 'fortune 500'. Artinya, dalam 54 tahun terakhir, sebanyak 448 perusahaan lain telah terlempar dari daftar 500 perusahaan dengan pendapatan usaha terbesar di Amerika Serikat tersebut.

Beberapa diantaranya telah benar-benar 'punah', baik karena kebangkrutan maupun karena diakuisisi oleh perusahaan lain. Sedangkan sisanya, banyak yang mengalami penurunan pendapatan usaha secara signifikan, sehingga dianggap tak layak lagi masuk dalam "fortune 500".

Bicara tentang keberlangsungan bisnis, pembaca dari kalangan generasi X dan Y, tentu tidak asing lagi dengan

nama-nama perusahaan seperti Kodak, Blackberry, atau Nokia. Dimana nama-nama perusahaan yang pernah besar tersebut, berakhir menjadi contoh kasus organisasi yang mampu berkinerja tinggi pada suatu masa, namun gagal mempertahankan performanya dalam jangka panjang.

Banyak ahli yang mencoba membuat berbagai penjelasan mengenai ke dua fenomena di atas. Ada yang menyebut lambatnya inovasi, faktor kejelasan strategi, hingga kedatangan era disrupsi yang menjadi lantaran jatuhnya raksasa bisnis tersebut. Sementara ahli yang lain menduga keruntuhan perusahaan-perusahaan tadi, lebih karena *top* manajemennya terlalu fokus pada performansi organisasi. Sehingga melupakan aspek lain yang juga vital, yakni kesehatan internal organisasi.

Diantara ahli yang mengusung pendapat kedua, adalah Scott Keller dan Colin Price. Dalam bukunya yang berjudul 'Beyond Performance',

Keller dan Price (2011) mengungkap hasil survei mereka bahwa organisasi yang secara simultan fokus pada aspek kinerja dan aspek kesehatan organisasi sekaligus, ternyata memiliki kesuksesan hampir tiga kali lebih baik dari organisasi yang hanya fokus pada aspek kinerjanya saja. Hal tersebut setidaknya dibuktikan dengan data capaian pertumbuhan pendapatan (*net income*), pertumbuhan *value* perusahaan, dan *margin* pendapatan sebelum beban bunga, pajak, depresiasi, dan amortisasi (*EBITDA margin*).

Kesehatan Organisasi di Kemenkeu

Menurut Keller dan Price (2011), menjaga kesehatan organisasi tidak hanya dibutuhkan oleh sektor korporasi, tetapi juga menjadi hal yang wajib dilakukan oleh organisasi sektor publik. Sebab organisasi publik yang tidak sehat tidak akan mampu menyelenggarakan layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dampaknya, jika pelayanan tidak

berjalan dengan baik, bisa saja institusi publik akan terancam kehilangan mandatnya (Keller dan Price, 2011).

Sedangkan menurut Bachmann dan Gillespie (2015), *institutional trust*, atau kepercayaan publik terhadap institusi merupakan hal utama yang harus dijaga oleh organisasi publik. Sebab, sekali kehilangan kepercayaan, proses pemulihannya akan membutuhkan waktu yang tidak sebentar dengan mekanisme yang juga tidak sederhana, dan akan melibatkan aspek-aspek keorganisasian di level mikro dan makro dari institusi yang bersangkutan (Bachmann dan Gillespie, 2015).

Sejalan dengan pemikiran kedua ahli tersebut, Kemenkeu sebagai institusi publik yang diamanahkan untuk mengelola keuangan dan kekayaan negara, selalu berusaha untuk menjaga kepercayaan publik dengan memenuhi dinamika ekspektasi mereka. Terlebih dengan datangnya era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan cepatnya

perubahan lingkungan eksternal organisasi secara *volatile, uncertain, complex, dan ambigu* (VUCA).

Kemenkeu merespon *volatility* dengan *vision*, yakni visi besar Kemenkeu, Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan untuk Mendukung Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden: “Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.

Uncertainty dijawab dengan *understanding*, dimana kebijakan diambil berdasarkan suatu *evidence based policy*. *Complexity* ditandingi dengan adanya *clarity*, yang melibatkan dialog dengan berbagai *stakeholders*. Kemudian yang terakhir *ambiguity* dilawan dengan *agility*, khususnya menciptakan organisasi yang *agile* untuk merespon cepatnya perubahan.

Dalam hal pengelolaan kinerja, Kemenkeu telah membangun sistem manajemen kinerja berbasis *balanced score card*, baik untuk kinerja organisasi maupun kinerja individu dan telah dikembangkan sejak periode program Reformasi Birokrasi

di tahun 2007-2012. Kemudian ketika program Transformasi Kelembagaan digulirkan pada tahun 2013, Kemenkeu mulai menyadari pentingnya menjaga kesehatan organisasi. Hal ini dibuktikan dengan dijadikannya penilaian kesehatan organisasi sebagai dasar penyusunan Cetak Biru Transformasi Kelembagaan tahun 2014-2025.

Saat ini, penilaian kesehatan organisasi telah menjadi suatu sistem yang terintegrasi dengan baik dalam pengelolaan dan pengembangan organisasi di lingkungan Kemenkeu. Terlebih dengan adanya payung hukum Keputusan Menteri Keuangan nomor 855/KMK.01.2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan yang mengamanatkan pelaksanaan penilaian kesehatan organisasi setiap dua tahun sekali.

Dengan semua kemajuan pengelolaan organisasi yang telah dicapai, saat ini Kemenkeu telah menjadi ‘*center of excellence*’. Dimana berbagai organisasi dan institusi publik lain telah banyak yang melakukan studi banding dan *benchmarking* pengelolaan kesehatan organisasi di Kemenkeu. Sebut saja beberapa diantaranya Komisi

Pemberantasan Korupsi (KPK); Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan (Kemenko Polhukam); Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN); dan Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shadaqah Muhammadiyah (Laziz-Mu).

Banyaknya kunjungan kerja terkait pengelolaan kesehatan organisasi juga telah memunculkan banyak pertanyaan dan ketertarikan seputar metodologi penilaian kesehatan organisasi di Kemenkeu. Organisasi publik di Indonesia mulai tertarik untuk membangun sendiri sistem penilaian kesehatan internal organisasi mereka dan bertanya kepada Kemenkeu tentang bagaimana mewujudkannya.

Untuk itu, buku ini hadir guna memberikan pemahaman yang jelas kepada pembaca, tentang bagaimana Kemenkeu mengembangkan metode penilaian kesehatan organisasi, baik dari aspek teoritis, prinsip akademis, sampai dengan tataran praktik manajemen yang dilakukan. Dengan harapan, apa yang telah berhasil dikembangkan oleh Kemenkeu dapat ditularkan dan direplikasi sebanyak mungkin

organisasi lainnya. Tentu untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik.

Definisi Umum

Di dalam buku ini, terlebih dahulu pembaca perlu mengetahui beberapa istilah-istilah umum yang sering digunakan dalam proses penilaian kesehatan organisasi di lingkungan Kemenkeu, yaitu:

- a. Kinerja organisasi adalah hasil atau *output* yang diberikan oleh suatu organisasi kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dan diukur berdasarkan indikator kinerja organisasi yang ditetapkan untuk periode tertentu.
- b. Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian internal, mengeksekusi strategi, dan memperbaharui dirinya lebih cepat dari organisasi lain di bidangnya sehingga dapat mempertahankan kinerja tinggi dalam jangka panjang.
- c. Survei kesehatan organisasi Kementerian Keuangan, yang selanjutnya

- disebut survei, adalah metode pengumpulan data primer tingkat kesehatan organisasi Kementerian Keuangan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada pegawai Kementerian Keuangan.
- d. MOFIN atau *Ministry of Finance Organizational Health Index* adalah angka indeks kesehatan organisasi Kementerian Keuangan yang diperoleh berdasarkan hasil survei kesehatan organisasi Kementerian Keuangan.
- e. Populasi adalah seluruh pegawai Kementerian Keuangan yang menjadi unit analisis survei.
- f. Sampel adalah sebagian pegawai Kementerian Keuangan yang memiliki karakteristik yang dapat merepresentasikan kondisi populasi secara keseluruhan.
- g. Responden adalah pegawai Kementerian Keuangan yang ikut serta di dalam proses pelaksanaan survei.
- h. Kuesioner adalah alat riset atau survei yang terdiri atas serangkaian pertanyaan tertulis, bertujuan mendapatkan tanggapan dari kelompok tertentu.
- i. *Focus group discussion* adalah suatu proses pengumpulan informasi suatu masalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok.
- j. Penilaian kesehatan organisasi Kementerian Keuangan adalah kegiatan pengukuran tingkat kesehatan organisasi melalui survei dan *focus group discussion*, dan didukung dengan verifikasi dokumen jika diperlukan.
- k. Koordinator penilaian kesehatan organisasi Kementerian Keuangan tingkat pusat adalah Sekretariat Jenderal, c.q. unit Eselon II di lingkungan Sekretariat Jenderal yang menangani bidang organisasi Kementerian Keuangan.
- l. Koordinator Penilaian Tingkat Unit adalah unit Eselon II yang menangani bidang organisasi lingkup unit Eselon I atau unit yang menangani organisasi pada unit organisasi non Eselon yang berada di bawah dan

bertanggung jawab secara langsung kepada Menteri Keuangan.

- m. Koordinator Penilaian Tingkat Wilayah adalah Kantor Wilayah di lingkungan unit Eselon I Kementerian Keuangan.

Tujuan

Penulisan buku ini bertujuan untuk menceritakan kembali proses penilaian kesehatan organisasi di Kementerian Keuangan, baik dari sisi metodologinya, infrastruktur pendukung, dan pengalaman panjang Kementerian Keuangan mengimplementasikan penilaian kesehatan organisasi. Dengan demikian, proses panjang tersebut, selain dapat terdokumentasikan dengan baik juga dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, praktisi pengembangan organisasi, praktisi manajemen, akademisi, dan pengambil kebijakan internal organisasi di sektor publik.

Identifikasi Masalah

Selain mencoba mendokumentasikan proses penilaian kesehatan organisasi di Kemenkeu, buku ini juga mencoba memberikan jawaban singkat

terhadap permasalahan berikut ini:

Bagaimana menerjemahkan perangkat penilaian kesehatan organisasi yang semula dilakukan untuk sektor privat ke dalam organisasi sektor publik?

Bagaimana metodologi yang digunakan Kemenkeu untuk mengembangkan perangkat penilaian kesehatan organisasi yang *valid* dan *reliable*?

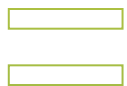
Tahapan apa saja yang dilakukan Kemenkeu dalam melakukan penilaian kesehatan organisasi dan menjadikannya sebagai bagian yang terintegrasi dengan pengembangan organisasi di Kemenkeu?

Dasar Operasional

Penilaian kesehatan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan dilaksanakan berdasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 855/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan.

Landasan Teori

Baib



Pengertian Kesehatan Organisasi

Perhatian atas pentingnya menjaga kesehatan organisasi dapat dilihat dari banyaknya ahli yang mendalami kesehatan organisasi ini. Beberapa ahli memberikan pengertian sebagai berikut.

1. Imre Lovey dan Manohar S Nadkarni (2007)
Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu memenuhi tujuh kriteria kesehatan organisasi, seperti menyeimbangkan tiga tujuan dasar organisasi (aspek ekonomi organisasi, kebutuhan pelanggan serta kebutuhan karyawan), *feeling of belongingness*, meminimalkan entropi, menyeimbangkan kehidupan profesional dan kehidupan pribadi, memuaskan pelanggan, pertumbuhan dan perkembangan, dan hidup selaras dengan lingkungan.
2. Keller and Price (2011)
Kesehatan Organisasi adalah kemampuan organisasi untuk:
 - a. melakukan penyesuaian internal, yaitu memiliki tujuan bersama yang didukung oleh budaya dan iklim kerja serta memiliki arti

- yang mendalam bagi para pegawainya;
 - b. mengeksekusi strategi, yaitu memiliki kemampuan, proses manajemen dan motivasi yang baik untuk melaksanakan programnya dengan sempurna; dan
 - c. memperbaharui diri, yaitu secara efektif memahami, berinteraksi, membentuk dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya.
3. Patrick Lencioni (2012)
Kesehatan organisasi adalah tentang bagaimana fungsi organisasi dapat berjalan secara efektif dengan cara membangun tim kepemimpinan yang kohesif, membangun kejelasan diantara para pemimpin, mengkomunikasikan mengenai kejelasan organisasi kepada semua orang yang ada di dalam organisasi, serta meletakkan kejelasan organisasi pada tempat yang tepat dengan maksud memperkuat kejelasan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi dikatakan sehat ketika telah memenuhi empat langkah berikut, yaitu:

- a. Membangun tim kepemimpinan yang kohesif (*Build Cohesive Leadership Team*)
Mencari pemimpin organisasi yang kohesif dan sejalan dengan fungsi organisasi. Jika pemimpin tidak memiliki perilaku yang sejalan dengan fungsi organisasi akan menimbulkan disfungsi ke dalam seluruh bagian organisasi. Hal ini akan mencegah terbentuknya organisasi yang sehat.
- b. Membuat kejelasan dalam organisasi (*Create Clarity*)
Langkah kedua untuk membangun organisasi yang sehat adalah memastikan bahwa semua anggota tim kepemimpinan dapat menjawab pertanyaan sederhana namun penting seperti mengapa organisasi itu ada, apa prioritas paling penting untuk beberapa bulan ke depan, apakah pemimpin dapat menghilangkan kesenjangan yang

mungkin ada di antara mereka sehingga satu sampai tiga level dibawah mereka memiliki kejelasan yang lengkap tentang apa yang harus mereka lakukan untuk membuat organisasi tersebut sukses.

- c. Mengkomunikasikan kejelasan organisasi (*Over-Communicate Clarity*)
Langkah ketiga dapat dilakukan setelah kedua langkah pertama sudah terpenuhi, yaitu telah terjadi keselarasan antara perilaku dan kemampuan para pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi secara konstan dan terus berulang memperkuat jawaban atas pertanyaan mendasar yang terdapat pada langkah kedua.
- d. Memperkuat kejelasan organisasi (*Reinforce Clarity*)
Pada tahap ini pemimpin memastikan bahwa perusahaan berjalan pada sistem yang sesuai dengan jawaban atas pertanyaan mendasar pada langkah kedua.

Hal tersebut melibatkan orang-orang yang ada di dalam organisasi, meliputi proses *hire to fire* hingga pengambilan keputusan yang dirancang dengan cara tertentu yang dimaksudkan untuk mendukung dan menekankan keunikan organisasi.

Keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan ketika telah melewati empat langkah menuju organisasi yang sehat yaitu:

- Melakukan banyak hal dalam waktu yang sedikit;
- Menghindari kehilangan orang-orang terbaik yang dimilikinya;
- Mengidentifikasi masalah lebih dulu/awal dan menyelesaikannya dengan lebih cepat;
- Mengalahkan kompetitor tanpa

mengeluarkan lebih banyak tenaga, uang, dan waktu.

- e. Naomi Standford (2013) Organisasi yang sehat adalah organisasi yang pemimpinnya selalu memantau kesehatan organisasi mereka layaknya orang-orang yang melakukan *physical check-up* secara rutin. Proses pemantauan kesehatan organisasi menjadi tindakan preventif ketika masalah organisasi muncul sehingga penyelesaian masalah menjadi lebih cepat diselesaikan.

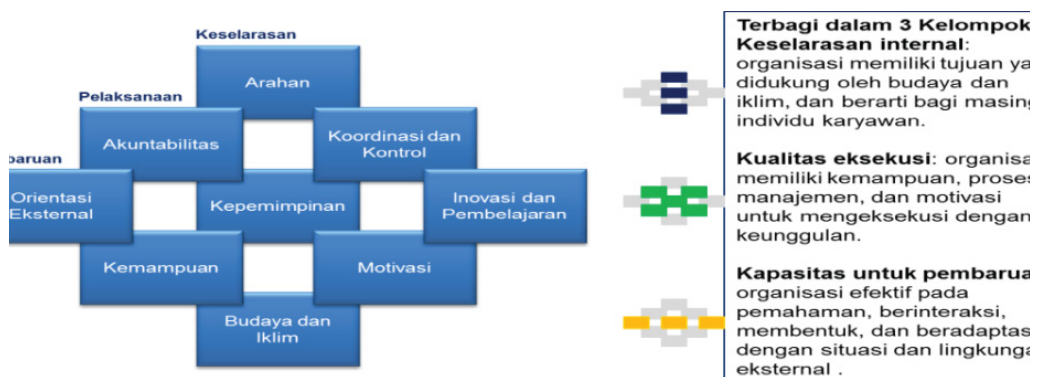
Kelompok Utama, Dimensi, dan Indikator Kesehatan Organisasi

Pengukuran tingkat kesehatan organisasi di Kementerian Keuangan didasarkan pada teori kesehatan organisasi Keller dan Price (2011). Secara singkat, kesehatan organisasi menurut pandangan mereka terbagi ke dalam tiga kelompok utama, yakni

kemampuan organisasi untuk: (i) menyelaraskan, (ii) mengeksekusi, dan (iii) memperbaharui dirinya lebih cepat dari organisasi lain di bidangnya sehingga dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dalam jangka panjang. Penelitian Keller dan Price

(2011) menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang tinggi secara berkesinambungan, sebuah organisasi tidak cukup hanya memfokuskan kepada kinerja, namun harus secara aktif mengelola baik kinerja maupun kondisi kesehatannya.

Gambar 1. Tiga Kelompok Utama dan Sembilan Elemen Kesehatan Organisasi



Sumber: Survei OHI Kemenkeu (2013)

Keller dan Price (2011) menyatakan bahwa ke 3 (tiga) kelompok utama tersebut, diterjemahkan ke dalam 9 (sembilan) dimensi, dan 37 (tiga puluh tujuh) indikator praktik kesehatan organisasi. Dari kesembilan dimensi kesehatan organisasi, kepemimpinan merupakan satu-satunya dimensi yang masuk ke dalam ketiga kelompok utama kesehatan organisasi.

A. Kelompok Utama 1:

Keselarasan Internal

Organisasi yang sehat memiliki tujuan bersama yang didukung oleh budaya dan iklim kerjanya serta memiliki arti yang mendalam bagi para pegawainya. Dimensi kesehatan organisasi yang ada dalam kelompok utama keselarasan internal adalah Dimensi Arahan, Kepemimpinan, serta Budaya dan Iklim Kerja.

1. Arahan

Arahan adalah kejelasan arah organisasi, bagaimana organisasi tersebut mencapainya dan bagaimana arah organisasi memiliki makna bagi para pegawainya. Indikator-indikator dalam dimensi ini adalah:

- **Visi bersama**, yaitu penentuan arah atau visi yang jelas melalui penyusunan dan

pengkomunikasian tentang gambaran masa depan organisasi yang menantang dan jelas;

- **Kejelasan strategi**, yaitu artikulasi arahan dan strategi yang jelas untuk tercapainya visi atau tujuan organisasi, dan diterjemahkan menjadi tujuan atau target tertentu; dan
- **Keterlibatan pegawai**, yaitu terlibatnya pegawai di dalam dialog mengenai arah organisasi dan diskusi mengenai peran pegawai dalam mencapainya

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sejauh mana pimpinan organisasi menginspirasi aktivitas pegawai. Indikator-indikator dalam dimensi ini adalah:

- **Kepemimpinan yang otoritatif**, yaitu kepemimpinan yang menekankan pada hierarki dan tekanan manajerial untuk memastikan terselesaikannya pekerjaan;
- **Kepemimpinan yang konsultatif**, yaitu

kepemimpinan yang melibatkan dan memberdayakan pegawai melalui komunikasi, konsultasi, serta pendelegasian pekerjaan;

- **Kepemimpinan yang mendukung**, yaitu kepemimpinan yang dapat membangun lingkungan yang positif dengan ciri-ciri tim yang harmonis, saling mendukung, serta memberikan perhatian pada kesejahteraan pegawai; dan
- **Kepemimpinan yang menantang**, yaitu kepemimpinan yang dapat mendorong pegawai untuk berani menerima tugas atau target yang menantang, atau berani melakukan sesuatu “yang lebih”.

3. Budaya dan iklim kerja

Budaya dan iklim kerja adalah keyakinan bersama dan kualitas interaksi di dalam dan lintas unit organisasi. Indikator-indikator dalam dimensi ini adalah:

- **Keterbukaan dan kepercayaan**, yaitu budaya

dan iklim kerja yang mendorong kejujuran, transparansi, dan dialog terbuka;

- **Kompetisi internal**, yaitu budaya dan iklim kerja yang menekankan pada hasil dan capaian, diwarnai dengan iklim kompetisi internal yang sehat;
- **Disiplin operasional**, yaitu budaya dan iklim kerja yang mengutamakan standar perilaku dan kinerja yang jelas, didukung dengan pengawasan yang melekat; dan
- **Kreativitas dan kewirausahaan**, yaitu budaya dan iklim kerja yang mendukung inovasi, kreativitas, dan pengambilan inisiatif.

B. Kelompok Utama 2:

Kualitas Pelaksanaan

Organisasi yang sehat memiliki kemampuan, manajemen proses, dan motivasi yang baik untuk kesempurnaan pelaksanaan programnya. Dimensi kesehatan organisasi yang termasuk ke dalam Kelompok Utama kedua ini adalah Akuntabilitas, Koordinasi

dan Pengendalian, Kapabilitas, Motivasi, dan Kepemimpinan.

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah sejauh mana individu memahami apa yang diharapkan darinya, memiliki cukup kewenangan untuk melaksanakannya, dan mengambil tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik. Indikator-indikator di dalam dimensi ini adalah:

- **Kejelasan peran**, yaitu akuntabilitas yang dilandasi dengan struktur, peran, dan tanggung jawab yang jelas;
- **Kontrak kinerja**, yaitu akuntabilitas yang dilandasi dengan tujuan yang jelas serta target kinerja yang diformalkan dan eksplisit;
- **Manajemen konsekuensi**, yaitu akuntabilitas yang dilandasi dengan menghubungkan imbalan dan konsekuensi dengan kinerja individu; dan
- **Kepemilikan personal**, yaitu akuntabilitas yang dilandasi dengan kuatnya

rasa kepemilikan perorangan dan tanggung jawab pribadi.

2. Koordinasi dan pengendalian

Koordinasi dan pengendalian adalah kemampuan untuk mengevaluasi kinerja dan risiko organisasi, dan untuk mengatasi isu dan peluang saat keduanya muncul. Indikator-indikator di dalam dimensi ini adalah:

- **Kajian kinerja pegawai**, yaitu pemanfaatan penilaian, umpan-balik, dan pengawasan kinerja pegawai yang telah diformalkan untuk mengoordinasikan dan mengendalikan perpindahan talenta;
- **Manajemen operasional**, yaitu koordinasi dan pengendalian yang memfokuskan pada indikator kinerja utama dan target operasional untuk memonitor dan mengelola kinerja organisasi;
- **Manajemen keuangan**, yaitu koordinasi dan pengendalian yang

memfokuskan pada efektivitas alokasi dan pengendalian sumber daya keuangan dalam rangka pengawasan dan pengelolaan kinerja;

- **Standar profesional**, yaitu penggunaan standar, kebijakan, dan aturan yang jelas untuk memastikan kepatuhan (*compliance*); dan
- **Manajemen risiko**, yaitu identifikasi dan mitigasi risiko, serta tindakan cepat terhadap permasalahan yang muncul.

3. Kapabilitas

Kapabilitas adalah adanya keahlian dan talenta institusi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi serta menciptakan keunggulan kompetitif. Indikator-indikator di dalam dimensi ini adalah:

- **Perolehan talenta**, yaitu penempatan talenta pada posisi yang tepat;
- **Pengembangan talenta**, yaitu pengembangan pengetahuan dan keahlian pegawai;
- **Keahlian berbasis proses bisnis**, yaitu penyatuan kapasitas dan pengetahuan melalui kodifikasi metode dan prosedur (seperti manual pelatihan dan standar prosedur kegiatan); dan
- **Penggunaan keahlian dari pihak luar**, yaitu penggunaan sumber daya dari pihak luar (seperti vendor, mitra kerja, dan konsultan) untuk mengisi kekosongan kemampuan yang dimiliki organisasi.

4. Motivasi

Motivasi adalah adanya antusiasme yang mendorong pegawai untuk memberikan usaha lebih untuk memberikan hasil terbaik. Indikator-indikator dalam dimensi ini adalah:

- **Nilai-nilai yang bermakna**, yaitu nilai-nilai yang menarik dan memiliki makna serta dapat memotivasi pegawai;
- **Pimpinan yang inspiratif**, yaitu jajaran pimpinan

yang dapat menginspirasi pegawai melalui dorongan, bimbingan, dan pengakuan;

- **Kesempatan karir**, yaitu pengembangan karir yang memberikan motivasi kepada pegawai;
- **Insentif keuangan**, yaitu penggunaan insentif keuangan berdasarkan capaian kinerja untuk memotivasi pegawai; dan
- **Penghargaan dan pengakuan**, yaitu pemberian pengakuan dan penghargaan non-finansial untuk mendorong kinerja yang tinggi

5. Kepemimpinan (telah dijelaskan dalam Kelompok Utama 1)

C. Kelompok Utama 3: Kapasitas pembaruan
Organisasi yang sehat secara efektif memahami, berinteraksi dengan, membentuk, dan beradaptasi dengan situasi dan lingkungan eksternalnya. Dimensi

kesehatan organisasi yang termasuk ke dalam Kelompok Utama ini adalah Orientasi Eksternal, Inovasi dan Pembelajaran, dan Kepemimpinan.

1. Orientasi eksternal

Orientasi eksternal adalah kualitas kedekatan dengan pengguna layanan, pemasok, mitra kerja, dan *stakeholder* eksternal lainnya. Indikator-indikator di dalam dimensi ini adalah:

- **Fokus pada pengguna layanan**, yaitu usaha untuk memahami dan merespon kebutuhan pengguna layanan;
- **Wawasan kompetitif**, yaitu usaha untuk memperoleh dan menggunakan informasi mengenai institusi atau lembaga lain yang berpotensi menghambat kinerja organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan;
- **Kemitraan kerja**, yaitu usaha untuk membangun dan menjaga jejaring kemitraan dengan

- institusi atau lembaga lain; dan
- **Hubungan kelembagaan dan masyarakat**, yaitu usaha untuk membangun hubungan yang kuat dengan publik, masyarakat setempat, serta lembaga pemerintah lain.

2. Inovasi dan pembelajaran

Inovasi dan pembelajaran adalah kualitas dan arus ide-ide baru dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan membentuk dirinya sendiri saat dibutuhkan. Indikator-indikator di dalam dimensi ini adalah:

- **Inovasi top-down**, yaitu dorongan inovasi dan pembelajaran melalui inisiatif pimpinan tingkat tinggi;
- **Inovasi bottom-up**, yaitu dorongan dan penghargaan atas partisipasi pegawai di dalam memberikan pengembangan

- ide dan inisiatif perbaikan yang baru;
- **Berbagi pengetahuan**, yaitu adanya kerjasama antarunit untuk saling berbagai pengetahuan; dan
- **Menangkap ide-ide dari luar organisasi**, yaitu usaha untuk mengambil ide-ide dan praktek terbaik dari luar organisasi.

3. Kepemimpinan (telah dijelaskan dalam Kelompok Utama 1)

Tiga Tingkatan Kesehatan Organisasi

Selanjutnya, penelitian Keller dan Price (2011) menunjukkan bahwa suatu organisasi yang sehat memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari organisasi lainnya. Kesehatan suatu organisasi dapat dibagi ke dalam 3 (tiga) tingkatan, yaitu sakit (*ailing*), mampu (*able*), dan sehat (*elite*). Untuk dapat memberikan kinerja yang optimal kepada para *stakeholders*, suatu organisasi harus keluar dari kondisi sakit (*ailing*) dan berada paling tidak pada tingkat mampu (*able*) untuk kesembilan dimensi kesehatan organisasi.

Di sisi lain, penelitian mereka juga menunjukkan bahwa sangat sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai dan mempertahankan

kondisi sehat (*elite*) untuk kesembilan dimensi tersebut. Oleh karena itu, organisasi yang sehat secara keseluruhan adalah organisasi yang dapat mempertahankan kesehatannya pada sekurang-kurangnya kondisi mampu (*able*) untuk kesembilan dimensi tersebut, dan selanjutnya mencapai dan mempertahankan beberapa dimensi yang menjadi prioritas sesuai dengan visi organisasi ke depan

untuk berada pada kondisi tertingginya, yaitu sehat (*elite*). Secara ringkas, gambar di bawah ini menunjukkan ikhtisar karakteristik dari kesembilan dimensi tersebut pada setiap tingkatan kesehatan organisasi.

Gambar 2. Tiga Tingkatan Kesehatan Organisasi

Ailing (Sakit)	Able (Mampu)	Elite (Sehat)
Arahan		
Memiliki strategi yang tidak dapat mengatasi isu-isu sulit	Menyusun dan mengkomunikasikan strategi yang tepat, didukung dengan sistem dan proses yang baik...	...dan memberikan tujuan serta melibatkan pegawai di dalam perumusan visi
Kepemimpinan		
Memberikan instruksi dan monitoring yang berlebihan (kontrol tinggi)	Menunjukkan kepedulian terhadap bawahan dan sensitif terhadap kebutuhan mereka (dukungan tinggi)...	...dan menetapkan sasaran yang menantang dan menginspirasi pegawai untuk bekerja dengan potensi penuhnya (tantangan tinggi)
Budaya dan Iklim Kerja		
Tidak memiliki nilai bersama yang koheren	Memiliki landasan kepercayaan di dalam dan antar unit organisasi...	...dan membangun budaya kinerja organisasi yang kuat dan mampu beradaptasi dengan baik
Akuntabilitas		
Memiliki kompleksitas yang berlebihan dan peran-peran yang tidak jelas	Memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas; menghubungkan kinerja dan konsekuensi...	...dan mendorong pola pikir rasa memiliki pekerjaan di tiap level
Koordinasi dan Kendali		
Membangun sistem dan proses pengendalian yang saling berlawanan dan tidak jelas	Menyelaraskan sasaran, target, dan pengukuran yang dikelola dengan proses yang efisien dan efektif...	...serta mengukur dan menangkap nilai dari kolaborasi kerja lintas batas-batas organisasi
Kapabilitas		
Tidak mampu mengelola talenta atau menangani pegawai berkinerja buruk	Membangun keahlian organisasi yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi...	...dan membangun kemampuan istimewa yang menciptakan daya saing jangka panjang
Motivasi		
Menerima rendahnya keterlibatan sebagai hal yang biasa	Memotivasi melalui insentif, peluang, dan nilai-nilai...	...dan menumbuhkan rasa bermaknaan dan identitas pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya
Orientasi Eksternal		
Mengarahkan energi organisasi ke dalam	Menjadikan penciptaan nilai untuk pengguna layanan sebagai tujuan utama...	...dan fokus kepada penciptaan nilai untuk semua pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>)
Inovasi dan Pembelajaran		
Tidak memiliki pendekatan yang terstruktur untuk menumbuhkan ide-ide dari pegawai	Mampu menangkap ide-ide dan mengubahnya menjadi nilai secara bertahap melalui inisiatif-inisiatif...	...dan mampu memanfaatkan jaringan internal dan eksternal untuk menjaga posisi terdepan

Sumber: Keller & Price (2011)

Archetype Organisasi

Selanjutnya, Keller dan Price (2011) menyatakan bahwa 37 (tiga puluh tujuh) indikator tersebut harus berada di atas batas nilai tertentu untuk menunjang kesembilan dimensi di atas. Namun demikian, untuk dapat berkinerja tinggi dalam jangka panjang, beberapa indikator perlu diprioritaskan. Penelitian ini menemukan bahwa beberapa indikator berkorelasi secara positif, dengan memprioritaskan capaian yang tinggi pada indikator-indikator yang berkorelasi tersebut dapat secara signifikan menunjang kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Indikator-indikator yang saling terkait tersebut dikelompokkan menjadi 4 (empat) tipe utama. Organisasi yang bercirikan salah satu tipe tersebut harus memiliki nilai yang baik pada paling sedikit 6 (enam) indikator tertentu agar dapat mempertahankan kinerja tinggi dalam jangka panjang. Tipe-tipe utama organisasi tersebut adalah:

1. Organisasi yang didorong oleh kepemimpinan yang kuat di tiap lini (*leadership driven*). Indikator-indikator yang harus diprioritaskan bagi

organisasi yang bercirikan tipe ini adalah peluang karir, keterbukaan dan kepercayaan, kontrak kinerja, pimpinan yang inspiratif, kejelasan strategi, kajian kinerja pegawai, manajemen operasional, disiplin operasional, kepemimpinan yang konsultatif, dan manajemen konsekuensi.

2. Organisasi yang unggul di dalam eksekusi atau pelaksanaan (*execution edge*). Indikator-indikator yang harus diprioritaskan bagi organisasi yang bercirikan tipe ini adalah berbagi pengetahuan, kreativitas dan kewirausahaan, keterlibatan pegawai, pengembangan talenta, kompetisi internal, kepemilikan pribadi, inovasi *bottom-up*, inovasi *top-down*, nilai-nilai yang bermakna, dan manajemen konsekuensi.
3. Organisasi yang fokus pada kebutuhan pasar atau pengguna layanan (*market focus*). Indikator-indikator yang harus diprioritaskan bagi organisasi yang bercirikan tipe ini adalah kemitraan kerja, fokus pada pengguna layanan, wawasan kompetitif, hubungan kelembagaan dan masyarakat, manajemen keuangan, menangkap ide-ide dari luar organisasi, keahlian berbasis proses bisnis, visi bersama, penggunaan keahlian dari pihak luar, dan kejelasan strategi.
4. Organisasi yang berkekuatan pada talenta dan pengetahuan organisasi (*knowledge-core*). Indikator-indikator yang harus diprioritaskan bagi organisasi yang bercirikan tipe ini adalah perolehan talenta, kejelasan peran, manajemen konsekuensi, imbalan dan konsekuensi, kepemilikan pribadi, kajian kinerja pegawai, peluang karir, kontrak kinerja, standar profesional, dan manajemen keuangan.

Metodologi

B a b |||



Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan tahap awal yang harus dilakukan sebelum mengembangkan seperangkat alat ukur. Pada tahap ini dilakukan pendetailan definisi operasional dari setiap variabel dan aspek-aspek yang ingin diukur dari setiap variabel tersebut. Dalam konteks MOFIN, pendetailan ini mengacu kepada setiap indikator

kesehatan organisasi yang ada dalam setiap dimensi kesehatan organisasi. Tabel 1. di bawah ini secara singkat mengilustrasikan operasionalisasi variabel dari indikator kesehatan organisasi yang ada pada Dimensi Arahan.

Tabel 1. Ilustrasi operasionalisasi variabel pada Dimensi Arahan

Dimensi	Indikator	Aspek yang Diukur	Kode Item	Butir Pernyataan di Dalam Kuesioner
Arahan	Visi Bersama	Visi jelas	DIR 1.1	Unit kerja saya memiliki visi yang jelas
		Visi telah dikomunikasikan dengan baik	DIR 1.2	Visi unit kerja dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai
	Kejelasan Strategi	Strategi jelas	DIR 2.1	Unit kerja saya memiliki strategi yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi
		Target terukur	DIR 2.2	Unit kerja saya memiliki target yang terukur untuk mencapai tujuan organisasi
	Keterlibatan Pegawai	Keterlibatan aktif	DIR 3.1	Saya terlibat dalam pembahasan program kerja unit
		Keterlibatan pasif	DIR 3.2	Saya berperan dalam upaya pencapaian visi unit kerja saya

Sumber: Biro Organta (2017)

Demikian seterusnya proses pendetailan tersebut dilakukan untuk 37 indikator kesehatan organisasi. Sehingga dapat tersusun butir-butir pernyataan di dalam kuesioner penilaian kesehatan organisasi. Pada tahap ini yang paling penting untuk ditentukan adalah aspek apa yang akan diukur dari setiap indikator. Hal ini dapat dilakukan dengan menyandingkan antara definisi dari setiap indikator dan praktik manajemen yang ada pada organisasi yang akan diukur.

Pengendalian Mutu Alat Ukur

Untuk memastikan bahwa butir-butir pernyataan di dalam kuesioner penilaian kesehatan organisasi sesuai dalam mengukur konstruk kesehatan organisasi, masing-masing butir kuesioner perlu diuji secara kualitatif dan kuantitatif. Secara kualitatif dilakukan dengan uji keterbacaan (*readability*) oleh pegawai Kemenkeu dan analisis validitas konten (*content validity analysis*) butir-butir kuesioner oleh akademisi. Adapun secara kuantitatif dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas.

Uji keterbacaan (*readability*) dilakukan dengan mengundang pegawai/ pejabat yang tidak terkait secara langsung dengan

proses penyusunan butir-butir pernyataan di dalam kuesioner. Mereka kemudian diminta untuk memberikan tanggapan, apakah butir pernyataan mudah dipahami, tidak ambigu, dan sesuai dengan aspek yang akan diukur dari setiap indikator.

Analisis validitas konten (*content validity analysis*) dilakukan dengan meminta akademisi di bidang Manajemen dan Psikologi untuk memberikan penilaian secara kualitatif terhadap validitas dari konten butir-butir pernyataan terhadap konstruk yang akan diukur. Pada tahun 2018 terdapat 12 orang akademisi yang turut membantu proses ini. Kedua belas orang akademisi tersebut berasal dari Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Universitas Padjajaran, dan Universitas Airlangga.

Selanjutnya secara kuantitatif uji validitas dan reliabilitas dilakukan berdasarkan data primer yang diperoleh dari uji coba di lingkungan kantor pusat Kemenkeu, dengan jumlah keseluruhan responden mencapai 114 pegawai.

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen di dalam mengukur konstruk atau sesuatu yang ingin diukur. Validitas dari suatu butir pernyataan ditunjukkan dengan adanya korelasi yang kuat terhadap skor total kuesioner, dan perhitungannya dilakukan dengan cara mengorelasikan antara skor butir pernyataan dengan skor total kuesioner.

Berdasarkan contoh hasil uji validitas pada Tabel 2 di bawah ini, terlihat bahwa butir kuesioner penilaian kesehatan organisasi pada Dimensi Arahan dan Kepemimpinan memiliki korelasi yang sangat kuat dengan skor total kuesioner, dibuktikan dengan signifikansi butir kuesioner tersebut pada tingkat keyakinan 1 persen. Demikian seterusnya uji validitas tersebut dilakukan untuk 37 indikator kesehatan organisasi dengan hasil signifikansi yang serupa.

Tabel 2. Contoh Hasil Uji Validitas Butir Kuesioner Kesehatan Organisasi

Dimensi	Indikator	Aspek yang diukur	Kode item	Pearson Correl.
Arahan	Visi Bersama	Kejelasan visi dan komunikasinya kepada anggota organisasi	DIR1	,646**
	Kejelasan Strategi	Penerjemahan arahan dan strategi menjadi target terukur	DIR2	,598**
	Keterlibatan Pegawai	Keterlibatan pegawai dalam mencapai arah organisasi	DIR3	,552**
Kepemimpinan	Kepemimpinan yang Otoritatif	Gaya kepemimpinan yang menekankan pada hierarki	LEAD1	,727**
	Kepemimpinan yang Konsultatif	Gaya kepemimpinan yang menonjolkan komunikasi dan konsultasi	LEAD2	,703**
	Kepemimpinan yang Mendukung	Gaya kepemimpinan yang menonjolkan pemberian perhatian dan dukungan bagi pegawai	LEAD3	,648**
	Kepemimpinan yang Menantang	Gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian tugas-tugas yang menantang	LEAD4	,669**

** Korelasi signifikan pada tingkat 0,01 (2-tailed)

Sumber: Biro Organta (2018)

Selanjutnya **Reliabilitas** adalah ukuran yang menunjukkan bahwa metode yang digunakan dalam suatu penelitian mempunyai keandalan sebagai alat ukur, dan diukur melalui konsistensi hasil dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan *Cronbach's alpha*, dimana semakin tinggi nilainya menunjukkan reliabilitas alat ukur yang

semakin tinggi pula. Hasil uji reliabilitas pada kuesioner penilaian kesehatan organisasi menunjukkan bahwa kuesioner tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi ($\alpha = 0,976$), sehingga dapat dipastikan bahwa kuesioner tersebut memiliki konsistensi yang tinggi meskipun responden berasal dari kelompok/demografi yang heterogen.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,976	,977	37

Sumber: Biro Organta (2018)

Penambahan Alat Ukur Social Desirability Bias

Social desirability bias yang selanjutnya akan disebut SDB adalah jawaban atau respon individu terhadap pertanyaan yang dikenakan padanya, dimana subjek berusaha untuk meningkatkan kesamaan dengan karakteristik populasi dan menurunkan karakteristik yang tidak diharapkan oleh populasi. Kuesioner kesehatan organisasi menyertakan alat pendeteksi SDB karena mempertimbangkan beberapa hal, antara lain:

1. Di masa lalu, indeks kesehatan organisasi telah ditetapkan sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) unit organisasi sehingga ditengarai munculnya kecenderungan setiap unit untuk menjaga agar capaian kinerja organisasinya selalu berada di atas target yang telah ditetapkan, sehingga responden cenderung memberikan jawaban yang terlalu "positif";
2. Penggunaan identitas pribadi responden melalui NIP untuk mengisi survei dapat menyebabkan responden merasa segan untuk mengutarakan kondisi yang sesungguhnya pada unit kerjanya;
3. Beberapa pernyataan

pada kuesioner kesehatan organisasi cukup sensitif karena melibatkan kualitas hubungan antara responden dengan atasan langsungnya, sehingga responden bisa saja merasa segan untuk mengutarakan kondisi yang sesungguhnya; dan

4. Memperoleh indeks kesehatan organisasi yang tinggi dapat menjadi indikator kesuksesan bagi para pimpinan organisasi di dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya sehingga para pimpinan memiliki motif yang tinggi untuk menginstruksikan bawahannya agar memberikan jawaban yang positif atas unit kerjanya.

Secara umum, Sjostrom dan Holst (2002) menemukan bahwa keberadaan kelompok selama penelitian memengaruhi potensi anggota kelompok tersebut jatuh dalam SDB. Respon kelompok dan respon subjek memiliki kesamaan dalam memengaruhi diskrepansi respon angket dan norma sosial.

Banyak hal yang dapat kita lakukan untuk mereduksi potensi subjek dalam melakukan SDB, salah satunya dengan memodifikasi perlakuan yang diberikan. Kemudian, juga bisa dengan cara menurunkan perasaan terancam pada subjek.

Menurut Saunders (1991) terdapat 4 (empat) metode untuk menyesuaikan hasil survei dari *social desirability bias*, yaitu:

1. Menggunakan alat ukur yang “memaksa” responden untuk memilih di antara dua butir kuesioner yang saling bertolak belakang, yang secara empiris telah dibuktikan memiliki nilai *social desirability* yang sama;
2. Memilih butir kuesioner yang secara melekat telah memiliki skala validitas di dalamnya;
3. Teknik penghapusan faktor utama, yaitu mengidentifikasi butir-butir kuesioner yang berkorelasi tinggi dengan skala *social desirability* menggunakan analisis faktor;
4. Menggunakan alat ukur *social desirability bias* tersendiri untuk menghilangkan SDB secara statistik dari skor yang diperoleh, pada kuesioner yang dikelola sendiri (*self-administered*).

Dalam penyusunan butir-butir pernyataan pada kuesioner survei kesehatan organisasi di Kemenkeu digunakan metode yang pertama, yakni menggunakan alat ukur yang memaksa responden memilih dua butir pernyataan yang

saling bertolak belakang. Pada praktiknya, metode SDB ini akan memengaruhi prosedur penentuan daftar responden final, yang dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi responden yang mengisi survei dengan selesai;
2. Membuang responden yang tidak selesai mengisi survei;
3. Mengidentifikasi responden yang mengisi survei dengan jawaban yang sama (rata kanan atau rata kiri semua) untuk setiap butir pernyataan yang saling bertolak belakang; dan
4. Membuang responden yang mengisi survei dengan jawaban yang sama untuk setiap butir pernyataan.

Simplifikasi Alat Ukur dengan Metode Analisis Faktor

Jika pada bagian sebelumnya lebih banyak menceritakan mengenai metodologi yang digunakan secara *end-to-end* untuk merumuskan butir-butir pernyataan dalam kuesioner kesehatan organisasi Kemenkeu. Maka pada bagian ini akan menjelaskan metode analisis faktor yang digunakan dalam melakukan simplifikasi jumlah butir pernyataan yang ada di

dalam kuesioner penilaian kesehatan organisasi yang telah dikembangkan sejak tahun 2014.

Menurut Ho (2006), Analisis Faktor adalah metode statistik yang mampu membantu para peneliti untuk mengurangi banyaknya faktor-faktor yang dianggap merepresentasikan suatu konstruk menjadi hanya sedikit faktor saja yang paling representatif. Sehingga faktor-faktor yang paling dominan saja yang akan digunakan dalam proses analisis selanjutnya.

Kemudian menurut Thompson (2004), terdapat dua tipe analisis faktor, yakni *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA). Ketika melakukan EFA, peneliti pada umumnya tidak memiliki ekspektasi yang spesifik terhadap jumlah faktor yang secara alami mendasari suatu konstruk. Kebalikannya, pada CFA, peneliti harus sudah mempunyai ekspektasi yang spesifik terkait (a) jumlah faktor-faktor, (b) variabel-variabel yang merefleksikan faktor yang diberikan oleh teori, dan (c) apakah faktor-faktor tersebut saling berhubungan (Thompson, 2004).

Oleh karena itu, menurut Thompson (2004), penggunaan metode CFA mutlak memerlukan landasan teori. Peneliti yang tidak memiliki landasan teori yang cukup tidak dapat menggunakan metode ini. Mengingat penilaian kesehatan organisasi memiliki landasan teori yang cukup kuat. Maka tim perumus alat ukur banyak memanfaatkan metode CFA untuk mengurangi jumlah item pada kuesioner kesehatan organisasi Kemenkeu.

Perkembangan Alat Ukur Kesehatan Organisasi

Pengukuran tingkat kesehatan organisasi di Kemenkeu pertama kali dilakukan dalam rangka penyusunan Cetak Biru Transformasi Kelembagaan tahun 2014-2025. Dimana pada tahun 2013, pengukuran tersebut dilakukan melalui survey *Organizational Health Index* (OHI) dengan bantuan lembaga konsultansi PT McKinsey Indonesia. McKinsey sendiri adalah lembaga konsultansi global, tempat dimana Keller dan Price yang menyusun teori kesehatan organisasi berkarir sebagai konsultan strategi dan manajemen.

Selanjutnya, untuk melihat dampak dari implementasi program Transformasi Kelembagaan, Kemenkeu merasa perlu untuk mengukur kembali tingkat kesehatan organisasinya. Untuk itu, Kemenkeu menyusun kembali alat ukur mandiri dalam bentuk separangkat pernyataan-pernyataan praktik kesehatan organisasi (kuesioner kesehatan organisasi). Penyusunan kembali kuesioner tersebut dilakukan dengan pertimbangan:

1. Adanya kebutuhan untuk mengukur kembali perkembangan tingkat kesehatan organisasi di Kemenkeu, pasca dilaksanakannya program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan.
2. Adanya kebutuhan untuk menyesuaikan pernyataan-pernyataan praktik kesehatan organisasi dalam survei OHI dengan karakteristik organisasi sektor publik dan mengakomodasi kekhususan organisasi Kemenkeu.
3. Berakhirnya periode konsultansi Transformasi Kelembagaan pada bulan

Desember tahun 2013, sedangkan penggunaan kuesioner OHI di periode setelahnya memerlukan izin terkait hak cipta dari Konsultan.

Proses penyusunan alat ukur di atas, merupakan suatu proses yang berkelanjutan dengan melibatkan bantuan akademisi dari Universitas Indonesia, Universitas Padjajaran, Universitas Gajah Mada, dan Universitas Airlangga. Dimana Kemenkeu selama tahun 2014-2018 terus menerus melakukan penyempurnaan dan penyederhanaan (simplifikasi) alat ukur. Termasuk di dalamnya penyederhanaan butir-butir pernyataan.

Dengan demikian, alat ukur kesehatan organisasi yang dimiliki oleh Kemenkeu saat ini benar-benar berbeda dengan alat ukur OHI yang dimiliki oleh McKinsey. Kemudian indeks kesehatan organisasi yang dihasilkan dari alat ukur tersebut diberi nama *Ministry of Finance Organizational Fitness Index* atau disingkat MOFIN. Table 4. di bawah ini mengilustrasikan perkembangan alat ukur kesehatan organisasi di Kementerian Keuangan

Tabel 4. Proses pengembangan alat ukur kesehatan organisasi di Kementerian Keuangan

	OHI 2013	MOFIN 2014	MOFIN 2015	MOFIN 2017	MOFIN 2018
Jumlah butir kuesioner	158	111	71	62	49
Aspek yang diukur	<ul style="list-style-type: none"> • 46 pernyataan <i>outcome</i> kesehatan organisasi • 112 pernyataan praktik kesehatan organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • 74 pernyataan praktik kesehatan organisasi • 37 pernyataan validasi jawaban responden 	<ul style="list-style-type: none"> • 58 pernyataan praktik kesehatan organisasi • 13 pernyataan <i>social desirability bias</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 53 pernyataan praktik kesehatan organisasi • 3 pernyataan validasi jawaban responden • 6 pernyataan <i>Total Motivation (ToMo)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 37 pernyataan praktik kesehatan organisasi yang terbagi ke dalam 9 kelompok • 9 pernyataan tingkat kepentingan indikator • 1 pernyataan tingkat kepentingan dimensi • 2 pernyataan <i>social desirability bias</i>
Kepemilikan	Metode milik McKinsey	Metode milik Kementerian Keuangan			
Data responden	Menggunakan akun bersama, sehingga integritas data responden sulit dijaga	Menggunakan akun <i>e-performance</i> yang unik bagi setiap pegawai, untuk menjaga integritas data			

Ruang lingkup kuesioner	Umum, dapat digunakan untuk organisasi sektor publik maupun swasta	Spesifik, seluruh pernyataan didesain khusus untuk Kementerian Keuangan (dapat dimodifikasi untuk organisasi publik lainnya di Indonesia)			
Pilihan jawaban	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak pernah • Jarang • Kadang-kadang • Sering • Selalu • Tidak tahu atau N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak Pernah • Jarang • Netral • Sering • Selalu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak Pernah • Jarang • Sering • Selalu 	<p>Tingkat Kesesuaian dengan kondisi saat ini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Sesuai • Sesuai • Tidak Tahu • Tidak Sesuai • Sangat Tidak Sesuai <p>Tingkat Kepentingan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Penting • Penting • Tidak Tahu • Tidak Penting • Sangat Tidak Penting 	<p>Tingkat Kesesuaian dengan kondisi saat ini dijawab menggunakan slider dengan skala 0 s.d. 100</p> <p>Tingkat Kepentingan dipilih dengan cara menyusun peringkat (ranking)</p>
Pengelompokkan pernyataan (<i>Clustering</i>)	Butir pernyataan dikelompokkan berdasarkan dimensi dan indikator kesehatan organisasi	Butir pernyataan diacak	Butir pernyataan dikelompokkan berdasarkan dimensi/cakupan konteks pernyataan	Butir pernyataan dikelompokkan berdasarkan dimensi kesehatan organisasi	

Sumber: Biro Organta (2017)

Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi dalam survei penilaian kesehatan organisasi adalah para pegawai Kementerian Keuangan yang ada di semua level, mulai dari Pelaksana sampai dengan Pejabat Eselon I Kemenkeu. Baik yang ada di kantor pusat maupun pada unit vertikal di daerah. Adapun sampel pada survei penilaian kesehatan organisasi, diperoleh menggunakan metode *stratified random sampling*, dan jumlahnya diperoleh menggunakan formula Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \times 0.05^2}$$

dimana:

n = jumlah sampel pegawai pada suatu unit Eselon II Kemenkeu

N = jumlah populasi pegawai pada suatu unit Eselon II Kemenkeu

Formula di atas digunakan oleh unit pelaksana survei penilaian kesehatan organisasi untuk menghitung jumlah minimum sampel yang dibutuhkan untuk setiap kelompok responden sehingga dapat menggambarkan kondisi populasi yang sesungguhnya.

Contoh:

Pada Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, yang memiliki populasi pegawai sebanyak 87 orang, dibutuhkan jumlah sampel sebagai berikut:

$$n \text{ Organta} = \frac{87}{1 + 87 \times 0,05^2} = 71 \text{ orang}$$

Halaman ini sengaja dikosongkan.

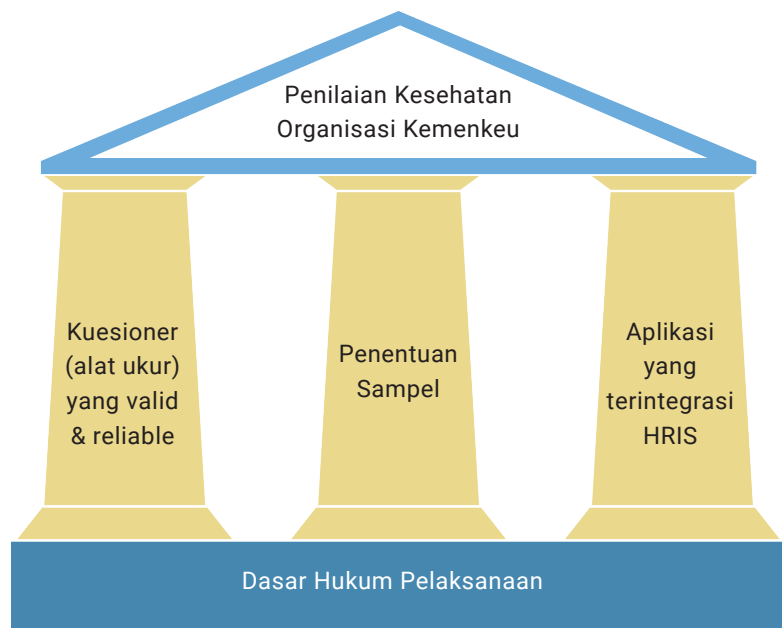
Tahapan Penilaian Organisasi Kemenkeu

Bağ IV

Penyiapan Infrastruktur Penilaian

Penilaian kesehatan organisasi di lingkungan Kemenkeu tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh infrastruktur organisasi yang kuat. Secara ringkas, keempat pilar infrastruktur dalam penilaian kesehatan organisasi di lingkungan Kemenkeu dapat diilustrasikan melalui gambar 3. berikut:

Gambar 3. Empat Pilar Infrastruktur dalam Penilaian Kesehatan Organisasi



Sumber: Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan

Pertama, penilaian kesehatan organisasi di Kemenkeu perlu di dukung oleh landasan hukum yang bisa dijadikan pedoman dalam praktik penilaian kesehatan organisasi. Landasan hukum ini, tertuang dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 855/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan.

Setelah adanya landasan hukum yang menjadi pondasi pelaksanaan penilaian kesehatan organisasi, infrastruktur kedua adalah adanya alat ukur (kuesioner) yang memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Alat ukur tersebut juga harus ditopang oleh infrastruktur ketiga, yakni teknik penentuan jumlah sampel yang bisa merepresentasikan populasi dengan baik. Kedua infrastruktur ini telah dijelaskan dengan detail pada bab III sebelumnya.

Terakhir, penilaian kesehatan organisasi juga perlu didukung dengan adanya infrastruktur aplikasi. Untuk itu, Kemenkeu mengembangkan aplikasi tersendiri yang terintegrasi dengan data kepegawaian dalam aplikasi *human resource information system* (HRIS). Beberapa manfaat dari adanya aplikasi khusus ini diantaranya:

- a. Integritas data yang terjaga, karena surveyor mengetahui dengan pasti bahwa yang melakukan penilaian kesehatan organisasi adalah betul-betul pegawai Kemenkeu.
- b. Kemudahan dalam pengolahan data, terutama untuk menyajikan statistika deskriptif yang berhubungan dengan demografi responden.
- c. Kemudahan bagi responden dalam mengisi kuesioner *on-line*, karena tidak perlu mengisikan kembali data-data pribadi terkait demografi mereka.

Kemudian untuk menjaga “rasa aman” para responden ketika mengisi penilaian, Biro Organta menyampaikan komitmen untuk tidak membuka data isian (*raw data*) responden kepada pihak yang tidak berhak, termasuk kepada atasan langsungnya. Komitmen ini juga merupakan implementasi dari diktum kesebelas KMK Nomor 855/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan, yang menjamin kerahasiaan data dalam pelaksanaan penilaian kesehatan organisasi Kemenkeu.

Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi

Sosialisasi menjadi kata kunci mengapa tingkat partisipasi responden pada setiap pelaksanaan survei kesehatan organisasi di Kemenkeu selalu tinggi. Sosialisasi yang dilakukan menasar dua kelompok segmen yang berbeda dengan kemasan acara yang berbeda.

Segmen pertama adalah para pejabat struktural, dimana sosialisasi dikemas dalam bentuk *workshop*. Pembicara yang dihadirkan merupakan *professional* dari kalangan praktisi dan akademisi. Dengan isu-isu yang dibahas seputar praktik-praktik terbaik pengelolaan kesehatan organisasi yang dilakukan di tempat nara sumber bekerja.

Gambar 4. Suasana Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi untuk Pejabat Struktural



Sumber: Biro Organta (2019)

Sedangkan segmen kedua adalah para pegawai yang kebanyakan berasal dari kalangan generasi milenial, dimana sosialisasi dikemas dalam bentuk simulasi, permainan, dan *talk show* interaktif. Adapun materi yang disampaikan lebih banyak berisikan informasi mengenai praktik-praktik kesehatan organisasi yang ada di lingkungan Kemenkeu. Dengan tujuan agar para pegawai memahami proses perbaikan berkelanjutan yang telah dijalankan oleh organisasi Kemenkeu.

Gambar 5. Suasana Sosialisasi Penilaian Kesehatan Organisasi untuk Pegawai Milenial



Sumber: Biro Organta (2019)

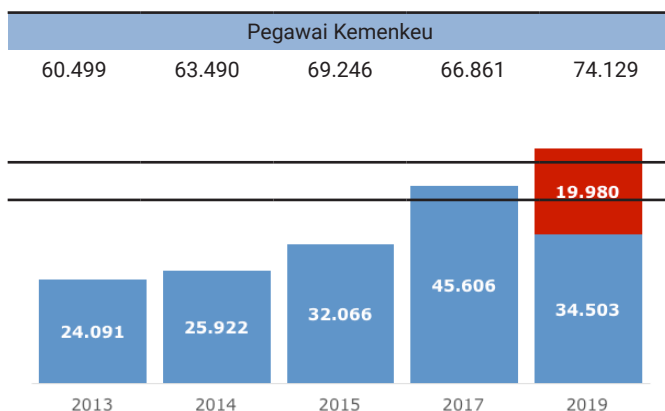
Selain dengan kedua acara formal di atas, sosialisasi juga dilakukan dengan menggunakan berbagai media kreatif seperti penyusunan infografis, komik, penulisan artikel pada Tabloid Media Keuangan dan Buletin Kinerja, *WA Blast*, dan *e-mail Blast*. Selain itu, direkrut pula tenaga sukarelawan yang berasal dari dari setiap unit untuk menjadi duta informasi

Pelaksanaan Survei

Pelaksanaan survei kesehatan organisasi dilakukan secara *online*, melalui aplikasi berbasis web yang terintegrasi dengan data kepegawaian (*human resources information system*). Dengan demikian, surveyor tidak perlu lagi menanyakan profil responden dan responden pun dapat menghemat waktu pengerjaan survey karena langsung menjawab pertanyaan inti yang ada dalam kuesioner.

Para pegawai diberikan kesempatan mengisi survei kesehatan organisasi selama dua minggu. Selama periode pengisian, dilakukan *update* secara berkala jumlah responden yang telah mengisi survei, dalam rangka memastikan jumlah minimal responden yang dibutuhkan telah terpenuhi. Berikut ini adalah data perkembangan jumlah responden yang berpartisipasi dalam survei kesehatan organisasi Kemenkeu.

Gambar 6. Perkembangan jumlah responden survei Kesehatan Organisasi Kemenkeu



Sumber: Survei OHI & MOFIN (2013-2019)

Pada tahun 2019, terjadi peningkatan partisipasi responden sebagai dampak dari adanya sosialisasi dan pemahaman urgensi survei yang semakin baik. Namun demikian, penggunaan metode *social desirability bias* (SDB) sebagai metode tambahan untuk menyaring jawaban responden yang memiliki kecenderungan bias berdampak terhadap jumlah responden akhir yang betul-betul valid dan dapat digunakan untuk menghitung indeks MOFIN sehingga terlihat mengalami penurunan yang cukup tajam. Untuk itu, menjadi tugas tambahan ke depan guna mensosialisasikan kembali pentingnya responden mencermati pernyataan-pernyataan dalam kuesioner secara objektif dan seksama.

Pengolahan Data

Tahap pengolahan data dilakukan melalui serangkaian proses yang terdiri dari: (i) data *cleansing*; (ii) perhitungan skor *social desirability bias* (SDB); (iii) perhitungan indeks MOFIN; (iv) penyusunan *importance-performance* (IP) *matrix*; dan (v) pengolahan komentar terbuka.

Proses *data cleansing* dilakukan untuk memastikan responden yang mengisi adalah mereka yang sesuai dengan target penelitian. Dimana CPNS dan Pegawai Tugas Belajar harus dikeluarkan dari perhitungan. CPNS tidak termasuk kelompok sasaran penelitian karena dianggap belum cukup memahami praktik-praktik manajemen yang dilakukan di Kemenkeu. Sedangkan Pegawai Tugas

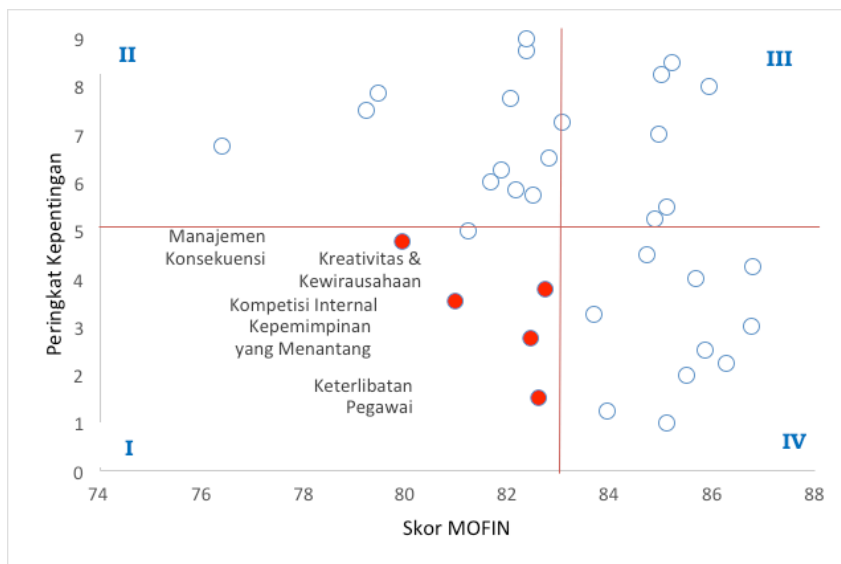
Belajar diasumsikan belum memiliki pengalaman terhadap implementasi praktik-praktik manajemen terbaru yang ada di Kemenkeu selama mereka meninggalkan kantor untuk melanjutkan Pendidikan.

Perhitungan skor SDB dilakukan untuk melihat apakah ada responden yang menjawab terlalu rata kanan dan terlalu rata kiri. Dimana hal ini dimungkinkan karena mereka tidak menjawab pernyataan secara seksama. Terhadap responden yang ditengarai memiliki kecenderungan bias dalam menjawab, maka dengan sangat terpaksa mereka dikeluarkan dari perhitungan.

Selanjutnya, setelah memastikan data yang akan diolah benar-benar telah bersih, proses dilanjutkan dengan perhitungan indeks MOFIN. Indeks MOFIN diperoleh dengan merata-ratakan skor yang diperoleh dari setiap indikator kesehatan organisasi. Indeks MOFIN dapat diturunkan sampai dengan level unit kerja terkecil pemilik Peta Strategi, yakni eselon II untuk kantor pusat dan kantor wilayah, serta eselon III untuk kantor pelayanan dan kantor vertikal di daerah.

Importance-performance (IP) matrix merupakan matrik yang menyandingkan peringkat kepentingan setiap indikator kesehatan organisasi dengan skor yang diperolehnya. Peringkat kepentingan memiliki rentang antara 1 hingga 9, dimana nilai yang semakin rendah menunjukkan tingkat kepentingan (*rank*) yang semakin tinggi. Apabila menurut responden suatu indikator dianggap penting tetapi capaiannya berada di bawah indeks MOFIN Kementerian Keuangan, maka indikator tersebut perlu untuk mendapat perhatian lebih lanjut.

Gambar 7. Ilustrasi IP-Matrix Survei Kesehatan Organisasi Kemenkeu



Sumber: Survei MOFIN (2019)

Berdasarkan IP *matrix* di atas, terdapat 5 indikator kesehatan organisasi yang berada dalam kuadran I, yakni: (i) Manajemen Konsekuensi; (ii) Kreativitas dan Kewirausahaan; (iii) Kompetisi Internal; (iv) Kepemimpinan yang Menantang; dan (v) Keterlibatan Pegawai. Kuadran ini menggambarkan bahwa kelima indikator kesehatan organisasi tersebut dianggap memiliki tingkat kepentingan yang tinggi oleh responden, namun capaian skornya masih ada di bawah nilai MOFIN Kemenkeu (83).

Terakhir, pengolahan komentar terbuka dilakukan untuk menggali isu-isu yang belum tertangkap di dalam angka indeks. Komentar terbuka dilihat berdasarkan komentar yang disampaikan oleh responden pada setiap dimensi kesehatan organisasi serta komentar umum terkait hal-hal yang masih harus diperbaiki oleh organisasi Kemenkeu. Pertama, dilakukan analisis *word cloud* untuk menentukan isu-isu yang paling banyak dikomentari oleh responden. Selanjutnya, dilakukan pemetaan isu berdasarkan profil jabatan responden yang diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok, yakni: (i) kelompok pelaksana; (ii) kelompok pejabat struktural; dan (iii) kelompok jabatan fungsional.

Penggunaan Data Analytics

Mengingat banyaknya isu yang disampaikan oleh responden

di dalam komentar terbuka. Dimana isu-isu tersebut banyak yang mengambil tema di luar 37 indikator kesehatan organisasi. Tim peneliti kesehatan organisasi kemudian semakin menyadari pentingnya menggali informasi-informasi yang disampaikan responden di dalam komentar terbuka. Untuk itu, pada tahun 2020 dilakukan uji coba penggunaan konsep *data analytics* untuk mengolah lebih dari 28 ribu komentar terbuka yang diperoleh pada tahun 2019.

Analisis yang dilakukan yakni dengan menggunakan *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) *Topic Modelling*. Dimana model ini masuk ke dalam kategori *unsupervised machine learning* yang dapat menghemat waktu analisis dibandingkan model-model dalam kategori *supervised machine learning*. Secara spesifik, tujuan dari penggunaan analisis tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun alat bantu yang *applicable* untuk menganalisis komentar terbuka;
- b. Memudahkan proses analisis komentar terbuka karena teknik yang digunakan bersifat *unsupervised* (tidak membutuhkan *data training* yang memiliki label tertentu);
- c. Memberikan prediksi secara akurat *cluster* topik yang muncul dari ribuan komentar terbuka;
- d. Memberikan prediksi

- besarnya kontribusi dari masing-masing isu dalam membentuk *cluster* topik yang dihasilkan oleh model tersebut; dan
- e. Mereduksi jumlah komentar yang perlu direviu, karena komentar yang paling representatif dalam suatu topik sudah disediakan oleh model.

Focus Group Discussion (FGD)

Kegiatan FGD dilakukan untuk mendalami temuan yang diperoleh dari pengolahan angka indeks MOFIN dan komentar terbuka pada tahap sebelumnya. Peserta FGD dibagi ke dalam tiga kelompok besar, yakni: (i) kelompok pejabat struktural, (ii) kelompok pejabat fungsional, dan (iii) kelompok pelaksana. Ke dalam tiga kelompok tersebut dilakukan pembahasan isu yang berbeda-beda, sesuai dengan isu yang menjadi perhatian pada masing-masing kelompok.

Hasil FGD di atas, akan menjadi temuan dan bahan awal penyusunan rekomendasi bagi setiap unit Eselon I dan unit non-Eselon setingkat Eselon I di lingkungan Kemenkeu. Sehingga terdapat rekomendasi yang berbeda-beda untuk 11 unit Eselon I dan LNSW yang diperoleh berdasarkan karakteristik organisasi masing-masing.

Menindaklanjuti hasil FGD teknis tersebut, FGD kemudian dilanjutkan dengan melibatkan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama (eselon II) dari masing-masing

unit Eselon I dan organisasi non-Eselon setingkat Eselon I (LNSW). *High level* FGD ini selain bertujuan untuk mengkalibrasi temuan dan rekomendasi pada tataran teknis, juga bertujuan untuk merumuskan rekomendasi final di tingkat Kemenkeu.

Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Rekomendasi Survei

Hal yang paling penting dari sebuah survei bukanlah deretan angka-angka statistik yang tertuang di dalam laporan, melainkan bagaimana rekomendasi yang tertulis dapat dijalankan oleh masing-masing unit organisasi. Untuk itu, Sekretariat Jenderal dalam hal ini Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan pasca pelaksanaan survei kesehatan organisasi akan melakukan penyampaian laporan kepada masing-masing unit.

Penyampaian laporan tersebut juga diikuti dengan penyusunan matriks tindak lanjut yang menuangkan komitmen masing-masing unit untuk melaksanakan rekomendasi di bidang kesehatan organisasi sesuai dengan tenggat waktu yang diidentifikasi secara bersama-sama. Kesulitan-kesulitan yang ada dalam mengimplementasikan rekomendasi juga dibahas bersama melalui rapat secara *one-on-one*. Terakhir, implementasi rekomendasi tersebut dimonitor melalui penyampaian nota dinas resmi kepada masing-masing unit Eselon I dan organisasi non-Eselon di lingkungan Kementerian Keuangan.

Bunga Rampai Kesehatan Organisasi Kemenkeu

Baib V



Guna melengkapi substansi teori, metodologi, dan praktik, serta untuk memperkaya isi buku, ditambahkan pula kontribusi dari Pejabat/Pegawai di lingkungan Kemenkeu yang menuliskan esai naratif dan argumentatif (opini) terkait kesehatan organisasi di Kemenkeu.

Esai yang bersifat naratif menceritakan mengenai kisah-kisah inspiratif yang

dikembangkan oleh masing-masing setiap unit Eselon I dan Unit non Eselon setingkat Eselon I untuk menjaga dan meningkatkan Kesehatan organisasinya atau untuk menindaklanjuti rekomendasi kesehatan organisasi. Sedangkan esai yang bersifat argumentatif berisi opini Pejabat/Pegawai mengenai hal-hal yang perlu menjadi perhatian atau perlu diperbaiki dalam meningkatkan Kesehatan organisasi di Kemenkeu,

Tabel 5. Rekapitulasi Esai Kesehatan Organisasi

Nama	Unit Organisasi	Judul Esai
Danar Sutopo Sidig, S.E., CPMA, ASEAN CPA	Setjen	Mengelola Motivasi Pegawai Melalui Pengembangan <i>Nontraditional Career Paths</i>
Aria Yudisatria	DJP	Fighting Fraud Through Data and Compliance
Jamila Lestyowati	BPPK	Dialog Dua Hati: Bukan Semata Angka Atau Narasi
Undani, SE	DJBC	Filosofi “Kitong Papua” : Mengubah Restriksi Menjadi Prestasi
Halim Nuswantoro	DJBC	Asa Transformasi Budaya Pengelolaan Kinerja Pegawai
Dhani Kurniawan	DJPK	Dering DJPK Transformasi Pelayanan Konsultasi Pemerintah Daerah
Dimas Imam Apriliawan	DJKN	Penerapan Protokol Kesehatan Sebagai Bentuk Transformasi Budaya Kerja Baru di Masa Pandemi COVID-19
Ahmad Indra Gunawan	DJKN	Valensi Pemimpin Hadapi Pandemi

Dian Handayani	BPPK	Tidak Perlu Tunggu Jadi Menteri Untuk Jadi Berarti
Faisal Amin	DJPb	KPPN Khusus Investasi Siap Menyambut Era <i>Flexible Working Space</i>
Andi Ansar Firman	DJPK	Melayani dan Mengedukasi [Catatan atas Program IdS DJPK 2017-2019]
Kresia Ramadanty	DJPPR	Inspirasi Pagi Lantai Tujuh
Edmalia Rohmani	DJP	Meruntuhkan Silo dalam Membangun Sinergi di Masa Pandemi
Muchamad Abdullah Taufiq	DJP	<i>Flexible Working Space</i> : Berakhirnya Presenteeism?
Fajar Muhammad Dewanto	DJBC	Bincang Pagi untuk Kesehatan Organisasi
Penny Febriana	Setjen	Perspektif Baru Sekretariat Pengadilan Pajak Menyongsong Era Inovasi Berkelanjutan
Bintoro Aryo Bimo	DJBC	Dimulai dari Nol
R.A. Ratna Puspitaningtyas	Setjen	WFH Makin Produktif
Teguh Pribadi	DJPb	Kepemimpinan Entrepreneurial di Kementerian Keuangan
Agus Budianta	DJKN	Pandemi, Menguji Resiliensi Kami dalam Melayani
Hadyan Iman Prasetya	DJKN	Titik Singgung Manajemen Pengetahuan dan Ketahanan Organisasi
Bryan Habib Gautama	DJBC	Pandemi COVID-19: Ujian Nyata Bagi Eksistensi MOFIN
Leonita Augustine	DJBC	Menjaga Kesehatan Organisasi dalam Mendukung Optimalisasi <i>Fleksibel Working Space</i> (FWS) di Era Tatanan Normal Baru
Prama Wiratama, S.S.T	BKF	<i>Delaying</i> Bukan Sekadar Ganti Baju
Eva Maulina	DJBC	COVID Strategic Planning, Menyehatkan Unit Kerja di Tengah COVID-19
Zenita Wulan Nurhida	LNSW	Kiprah Organisasi di Tengah Pandemi

Mengelola Motivasi Pegawai Melalui Pengembangan Nontraditional *Career Paths*

Oleh: Dinar Sutopo Sidig, S.E., CPMA, ASEAN CPA
Pegawai Sekretariat Jenderal

Pegawai yang bermotivasi tinggi akan senantiasa memberikan upaya terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka selalu memiliki dorongan yang kuat di dalam dirinya untuk mencurahkan kapasitas maksimal yang dimiliki karena sadar betul bahwa dengan mencapai tujuan organisasi maka tujuan individu pegawai pun dapat dicapai. Sebaliknya, tanpa motivasi, seorang pegawai justru akan berupaya untuk hanya berkinerja seminimal mungkin di dalam kesehariannya. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan jika motivasi merupakan satu dari sembilan dimensi indeks kesehatan organisasi.

Kementerian Keuangan, selaku pionir dalam pelaksanaan penilaian kesehatan organisasi pemerintah di Indonesia, sampai dengan tahun 2019 setidaknya telah tiga kali melaksanakan penilaian tersebut. Hasil dari seluruh penilaian tersebut merujuk pada satu kesimpulan bahwa organisasi Kementerian Keuangan telah berada pada kondisi yang sehat.

Hasil penilaian Indeks Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan

Hasil penilaian terkini, sebagaimana disajikan dalam Laporan Kinerja Sekretariat Jenderal tahun 2019, menunjukkan bahwa nilai indeks kesehatan organisasi Kementerian Keuangan secara keseluruhan adalah sebesar 83 dari target 81. Melihat lebih detail pada tingkatan indikator maka Kementerian Keuangan memiliki kekuatan pada *Disiplin Operasional* dan *Kontrak Kinerja* dengan nilai 87 serta *Fokus pada Pengguna Layanan*, *Kepemimpinan yang Konsultatif*, dan *Kepemimpinan yang Mendukung* dengan nilai 86.

Akan tetapi, hal yang tak kalah pentingnya untuk diperhatikan adalah nilai dimensi *Motivasi* yang hanya sebesar 82, relatif lebih rendah daripada dimensi yang lain. Hal ini disebabkan oleh rendahnya nilai indikator *Kesempatan Karir* serta *Penghargaan dan Pengakuan* yang mana masing-masing hanya bernilai 79 saja. Rendahnya nilai kedua indikator ini bisa jadi saling berkorelasi satu sama lain. Tidak mustahil bahwa *Kesempatan Karir* yang diterima pegawai dipandang pula sebagai suatu bentuk *Penghargaan dan Pengakuan* terhadap pegawai yang bersangkutan. Jika demikian adanya maka perbaikan *Kesempatan Karir* pegawai dapat berdampak pula pada perbaikan indikator *Penghargaan dan Pengakuan*.

Ketersediaan kesempatan karir di Kementerian Keuangan

Sehubungan dengan fakta tersebut, pertanyaan yang selanjutnya perlu dijawab adalah seperti apakah ketersediaan kesempatan karir di lingkungan Kementerian Keuangan sehingga nilai indikator tersebut bisa sedemikian rupa lebih rendah daripada

indikator yang lain? Pertanyaan ini dapat dijawab dengan melakukan sebuah telaahan sederhana. Pada lingkungan jabatan struktural misalnya, dari seluruh pegawai yang ada, hanya sebagian kecil saja yang pada akhirnya dapat dipromosikan menjadi pejabat eselon IV. Kemudian, dari para pejabat eselon IV tersebut pun hanya sebagian kecil pula yang dapat dipromosikan menjadi pejabat eselon III dan seterusnya. Dengan demikian, kesempatan karir yang tersedia sangatlah terbatas jumlahnya.

Di sisi lain, para pegawai yang tidak mendapatkan kesempatan promosi tersebut, harus terpaksa berhenti menapaki jenjang karirnya pada peringkat jabatan maksimal 12 untuk mereka yang berpendidikan S-I dan 10 untuk D-III. Sementara itu, bagi CPNS golongan III dengan pendidikan S-I misalnya, peringkat jabatan mereka pada saat pertama kali berkarir di Kementerian Keuangan adalah 8. Dengan demikian, bagi mereka yang mampu mendapatkan kenaikan peringkat jabatan setiap dua tahun sekali maka peringkat jabatan maksimal tersebut dapat dicapai hanya dalam kurun waktu kurang dari 10 tahun. Selebihnya, sebagian besar masa kerja yang tersisa – umumnya lebih dari 20 tahun – justru harus dihabiskan dalam kondisi yang stagnan, bahkan cenderung mengarah pada fase demotivasi. Sayangnya, kondisi semacam ini merupakan kelemahan yang tak terhindarkan dari penerapan *traditional career paths*.

Mengelola motivasi pegawai melalui nontraditional career paths

Berkaca pada kondisi tersebut The Society for Human Resource Management (SHRM) menawarkan sebuah solusi untuk mengelola motivasi pegawai melalui pengembangan *nontraditional career paths*. Metode yang dapat diimplementasikan dalam *nontraditional career paths* tersebut antara lain adalah dengan melaksanakan *dual career ladders*, *horizontal career paths*, dan *accelerated & "dialed down" career paths*.

Dual career ladders (tangga karier ganda) adalah rencana pengembangan karier yang memungkinkan mobilitas pegawai ke atas tanpa mengharuskan mereka untuk menduduki posisi manajerial atau pengawas. Pendekatan ini dapat diambil sebagai upaya untuk memajukan karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang tinggi, tetapi tidak berminat

untuk mengejar jalur manajemen atau pengawasan. Oleh karena itu, metode ini paling tepat untuk diimplementasikan dalam lingkungan kerja yang membutuhkan keahlian atau sertifikasi teknis tingkat tinggi, mengalami inovasi yang cepat, serta bergantung pada kemampuan mempertahankan pegawai terbaiknya sebagai kunci kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Di samping itu, keterbatasan dalam posisi manajerial pun telah mendorong organisasi untuk tidak hanya berfokus pada jalur karir vertikal, tetapi juga horizontal atau lateral. Pada organisasi dengan fungsi yang beragam, jalur karir lateral dapat memberikan para pegawainya variasi pekerjaan dan tantangan baru, perluasan ketrampilan, serta cara baru untuk berkontribusi. Adapun bagi organisasi, skema ini membantu memastikan bahwa posisi kunci yang ada akan terisi oleh talenta-talenta terbaik yang dimiliki.

Bukan hanya itu, berbagai organisasi juga telah mengakui adanya aspirasi dari pegawai untuk menyesuaikan jalur karir dengan situasi kehidupan pribadinya, yaitu apakah menginginkan akselerasi atau justru perlambatan (*dialled-down*). Hal ini dapat diterapkan karena aktivitas di dalam organisasi pun beragam: ada yang memerlukan intensitas yang tinggi dan ada yang tidak. Namun, yang pasti keseluruhan aktivitas tersebut memiliki peran pentingnya masing-masing. Dengan demikian, seorang pegawai yang sedang berada dalam fase akselerasi dapat memilih untuk berada pada kegiatan-kegiatan yang membutuhkan intensitas tinggi. Sebaliknya, mereka yang sedang berada pada mode "*dialled-down*", karena urusan pribadi misalnya, dapat pula memilih penempatan yang sesuai. Kebijakan semacam ini dipercaya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena adanya kesesuaian antara aktivitas pekerjaan dengan tahapan kehidupan personal yang tengah dihadapi.

Berbagai alternatif *nontraditional career paths* tersebut telah secara luas diimplementasikan dan diyakini dapat secara efektif menjaga motivasi pegawai untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penerapannya di lingkungan Kementerian Keuangan pun diharapkan akan dapat mendorong terciptanya organisasi yang lebih *fit* di masa yang akan datang.

Fighting Fraud Through Data and Compliance

By Aria Yudisatria
Staff of Collection Section, Oil and Gas Tax Office,
Directorate General of Taxes

In 2019, Indonesian corruption perceptions index score was only 40 from maximum 100, and rank 85 from 180 countries (Transparency International, 2019). It is still far from ideal for global competitiveness and to fulfil the Indonesian current president's dream, Joko Widodo, that Indonesia will become a developed country in 2045 (CNN Indonesia, 2020).

Even though there is much development in fighting corruption, the Ministry of Finance of Indonesia (MoF) still has these classic problems. Especially in the Directorate General of Taxes (DGT), which is the most vulnerable organization involved in corruption according to the Indonesian Minister of Finance's statement, Sri Mulyani (CNN Indonesia, 2019). This essay will discuss how Oil and Gas Tax Office, one of the offices under DGT, mitigates this risk and the opportunity of DGT during this pandemic situation to accelerate a system that can mitigate corruption risk effectively.

Mitigate the Fraud Risk

The first factor that contributes to the fraud in DGT is the unavailability of confirmed taxpayer's potential tax data. It is essential because confirmed taxpayer's potential tax data is an effective control system to make sure there is no fraud happening between the taxpayer and the DGT's employee. Imagine if there is no confirmed potential tax data, and the DGT sent its auditor to audit the taxpayer. It would open the opportunity to occur a deal between the auditor and the taxpayer if the auditor found a significant amount of tax potential on the taxpayer. Even though the auditor produces a significant amount of tax underpayment assessment letter, the DGT can not confirm whether the assessment letter is valid or not. Maybe the actual tax assessment letter must be bigger than that already being assessed by the auditor.

To mitigate this risk, Chief of Oil and Gas Tax Office, Mr Imanul Hakim, created a program to make Taxpayers Risk Analyst Report (*Laporan Hasil Analisis Risiko - LHAR*) for every active taxpayer. LHAR is a comprehensive report like "a medical records" of the taxpayer, from the basic profile to the detail confirmed taxpayer's potential tax data for every tax type (Hariani, 2018). This idea is inspired by The Fraud Triangle Theory by Donald Cressey, which one of the fraud reasons is the opportunity (Abdullahi and Mansor, 2015). Opportunity is created by ineffective control by the institution that possibly causes an individual to commit fraud in the organization. By using this report as a control tool, it builds an effective control system in the Oil and Gas Tax Office. The first reason is to make it easier to decide the steps that should be conducted to collect the tax potential, and the other is that the superior (chief or audit supervisor) would be easier to check the rightness

of the tax assessment that is conducted by the auditor or Account Representative. Audit or assessment can not be conducted until this report is finished. Mr Hakim said that “do not ever lay integrity to a person, it is not fair for the person, instead the organization must make a system that forces every person in the organization to have integrity”.

The other factors are related to taxpayers. First, sometimes there is a misinterpretation of the new rule that is applied by the DGT, or the government in general and the taxpayers use their interpretation without communicating it to the DGT. It usually leads to both tax avoidance and tax evasion, even sometimes also to fraud if an audit is conducted by the Tax Office. Second, sometimes the initiative of the fraud comes from the taxpayer itself since they believe the DGT can neither trace their evasions nor their avoidances. If an audit occurs, there is a chance for “a bad negotiation” likely to happen in this case (especially when DGT has no confirmed taxpayer’s potential tax data, so DGT or the office can not assure the validity of the auditor’s assessment).

To address the aforementioned factors, Mr Hakim initiated a program called Cooperative Compliance Program to build better communication with the taxpayers. Cooperative Compliance Program is a joint activity program between taxpayers and the Oil and Gas Tax Office based on mutual trust and the principle of openness from both parties to improve tax compliance effectively and efficiently by reducing uncertainty mainly caused by regulation (Dahlan, 2019). The real form of this program mainly is a regular Focus Group Discussion (FGD) both held by DGT or by Special Work Unit for Upstream Oil and Gas (*Satuan Kerja Khusus Pelaksana Hulu Migas - SKK Migas*). In this FGD, among taxpayers, DGT and SKK Migas can discuss everything related to oil and gas issues in Indonesia. By this FGD, a trust among oil and gas stakeholders can be built (Hariani, 2018). So instead of initiating a backdoor fraud or conducting tax evasion, the taxpayers prefer to communicate directly to the Tax Office.

To conclude, from the explanation above, two key points to mitigate corruption or fraud risk is building a system by good data and communication. The later might be

relatively possible to adapt by the other Tax Offices, but the first point is pretty difficult to adapt if the Tax Offices manage a significant amount of taxpayers. Building an LHAR system in the Oil and Gas Tax Office is possible because the taxpayers that are managed only about 1,000 active taxpayers.

Opportunity in Pandemic Disruption

In this COVID-19 pandemic disruption, there is a massive shifting to digitize everything. It happens in the government sector as well, either from the internal side (the civil servant) which by default is pretty hard to change or the external side which is the public as a party served by the government. This disruption could be an entry point to build a comprehensive new system to make an effective control system in DGT or MoF on a larger scale. Since everyone is familiar with digital life, it is easier to gather the data and to disseminate a new system to both internal and external stakeholders.

The difficulty to adopt effective internal control like had been applied in the Oil and Gas Tax Office is the unavailability of confirmed taxpayer's potential tax data. By using this pandemic digital disruption and the power of automation of information technology development, it is possible to create a comprehensive net confirmed taxpayer's potential tax database. Of course, it will need a significant investment in building data infrastructure and software. However, by adopting algorithm systems that have been developed by the Oil and Gas Tax Office will make it easier to be realized.

Combined with other approaches that have already been applied such as organizational culture, law enforcement and whistleblowing systems, I believe one-day corruption could be eliminated from MoF, and Indonesia in general as well.

Dialog Dua Hati: Bukan Semata Angka Atau Narasi

Oleh: Jamila Lestyowati
Widyaiswara Balai Diklat Keuangan Yogyakarta, BPPK

Siapapun orangnya, saat berada di tempat kerja, pasti menginginkan suasana kerja yang kondusif, nyaman, menyenangkan, sama seperti di rumah saat berkumpul dengan keluarga. Dunia pekerjaan yang dilalui sejak jam kerja di pagi hari sampai pulang kerja di sore hari menjadi tidak terasa lama. Hal ini bisa terjadi karena ada saling percaya, kerjasama, sinergi, dan saling membantu. Penuh kebahagiaan. Tak ada aroma stress dan penuh tekanan di sana. Tempat kerja merupakan komunitas sosial berisi aktivitas kerja pada suatu organisasi (Sutrisno, 2010). Inilah pentingnya budaya dan iklim kerja yang sehat di sebuah organisasi.

Kementerian Keuangan sebagai pionir reformasi birokrasi telah menetapkan banyak aspek dalam pembangunan dan pengembangan budaya kerjanya. Salah satunya aturan mengenai program budaya yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan. Lima program budaya Kemenkeu, yakni: 1. Satu informasi setiap hari, 2. Dua menit sebelum jadwal, 3. Tiga salam setiap hari, 4. Rencanakan, Kerjakan, Monitor dan Tindaklanjuti, 5. Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin. Anda mungkin pernah mendengar kutipan *"Your culture is your brand"* dari Tony Hsieh, CEO Zappos.com. Budaya kerja akan menjadi gambaran siapa kita. Diperlukan waktu yang lama untuk membentuk budaya kerja (Sapitri, 2017).

Survei kesehatan organisasi dilaksanakan berdasarkan teori kesehatan organisasi dari Keller dan Price (2011). Survei yang diadakan setiap dua tahun sekali ini memiliki sembilan dimensi. Salah satu dimensi yang diukur adalah budaya dan iklim kerja, yaitu keyakinan bersama dan kualitas interaksi di dalam dan lintas unit organisasi. Dimensi ini memiliki empat indikator yaitu keterbukaan dan kepercayaan, kompetisi internal, disiplin operasional, dan kreativitas dan kewirausahaan.

Banyak penelitian dilakukan dengan variabel budaya kerja dan iklim kerja. Penelitian Sudarjati dan Gita Puspita (2018) menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel budaya kerja dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya apa? Budaya kerja dan iklim kerja ini sangat mendorong seorang pegawai untuk disiplin ketika bekerja. Penelitian Nurhasanah (2020) menghubungkan budaya kerja dengan motivasi, Nurul Istikhomah (2018) dengan loyalitas kerja, dan Khuzaeni (2013) dengan tingkat stres kerja dan Sapitri (2017) dengan kinerja. Begitu pentingnya faktor budaya kerja dan iklim kerja ini, sehingga dimasukkan dalam dimensi kesehatan organisasi.

Salah satu indikator di dimensi budaya dan iklim kerja adalah keterbukaan dan kepercayaan. Pada survei kesehatan organisasi Kemenkeu, praktik manajemen pada indikator ini meliputi:

1. Penerapan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan (Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan);
2. Diskusi antara atasan dan bawahan mengenai kinerja dan program pengembangan pegawai dalam pelaksanaan Dialog Kinerja Individu (DKI) sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 590/KMK.01/2016;
3. Atasan memberikan *coaching* dan *counseling* kepada pegawai.

Sebuah kisah saya angkat dari kegiatan lokakarya *Coaching* DKI yang saya ampu tahun 2016 dan 2017. Suatu saat di sebuah instansi, seorang pegawai, sebut saja namanya Pak Budi, terkenal sebagai pegawai yang selalu datang terlambat. Ia sampai kantor saat yang lain sudah bekerja. Itu pun hanya sebentar di kantor, kemudian pergi lagi. Atasan Pak Budi, sebut saja Pak Iwan, sudah berusaha untuk mengingatkan, namun belum berhasil juga. Dan tahukah anda apa yang dilakukan Pak Iwan berikutnya?

Dialog Kinerja Individu (DKI) bukan semata-mata tentang berdiskusi, obrolan antara dua orang, atasan dan bawahan. Ia lebih kepada dialog antara dua hati. Dengan pola komunikasi dan *coaching* yang tepat (bisa menggunakan metode GROWW, COMBAT atau metode lain, selengkapnya bisa melihat <https://klc.kemenkeu.go.id>), pelan-pelan Pak Budi mulai berubah apalagi sejak Pak Iwan datang ke rumah Pak Budi, melihat sendiri bagaimana keluarga, istri dan anak-anaknya. Pak Iwan menyadari bahwa faktor keterlambatan kerja Pak Budi karena harus menyelesaikan urusan keluarga terlebih dahulu. Pak Iwan berempati, peduli dengan Pak Budi, memberikan nasihat dan saran langkah apa yang harus diambil agar keluarga dan kantor bisa berjalan beriringan. Lambat laun Pak Budi terlihat rajin datang ke kantor, bahkan pada akhirnya lebih rajin dibandingkan pegawai lain.

Indikator keterbukaan dan kepercayaan membuat setiap pegawai, baik bawahan maupun atasan memiliki sikap terbuka. Atasan memahami kondisi bawahan. Bawahan terbuka kepada atasan tentang kondisi yang dihadapi yang berpengaruh pada kinerja dan pengembangan pegawai. Sementara atasan juga terbuka mengenai target kinerja organisasi dan memberikan kepercayaan kepada anak buah bahwa mereka mampu mencapai target dengan kondisi yang dihadapi.

Contoh kalimat yang bisa diucapkan oleh atasan

"Mas, saya sangat memahami bagaimana rasanya kalau keluarga sakit. Ya, silakan saya izinkan untuk ke rumah sakit, untuk pekerjaan hari ini sudah selesai, kan?"

Bawahan tahu persis bahwa dia punya kewajiban di kantor. Sehingga saat meminta izin untuk keluar kantor, semua tanggung jawab sudah diselesaikan. Rasa empati, peduli menjadi kunci agar komunikasi bisa berjalan. DKI adalah seni. Ya seni untuk bergaul. Dan inilah yang kemudian dinilai oleh setiap pegawai saat survei kesehatan organisasi. Maka jika kita ingin organisasi sehat, pelajari dan laksanakan *coaching and counseling* dengan baik.

Suasana di kantor menjadi seperti di rumah. Terdapat rasa terbuka dan percaya sama seperti antara ayah dan ibu, ayah dan anak, ibu dan anak, anak dan anak. Masing-masing memiliki keterikatan emosional. Dan keterikatan ini, yakinlah, diperlukan di tempat kerja untuk memotivasi, memunculkan loyalitas, disiplin, mengurangi stres dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja

DKI bukan sekedar angka atau narasi dalam sistem *e-performance*, namun lebih dalam dari itu. Proses memasukkan angka atau kalimat dalam sistem dengan *coaching* dan *counseling* itulah yang menjadi perhatian atasan dan bawahan. Oleh karena itu, melalui DKI yang kuat, indikator keterbukaan dan kepercayaan akurat, dimensi budaya dan iklim kerja sehat. Siapa dapat menerapkannya? Yuk, Semangat!

Filosofi “Kitong Papua”: Mengubah Restriksi Menjadi Prestasi

oleh : Undani, SE
Pegawai KPPBC TMP C Sorong, Kanwilsus
Ditjen Bea dan Cukai Papua

*In the middle of
every difficulty lies
opportunity*

- Albert Einstein -

Sebagai insan Nagara Dana Rakca Kementerian Keuangan, dalam bekerja, berkarya, dan menuntaskan karsa di Papua membutuhkan tantangan tersendiri. Berbagai rintangan kerap menghadang, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Bukan hanya soal keterbatasan infrastruktur tetapi juga isu kesehatan, sosial, ekonomi dan keamanan menjadi faktor penghambat eksternal bagi tumbuh dan kembang organisasi. Papua masih menjadi daerah berkategori endemis tinggi penyebaran penyakit malaria. Peta situasi malaria di sebagian Indonesia timur masih berwarna merah atau endemis tinggi dan kuning atau endemis menengah.

Sementara itu, jika dilihat perkembangan makroekonomi daerah, di tahun 2019 lalu, pertumbuhan ekonomi Papua berkontraksi cukup dalam sebesar -15,72% (yoy) menurun dibandingkan dengan tahun 2018 yang tumbuh sebesar 7,37% (yoy). Demikian pula dalam hal inflasi, sudah bukan rahasia umum lagi jika inflasi di Papua lebih tinggi daripada rerata nasional. Laporan kajian ekonomi regional Bank Indonesia menyebutkan tekanan inflasi Papua pada triwulan I 2020 sebesar 1,21% (yoy) meningkat jika dibandingkan dengan triwulan sebelumnya sebesar 0,66% (yoy). Hal ini menjelaskan mengapa Indeks Harga Konsumen (IHK) di kota-kota Papua lebih tinggi dibanding sebagian kota besar di Jawa.

Hal lain yang menjadi hambatan di Papua menyangkut soal keamanan. Kerusuhan yang dipicu isu rasial yang terjadi di pulau Jawa tahun 2019 berdampak pada peningkatan ketegangan, protes dan demonstrasi yang kemudian berujung pengrusakan, penjarahan dan pembakaran. Kerusuhan terjadi secara simultan hampir di seluruh kawasan Papua. Di Jayapura, pegawai Bea dan Cukai harus berjibaku dan bergerilya menyelamatkan tidak saja aset negara tetapi juga harta, bahkan nyawa. Kejadian tersebut tidak saja menimbulkan trauma namun juga keresahan yang membekas di jiwa.

Wabah pandemi COVID-19 telah mengubah tatanan kehidupan dunia, termasuk juga di Papua. Wabah ini melahirkan cara pandang baru terhadap seluruh sendi kehidupan. Kebijakan PSBB yang kemudian diterjemahkan menjadi pelarangan penerbangan di bandara-bandara utama di Papua mengharuskan adanya penyesuaian bertatalaku dalam kehidupan termasuk di dalamnya cara berorganisasi, berkoordinasi serta komunikasi.

Selain faktor eksternal, adanya rintangan faktor internal juga tidak bisa diabaikan. Kedua faktor tersebut saling berkelindan. Misalnya saja, keberadaan pegawai di Kanwilsus DJBC Papua didominasi oleh kaum pendatang. Mereka umumnya mendapat promosi. Kurangnya daya dukung keamanan, kesehatan dan pendidikan mengharuskan mereka berpisah jauh dari keluarganya. Jarak antara tempat cinta dan kerja menimbulkan gejala yang tidak biasa. Rindu yang tertahan, beban harga tiket pesawat yang kian mengawan

dan jarak yang tidak bisa dilawan adalah perjuangan para kaum pendatang yang rindu pulang. Menjaga motivasi kerja pegawai di Papua menjadi tantangan tersendiri bagi unit organisasi.

Di tengah segala keterbatasan atau restriksi tersebut, Kanwilsus DJBC Papua tampil memegang peranan penting dalam melakukan koordinasi dan pembinaan kepada seluruh unit vertikal di bawahnya. Di usianya yang baru menginjak 3 tahun ini berbagai prestasi telah diraih. Di antara prestasi tersebut adalah: Unit kerja pelayanan berpredikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) 2019 tingkat KEMENPAN-RB dan Kantor Wilayah Terbaik (KWT) tingkat DJBC 2020.

Berbagai pencapaian tersebut hanya bisa diraih manakala unit organisasi tumbuh menjadi organisasi yang sehat. Berbagai indikator menunjukkan bahwa Kanwilsus DJBC Papua telah memenuhi kriteria sebagai organisasi yang sehat. Untuk menguji tingkat kesehatan tersebut dilakukan survei MOFIN secara nasional. Hasil survei MOFIN dari Kanwilsus DJBC Papua sebesar 84 dengan *margin of error* 5,94%. Dimensi yang memiliki nilai tertinggi adalah Orientasi Eksternal (87), sedangkan dimensi yang memiliki nilai terendah adalah Kapabilitas (80).

Kunci sukses Kanwilsus DJBC Papua mengubah restriksi menjadi prestasi disebabkan oleh banyak faktor, namun satu yang paling dominan adalah adanya keselarasan internal dalam bentuk kemampuan memahami filosofi "KITONG PAPUA". Filosofi ini dimaknai sebagai visi Kanwilsus DJBC Papua, yaitu :

K – Kreatif, I – Integritas, T – Tangguh, ONG – BerOrientasi pada PemaNGku KepentiNGan di Papua

Sebagai organisasi yang sehat, Kanwilsus DJBC Papua memiliki tujuan bersama yang merupakan pondasi yang didukung oleh budaya dan iklim kerja serta memiliki arti yang mendalam bagi para pegawainya. Filosofi tersebut memberikan arahan yang jelas, bagaimana organisasi mencapainya dan bagaimana arah organisasi memiliki makna bagi para pegawainya.

“KITONG” yang secara harfiah berarti KITA dalam bahasa dan dialek lokal Papua telah disepakati menjadi visi bersama. Visi tersebut disusun dengan jelas dan dikomunikasikan sehingga memberikan gambaran masa depan organisasi yang menantang.

“KITONG” juga memberi kejelasan strategi, yaitu artikulasi arahan untuk tercapainya visi atau tujuan organisasi yang diterjemahkan menjadi tujuan atau target tertentu. Visi yang merupakan mimpi-mimpi di langit tersebut kemudian dibumikan dengan cara mengundang partisipasi pegawai melalui dialog mengenai arah organisasi dan diskusi mengenai peran pegawai dalam mencapainya. Semua hal tersebut merupakan prasyarat dalam mewujudkan kesehatan organisasi di tingkat mampu (*able*).

Kanwilsus DJBC Papua tumbuh dan berkembang di tengah kondisi keterbatasan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Namun restriksi tersebut tidak menghalangi untuk unjuk prestasi dengan cara mempertahankan upaya agar selalu berkinerja tinggi dalam jangka panjang. Kesadaran tersebut ditunjang dan didukung oleh para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal untuk menjadi organisasi yang unggul di dalam eksekusi atau pelaksanaan (*execution edge*).

Kanwilsus DJBC Papua akan terus mempertahankan karakter dan ciri organisasi yang sehat (*able*) dengan cara mengembangkan inovasi *bottom-up*, inovasi *top-down*, berbagi pengetahuan, mendorong kreativitas dan kewirausahaan, melibatkan partisipasi pegawai, pengembangan talenta, mendukung kompetisi internal, memupuk nilai-nilai yang bermakna, dan menerapkan manajemen konsekuensi.

Kanwilsus DJBC Papua tetap memantapkan hati menjadi rumah yang sehat bagi birokrasi yang akan terus berlari cepat dengan berorientasi pada hasil dan kinerja pelayanan yang efektif, efisien, dan ekonomis serta didukung oleh budaya birokrasi yang berintegritas tinggi. Memberi jejak kebaikan bagi laju pembangunan di Papua. Memberi makna pada kata “KITONG PAPUA BISA!”

Asa Transformasi Budaya Pengelolaan Kinerja Pegawai

Oleh : Halim Nuswantoro
Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Sekitar September 2019, saya diundang untuk mengikuti edukasi pengelolaan kinerja dan risiko di Gedung Keuangan Negara Makassar bersama para pengelola SDM sekaligus pengampu kepatuhan internal dari berbagai satuan kerja dari wilayah timur Indonesia. Selama beberapa jam acara berlangsung lancar dan cukup dinamis dengan antusiasme para peserta yang ingin mendapatkan ilmu dari para “dewa kayangan”, hingga tiba di penghujung acara, salah satu narasumber yang merupakan representasi dari Biro SDM, Kementerian Keuangan, mengingatkan para peserta agar mendorong para pegawai untuk lebih obyektif dalam mengisi nilai perilaku dalam aplikasi *e-performance*. Lebih jauh, Mas–Mas yang berpakaian rapih tersebut menyampaikan bahwa ada lho pelaksana yang saling menilai perilaku pelaksana lainnya dengan nilai sempurna, 100.

Saya pun terkejut dengan fakta tersebut, sehingga secara refleks saya menanyakan kembali kepada Tim Narasumber, bagaimana sejatinya praktek di unit kerja mereka sendiri dan potret agregat di Kementerian Keuangan? Apakah memberikan nilai mendekati 100 adalah praktek yang wajar? Jawaban diplomatis pun tersampaikan bahwa praktek memberikan nilai mendekati sempurna hampir selalu ditemui dimanapun, namun setidaknya para pegawai dianjurkan untuk memberikan nilai perilaku secara lebih “variatif” dan tidak sempurna “100”.

Sepulang dari acara tersebut saya mengulik satu persatu bagaimana potret nilai perilaku dan konsistensi rekam jejak para pegawai di unit saya. Dari situasi tersebut, saya tersadar bahwa selama ini sesuatu hal yang bisa jadi saya anggap remeh, akan sangat menyulitkan dalam melakukan pemetaan kualitas SDM di suatu unit kerja. Apalagi, jika kemudian parameter dalam nilai perilaku tersebut menjadi potret atas beberapa karakter individu yang krusial, semacam integritas, komitmen dan kedisiplinan, yang kemudian dihubungkan dengan segala isu dalam pengelolaan SDM. Jika setiap individu tidak menyadari betapa pentingnya digit yang mereka tulis ketika menilai rekan kerja, atasan dan bawahannya, maka apalah guna setiap semester tradisi pengisian nilai perilaku ini dilestarikan?

Pikiran saya meraba pengalaman saya ketika betapa susah payahnya saya mendapatkan nilai sangat baik atas *paper–paper* yang kami kumpulkan dalam tugas ataupun ujian di awal kami menuntut ilmu di negeri Kanguru. Sayapun juga menyadari bahwa hubungan baik dengan dosen, ataupun faktor interpersonal lainnya hampir tidak mempengaruhi pencapaian penilaian kami. Begitupun ketika para dosen kami memberikan umpan balik atas penilaiannya bagi kami yang dilakukan dengan lugas menunjukkan hal kritis yang perlu kami tingkatkan kualitasnya. Pada akhirnya, karena keterbukaan dan

obyektifitas penilaian tersebut, secara bertahap saya mampu menunjukkan perbaikan kualitas output dalam pembelajaran. Potret tersebut sedikit banyak menunjukkan bahwa penilaian dan umpan balik yang obyektif akan memberikan dampak positif yang nyata bagi individu yang menerimanya.

Saya kemudian membuka – buka lembaran *thesis*¹ yang pernah saya tulis. Banyaknya nukilan teori yang dikemukakan oleh para ahli maupun barisan peneliti mengarahkan saya ke beberapa hal penting yang sangat berkaitan erat dengan kondisi biasanya penilaian perilaku dalam *e-performance*. Yang pertama adalah, bahwa tantangan mendasar ketika menerapkan sistem pengelolaan kinerja pegawai adalah bukan hanya memastikan bahwa sistem tersebut mampu memetakan kualitas dan produktifitas pegawai, namun juga mengintegrasikan sistem tersebut dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia². Yang kedua adalah, seringkali tujuan utama dari suatu sistem pengelolaan kinerja pegawai gagal setidaknya karena adanya bias dalam memberikan *feedback* atau penilaian kepada pegawai³ dan berakhir sebagai formalitas belaka⁴. Simpulan dari beberapa penelitian tersebut, mau tidak mau membuat saya bertanya – tanya, bahwa pada kenyataannya: apakah semua data yang ada dalam *e-performance* saat ini benar – benar dapat saya gunakan dalam mengelola sumber daya manusia di unit kerja saya?

Pertanyaan tersebut menjadi bahan diskusi ringan antara saya dan staf beberapa hari kemudian. Kegundahan tersebut ternyata juga dirasakan oleh sebagian besar dari mereka, bahkan beberapa dari mereka, yang kebetulan baru pertama kali mendapatkan pengalaman pertama kali mengisi nilai perilaku, menyampaikan dengan polos bahwa budaya rata kanan diperkenalkan oleh sebagian pegawai senior. Hal tersebut, tidak jauh berbeda dengan pengalaman saya ketika menjadi pelaksana. Namun apakah hal ini terus akan kita lakukan? Sedang disisi lain nilai Kementerian Keuangan pertama yang kita kenal adalah Integritas?

¹ <https://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/191429>

² Van Dooren., et.al., 2010; Armstrong, 2014, West dan Blackman, 2015

³ Kruger dan Dunning, 1999

⁴ Blackman, et.al 2013; Ohomeng, et.al 2015

Saya kemudian menggagas ide, bagaimana seandainya kita secara internal menerapkan penilaian yang obyektif dalam nilai perilaku? Sebagian di antara staf menyampaikan kekhawatiran, bagaimana jika nilai internal tim kepegawaian malah paling jeblok diantara yang lain, sementara beberapa orang yang menerima hukuman disiplin pun menorehkan penilaian perilaku hampir sempurna dari atasan langsung dan rekan kerja.

Kondisi tersebut mungkin dirasakan oleh banyak orang, namun sampai kapan pengisian nilai perilaku *e-performance* akan hanya sekedar menjadi tradisi “*tick and flick*” dan kehilangan marwahnya sebagai instrumen yang seharusnya berdampak signifikan terhadap pengelolaan SDM dan mendorong organisasi lebih maju. Tidak mungkin satu orang, satu unit, memulai perubahan dalam konteks ini, karena pasti akan tergerus secara sistemik dan akan menjadi alien bagi mayoritas. Namun jika satu orang itu adalah, Menteri Keuangan, Dirjen Bea Cukai, Dirjen Pajak, Kepala BKF, Sekretaris Jenderal atau pimpinan eselon I lainnya, yang secara nyata ingin mentransformasikan budaya pengelolaan kinerja yang lebih egaliter, terbuka, dan obyektif, mungkin perubahan itu bukanlah suatu keniscayaan.

E-performance yang berbasis IT cukup ideal dalam mengelola kinerja individu, terlebih di masa pandemi yang idealnya ringkas minim administrasi, namun jika budaya yang menjadi rohnya salah diterapkan, sistem yang lebih canggih pun akan menjadi sebuah kesia-siaan. Keseriusan *top leaders* untuk terlibat dalam manajemen perubahan budaya dalam konteks pengelolaan kinerja akan menjadi kunci terbukanya asa, bahwa suatu saat, *ewuh pekewuh* dalam melakukan penilaian akan sirna, para pegawai *free rider* pun akan punah, tergantikan dengan pegawai yang dengan bangga memaknai integritas secara nyata dalam bekerja untuk Nagara Dana Rakca tercinta.

Dering DJPK Transformasi Pelayanan Konsultasi Pemerintah Daerah

Oleh: Dhani Kurniawan
Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan

Sabtu siang itu ada sesuatu yang tak biasa. Beberapa *WhatsApp Group* kantor saling mengabarkan, bertukar info dan foto. Ada ruangan kantor yang tersegel. Sebuah ruangan yang tak asing di salah satu bagian gedung kantor kami. Di segel Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) katanya. Ada apa? Apa gerangan yang terjadi? Kabar masih simpang siur, ada yang beropini, ada juga yang berasumsi mendahului berita resmi. Beberapa media *online* mulai memberitakan kejadian ini. Bila kita mengetik kata kunci dengan nama unit atau nama institusi tercinta ini, sang mesin pencari akan memunculkan tautan berita yang mengejutkan kami dan mungkin juga anda semua.

Sebuah peristiwa Operasi Tangkap Tangan (OTT) KPK yang melibatkan oknum pegawai Kementerian Keuangan, oknum pemerintah daerah dan pihak lainnya terkait dana-dana untuk daerah. Nilai integritas yang selama ini kita bangun dan jaga bersama telah diciderai oleh satu dua oknum yang hanya mementingkan kepentingan pribadi tanpa peduli nama baik institusi. Dari sini kita bermuhasabah, menelaah dan mencoba berbenah. Mengevaluasi diri, sistem, prosedur, dan menata ulang semua yang ada di sekitar kita.

Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) segera bergerak dan merespon cepat. Indikasi bahwa pertemuan antara pegawai dengan pemda menimbulkan potensi terjadinya kejadian langsung diantisipasi. Konsultasi pemda yang biasanya dilaksanakan dengan tatap muka dialihkan menjadi konsultasi melalui *call center* DJPK yang dinamai Dering DJPK dengan nomor 1500420. Selain itu pertemuan yang melibatkan lebih banyak orang difasilitasi dengan penggunaan *video conference*. Semua menjadi tercatat lebih rapi dan rinci. Pihak-pihak yang bertemu, perihal yang dibicarakan dan hasilnya harus didokumentasikan dengan lengkap.

DJPK sebenarnya memiliki Ruang Pelayanan Terpadu Keuangan Daerah (RPTKD) yang telah didesain sedemikian rupa agar pelayanan konsultasi kepada pemerintah daerah dapat dilakukan dengan sangat nyaman. Ruangannya telah mendapatkan sertifikasi ISO, namun demi untuk mengurangi interaksi langsung antara pemda dengan pegawai DJPK, layanan konsultasi di RPTKD bertahap dialihkan.

Praktis setelah peralihan ini, jumlah tamu dari pemda ke DJPK berkurang sangat drastis. Dari semula petugas piket supervisor ruang pelayanan bisa menandatangani per hari rata-rata 90 SPPD, sekarang per harinya menjadi kurang dari 10 SPPD. Penurunan ini juga disebabkan karena keharusan setiap tamu untuk melakukan reservasi terlebih dahulu minimal H-2 sebelum kedatangan. Tamu yang datang langsung *on the spot* tanpa perjanjian dan bermaksud melakukan konsultasi, dengan tegas ditolak. Hal ini untuk meminimalisir adanya oknum yang tidak bertanggung jawab yang berusaha memanfaatkan ruang pelayanan DJPK. Memang di awal-awal penerapan banyak protes dari para pejabat/pegawai pemerintah daerah namun lambat laun semua dapat menyesuaikan.

Impact bagi pemerintah daerah yang didapatkan dari aktifnya *call center* Dering DJPK 1500420 adalah penghematan APBD khususnya biaya perjalanan dinas. Ketika melayani pertemuan dengan tatap muka, dalam 1 tahun DJPK bisa menerima 18.000 hingga 19.000 tamu dari daerah, kini jumlahnya dapat ditekan hingga 90%. Sebuah jumlah yang fantastis bila dikalikan dengan komponen perjalanan dinas seperti uang transportasi, akomodasi dan uang harian pejabat/pegawai pemda yang melakukan perjalanan dinas ke DJPK.

Di internal DJPK sendiri terus berbenah. *Talent Scouting* seleksi para petugas *call center* diambil dari seluruh unit di DJPK. Diutamakan anak-anak muda, para *millenials* yang memiliki kemampuan komunikasi di atas rata-rata. Mereka dididik dan dilatih oleh lembaga yang sangat berpengalaman di bidang *call center*. Studi banding dan *benchmarking* juga terus dilakukan kepada unit eselon I lain yang lebih berpengalaman seperti DJP yang terkenal dengan Kring Pajak dan juga DJBC. Dengan demikian *skill* mereka semakin terasah dan juga mendapatkan masukan yang sangat berarti untuk kelancaran tugas mereka.

Sisi infrastruktur juga terus dibenahi. Para petugas *call center* dilengkapi dengan peralatan yang memiliki kualitas sesuai standar. Di masa pandemi di mana sebagian besar tugas dilaksanakan melalui *Work From Home* (WFH), fungsi *call center* juga telah dapat dilaksanakan secara *remote*, tidak harus dari kantor. *Web camera* khusus dengan resolusi tinggi juga disiapkan untuk keperluan *video conference*.

Call center merupakan representasi instansi di mana tempatnya bernaung. Menjaga citra yang ingin ditampilkan oleh institusi ini adalah sebuah kewajiban. Di DJPK hal ini merupakan sebuah transformasi yang sangat penting dan menjadi keharusan yang tak terelakkan. Sebagai bagian dari *great shifting*, mengubah konsultasi yang sebelumnya mayoritas dilaksanakan lewat pertemuan tatap muka menjadi via telepon bukan perkara semudah membalikkan telapak tangan, namun transformasi harus tetap dilakukan. Mari kita dukung bersama Dering DJPK 1500420 menjadi rujukan terdepan untuk bertanya seputar hubungan keuangan pusat dan daerah. Kami memang belum sehebat Kring Pajak yang telah diakui di level dunia, tapi kami terus berbenah, menyempurnakan, dan berinovasi.

Penerapan Protokol Kesehatan Sebagai Bentuk Transformasi Budaya Kerja Baru di Masa Pandemi COVID-19

Oleh : Dimas Imam Apriliawan
Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Pandemi COVID-19 merupakan fenomena yang sangat mengejutkan di akhir tahun 2019 ini. Penyebaran yang sangat cepat serta belum adanya vaksin hingga saat ini menyebabkan hampir seluruh sektor terkena dampak dari penyakit yang disebabkan oleh virus *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-Cov-2) yang lebih dikenal dengan COVID-19 ini. Tidak hanya sektor kesehatan dan sektor perekonomian yang terkena dampak namun juga sektor sosial kemasyarakatan terutama lingkungan kerja.

Bekerja di masa pandemi COVID-19 merupakan sesuatu yang tidak mudah untuk dijalani dikarenakan kita dituntut untuk tetap produktif dalam bekerja sementara dari sisi kesehatan kita juga dituntut harus sehat dan bebas dari virus COVID-19. Penerapan protokol kesehatan merupakan salah satu cara pencegahan penyebaran virus di instansi pemerintahan tak terkecuali Kementerian Keuangan.

Para pimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan sangat *concern* terhadap upaya pencegahan dan perlindungan terhadap seluruh pegawai terbukti dengan dikeluarkannya beberapa Surat Edaran Menteri Keuangan dimulai dengan SE-2/MK.1/2020 tentang Upaya Pencegahan Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (COVID-19) di Lingkungan Kementerian Keuangan yang ditetapkan tanggal 2 Maret 2020. Respon para pimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan saat itu sebagai langkah preventif tergolong cepat mengingat WHO menetapkan wabah COVID-19 menjadi masalah kesehatan dunia pada tanggal 26 Februari 2020.

Seiring berjalannya waktu berbagai kebijakan diterapkan untuk para pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan meskipun tidak jarang menimbulkan pro dan kontra di internal. Kebijakan tersebut mulai dari pemberlakuan *physical distancing* dengan meminimalisir kontak baik antar pegawai maupun dengan stakeholder atau pengguna layanan, melarang penyelenggaraan rapat/kegiatan yang mengundang massa secara tatap muka, melarang melakukan perjalanan dinas, cuti, perjalanan ke luar negeri/luar kota serta memberikan pilihan bekerja di rumah atau di kantor sebagai upaya untuk membatasi gerak pegawai di luar rumah. Bentuk kebijakan lain yang diterapkan adalah melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai untuk mengikuti perilaku hidup sehat (memakai masker, mencuci tangan, makan makanan yang bergizi, memeriksakan kesehatan jika dirasa muncul gejala-gejala yang mengarah ke COVID-19 dan sebagainya) serta memastikan agar lingkungan kantor tetap bersih dan higienis dengan rutin menyemprotkan disinfektan.

Kedisiplinan dalam penerapan protokol kesehatan ini juga sangat penting mengingat lingkungan perkantoran merupakan salah satu klaster yang menyumbang angka penyebaran COVID-19. Berdasarkan analisis data klaster DKI Jakarta pada periode 4 Juni hingga 26 Juli, klaster perkantoran menyumbang 3,6 persen dari total klaster. Kondisi ini sangat signifikan kenaikannya dibandingkan dengan sebelum pemberlakuan masa PSBB transisi, kasus COVID-19 di lingkungan perkantoran hanya mencapai 43 kasus¹. Selain itu menurut data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang disampaikan oleh Pelaksana Tugas Kepala Biro Hubungan Masyarakat Badan Kepegawaian Negara (BKN) Paryono sampai dengan tanggal 16 Juli, tercatat 760 PNS terkonfirmasi positif COVID-19 di luar PNS yang masuk kategori kasus suspek². Dari informasi tersebut 220 orang diantaranya dinyatakan sembuh, dan sisanya dinyatakan belum sembuh.

Pencegahan penyebaran virus COVID-19 dengan pemberlakuan protokol kesehatan ini akan efektif apabila pimpinan unit mengambil peran dalam pelaksanaannya. Apabila pimpinan abai dalam penerapan protokol kesehatan ini maka akan diikuti oleh bawahannya sehingga tujuan dalam menekan penyebaran virus ini akan semakin sulit dilakukan terutama di lingkungan kantor. Untuk itu sudah seyogianya apabila penerapan protokol kesehatan ini menjadi bagian dari budaya kerja kita yang dilakukan setiap hari selama bekerja di kantor. Tidak jarang terlihat seluruh unit di Lingkungan Kementerian Keuangan di bagian lobby saat ini tersedia tempat cuci tangan, pemeriksaan suhu tubuh, pembatas kaca di ruang Area Pelayanan Terpadu (APT), dan himbauan penggunaan masker atau bagi para pegawai/pengguna layanan dan stakeholder yang sedang sakit untuk tidak masuk di lingkungan kantor

Selain peran pimpinan, penerapan protokol kesehatan juga akan efektif apabila adanya kesadaran seluruh pegawai. Kesadaran untuk saling menjaga dan melindungi pegawai satu dengan pegawai lainnya. Apabila terdapat pegawai yang kurang sehat

¹ Sudarwan, Ilman A (2020, 08 Agustus), Kasus Corona Klaster Perkantoran Meningkat, Berikut Tips agar Kantor Anda Aman. Dikutip tanggal 16 Agustus 2020 dari <https://lifestyle.bisnis.com/read/20200808/219/1276680/kasus-corona-klaster-perkantoran-meningkat-berikut-tips-agar-kantor-anda-aman>.

² Mursidi, Fazian (2020, 19 Juli), BKN Ingatkan PNS Disiplin Jalankan Protokol Kesehatan. Dikutip tanggal 16 Agustus dari <https://republika.co.id/berita/qdpo13377/bkn-ingatkan-pns-disiplin-jalankan-protokol-kesehatan>.

sebaiknya tidak bekerja di kantor, namun rekan dan atasan langsungnya wajib memonitor pegawainya yang sakit tersebut. Jika kondisi salah satu pegawai yang sakit dirasa mengkhawatirkan maka harus segera membawa ke rumah sakit/unit pelayanan kesehatan setempat agar segera mendapat perawatan kesehatan yang intensif. Selain itu, pentingnya saling mengingatkan antar pegawai apabila ada pegawai yang melanggar protokol kesehatan ini juga akan efektif dalam mengurangi penyebaran virus COVID-19.

Kementerian Keuangan melalui aplikasi berbasis website berupa kuesioner (www.forms.kemenkeu.go.id) telah menyediakan alat untuk memonitor kesehatan pegawai dan aktivitas pegawai di luar rumah dan tempat kerja. Hal ini digunakan sebagai bahan pertimbangan pimpinan dalam menetapkan skema bekerja pegawai apakah akan bekerja di rumah atau bekerja di kantor. Bentuk *monitoring* pimpinan yang lain adalah dengan penyediaan informasi berupa tabulasi data penyebaran COVID-19 di kalangan pegawai yang tercantum dalam *dashboard* aplikasi persuratan NADINE. Informasi berupa data yang selalu *update* setiap hari inilah yang sangat dibutuhkan pimpinan untuk mengambil suatu kebijakan yang dirasa perlu harus segera diambil agar kebijakan tersebut tepat dan efektif.

Penerapan protokol kesehatan ini ke depan mungkin akan dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun SOP (*standard operating procedure*) dalam bekerja. Adanya standarisasi sarana dan prasarana untuk pencegahan penyebaran COVID-19 di lingkungan kantor juga perlu dibuat agar penerapannya di seluruh unit Kementerian Keuangan sama dan besaran alokasi penggunaan anggarannya pun juga sama. Poin yang tak kalah penting agar protokol kesehatan ini efektif penerapannya apabila ada pemberian reward dan punishment bagi seluruh pegawai Kementerian Keuangan dalam penerapannya sehari-hari.

Valensi Pemimpin Hadapi Pandemi

Oleh: Ahmad Indra Gunawan
Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

Pandemi COVID-19 memberikan dampak negatif yang luar biasa. Tidak hanya sektor kesehatan yang mengalami masalah serius, tetapi sektor-sektor lain juga terpuruk. Toko, warung, rumah makan, kafe, ojek, taksi, bis, kereta, pesawat, sekolah, kampus, kantor, perusahaan, dan pemerintah berusaha keras mengatasi masalah pandemi masalah yang terjadi. Ada yang menghentikan sebagian aktivitas, ada yang menghentikan sementara semua aktivitas, dan ada juga yang benar-benar menghentikan aktivitas. Dan yang terjadi selanjutnya semakin memprihatinkan. Banyak orang yang kehilangan pekerjaan, para pelaku usaha tidak bisa menggaji karyawan, masyarakat sulit membayar angsuran, siswa-siswa tertatih mengikuti pembelajaran, pegawai atau karyawan bekerja dengan kekhawatiran, dan pemerintah dipaksa segera membuat kebijakan ditengah situasi yang serba tidak menentu. Semua terjadi begitu cepat tanpa ada yang bisa menghentikan.

Dalam kondisi seperti ini, peran pemimpin menjadi sangat penting dan menentukan. Keputusan dalam menentukan langkah-langkah ke depan dan kebijakan dalam menghadapi masalah yang terjadi harus dilakukan dengan cepat dan tepat. Pemimpin harus yakin dengan keputusan dan kebijakan yang diambil karena keraguan hanya akan membingungkan.

Kementerian Keuangan yang mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kebijakan fiskal untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara selalu berusaha dengan optimal. Kebijakan-kebijakan dalam menghadapi pandemi dikeluarkan dengan cepat dan tepat dengan tetap melayani masyarakat. Bekerja dari rumah (*work from home*), larangan bepergian, pelayanan *online*, koordinasi dan rapat secara *daring* menjadi sesuatu yang harus dilakukan. Protokol Kesehatan sebagai upaya pencegahan penyebaran COVID-19 juga diterapkan di semua kantor. Penyediaan tempat cuci tangan, *hand sanitizer*, alat pengukur suhu tubuh, dan kewajiban memakai masker menjadi keharusan agar pelayanan yang tidak bisa dilakukan secara *online* tetap terlaksana dengan baik.

Kebijakan-kebijakan yang cepat dengan mengubah pola kerja yang berbeda sangat mempengaruhi kinerja para pegawai. Para pejabat atau pimpinan di levelnya masing-masing harus bisa menyesuaikan. Berat memang, akan tetapi seharusnya pemimpin/pejabat mempunyai kemampuan untuk tetap menunjukkan peningkatan performanya. Bahkan, pandemi ini bisa menjadi sarana lompatan untuk menjadi lebih baik. Dalam kondisi apapun dan dalam situasi bagaimanapun, pemimpin harus tetap menjadi pemimpin dengan memberikan contoh yang baik untuk pegawai di bawahnya. Pemimpin hadir untuk mengelola pegawai keluar dari permasalahan. Seperti dinyatakan dalam buku *The Leader*

Maker disebutkan bahwa “Give some thought to this: People can’t be managed through the dark; they have to be led.” (Harald Psaridis, 2014).

Pencapaian target harus terus diupayakan. Strategi-strategi dalam bekerja dengan era normal baru terus dilakukan dengan berbagai penyesuaian. Dengan berbagai keterbatasan yang ada akan memunculkan peluang-peluang baru yang menantang para pejabat atau pimpinan disemua tingkatan. Dari pelaksana sampai pimpinan level tertinggi harus bisa berinovasi dan berkreasi untuk menjadi lebih baik dengan tetap mencapai target yang telah di tentukan. Di sinilah, valensi pemimpin dipertaruhkan. Siapa yang pertama menangkap peluang dan merealisasikan menjadi wujud nyata dalam aktivitas mencapai target, Dialah pemenangnya.

Dalam buku Kubik Leadership yang ditulis Farid Poniman, Indrawan Nugroho, dan Jamil Azzaini tahun 2008 dinyatakan bahwa:

“Valensi adalah “takaran” atau “bobot” yang mewakili keseluruhan kapasitas diri Anda. Setiap orang memiliki valensi yang berbeda-beda. Valensi yang Anda miliki akan menentukan kualitas hasil kerja Anda dalam memengaruhi tingkat sukses Anda.” (Farid Poniman, Indrawan Nugroho, dan Jamil Azzaini, 2008).

Hasil kerja dan tingkat sukses pemimpin sangat dipengaruhi valensi pemimpin masing-masing. Para pemimpin harus terus melakukan peningkatan valensinya untuk menjawab tantangan dengan mengubahnya menjadi peluang. Jangan sampai, di era pandemi ini, justru malah pandemi yang menguasai dan semua diam tidak berdaya. Terus naikkan kapasitas karena otomatis akan menaikkan kualitas.

Peningkatan valensi pemimpin yang dilakukan tidak cukup hanya dilakukan pada level teratas. Semua pemimpin di semua level juga harus berupaya untuk itu, tentu dengan arahan dan bimbingan pemimpin di level atasnya. Dalam buku “*The 360 leader : Mengembangkan pengaruh anda dari posisi mana pun dalam organisasi*” pada tahun 2013, John Maxwell mengatakan bahwa sebuah tim pemimpin lebih efektif daripada hanya satu pemimpin. Membangun tim pemimpin bisa dipelajari dari kereta cepat ala Jepang yang

bernama Shinkansen. Mesin yang ada di setiap gerbong bekerja dengan baik dengan arah yang sama dan jalur yang sama. Begitu juga yang harus dilakukan dalam membangun tim. Semua pemimpin pada levelnya harus bekerja dengan baik untuk mencapai target yang ditentukan dengan menjalankan aturan dan kebijakan yang berlaku.

Kepemimpinan dalam Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sejauh mana pimpinan organisasi menginspirasi aktivitas pegawainya. Indikator-indikator dalam dimensi ini adalah kepemimpinan yang otoritatif, konsultatif, mendukung dan menantang. Berdasarkan hal tersebut maka pemimpin harus terus beraktivitas prima karena semua aktivitas pemimpin menjadi inspirasi pegawai dalam melakukan aktivitasnya. Pemimpin juga harus bisa menyesuaikan diri kapan harus otoritatif, konsultatif, mendukung, dan menantang sehingga aktivitas pemimpin dan aktivitas pegawai bisa berpadu menjadi aktivitas organisasi.

Ujian terakhir dari pemimpin adalah dengan menjawab sebuah pertanyaan. Apakah kepemimpinannya membawa perubahan positif? Akan menjadi sia-sia jika kepemimpinannya hanya membawa kemunduran. John Maxwell pada tahun 2014 dalam bukunya "Cara Mengembangkan Potensi Kepemimpinan Dalam Diri Anda" mengatakan bahwa ujian terakhir dalam Kepemimpinan adalah Membawa Perubahan Positif. Tidak semua perubahan adalah pengembangan, tapi tanpa perubahan mustahil terjadi pengembangan.

Pandemi memang sudah mengubah segalanya. Segalanya menjadi berbeda dari sebelumnya. Era normal menuju *new normal* tidak bisa terhindarkan. Menjadi tugas pemimpin untuk bisa membawa timnya melalui pandemi ini dan memenangkannya. Para pemimpin di setiap level memastikan bahwa valensi yang dimiliki cukup untuk melalui pandemi dengan tetap mencapai target yang ditentukan. Dan akhirnya, pandemi berlalu, target tercapai, dan hasil kerja mempunyai kualitas yang tinggi.

Tidak Perlu Tunggu Jadi Menteri Untuk Jadi Berarti

Oleh: Dian Handayani
Fungsional Dosen pada PKN STAN

Tahun 1999, saya masih berstatus Calon Pegawai Negeri Sipil Departemen Keuangan, setelah krisis moneter yang berujung pada krisis ekonomi dan politik yang ditandai dengan pergantian Rezim Orde Baru. Presiden B. J. Habibie memimpin Kabinet Reformasi Pembangunan dengan Bambang Subianto sebagai Menteri Keuangan.

Bambang Subianto memiliki keahlian di bidang pasar modal dan pasar keuangan serta sempat mengawal berbagai Rancangan Undang-undang di sektor keuangan seperti Undang-Undang (UU) Asuransi dan UU Dana Pensiun. Latar belakangnya sebagai akademisi turut memengaruhi gaya kepemimpinannya yang selalu membuka ruang diskusi dengan para staf dan menekankan pentingnya pelaksanaan kebijakan berlandaskan riset dan referensi yang solid. Kepemimpinannya semakin diuji saat terlibat dalam penanganan bank bermasalah di Badan Penyehatan Perbankan Nasional, di mana pengambilan keputusan harus dilaksanakan di tengah kondisi sulit dan keterbatasan data serta informasi. Sri Bagus Guritno, Direktur Kerjasama Pemerintah dan Swasta, Bappenas, mengenang Bambang Subianto sebagai pemimpin yang tekun mempersiapkan generasi penerus dengan mendorong anak buah melanjutkan pendidikan dan menekuni aktuarial, bidang yang sangat langka di Kementerian Keuangan saat itu.

Sepuluh tahun kemudian, krisis global tahun 2008 membutuhkan penanganan cepat dan terkendali. Keandalan, kecepatan serta ketepatan data dan informasi membayangi setiap pengambilan keputusan. Sri Mulyani dan Boediono, Menteri Keuangan serta Gubernur BI saat itu, berhasil mengawal Indonesia tidak terperangkap dalam krisis global yang bermula dari *subprime mortgage crisis* di Amerika.

Ibarat siklus, krisis terjadi lagi dalam waktu kurang lebih sepuluh tahun kemudian, kali ini bertepatan dengan terulangnya pandemi seratus tahun yang lalu. Di tengah pandemi COVID-19, tantangannya kali ini tidak hanya di bidang ekonomi, namun menyangkut pula kesehatan dan kemanusiaan. Kepemimpinan kolektif negara ini diperlukan agar bersama kita tidak terjebak dalam krisis. Sri Mulyani sekali lagi mengambil peran aktif untuk segera mengambil keputusan di bidang pengelolaan keuangan negara, demi membuka jalan agar sektor lainnya dapat berfungsi seoptimal mungkin melakukan perannya masing-masing.

Tanpa bermaksud mengecilkan arti para Menteri Keuangan di antara periode kepemimpinan keduanya, jika ada benang merah yang dapat ditarik, hal itu adalah keteladanan dan kepemimpinan mereka yang memberi arti dalam setiap perjuangan. Namun, tidak perlu menunggu jadi menteri untuk menjadi teladan dan bersikap sebagai pemimpin. Karena pada hakekatnya, tiap diri kita adalah seorang pemimpin.

Kepemimpinan diri semakin diuji di tengah pandemi dan Kementerian Keuangan menerapkan *flexible working space* yang menuntut komitmen, integritas, dan kemandirian. Hasil survey kesiapan pegawai menuju *new normal* pada awal Juni 2020 menunjukkan sebagian besar responden mulai merasakan peningkatan dalam efektivitas bekerja walaupun dilakukan secara *online* dan mandiri. Sekilas hal tersebut memperlihatkan *organizational fitness* Kementerian Keuangan dari kapasitas dan kemampuannya untuk belajar dan melakukan penyesuaian dalam menyikapi perubahan lingkungan yang terjadi setiap saat.

Namun itu saja belum cukup. Beer dan Eisenstat dalam artikelnya pada tahun 2000 mengungkapkan setidaknya ada enam *silent killers* dari pelaksanaan strategi dan pembelajaran dalam organisasi. Dari keenam penyakit tersebut, unsur-unsur kepemimpinan terdapat di dalamnya: gaya kepemimpinan *top-down* atau *laissez-faire* (membiarkan), strategi tidak jelas dan prioritas bertentangan, tim manajemen senior yang tidak efektif, komunikasi vertikal yang buruk, koordinasi lintas fungsi yang buruk, dan ketidakcakapan jajaran pimpinan di level bawah. Lalu bagaimana memastikan *new thinking of working* di Kementerian Keuangan saat ini tidak terkena keenam penyakit tersebut?

Abdullah Azwar Anas dalam *Creative Collaboration* (2019) mengutip Bechervaise (2013) mengenai pentingnya visi dalam kepemimpinan. Visi memberi petunjuk arah ke mana tujuan kita. Visi akan menjadi bahan bakar bagi kita untuk terus fokus, melangkah ke depan, mengatasi rintangan, memberikan motivasi dan inspirasi untuk tidak menyerah. Integrasikan visi Kementerian Keuangan dengan visi pribadi, maka komitmen akan tumbuh dan kita akan merasakan pekerjaan kita lebih berarti.

Keith Ferrazzi dalam *Leading Without Authority* (2020), mengungkapkan bahwa kebutuhan memimpin tanpa otoritas semakin mendesak. Mengutip penelitian Gartner Consulting Group, pada tahun 2028 algoritma akan menghilangkan sebagian besar pekerjaan manajer level bawah. Penyelesaian pekerjaan akan sangat bergantung pada jaringan tim lintas fungsi. Tentukan siapa saja yang termasuk anggota tim merupakan langkah pertama untuk dapat memimpin tanpa otoritas. Anggota tim di sini tentu bukan semata bermakna kepada mereka kita memberikan perintah yang diikuti dengan mereka

memberikan laporan hasil pekerjaan. Itu paradigma lama. Anggota tim di sini adalah orang-orang yang akan membantu mewujudkan misi dan tujuan kita. Apapun status dan jabatannya, mereka adalah orang-orang penting.

Berikutnya adalah, terimalah, bahwa untuk mewujudkan visi tadi, semuanya tergantung pada diri kita. Untuk itu, dalam anggota tim perlu diciptakan visi bersama demi menumbuhkan komitmen. Bukan hal yang mudah untuk mewujudkan keduanya – visi bersama dan komitmen individu. Namun sebagaimana dikatakan Ferrazzi, “kita menciptakan reaksi orang-orang di sekitar kita melalui perilaku kita”. Inilah pola pikir yang harus dibangun, memimpin diri menuju perubahan dari pasif menjadi tekad yang energik untuk membangun tim yang mendukung, demi mencapai tujuan.

Mandiri bukan berarti serba sendiri. Dari seluruh upaya diri tersebut, tidak berarti kita harus melakukan semuanya sendiri. Adam Grant dalam pengantar buku *Trillion Dollar Coach* (2019) menyampaikan yang mungkin menjadi rahasia kepemimpinan Bill Campbell, yang menjadi panutan bagi Steve Jobs, Larry Page, dan sejumlah petinggi Silicon Valley. Di dunia yang makin kolaboratif, kualitas hubungan antarmanusia semakin menentukan masa depan kita. Dalam hal ini, pelatihan (*coaching*) bisa jadi lebih esensial dibandingkan *mentoring*. Berbeda dengan mentor yang gemar memberikan nasihat bijak, pelatih (*coach*) akan menyingsingkan lengan baju dan ikut terjun dalam permainan. Kuncinya adalah orang, dan ini bukan sekedar sesumbar para eksekutif yang menyatakan bagaimana memperlakukan orang-orangnya sebagai aset. Seorang pelatih akan secara natural memikirkan bagaimana menciptakan lingkungan yang memungkinkan orang-orang agar mengeluarkan potensi terbaiknya.

New thinking of working di Kementerian Keuangan memang semakin menuntut komitmen dan kemandirian, namun bukan berarti mematikan kolaborasi. Tantangan sektor publik masa depan dihadapkan pada kebutuhan membangun jaringan tim lintas fungsi untuk penyelesaian pekerjaan. Kehadiran seorang *coach* juga krusial untuk mengawal efektivitas tim. Peran *coach* akan sangat dibutuhkan untuk membantu memecah kebuntuan, memberikan perspektif berpikir, dan menyodorkan umpan balik. Banyak peran yang dapat kita lakukan untuk menjadi berarti, sejak saat ini.

KPPN Khusus Investasi Siap Menyambut Era *Flexible Working Space*

Oleh: Faisal Amin
Pegawai KPPN Khusus Investasi
Direktorat Jenderal Perbendaharaan

Adanya pandemi COVID-19 saat ini menuntut untuk dilakukannya pembatasan sosial melalui *physical distancing* yang diterapkan dalam lingkungan kerja agar mengurangi penyebaran virus ini, tidak terkecuali juga pada Kementerian Keuangan. Pembatasan sosial melalui *physical distancing* juga menyebabkan adanya perubahan cara kerja yang baru di Kementerian Keuangan.

Salah satu terobosan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan adalah dengan ditetapkannya *Flexible Working Space* (FWS). FWS adalah pengaturan pola kerja yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan produktivitas kinerja serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dengan memberikan fleksibilitas lokasi kerja selama periode tertentu.

Sejak diberlakukannya *New Normal* dalam pengendalian wabah COVID-19 oleh Presiden, penerapan FWS pada Kementerian Keuangan akan berkonsep seperti *Work From Home* (WFH). Nantinya setelah pandemi COVID-19 berakhir, FWS akan menjadi *New Normal* Kementerian Keuangan. Keberadaan COVID-19 memberikan banyak pelajaran baru di mana kita dipaksa untuk berubah dan beradaptasi dengan cepat. “Perubahan ini juga telah mendorong kita untuk melakukan suatu terobosan penting tentang cara kita bekerja ke depannya, yaitu dengan memberlakukan FWS sebagai *New Normal* setelah pandemi ini berakhir”, demikian menurut Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani dikutip dari akun Instagram miliknya, Minggu (17/5/2020). Dasar hukum pelaksanaan FWS telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di lingkungan Kementerian Keuangan.

Konsep FWS sebenarnya adalah melakukan pekerjaan dapat di mana saja sesuai dengan kebutuhan serta kondisi yang mendukung penyelesaian pelaksanaan pekerjaan. Jadi FWS tidak identik dengan dengan bekerja dari rumah atau WFH. Pelaksanaan FWS dapat dilakukan pada ruang fleksibel yang ada di kantor. Ruang fleksibel adalah tempat kerja yang menawarkan fleksibilitas lebih besar bagi pengguna. Ruang fleksibel ini dapat merujuk pada ruang kerja bersama. Ruang kerja bersama akan berfokus untuk menumbuhkan rasa kebersamaan sesama pegawai. Desain ruang kerja bersama berupa ruangan yang ada tanpa sekat sehingga para pegawai dapat berinteraksi langsung dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain ruang kerja bersama, untuk membuat FWS dapat berlangsung dengan baik dan lancar diperlukan sarana prasarana serta kesiapan SDM yang memadai. Sarana prasarana yang mendukung pelaksanaan FWS selain adanya ruang kerja bersama yaitu aplikasi pendukung FWS. Kementerian Keuangan telah memiliki aplikasi yang dapat mendukung pelaksanaan FWS secara baik dengan hadirnya *Office Automation* Kemenkeu (e-kemenkeu, e-dropbox kemenkeu, e-mail kemenkeu, *video conference* kemenkeu, aplikasi naskah dinas elektronik, *MyTask*, dan presensi *online*). Semua aplikasi tersebut mampu mendukung FWS berjalan dengan lancar. Untuk kesiapan SDM dalam pelaksanaan FWS tidak jadi menjadi masalah bagi Kementerian Keuangan karena SDM yang dimiliki didominasi oleh generasi milenial (gen Y dan Z).

Rilis yang dikeluarkan berupa infografis oleh Biro SDM Kementerian Keuangan pada bulan Mei 2020 jumlah pegawai Kementerian Keuangan saat ini sebesar 81.838 pegawai. Dari jumlah tersebut, terdapat generasi milenial (gen Y dan Z) yang berjumlah 54.036 orang atau 66,03 % dari jumlah seluruh pegawai.

Berdasarkan teori yang ada dari berbagai literatur menyebutkan bahwa generasi milenial (gen Y dan Z) dikenal sebagai generasi digital yang memiliki kemampuan menggunakan teknologi yang lebih tinggi serta mampu bekerja sama dengan yang lain atau *team-oriented*.

Pada triwulan kedua tahun 2020 KPPN Khusus Investasi sebenarnya telah mengimplementasikan konsep bekerja secara FWS ini. Hal ini dikarenakan adanya pandemi virus COVID-19 yang mengakibatkan para pegawai KPPN Khusus Investasi bekerja dengan mekanisme *Work From Home* (WFH). Kinerja dari para pegawai KPPN Khusus Investasi selama bekerja menggunakan mekanisme WFH di triwulan kedua tahun 2020 yang dihasilkan tetap baik dan maksimal. Hal ini membuktikan bahwa di manapun lokasi bekerja dilaksanakan para pegawai KPPN Khusus Investasi tetap memiliki kinerja yang sama baiknya ketika bekerja di kantor. Selain itu dengan adanya pengalaman telah bekerja dari

rumah selama triwulan kedua tahun 2020 dengan hasil yang memuaskan, KPPN Khusus Investasi telah memiliki modal yang baik dalam penerapan FWS kedepannya.

KPPN Khusus Investasi juga telah melakukan berbagai persiapan dalam menyambut era *New Normal* implementasi FWS. Persiapan yang dilakukan di antaranya melakukan pemetaan jenis-jenis pekerjaan yang bisa dilakukan secara *remote* dan pekerjaan yang harus dilaksanakan di kantor. Pemetaan pekerjaan ini telah dilakukan bersama dengan Bagian Organisasi dan Tata Laksana pada Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Langkah selanjutnya adalah menyiapkan infrastruktur penunjang seperti aplikasi pendukung serta ruang kerja bersama. Selain aplikasi pendukung yang berasal dari Kementerian Keuangan berupa *Office Automation* Kemenkeu, KPPN Khusus Investasi memiliki *file sharing* internal yang dinamakan "Workbook". Workbook ini berisi seluruh file pekerjaan dari semua seksi yang ada di KPPN Khusus Investasi yang dapat diakses oleh semua pegawai secara *online* melalui FTP. Workbook ini memudahkan para pegawai KPPN Khusus Investasi untuk mengakses pekerjaan dari mana saja. Untuk desain ruang kerja KPPN Khusus Investasi saat ini masih menggunakan model kubikel. Namun, untuk kedepannya akan dibangun sebuah ruang kerja bersama. Hal ini dilakukan untuk mendukung implementasi FWS.

Segala persiapan yang telah dilakukan KPPN Khusus Investasi merupakan wujud komitmen untuk mensukseskan implementasi FWS pada Kementerian Keuangan. Para pegawai KPPN Khusus Investasi juga menyambut dengan sukacita implementasi FWS di Kementerian Keuangan dengan senantiasa menjaga integritas, meningkatkan kemampuan bekerja secara mandiri maupun bersama serta berkomitmen melaksanakan pekerjaan dengan berorientasi pada output. Semoga dengan implementasi FWS ini kinerja dari KPPN Khusus Investasi dapat meningkat lagi.

Melayani dan Menedukasi: Catatan atas Program IdS DJPK 2017-2019

Oleh: Andi Ansar Firman
Ahli Muda Analisis Keuangan Pusat Daerah,
Direktorat Jenderal Perimbangan dan Keuangan

Sebagai upaya untuk melakukan penguatan desentralisasi fiskal, Pemerintah Pusat telah mengalokasikan Transfer Ke Daerah dan Dana Desa (TKDD) yang jumlahnya telah meningkat 10 (sepuluh) kali lipat, dari 81 triliun rupiah pada tahun 2001 menjadi 812 triliun rupiah di tahun 2019. Peningkatan TKDD mendorong kenaikan volume Anggaran Belanja dan Pendapatan Daerah (APBD) dari tahun 2001 sebesar 443,56 triliun rupiah menjadi 1.242,16 triliun rupiah pada tahun 2019¹. Peningkatan volume dari APBD ini tentunya diharapkan bermuara pada peningkatan pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat daerah.

Namun demikian kenaikan belanja APBD tersebut di atas belum sepenuhnya diikuti dengan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya kapasitas dan pemahaman sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara di daerah sebagai penyusun kebijakan fiskal daerah dan pengelola keuangan daerah. Untuk itu Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan menggagas program yang dinamakan *Internship* dan *Secondment* (IdS) yang ditujukan kepada pemerintah daerah (pemda) sebagai tindak lanjut arahan Menteri Keuangan dengan tujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi aparatur pemda dalam pengelolaan keuangan daerah.

Program IdS dikembangkan secara *tailor made* dengan menggabungkan berbagai metode pembelajaran yang kreatif, sistematis, aplikatif dan tepat sasaran sesuai dengan tema permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing Pemda. Program ini juga memberikan kesempatan kepada aparatur pemda untuk melakukan pembelajaran keberhasilan daerah lain dalam pengelolaan keuangan daerah, inovasi pelayanan publik, dan pengembangan potensi ekonomi daerah. Sehingga diharapkan terjadi replikasi pelaksanaan kegiatan daerah percontohan yang memberikan nilai tambah bagi pembangunan di daerah lain. Hal ini tentunya memberikan multiplier efek yang positif dalam mendorong upaya kemandirian pembangunan ekonomi di daerah yang mengikuti program IdS ini.

¹ Data APBD Sistem Informasi Keuangan Daerah, Ditjen Perimbangan Keuangan, 2020.

Program *Internship* dilaksanakan melalui pembekalan materi, *focus group discussion* dan *knowledge sharing* terkait strategi peningkatan kualitas pengelolaan keuangan daerah dan peningkatan pelayanan publik, studi lapangan pembelajaran ke daerah percontohan, serta penyusunan dan pembahasan rencana aksi (*action plan*) yang akan diterapkan di masing-masing daerah peserta program IdS dengan pendampingan dari para mentor DJPK. Sedangkan program *secondment* dilaksanakan dengan menugaskan pegawai DJPK sebagai mentor untuk memberikan pendampingan kepada pemda atas implementasi *action plan* yang telah disusun. Pendampingan tersebut dilakukan dengan mengirimkan para mentor DJPK berkunjung ke pemda untuk secara langsung melakukan asistensi dan memonitor pelaksanaan rencana aksi.

Sasaran program IdS adalah pemda yang memiliki kinerja pengelolaan keuangan yang kurang baik dengan kategori nilai CC- ke bawah berdasarkan hasil pemeringkatan kesehatan fiskal dan pengelolaan keuangan daerah, serta mempertimbangkan hasil opini BPK atas laporan keuangan Pemerintah Daerah tahun terakhir dengan opini wajar dengan pengecualian atau disclaimer. Hal ini sejalan dengan tujuan utama program IdS yakni meningkatkan *governance* pengelolaan keuangan daerah melalui perbaikan regulasi, sistem dan prosedur, teknologi informasi, yang diharapkan akan mampu meningkatkan pelayanan publik di daerah.

Sasaran peserta program IdS adalah pejabat eselon II, III atau IV dari satuan kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), Badan Pendapatan Daerah (Bapenda), dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Keikutsertaan para pejabat ini disamping untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas pengelolaan keuangan daerah, juga untuk memudahkan dalam koordinasi dan pengambilan keputusan atas implementasi rencana aksi yang sudah disepakati dengan para mentor DJPK sebelumnya.

DJPK telah menyusun *framework* program IdS dengan tahapan sebagai berikut: pertama, identifikasi calon daerah peserta. Kedua, identifikasi permasalahan utama yang ada pada calon daerah peserta. Ketiga, penyiapan dan penyesuaian materi program yang akan disampaikan. Keempat, penyiapan dan pembekalan tenaga pendamping/mentor yang memiliki kompetensi yang baik dalam pengelolaan keuangan daerah. Kelima, pelaksanaan program *internship* di DJPK dilaksanakan selama 3 (tiga) minggu meliputi:

1. Minggu pertama mengisi pembekalan materi. DJPK melakukan penyiapan materi program *internship* berdasarkan identifikasi atas kebutuhan pemda untuk memperbaiki kinerja pengelolaan keuangan dan pelayanan publik. Oleh karena

itu penekanan materi akan berbeda di setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka menyesuaikan dengan permasalahan masing-masing daerah peserta.

2. Minggu kedua diisi dengan kegiatan studi *visit* ke pemda percontohan dalam rangka pembelajaran terkait *best practice* pengelolaan keuangan daerah dan inovasi pelayanan publik.
3. Minggu ketiga, penyusunan rencana aksi yang disusun berdasarkan kriteria SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, dan timely*) yang didampingi mentor yang sebagian besar merupakan pejabat fungsional analis keuangan pusat dan daerah di lingkungan DJPK dan ditambah beberapa pejabat struktural terkait.

Tahapan yang keenam adalah penandatanganan nota kesepahaman dan perjanjian kerjasama untuk membangun komitmen Pimpinan di daerah atas implementasi rencana aksi yang telah disusun peserta IdS. Ketujuh, pelaksanaan *secondment* oleh para mentor DJPK, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya yaitu berupa asistensi dan *monitoring* atas implementasi rencana aksi.

Dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun, program IdS telah diikuti oleh kurang lebih 72 dari 123 pemda sasaran yang tersebar di seluruh Indonesia. Sebaran sasaran daerah peserta program IdS ini terdiri dari 5 (lima) daerah *piloting* pada tahun 2017, 33 (tiga puluh tiga) daerah pada tahun 2018, dan 34 (tiga puluh empat) daerah pada tahun 2019, dengan total jumlah peserta kurang lebih 153 pejabat pemda dari satuan kerja BPKAD, Bapenda, dan Bappeda.

Hasil evaluasi secara internal dan juga melibatkan *stakeholder* terkait, program IdS ini telah memberikan hasil nyata, antara lain berupa peningkatan efisiensi belanja daerah, peningkatan realisasi dan pencapaian target penerimaan pajak daerah, percepatan penyusunan regulasi keuangan daerah, dan penguatan kerjasama dengan *stakeholder* terkait, serta penerapan teknologi informasi yang menunjang pengelolaan keuangan daerah. Beberapa contohnya adalah kebijakan percepatan penyusunan regulasi dalam rangka mekanisme pengelolaan dan *monitoring online* anggaran kas di Pemerintah Kota Tomohon, optimalisasi penerimaan pajak daerah melalui penerbitan peraturan daerah tentang pajak parkir dan pajak mineral bukan logam dan batuan di Pemerintah Kabupaten Pangandaraan, serta upaya kapitalisasi barang milik daerah di Kabupaten Mesuji.

Inspirasi Pagi Lantai Tujuh

Oleh : Kresia Ramadanty
Pegawai pada Direktorat Jenderal
Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko

“Salah satu cara untuk bekerja optimal adalah dengan mencintai pekerjaan tersebut”. Slogan ini menjadi salah satu hiasan di lantai tujuh, di ruangan kerja Direktorat Evaluasi, Akuntansi, dan Setelmen (Direktorat EAS), di mana kami melakukan tugas dan fungsi kami selaku *back office* di Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR). Sebagai pengelola keuangan negara dalam bidang pembiayaan yang dinamis, kami menyadari perlunya pembelajaran yang berkesinambungan untuk menjaga kecintaan kami terhadap pekerjaan. Pembelajaran bisa datang dari siapa saja dan dalam bentuk apa saja, namun kami yakin inisiatif pembelajaran harus diciptakan, demi cinta kami.

Akhir tahun 2019 menjadi waktu yang sangat spesial bagi Direktorat EAS, di mana disepakati setiap Rabu pagi akan ada pegawai yang menyampaikan cerita inspiratif. Kegiatan **Inspirasi pagi** akhirnya dimulai, dan Ibu Direktur EAS berinisiatif sebagai orang pertama yang membagikan cerita inspiratif, dan tema yang diambil adalah jam dinding. Jam dinding senantiasa berdetak dan selalu menjalankan fungsinya dengan baik untuk menunjukkan waktu, walaupun mungkin tidak ada yang memperhatikan. Pegawai Direktorat EAS perlu meneladani jam dinding mengenai nilai kesetiaan dan keikhlasan untuk terus melakukan yang terbaik dalam bekerja, walaupun mungkin tidak ada yang memperhatikan atau memberikan apresiasi. Inspirasi pagi yang sangat berkesan karena disampaikan oleh pemimpin kami, sehingga kami dapat merasakan bahwa proses pembelajaran adalah milik semua termasuk Ibu Direktur.

Selain pemilihan waktu kegiatan yang unik yaitu pada pertengahan pekan di hari Rabu pagi, kami juga memilih tempat dan cara penyampaian yang sangat unik. Lorong ruangan tempat kami bekerja sehari-hari menjadi pilihan dalam menyampaikan inspirasi, dan pengeras suara bermerk TOA menjadi media penyampainya. Selain itu, *snack* mandiri hasil urunan pegawai Direktorat EAS menjadi pelengkap yang meninggalkan kesan dan pesan yang mendalam. Lorong ruang kerja, TOA dan *snack* mandiri seakan menjadi saksi kesederhanaan dan kekuatan Direktorat EAS di pagi hari.

Penyampaian cerita inspiratif pun berlanjut setiap hari Rabu pagi, dan selain penyampaian inspirasi, para pegawai juga dapat memberikan tanggapan. Tanggapan disampaikan secara aktif oleh pegawai dan semua pegawai diberi kesempatan yang sama. Bahkan pegawai biasanya pendiam (pasif) juga turut memberikan kontribusi aktif dalam diskusi setelah penyampaian inspirasi.

Pandemi adalah hal yang tidak pernah direncanakan oleh siapapun di seluruh dunia, termasuk Direktorat EAS. Sebagaimana unit kerja lain di Kementerian Keuangan, masa awal WFH (*Work From Home*) merupakan masa adaptasi di mana terdapat identifikasi masalah dan mencari solusinya secara cepat. Namun inspirasi pagi tidak boleh pergi, dan kami Direktorat EAS bersepakat bahwa inspirasi perlu hadir kembali setelah adaptasi.

Sesi pertama online dimulai dengan penyampaian kajian **New Normal**. Pembahasan yang

cukup berat kala itu, namun kajian itu dapat diterima mayoritas pegawai dan kajian tersebut menjadi pemicu inovasi penyelesaian pekerjaan pada Direktorat EAS. Tak pelak lagi, inspirasi melahirkan inovasi yang berkelanjutan.

Tujuh manfaat inspirasi pagi rantai tujuh, di mana manfaat tersebut kami kaitkan dengan kesehatan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Arahan

Arahan menentukan ke mana arah organisasi bergerak, di mana di setiap sesi inspirasi pagi, terdapat selipan arahan dari Ibu Menteri Keuangan yang disampaikan kembali oleh Direktur EAS. Pada sesi tersebut pegawai dapat memahami bahwa arahan pada Direktorat EAS sejalan dengan arahan yang disampaikan di level Kementerian Keuangan. Selain itu, inspirasi pagi diharapkan mampu membangun keterlibatan pegawai dalam eksekusi setiap kebijakan yang dibuat sehingga membangun keterlibatan baik secara langsung dan tidak langsung dalam pencapaian tujuan sebagaimana arahan yang diberikan.

2. Kepemimpinan

Penyelesaian pekerjaan membutuhkan kepemimpinan yang efektif. Inspirasi pagi diharapkan menjadi salah satu media bagi jajaran pimpinan Direktorat EAS untuk berbagi dan mengembangkan budaya saling mendukung. Dari sesi inspirasi pagi diharapkan terbangun kepemimpinan yang mendukung, konsultatif dan menantang serta tidak hanya berfokus pada penyelesaian pekerjaan namun juga hubungan interpersonal yang terjalin baik dan kuat menjadi kekuatan tim yang hebat

3. Budaya dan Iklim Kerja

Penyelesaian pekerjaan membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif, terutama keterbukaan dan kepercayaan. Inspirasi pagi pada akhirnya dapat membangun dan menjaga komunikasi informal di lingkungan Dit.EAS. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan antarpegawai dalam penyelesaian pekerjaan secara tim.

4. Koordinasi dan Pengendalian

Inspirasi pagi seringkali mengangkat tema-tema sederhana contohnya filosofi jam dinding yang mencerminkan keikhlasan, kesungguhan dan keberlanjutan.

Pada setiap sesi seringkali ditanggapi dengan implementasi konsep sederhana pada penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Hal tersebut secara tidak langsung menjadi sarana koordinasi Direktorat EAS sehingga solusi atas permasalahan dapat dihasilkan.

5. **Kapabilitas**

Salah satu kapabilitas yang perlu dibangun pada unit kerja yaitu kapabilitas untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Kegiatan inspirasi pagi merupakan salah satu inisiatif unik yang dimiliki Direktorat EAS, di mana diharapkan dapat membangun kapabilitas talenta yang ada di Direktorat EAS.

6. **Motivasi**

Salah satu ciri kecintaan terhadap pekerjaan adalah antusiasme. Dengan adanya inspirasi pagi setiap pekannya, diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan antusiasme serta motivasi pegawai dalam bekerja.

7. **Inovasi dan Pembelajaran**

Salah satu cara mendapatkan pembelajaran yang melahirkan inovasi adalah pembelajaran yang dilakukan secara yang informal. Inspirasi pagi yang bersifat informal ini terbukti telah melahirkan inovasi, dan perlu dipertahankan keberlanjutannya sehingga menjadi arena pembelajaran yang *sustainable* dan bukan merupakan euforia semata.

Inspirasi pagi lantai tujuh hanya sebuah awal untuk inspirasi selanjutnya. Tak dinyana bahwa kemudian inspirasi lantai tujuh telah menjadi inspirasi Kemenkeu melalui tulisan ini. Dengan inspirasi pagi, diharapkan akan terbangun budaya organisasi yang kuat di mana nilai-nilai organisasi diimplementasikan secara intensif dan dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Jika dalam dunia olahraga kita mengenal “*Men sana in corpore sano*”, yang artinya “dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang kuat”, maka dalam dunia inspirasi pagi juga akan mengenal istilah, “***dengan budaya organisasi yang kuat akan tercipta organisasi yang semakin sehat***”.

Meruntuhkan Silo dalam Membangun Sinergi di Masa Pandemi

Oleh: Edmalia Rohmani, S.E.
Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Di tengah pandemi COVID-19, Kementerian Keuangan menghadapi tantangan yang berat dalam mengemban amanah mengelola keuangan negara. Diperlukan sinergi antar instansi yang bernaung di bawahnya untuk bersama-sama menghadapi ujian dan keluar dari turbulensi.

Dalam kondisi menghadapi tantangan eksternal, ada hal yang perlu diwaspadai yaitu tumbuhnya mentalitas silo. Menurut Wikipedia, silo adalah sikap mental yang terdapat pada sebagian organisasi dengan sejumlah departemen/bagian yang tidak bersedia saling berbagi informasi/pengetahuan dengan orang/bagian lainnya di dalam organisasi yang sama. Mentalitas silo menurunkan tingkat efisiensi dan dapat menjadi faktor pengganggu kesehatan organisasi.

Lahan subur bagi tumbuhnya mentalitas ini adalah organisasi berskala besar yang memiliki banyak bagian/departemen dengan regulasi dalam struktur organisasi yang rumit dan tertutup. Hal ini disebabkan sumber daya pada organisasi yang tambun akan diatur secara ketat dan dipastikan memenuhi ketentuan formalnya.

Tekanan yang timbul pada sumber daya akan mendorong terjadinya persaingan dan menutup diri. Masing-masing ingin menunjukkan bahwa departemennya adalah yang terbaik tanpa mau berkomunikasi atau berbagi pengetahuan dengan yang lain. Padahal sejatinya, dalam sebuah organisasi yang sehat, produktivitas secara keseluruhan lebih penting daripada satu atau dua bagian. Lingkungan yang mendukung pengembangan dan perbaikan organisasi secara utuh mutlak diperlukan untuk menciptakan kesehatan organisasi yang baik. Ibarat sebuah tubuh, silo adalah penyakit yang diam-diam menggerogoti dan merusak imunitas organisasi. Hingga tanpa sadar ia merenggut kesehatan organisasi dan menyebabkan kegagalan ketika badai ujian datang.

Dari beberapa literatur, ada tiga cara yang direkomendasikan untuk mengobati penyakit silo, yaitu peran kepemimpinan, manajemen perilaku, dan pengaturan struktur organisasi. Penulis menambahkan cara keempat yaitu dukungan teknologi.

Peran Kepemimpinan

Mentalitas silo terbentuk secara organik dari masing-masing bagian atau departemen dalam sebuah organisasi besar dengan rentang kendali yang jauh. Masing-masing sumber daya di tiap departemen telah terbangun dengan *mindset* parsial sejak awal tergabung dalam bagian tersebut. Hal tersebut dianggap wajar dan tidak dipertanyakan sebab masing-masing level memiliki tujuan yang berbeda-beda sesuai dengan desain awal dibentuknya departemen.

Bila tidak dilakukan intervensi oleh tim eksekutif yang berisi kumpulan pimpinan masing-masing departemen, maka kondisi ini akan berlangsung terus-menerus dan akan membangun pagar berduri yang menutup jalur komunikasi antarbagian organisasi.

Menurut **Patrick Lencioni** (penulis *The Advantage*), "para pucuk pimpinan seharusnya memprioritaskan kepentingan tim eksekutif dibandingkan kepentingan masing-masing

departemen yang dipimpinnya. Sebab bila tidak dilakukan, pertemuan eksekutif tak ubahnya rapat Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) di mana masing-masing anggota dewan memperjuangkan konstituennya.”

Sepintas, hal ini terlihat menguntungkan bagi para pegawai yang diperjuangkan, namun sesungguhnya menyimpan bara dalam sekam sebab menyisakan departemen yang “kalah dalam persaingan”. Pada akhirnya, hal ini tidak menguntungkan organisasi secara keseluruhan sebab masing-masing bagian akan “saling bertarung” dan merusak kesehatan organisasi.

Kondisi ini harus dievaluasi dan diakhiri oleh tim eksekutif. Masing-masing anggota tim harus menomorsatukan kepentingan organisasi secara keseluruhan dan meninggalkan ego sektoral.

Manajemen Perilaku

Selain peran kepemimpinan, intervensi melalui manajemen perilaku juga diperlukan. Perubahan pada manajemen perilaku dapat dimulai dengan membangun paradigma dan mengulang-ulang tujuan organisasi. Diperlukan sebuah gempuran “*rallying cry*” secara bertubi-tubi di setiap level unit organisasi.

Dikutip dari *collinsdictionary.com*, “*rallying cry*” adalah suatu kata, atau frase, sebuah kegiatan, atau sebuah kepercayaan yang menyemangati orang-orang untuk bersatu dan bergerak mendukung suatu kelompok atau ide tertentu. Di masa pandemi, urgensi “*rallying cry*” yang menyatakan kedaruratan situasi keuangan negara yang makin melemah dan membutuhkan kekuatan masing-masing elemen Kementerian Keuangan untuk bersatu perlu terus-menerus digaungkan melalui berbagai macam media komunikasi.

Selain pada tataran konsep, serangkaian kegiatan yang mengaktivasi *team building* antarbagian perlu digalakkan untuk menumbuhkan hubungan yang harmonis.

Pengaturan Struktur Organisasi

Dikutip dari *shiftindonesia.com*, organisasi dengan struktur organisasi yang lebih *flat*, tidak banyak formalitas, regulasinya sederhana namun tegas, pegawainya akan merasa nyaman dengan budaya kerja yang fleksibel.

Fleksibilitas ini sangat penting terutama saat pandemi di mana keberadaan fisik pegawai sebagian besar tidak dihabiskan di kantor. Komunitas-komunitas baik formal maupun informal yang menyatukan sumber daya manusia perlu ditumbuhkembangkan. Sehingga, sekat-sekat yang membatasi komunikasi baik secara vertikal maupun horizontal perlahan akan memudar dan memudahkan dalam menyalurkan aspirasi.

Dukungan Teknologi

Di era digital 4.0, teknologi dapat menjadi senjata penghubung yang efektif dalam menyatukan setiap elemen organisasi. Saat ini, banyak organisasi yang menggunakan sistem *DevOps* yaitu pengembangan perangkat lunak dan metode pengiriman aplikasi yang mengambil pendekatan kolaboratif dan terpadu antara bagian pengembangan dan bagian operasi aplikasi.

Bahkan, dalam beberapa model *DevOps*, tim penjaminan mutu dan tim keamanan dapat diintegrasikan sehingga disebut *DevSecOps*. Isu terkait keamanan ini penting sebab menyangkut lalu lintas data dan kerahasiaan informasi negara. Penjaminan mutu juga diperlukan agar pengguna sistem dapat dengan mudah mengoperasikannya meski memiliki kemampuan digital yang beragam dan agar tidak sering terjadi galat dalam sistem.

Dikutip dari *codepolitan.com*, salah satu aspek utama dari praktik *DevOps* adalah meningkatnya komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi, baik secara fisik maupun nonfisik. Dengan demikian, dukungan teknologi tidak hanya mampu menangkap kebutuhan organisasi, melainkan juga mampu memperkuat fungsinya sebagai saluran berbagi pengetahuan dan tanggung jawab.

Masa pandemi seperti saat ini adalah momentum yang tepat untuk mengoptimalkan teknologi sebagai perekat persatuan dan kesatuan elemen organisasi. Keberadaan fisik menjadi tidak terlalu relevan sehingga sekat-sekat bisa ditiadakan, selama disediakan ekosistem yang baik untuk membangun kebersamaan.

Dari uraian di atas, perlu digarisbawahi bahwa keberhasilan dalam meruntuhkan silo sangat tergantung pada kemampuan para eksekutif dalam mengenali gejala-gejalanya dan duduk bersama dalam merumuskan formula terbaik untuk mengobatinya. Manajemen perilaku, struktur organisasi, dan dukungan teknologi belum tentu dapat meruntuhkannya bila tidak disediakan lahan untuk menumbuhkan kepercayaan, komitmen, dan ekosistem kerja yang bersifat kolaboratif.

Inilah saat yang tepat untuk saling merekatkan hati, demi Kementerian Keuangan sehat dan selamat dari turbulensi di tengah pandemi.

Flexible Working Space: Berakhirnya Presenteeism?

Oleh: Muchamad Abdullah Taufiq
Pegawai Direktorat Jenderal Pajak

Pandemi COVID-19 telah menjadi katalis bagi organisasi untuk melakukan perubahan, termasuk dalam budaya bekerja. Kementerian Keuangan melalui Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan juga melakukan transformasi digital dan mendorong implementasi *flexible working space* (FWS). Tulisan ini menguraikan bagaimana budaya FWS atau bekerja dari rumah (*work from home/WFH*) juga membantu mengatasi permasalahan produktivitas pegawai yang sering kali terjadi, yaitu **presenteeism**, serta bagaimana organisasi dan pimpinan (atasan bagi pegawai) menghadapi tantangan dalam budaya bekerja dari rumah.

Presenteeism merupakan keadaan di mana pegawai tetap hadir di tempat kerja namun produktivitasnya tidak optimal (Koopman dkk 2002). Presenteeism kebanyakan disebabkan oleh masalah kesehatan, di mana pegawai tetap masuk kantor meskipun dalam kondisi sakit atau tidak fit. Penyebab lainnya seperti tekanan pekerjaan, terbatasnya cuti, kualitas kepemimpinan, dan konflik keluarga. Presenteeism juga dihubungkan dengan bekerja dengan jam kerja yang cukup panjang, namun produktivitas tidak optimal. Terminologi ini sering kali didekatkan dengan absenteeism, di mana pegawai sakit dan absen dari bekerja.

Bagi kesehatan organisasi, presenteeism lebih mengkhawatirkan dibandingkan absenteeism. Hal ini dikarenakan presenteeism biasanya tidak dapat terlihat dan tidak terekam secara formal dibanding absenteeism sehingga cenderung sulit diukur. Bahkan, dampak dan biaya yang ditimbulkan oleh presenteeism juga lebih besar dari absenteeism. Dampak dari presenteeism tersebut antara lain menurunnya kualitas produk dan jasa yang diberikan, menurunnya kualitas *well-being* pegawai seperti turunnya kesehatan mental atau depresi, terjadi kecelakaan kerja, dan pengaruh negatif ke pegawai sekitarnya. Penelitian Rasmussen dkk (2016) menyebutkan bahwa presenteeism dan absenteeism di Indonesia diperkirakan berdampak sebesar 1,9% dari total GDP di tahun 2015 dan naik menjadi 2,4% dari total GDP di tahun 2030. Besarnya dampak ekonomi ini disebabkan dari pegawai yang semakin tua dan semakin tingginya risiko penyakit di masa datang.

Seiring perkembangan zaman, faktor penyebab presenteeism menjadi semakin luas. Definisi ini menjadi luas karena pegawai dapat masuk kantor, meskipun tidak produktif dengan banyaknya distraksi di kantor. Bagi pegawai ASN, kondisi presenteeism di PNS dapat terjadi apabila pegawai berpikir 'yang penting absen' (budaya "*clocking in and clocking out*"). Selain itu, kemajuan teknologi dan internet dapat menyebabkan banyak

distraksi di kantor, sehingga pegawai sering kali berada di kantor dan hanya menjelajah internet dan sosial media. The Economist (2020) menyebut fenomena pegawai ini sebagai *slackers*.

Budaya *teleworking* akan menjadi a *permanent feature* dalam budaya bekerja di masa mendatang (OECD 2020). OECD bahkan merekomendasikan bahwa WFH tetap menjadi 'pilihan' bagi pegawai. Dengan mendorong agar pegawai tidak terjebak dalam presenteeism, budaya WFH merupakan kebijakan nyata organisasi dalam menekan persebaran COVID-19 sesuai dengan protokol kesehatan. Dalam pandemi COVID-19 ini, tentu saja akan sangat berbahaya apabila pegawai dalam keadaan sakit namun terpaksa ke kantor, terlebih bila pegawai tersebut mempunyai gejala-gejala COVID-19.

Dalam mempersiapkan budaya FWS ini, diperlukan sistem dan kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Bagi organisasi, selain infrastruktur dan sistem dalam memastikan jalannya budaya FWS, diperlukan pengelolaan kinerja pegawai yang diukur berdasarkan kegiatan (*activity*) dan hasil (*outcome*) yang dihasilkan, bukan berdasarkan pada jumlah jam bekerja. Kementerian Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 223/KMK.01/2020 telah menerapkan budaya FWS dengan terlebih dahulu mengidentifikasi kriteria pekerjaan yang dapat dilakukan FWS. Kriteria pemetaan pekerjaan yang dapat dilakukan FWS adalah perumusan dan rekomendasi kebijakan, tidak mengharuskan tatap muka langsung dengan pengguna layanan, serta pekerjaan yang dapat dilakukan secara *daring*.

Bagi kepemimpinan, kerja sama atasan dan bawahan berlandaskan kepercayaan (*trust*) adalah kunci utama keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Atasan harus mempercayakan tugas dapat diselesaikan oleh bawahan dengan tetap memberikan bimbingan dan pengawasan. Atasan langsung dapat melakukan bimbingan secara regular dan terjadwal kepada seluruh bawahan secara *daring* sesuai Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-3/MK.1/2020. Bimbingan dapat dilakukan dalam rangka *focus group discussion* (FGD), pembahasan pelaksanaan tugas, *coaching* DKI dan penilaian kinerja, dan dapat juga tanpa agenda khusus dan hanya dalam rangka "*knowing your employee*". Kegiatan bimbingan juga sebaiknya mampu membangun partisipasi seluruh anggota tim.

Kualitas kepemimpinan menentukan koordinasi dan sinergi yang baik dalam organisasi.

Dengan adanya FWS, ternyata permasalahan presenteeism masih dapat terjadi. Hal ini dikarenakan masih terdapat fenomena virtual presenteeism atau e-presenteeism. E-presenteeism adalah kondisi di mana pegawai selalu hadir secara daring (dengan mengikuti Zoom atau rapat daring) namun produktivitasnya minimal. Budaya FWS seringkali menjadikan pegawai tidak dapat membagi waktu antara waktu untuk bekerja dan waktu untuk kebutuhan pribadi atau keluarga. Akibatnya, pegawai dapat selalu hadir secara daring atau bahkan mengikuti rapat daring sampai malam hari tetapi tidak memberikan kontribusi dalam pekerjaan. Selain berpengaruh bagi organisasi, fenomena presenteeism baik virtual atau tidak akan mempengaruhi kesehatan pegawai sendiri.

Dalam mengidentifikasi fenomena e-presenteeism, organisasi biasanya melakukan survei kepada pegawai seperti survei *Stanford Presenteeism Scale* (SPS 6) atau *World Health Organization Health and Performance Questionnaire*. Kebijakan cuti karena alasan kesehatan juga masih perlu diberikan pegawai meskipun FWS. Selain itu, peran pimpinan (atasan langsung) sangat penting dalam mengenali kinerja dan kesehatan bawahannya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, atasan langsung sebaiknya dapat menentukan jam kerja dengan menjadwalkan waktu antara pertemuan seluruh anggota tim (*team meetings*) dan waktu bekerja masing-masing.

Kesimpulannya, saat ini transformasi digital dalam organisasi memang bukanlah pilihan namun sebuah keharusan. Transformasi digital meliputi penggunaan teknologi dalam bekerja termasuk dalam menunjang pelaksanaan budaya FWS. Meskipun budaya FWS membantu mencegah presenteeism para pegawai, presenteeism tetap menjadi tantangan bagi kesehatan organisasi dengan munculnya e-presenteeism. Fenomena ini harus tetap disadari dan diwaspadai dengan meningkatkan peran organisasi dan kepemimpinan. Dalam mengidentifikasi kesehatan organisasi, Kementerian Keuangan juga diharapkan mampu mengidentifikasi kesehatan fisik dan mental seluruh pegawainya. Peran pimpinan dalam melakukan tugas dan pekerjaan bersama dengan bawahan juga berlandaskan *trust* dan empati.

Bincang Pagi untuk Kesehatan Organisasi

Oleh: Fajar Muhammad Dewanto
Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Pada tanggal 13 April 2020, Presiden Joko Widodo melalui Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 menetapkan pandemi COVID-19 sebagai bencana nasional. Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk menghadapi COVID-19 dengan mengedepankan kesehatan masyarakat namun tetap menjalankan roda perekonomian. Adaptasi kebiasaan baru segera dilaksanakan baik oleh pemerintah maupun swasta, tidak terkecuali Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan terus bertransformasi demi menghadapi tantangan yang ada termasuk pandemi COVID-19 ini. Keharusan untuk bekerja dari rumah dilakukan untuk menekan angka penyebaran COVID-19. Demi menjaga agar organisasi tetap dapat bekerja dengan efektif dan efisien melayani masyarakat, aplikasi Nadine lahir menjawab tantangan yang ada. Digitalisasi surat menyurat serta adanya fitur “Tugas Saya” diharapkan mampu menjawab masalah yang ada.

Per tanggal 1 Agustus 2020, jumlah pegawai pada Kementerian Keuangan mencapai 80.996 pegawai yang terdiri dari *Baby Boomer*, Gen X, Gen Y, dan Gen Z. Adapun komposisi pegawai berdasarkan generasi antara lain Baby Boomer sebanyak 3.702 pegawai (4,57%), Gen X sebanyak 23.321 pegawai (28,79%), Gen Y sebanyak 32.949 pegawai (40,68%), dan Gen Z sebanyak 21.024 pegawai (25,96%). Dari data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah generasi milenial mencapai 66,64% dari total keseluruhan pegawai pada Kementerian Keuangan, hal ini merupakan tantangan tersendiri dalam mengelola SDM yang ada, apalagi dengan adanya kebijakan untuk bekerja dari rumah.

Seiring berjalannya waktu, tidak semua pegawai mampu beradaptasi dengan kebiasaan baru. Beberapa di antaranya mengalami kesulitan saat diharuskan bekerja dari rumah karena sebagian besar pekerjaannya hanya dapat dilakukan di kantor atau merupakan pekerjaan yang bersifat teknis, sedangkan sebagian yang lain merasa motivasinya untuk bekerja mulai menurun karena kurangnya kontrol dari pimpinan.

Menurut Frederick Irving Herzberg (seorang psikolog asal Amerika Serikat), saat seseorang bekerja terdapat dua faktor yang mempengaruhinya, faktor kesehatan dan faktor pemuas. Faktor kesehatan merupakan faktor ekstrinsik yang berasal dari luar diri seseorang maupun dari organisasi tempat dia bekerja. Yang termasuk dalam faktor kesehatan di antaranya adalah gaji, kualitas supervisi, hubungan antar pribadi, dan kebijaksanaan organisasi. Sedangkan faktor pemuas merupakan faktor intrinsik

yang berasal dari diri seseorang tersebut dan memotivasi untuk menghasilkan kinerja yang unggul. Adapun faktor pemuas meliputi tantangan dalam pekerjaan, pencapaian, pengakuan, serta peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Adapun dalam adaptasi kebiasaan baru untuk bekerja di rumah hubungan antarpegawai menjadi berkurang. Minimnya komunikasi tatap muka secara langsung akibat kebijakan bekerja dari rumah menjadikan beberapa pekerjaan menjadi terhambat. Kontrol dari pimpinan terhadap pekerjaan setiap pegawai yang ada pun belum dapat diatasi secara maksimal menggunakan fitur “Tugas Saya” pada aplikasi Nadine.

Berkaca dari masalah yang timbul akibat kurangnya komunikasi, maka alangkah baiknya jika setiap unit terkecil yang ada di Kementerian Keuangan mencoba untuk menjalankan kebiasaan baru setiap pagi harinya berupa bincang pagi secara virtual.

Bincang pagi virtual merupakan kegiatan penyampaian informasi yang dilakukan melalui komunikasi dua arah secara daring terkait pekerjaan yang akan dilakukan oleh setiap pegawai dalam suatu tim tersebut guna menyatukan persepsi sehingga dapat menjalankan tugas sehari-hari dengan efektif dan efisien. Adapun pelaksanaan bincang pagi dilakukan setiap hari kerja sebelum menjalankan aktivitas di kantor. Pada pelaksanaannya, bincang pagi diawali dengan arahan singkat mengenai isu yang terjadi baik terkait pekerjaan maupun organisasi, selanjutnya pimpinan menyampaikan tugas masing-masing pegawai yang harus dilakukan pada hari itu, dan selanjutnya setiap pegawai menyampaikan rencana pekerjaan lain yang akan dilakukannya pada hari itu sehingga semua pegawai dalam tim mengetahui tugas dari setiap pegawai yang ada.

Bincang pagi ini dikemas dengan santai namun penuh tanggung jawab sehingga setiap pegawai dapat saling memotivasi dan pimpinan pun dapat mendorong serta melakukan pengawasan setiap pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya. Dalam bincang pagi pun pimpinan dapat melakukan evaluasi terhadap pekerjaan setiap anggotanya, sehingga kesalahan yang terjadi sebelumnya tidak terulang kembali dan organisasi dapat terus bertumbuh makin baik. Dengan begitu, permasalahan yang timbul akibat minimnya komunikasi dapat diatasi dan fitur “Tugas Saya” yang ada pada aplikasi Nadine pun dapat digunakan secara maksimal karena pimpinan mengetahui setiap pekerjaan yang akan dilakukan anggotanya serta pegawai mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan arahan pimpinan.

Harapannya, dengan adanya komunikasi yang rutin setiap hari, setiap pegawai dapat berbagi masalah yang ada terutama dalam menyelesaikan pekerjaannya dan motivasi untuk bekerja pun dapat terus terjaga karena adanya dorongan dan tantangan dari pimpinan untuk bersama-sama mencapai visi organisasi.

Halaman ini sengaja dikosongkan.

Perspektif Baru Sekretariat Pengadilan Pajak Menyongsong Era Inovasi Berkelanjutan

Oleh: Penny Febriana
Pegawai Sekretariat Jenderal

Delaying, office automation, dan flexible working arrangements menjadi tiga topik yang paling sering digaungkan di Kementerian Keuangan dalam satu tahun terakhir ini. Ketiganya bermuara kepada satu kerangka besar program Pemerintah Republik Indonesia perihal mewujudkan *agile organization*. Berdasarkan publikasi berupa artikel yang dikeluarkan oleh Boston Consulting Group (BCG) dengan judul Getting to Agile at Scale in the Public Sector (Carrasco et al., 2020), dinyatakan bahwa jika sektor publik ingin menerapkan ketangkasan (*agility*) dari akar hingga menyeluruh dalam skala besar di seluruh sektor publik, setiap organisasi di sektor publik membutuhkan latihan (*agile practices*) dan pendukung (*agile enabler*).

Dalam artikel tersebut juga dicontohkan bahwa salah satu latihan yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk kolaborasi antarfungsi untuk memecah silo. Budaya silo memang erat kaitannya dengan budaya birokrasi yang sudah mengakar di sektor publik. Imbauan untuk membuat terobosan, berinovasi dengan ide *'out of the box'* terus disuarakan kepada para pegawai di seluruh Kementerian/Lembaga namun hal tersebut kerap terbentur dengan adanya budaya silo. Jika direfleksikan dengan lebih mendalam frasa *'out of the box'* tersebut menggambarkan bahwa untuk bisa berinovasi seseorang harus berada pada dimensi seluas-luasnya, tidak boleh terkotak-kotakkan oleh segala hal yang bersifat membatasi.

Lalu, bagaimana konsep 'out of the box' bisa direalisasikan dalam perspektif birokrat yang tanpa daya tidak bisa terhindar dengan birokrasi dan segala jenis jenjang hirarki?

Kolaborasi antarfungsi : Tim Perspektif SetPP

Dalam artikel BCG tersebut dijelaskan lebih jauh bahwa kolaborasi antarfungsi dapat memunculkan keberagaman antar individu yang berbeda tanggung jawab dan perspektif yang dapat menghasilkan solusi kreatif di dalam tim. Hal tersebut cukup menggelitik untuk menjadi refleksi bersama bahwa yang sebenarnya dibutuhkan dalam mewujudkan *agile organization* adalah dua hal sederhana yaitu kolaborasi antarfungsi dan keberagaman perspektif. Dua hal yang mungkin sederhana namun tetap harus dibalut dengan dukungan pimpinan untuk dapat diwujudkan.

Pada bulan Maret 2020, Sekretaris Pengadilan Pajak, Bapak Dendi Agung Wibowo menginisiasi terbentuknya sebuah kolaborasi antarfungsi. Sebenarnya inisiasi ini bukanlah menjadi kolaborasi antarfungsi pertama yang ada di Sekretariat Pengadilan Pajak (SetPP) namun perbedaannya adalah jika biasanya sebuah tim *ad hoc* dibentuk untuk sebuah kegiatan atau produk yang memang sudah ditentukan hasil akhirnya, sebagai contoh Tim Panitia *Capacity Building* yang ditujukan untuk memastikan kelancaran *Capacity Building* atau Tim Penyusunan TC Media yang ditujukan untuk menyusun majalah internal di SetPP. Tim ini ditujukan bukan untuk sesuatu yang telah ditentukan tujuan atau produk akhirnya, namun untuk membahas ide kreatif dan juga kemungkinan inovasi yang bisa dijalankan di dalam organisasi.

Tim Perspektif SetPP. Identitas ini dipilih karena selain melambangkan kepanjangan dari 'Tim Perencanaan dan Pengkajian Ide Kreatif', identitas ini juga melambangkan satu hal penting yang mendasari semangat tim ini yaitu mengolah keberagaman perspektif untuk menjadi ide-ide kreatif yang dapat direalisasikan secara nyata dan membawa nilai tambah untuk SetPP. Tim Perspektif terdiri dari 30 orang di mana setiap anggotanya berasal dari berbagai Majelis dan Bagian di SetPP dengan rincian antara lain 24 orang adalah Pelaksana, 5 orang pejabat Eselon IV dan Sekretaris Pengadilan Pajak berperan sebagai Pengarah. Selain bertujuan untuk menghasilkan solusi kreatif di dalam organisasi, Tim ini juga dibentuk untuk beberapa tujuan lain, yaitu: 1) mendorong kolaborasi yang mampu memecahkan sekat-sekat dalam struktur formal di SetPP; dan 2) memangkas jalur komunikasi para pelaksana muda kepada pimpinan perihal masukan, opini, dan juga ide kreatif untuk organisasi yang mungkin selama ini sudah terpikirkan namun belum bisa tersampaikan.

Dalam perjalanannya, Tim Perspektif telah berhasil mendokumentasikan 31 program kerja yang telah dikaji dan direncanakan akan direalisasikan dalam satu tahun mendatang. Dalam jangka pendek Tim Perspektif SetPP telah berhasil merealisasikan setidaknya 3 program kerja, antara lain: 1) Program Podcast sebagai sarana penyebaran informasi isu-isu terbaru dan kebijakan kantor; 2) Mentoring Beasiswa untuk membantu program

pengembangan akademis pegawai; 3) Video Motivasi dan Budaya Kerja SetPP untuk menjaga keterikatan pegawai terhadap organisasi pada masa *new normal*;

Proses pengkajian ide-ide kreatif merupakan proses pembelajaran yang sangat menarik. Beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari proses pengkajian ini, antara lain: 1) menyatukan pandangan antar individu bukanlah hal yang mudah, namun hal tersebut justru sangat kritikal dalam mewujudkan ide menjadi sebuah program kerja atau kebijakan; 2) antara ide dan realisasi masih ada jalan panjang yang perlu diisi, jalan panjang tersebut yang akan menentukan apakah ide tersebut akan secara nyata membawa nilai tambah bagi organisasi. Oleh sebab itu, dalam sebuah inovasi bukan hanya semangat awal yang penting, tetapi juga semangat dalam merawat konsistensinya hingga inovasi tersebut benar-benar telah berhasil merubah organisasi.

Era Baru : Inovasi

Era baru ini tidak dapat lagi dihadapi hanya dengan memberikan respon terhadap perubahan. Kekokohan sebuah organisasi ditentukan dengan kemampuannya untuk bisa berada satu langkah lebih maju dari perubahan itu sendiri. Memimpin perubahan merupakan kerangka berpikir yang harus digunakan dalam hal ini. Inovasi tentu saja menjadi kunci dalam menghadapi era baru ini.

Namun, inovasi tersebut haruslah bersifat berkelanjutan di mana organisasi memperhatikan konsistensi dan keberlangsungan jangka panjang atas setiap inovasi yang telah berhasil diwujudkan. Proses realisasi dan evaluasi menjadi sama pentingnya dengan proses pengembangan ide. Seluruh proses tersebut merupakan siklus yang tidak boleh berhenti karena setiap hasil evaluasi pasti akan membuahkan ide inovasi baru untuk membawa perbaikan yang berkesinambungan. Dan dalam proses ini, selalu memperkaya perspektif dalam melihat sebuah ide dan permasalahan merupakan kunci yang dapat mendorong agar inovasi berkesinambungan bisa terus terlaksana.

Dimulai Dari Nol

Oleh: Bintoro Aryo Bimo
Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Gumpalan awan mulai pekat padahal sudah pukul sebelas siang. Aroma tanah basah semakin menyeruak pertanda hujan segera datang. Raut kecewa begitu tersirat pada wajah Afifah dan Dviya, dua pegawai Seksi Penginderaan sesuai rapat bersama pejabat.

“Sudah! Kita bekerja saja, biarkan orang lain yang menilai. Ingat budi baik kita akan kembali ke kita sendiri. Tuhan tidak tidur”, pungkas Budhiawan Sujatmiko alias Pak Miko yang saat ini menjabat sebagai Kepala Seksi Penginderaan memotivasi mereka.

Perkataan beliau memutar ingatan sejarah kami akan sosok Nurtanio Pringgoadisuryo. Salah satu sosok dibalik perintis industri kedirgantaraan yang harus merengang nyawa tiga menit setelah mengudara saat menerbangkan pesawat Super Aero-45¹ bersama Supadio dimana kedua mending diabadikan menjadi nama salah satu universitas di Bandung dan lapangan udara di daerah Kalimantan.

Melakukan *babat alas*² dalam suatu pekerjaan seperti yang dilakukan Nurtanio sangat tidak menyenangkan. Dalam kondisi serba terbatas, Nurtanio, Wiweko Supono, dan rekan-rekannya berinisiatif memodifikasi pesawat peninggalan Jepang untuk mengimbangi tentara NICA yang saat itu masih bernafsu menguasai Indonesia. Ibarat bumi dengan langit, Indonesia yang saat itu baru lahir dengan peralatan tempur yang saat itu serba terbatas harus menghadapi *Nederlands Indie Civil Administration* (NICA) yang mayoritas tentaranya merupakan alumni perang dunia kedua. Ironis bukan.

Bukan orang Indonesia namanya jika tidak kreatif. Bahan makanan saja diakali, apalagi sebuah peralatan elektronik. Kondisi seperti tadi yang kami alami di Seksi Penginderaan. Satu-satunya unit eselon IV di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan hanya ada di Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Balai Karimun.

¹ Babat alas merupakan istilah dalam Bahasa Jawa yang memiliki arti menebang hutan untuk membuka lahan baru. Dalam KBBI istilah babat alas dikenal teroka yang artinya membuka daerah atau tanah baru; merintis; dan menjelajahi.

² Pesawat Super Aero-45 merupakan pesawat bermesin ganda yang diproduksi Cekoslovakia setelah perang dunia kedua.

Begitu spesifik hingga akhirnya unit eselon IV yang sempat *lowong*³ hampir satu dasawarsa mulai kembali menggeliat. Mirip ucapan petugas SPBU tatkala kita hendak mengisi bahan bakar, “Dimulai dari nol ya pak?”.

Menempati ruangan yang tidak terlalu besar dengan jumlah pegawai saat itu hanya empat (termasuk kepala seksi) plus lima pegawai berseragam putih hitam, kami bahu-membahu *babat alas* dari urusan administrasi hingga urusan teknis misal pemeliharaan radar pada kapal patroli.

Sulit? Iya. Tetapi namanya awal atau permulaan pasti banyak menemui hambatan. Seperti yang dilakukan Nurtanio waktu mengawali industri dirgantara Indonesia saat republik masih seumur jagung. *Toh*, bersama kesulitan pasti ada kemudahan seperti yang Tuhan firmankan dalam salah satu surat-Nya.

Puncaknya ketika pertengahan tahun 2015 masuknya tiga tenaga baru yang usianya setara saat Neymar bergabung ke Barcelona, menumbuhkan harapan di Seksi Penginderaan akan pentingnya inovasi dan budaya kerja yang mengedepankan kolaborasi.

Tantangan itu datang saat nakhoda Seksi Penginderaan periode awal yakni Eri Kurniawan yang akrab dengan panggilan Pak Eri mengatakan pentingnya bekerja dengan hati plus berdikari.

“Bisa atau tidak misal perbaikan atau pemeliharaan alat penginderaan kita lakukan sendiri? Coba bandingkan kalau menggunakan pihak ketiga dengan kita perbaikan sendiri berapa selisih harganya”, tanya Eri Kurniawan saat itu.

“Sepertinya bisa pak. Nanti kita cari *manual book* setiap alat yang ada di kapal patroli”, pungkas Harpan dan Hery berbarengan.

Satu per satu kami mulai mendata alat penginderaan yang ada di kapal patroli. Data alat penginderaan telah di tangan, kami masih harus berselancar di dunia maya mencari *manual book* yang dibutuhkan. Selesai sudah? Belum. Dari *manual book* yang ada kami

³ Dalam KBBI memiliki arti terluang berkaitan dengan suatu jabatan atau pekerjaan yang telah terisi atau belum.

masih harus membaca dan menelaah bagaimana mengoperasikannya secara benar, kapan dilakukan pemeliharaan secara rutin hingga jenis komponen yang diperlukan jika terjadi kerusakan.

Lebih enak menggunakan pihak ketiga ya? Pasti, tetapi untuk kami itu merupakan pilihan terakhir. *Toh* pada akhirnya apa yang dilakukan pasti tidak pernah sia-sia. Bersakit-sakit dahulu bersenang-senang kemudian.

Kalau tidak seperti itu mungkin kami tidak akan tahu bagaimana cara membuat *heading sensor*⁴ untuk dipasang pada kapal patroli, menghidupmatikan radar yang ada di Batam dari Tanjung Balai Karimun atau membongkar pasang *ball bearing gyro compass*⁵ yang ongkosnya saja kurang lebih setara dengan harga enam gram emas.

Itu baru satu alat, jika rata-rata terdapat lima alat penginderaan pada kapal patroli bea dan cukai dimana ongkos jasa pemeliharannya setara dengan harga tiga gram emas sudah berapakah total biaya yang dapat dihemat? Maaf bukan berarti kami menafikan pihak ketiga tetapi terkadang juga melibatkan pihak ketiga untuk dicuri ilmunya. Hitung-hitung sedekahlah pihak ketiga kepada kami. Bukankah ilmu yang bermanfaat bukankah akan terus mengalir pahalanya?

Seyogianya yang kami lakukan mengingatkan kembali pesan Bu Sri Mulyani Indrawati bahwa jangan pernah lelah mencintai negeri ini. Bisa jadi kami hanya satu dari seribu cara dalam menafsirkan pesan ibu menteri. “Bekerja tidak hanya melulu soal uang tetapi bekerja sama dan membangun energi positif untuk mencapai suatu tujuan”, ucap Pak Saf alias Pak Safrudin.

⁴ *Heading sensor* merupakan salah satu alat pada kapal patroli yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai arah haluan kapal yang bekerja berdasarkan keakurasian sensor dengan arah medan magnet bumi.

⁵ *Gyro compass* adalah merupakan alat pada kapal patroli dan merupakan jenis kompas non-magnetik yang prinsip kerjanya mirip dengan rotasi Bumi untuk menentukan arah geografis secara otomatis. Alat ini bekerja dengan berputar pada porosnya dengan kecepatan 6000 rotasi per menit atau lebih dan dapat bergerak bebas dengan tiga poros arah yang saling tegak lurus satu sama lain dimana arah poros tersebut saling memotong pada titik berat benda

WFH Makin Produktif

Oleh: Raden Ajeng Ratna Puspitaningtyas
Pegawai Sekretariat Jenderal

Kejadian pandemi COVID-19 telah mengubah kebiasaan masyarakat dunia dalam melakukan kegiatan sehari-hari, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Menteri PAN-RB melalui Surat Edarannya, menetapkan pola kerja dari rumah atau dikenal dengan “*Work from Home*” (WFH). Melalui WFH, terdapat banyak pekerjaan yang dapat dilakukan oleh ASN tanpa harus datang secara fisik ke kantor. Walaupun pekerjaan tertentu tetap mengharuskan kehadiran di tempat bekerja.

Tanpa sengaja, *pandemic* COVID-19 terjadi tepat di saat Kementerian Keuangan sedang menuju pada penerapan budaya kerja “*New Thinking of Working*” (NTOW). NTOW merupakan salah satu bagian dari Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi Transformasi Kelembagaan (ISRBTk) Kementerian Keuangan yang bertujuan mewujudkan budaya kerja yang adaptif, berbasis digital dan berintegritas guna meningkatkan produktivitas dan kinerja Kementerian Keuangan; yang di antaranya dengan menetapkan beberapa kebijakan terkait lingkungan kerja seperti kebijakan *activity based workplace*, *flexible working hour*, *flexible working space* termasuk *remote working* untuk mendorong *work life balance* dan produktivitas kerja.

Pola kerja WFH adalah salah satu bentuk *flexible working space* dan *remote working* yang dilakukan ASN Kementerian Keuangan di rumah masing-masing. WFH dilakukan sesuai arahan Presiden pada awal pandemi untuk membatasi interaksi. Dengan demikian, diperlukan akselerasi dalam implementasi NTOW pada Kementerian Keuangan dan memaksa pegawai segera beradaptasi.

Adaptasi terhadap NTOW ini seharusnya tidak terlalu memberatkan bagi pegawai Kementerian Keuangan yang mayoritas merupakan generasi milenial (Generasi Y dan Z), karena teknologi sudah menjadi bagian dari hidup mereka. Menurut data per 1 Agustus 2020, komposisi pegawai Kementerian Keuangan terbesar berturut-turut adalah generasi Y sebanyak 41%, generasi Z sebanyak 26%, generasi X sebanyak 29%, serta generasi *Baby Boomer* sebanyak 5%. Dominasi generasi milenial sebanyak 67% di Kementerian Keuangan ini menjadi keunggulan dalam proses adaptasi terhadap *Information and Communication Technology* (ICT).

Penerapan NTOW yang lebih baik memerlukan dukungan ICT yang andal. Dukungan ICT pada Kementerian Keuangan juga sejalan dengan ISRBTk Kementerian Keuangan yang mengarah pada “*Kemenkeu Digital*”. Salah satunya melalui “*Implementasi Office*

Automation dalam Rangka Membangun *Digital Workplace*", yang bertujuan mewujudkan proses bisnis dan layanan yang efektif dan efisien. *Office Automation* yang telah dibangun saat ini sudah dapat mengakomodir kebutuhan WFH. Contohnya, presensi, persuratan, kepegawaian, serta laporan kinerja harian kepada atasan langsung dapat dilakukan secara elektronik. Sementara itu, untuk rapat dan pertemuan yang biasanya dilakukan secara berkumpul dalam ruangan, sekarang dapat melalui virtual atau melalui *video-conference* di tempat masing-masing tanpa mengurangi substansi rapat.

Pola kerja ini tentu akan menghasilkan efisiensi yang besar baik dari sisi biaya maupun dari sisi waktu. Dari sisi biaya, dampaknya terlihat pada penurunan anggaran yang biasanya dialokasikan untuk rapat, konsumsi, hingga perjalanan dinas yang bersifat mengumpulkan orang. Sementara dari sisi waktu, para ASN dapat menghemat waktu perjalanan dari dan menuju kantor serta perjalanan untuk berpindah tempat rapat.

WFH untuk *Work-Life Balance*

Penelitian Irmahayati yang dilakukan pada tahun 2018, menemukan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu faktor yang memengaruhi motivasi pekerja dan motivasi ini akan berkontribusi pada kinerja. Sementara itu, menurut Alan Kohll kontributor Forbes, *work-life balance* sendiri dapat memiliki makna yang berbeda di tiap generasi. Pada generasi *Baby Boomer*, *work-life balance* bukanlah prioritas, namun semakin *milenial* suatu generasi maka semakin penting *work-life balance*. Oleh karena itu, pola NTOW yang mengutamakan fleksibilitas dapat menjadi salah satu solusi untuk memenuhi variasi kebutuhan tiap generasi di Kementerian Keuangan.

Tujuan NTOW adalah mendorong *work-life balance* dan produktivitas kerja. Dengan WFH, tampaknya kedua tujuan tersebut lebih mudah dicapai. Berkurangnya waktu perjalanan akan meningkatkan kondisi fisik para ASN. Waktu perjalanan dapat digunakan untuk kegiatan lain. Selain itu, waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan dapat dimanfaatkan dengan lebih optimal dengan kondisi fisik yang prima sehingga produktivitas pun terjaga.

Pola kerja WFH selama pandemi ini merupakan salah satu kesempatan untuk meningkatkan *work-life balance*. Hasil survei efektivitas WFH menunjukkan bahwa 51,99%

pegawai mengalami peningkatan efektivitas dalam bekerja selama WFH. Karenanya, pegawai dapat memanfaatkan sisa waktu (termasuk waktu untuk perjalanan) untuk kegiatan lain terkait *work-life balance*, selama target kinerja harian terpenuhi. Setidaknya terdapat dua kegiatan produktif yang dapat dilakukan selama masa WFH, yaitu 1) mengawasi putra-putri yang juga sedang *school from home* (SFH) khususnya bagi Generasi Y yang umumnya memiliki putra-putri usia PAUD/TK/SD, dan 2) meningkatkan kapasitas diri.

Musibah pandemi turut memaksa sekolah untuk melaksanakan pendidikan jarak jauh melalui metode daring. Masa WFH ini merupakan kesempatan langka bagi para orang tua yang biasanya bekerja ke kantor, karena dengan bekerja di rumah mereka sekaligus dapat mengawasi pembelajaran putra-putrinya. Pengawasan dapat lebih efektif apabila Kementerian Keuangan menerapkan pola kerja *flexible working hour*, dengan penyesuaian jam kerja bagi orang tua yang mengawasi anak sekolah dan tetap menjaga integritas dengan menaati ketentuan jam kerja harian.

Senada dengan anak sekolah dengan metode daringnya, selama WFH para pegawai dapat memanfaatkan *Kemenkeu Learning Center* (KLC) untuk meningkatkan kapasitas diri. Jika biasanya untuk sulit mendapatkan waktu yang cocok untuk menghadiri diklat secara fisik, maka masa WFH ini merupakan saat yang tepat untuk menambah jam pelatihan secara *online*. KLC membuka akses pelatihan *online* sehingga diklat dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja. Pegawai juga dapat mengikuti webinar (*web seminar*), kursus/ pelatihan maupun kegiatan *online* lainnya baik yang terkait langsung dengan pekerjaan maupun tidak langsung, dengan tujuan meningkatkan kompetensi diri.

Masa WFH menjadi masa adaptasi pegawai Kementerian Keuangan dalam menghadapi *NTOW* dan sebaiknya dimanfaatkan untuk organisasi juga diri sendiri (melalui *work-life balance*). Peningkatan *work-life balance* diharapkan dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan keterikatan (*bond*) terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi dan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Pandemi bukan alasan untuk berkinerja rendah melainkan pijakan untuk bertransformasi menjadi lebih baik.

Kepemimpinan Entrepreneurial di Kementerian Keuangan

Oleh Teguh Pribadi, SE., MM.
Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan
Provinsi Bangka Belitung

Kementerian Keuangan merupakan salah satu institusi yang memiliki fungsi strategis bagi pemerintah dalam upaya penanganan dampak pandemi COVID-19. Seluruh pimpinan pada semua level beserta seluruh jajarannya dituntut untuk memiliki kecepatan, fleksibilitas, inovatif, dan kemampuan adaptasi di tengah situasi yang serba tidak normal dan cepat berubah.

Dalam sebuah pidatonya, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo juga telah menyampaikan bahwa dalam menghadapi situasi pandemi COVID-19 seluruh elemen harus memiliki *sense of crisis*, antara lain mengubah *mindset* dari *ordinary* ke *extraordinary*, dari cara-cara yang sebelumnya rumit diganti dengan cara yang lebih cepat dan lebih sederhana, dari cara-cara yang Standar Operasional Prosedur (SOP) normal diganti ke SOP yang *smart shortcut*.

Ian Mitroff (2005), juga berpendapat bahwa secara fundamental kepemimpinan ketika situasi krisis berbeda dari kepemimpinan yang sukses pada situasi normal. Beberapa hal untuk menjadi pemimpin yang sukses dalam kondisi dunia yang dilanda krisis, yaitu (1) menjadi lebih proaktif, dengan menjadi *devil's advocate* dan membayangkan skenario terburuk kemudian asumsikan apa yang akan dilakukan oleh organisasi yang dipimpinnya, (2) persiapkan secara emosional dan spiritual kondisi guncangan (*shock*) dan kehilangan/kerugian (*loss*) yang akan terjadi, (3) ciptakan mekanisme di dalam organisasi untuk menerima kondisi krisis, persiapkan sumber daya yang terbaik untuk manajemen krisis kemudian simulasikan, (4) mempelajari langkah-langkah serta kebutuhan kepemimpinan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

Jay A Conger, Ronald E. Riggio, dkk. di dalam bukunya *The Practice of Leadership: Developing The Next Generation of Leader* menyampaikan bahwa setiap pemimpin yang berhasil melewati situasi krisis tidak hanya mampu bertahan dari kondisi tersebut tetapi juga menjadi lebih kuat dan lebih efektif daripada sebelumnya.

Kepemimpinan *Entrepreneurial* dalam Kondisi Pandemi

Dalam berbagai literasi tentang kepemimpinan dikenal istilah kepemimpinan *entrepreneurial*. Seorang pemimpin *entrepreneurial* merupakan katalis bagi penciptaan nilai tambah di dalam organisasi termasuk di dalamnya adalah organisasi sektor publik.

Kepemimpinan *entrepreneurial* adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan budaya *entrepreneurship* di dalam organisasi yang dipimpinnya antara lain seperti budaya inovasi berfikir *out of the box*, berani mengambil risiko (*risk taking*), mengambil keputusan yang cepat dan tepat, fleksibel terhadap perubahan, dan memiliki sikap ketahanan atau resiliensi.

Thornberry (2006) menggolongkan tipe kepemimpinan *entrepreneurial* ke dalam dua kelompok besar, yaitu (1) Tipe aktivis adalah tipe motor penggerak sekaligus pelaksana dalam hal penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Pemimpin tipikal ini adalah orang-orang yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan dan menangkap peluang untuk bisa menghasilkan nilai tambah bagi organisasi; (2) Tipe katalis adalah tipe yang mendorong orang lain di dalam organisasi untuk berinovasi dalam hal penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Pemimpin tipikal katalis akan berusaha untuk menciptakan suasana yang kondusif bagi terciptanya lingkungan *entrepreneurial* untuk orang lain di dalam organisasi.

Oleh karena itu, dalam menghadapi kondisi yang penuh ketidakpastian atau bahkan situasi krisis, pengimplementasian nilai-nilai perilaku *entrepreneurial* menjadi sangat penting dalam memimpin sebuah organisasi. Terdapat lima perilaku *entrepreneurial* yang penting untuk dimiliki oleh seorang pemimpin.

1. Responsif dalam menyikapi kondisi perubahan. Seorang yang memiliki jiwa *entrepreneur* akan sangat peka terhadap perubahan kondisi lingkungan. Hal ini sangat dibutuhkan dalam menghadapi kondisi pandemik seperti saat ini, bagi level pimpinan maupun hingga level staf sekalipun. Di era industri 4.0, penguasaan informasi terkini dari lingkungan global merupakan bagian terpenting dari proses pengambilan keputusan bagi pimpinan.
2. Pengambilan keputusan yang cepat tidak birokratis atau *berte-le-te-le*. Kondisi pandemi saat ini menuntut kecepatan tindakan pemerintah dalam upaya mencegah dampak yang lebih luas dan lebih parah. Pimpinan di level pemerintah pusat maupun daerah senantiasa mendorong adanya simplifikasi proses bisnis, yang dapat memotong rantai birokrasi dan mempercepat *delivery output* bahkan *outcome* kepada masyarakat.
3. Berani mencoba terobosan baru yang inovatif. Seorang pemimpin harus mampu mendefinisikan situasi krisis dengan baik, kemudian memfokuskan seluruh sumber daya untuk menghasilkan solusi yang inovatif. Misalnya yaitu sebagian

besar layanan publik di Kementerian Keuangan pada masa pandemi dialihkan menjadi pelayanan *online*, kemudian seluruh aktivitas manajerial perkantoran pun seketika dituntut untuk terbiasa menggunakan media daring seperti *cloud meeting*, *webinar*, *e-learning*, naskah persuratan dinas & tandatangan elektronik.

4. Memiliki resiliensi atau ketahanan terhadap situasi yang sulit. Menurut R.R. Greene (2003), resiliensi adalah kapasitas untuk memelihara kondisi diri agar tetap berfungsi secara kompeten dalam menghadapi berbagai *stressor* dalam hidup. Resiliensi adalah sikap yang harus dimiliki oleh pimpinan dan seluruh unsur organisasi terutama dalam situasi krisis. Berbagai keterbatasan-keterbatasan yang diakibatkan oleh kondisi pandemi ini tentu sangat berdampak kepada psikologi para pegawai tanpa terkecuali, oleh karena itu setiap pegawai harus mampu menyikapi setiap kesulitan hidup yang dihadapinya dengan cara yang sehat dan senantiasa berpikir positif.
5. Mempunyai kecerdasan spiritual. Selayaknya seorang *entrepreneur* yang selalu siap dan menyadari bahwa bisnisnya rentan terhadap kondisi yang di luar kendalinya, begitupun sikap seorang pemimpin. Ia harus memiliki kecerdasan dan kesadaran spiritual dalam menghadapi situasi yang penuh dengan ketidakpastian. Kecerdasan spiritual seorang pemimpin akan mempengaruhi sikap, ketenangan, serta kejernihan berpikir dalam pengambilan keputusan. *A spiritual approach to leadership is the ultimate competitive advantage.*

Nilai-nilai *entrepreneurship* tidak hanya identik dengan para pengusaha sukses. Dengan menumbuhkan *entrepreneurship* di Kementerian Keuangan, maka niscaya akan dapat dihasilkan *output* kinerja serta kesehatan organisasi yang lebih baik. Para pemimpin atau pejabat, dan seluruh insan Kementerian Keuangan sangat perlu untuk mempelajari serta mengimplementasikan nilai-nilai, budaya dan perilaku *entrepreneurship* baik dalam pelaksanaan tugas kedinasan maupun dalam kehidupan sehari-hari.

Selamat berkarya *entrepreneur-entrepreneur* Kementerian Keuangan! Mari tumbuhkan *entrepreneurship* untuk Kementerian Keuangan yang semakin sehat!

Pandemi, Menguji Resiliensi Kami dalam Melayani

Oleh: Agus Budianta
Pegawai Kanwil DJKN Kalimantan Barat

Tidak pernah terbayangkan sebelumnya akan terjadi wabah yang berdampak pada setiap sisi kehidupan kita. Karenanya, interaksi sosial banyak dilakukan secara virtual. Pandemi ini telah memunculkan kebiasaan-kebiasaan baru yang melompati apa yang biasanya kita lakukan. Virus ini telah mendorong kami untuk lebih peduli terhadap kebersihan dan memaksa kita untuk mematuhi protokol kesehatan demi mencegah penyebarannya.

Indonesia dan 215 negara lainnya di dunia menghadapi tantangan yang sama. Berdasarkan data dari www.worldometer.info/coronavirus per tanggal 17 Agustus 2020, 215 negara telah terjangkit virus ini dengan jumlah yang dinyatakan positif 21.824.807 juta kasus, meninggal 773.032 dan sembuh 14.558.328. Amerika berada di urutan pertama dengan kasus sebanyak 5.566.632 dan Indonesia berada di urutan 23 dengan jumlah kasus 139.549 positif, 6.150 meninggal dan 93.103 sembuh. Wabah ini telah menimbulkan efek domino terhadap berbagai sektor kehidupan masyarakat. Kita dihadapkan pada kondisi ketidakpastian paling tidak sampai dengan vaksin virus COVID19 ditemukan.

Kanwil DJKN Kalimantan Barat menghadapi tantangan yang sama. Pandemi ini telah menguji resiliensi kami, di mana kami dituntut untuk mampu keluar dari kondisi ini dengan memiliki kemampuan beradaptasi secara positif dan tetap teguh dalam menghadapi situasi sulit ini. Kemampuan ini lebih dari sekedar bertahan. Dengan kemampuan beradaptasi ini, kami lebih tenang dan menghindari kepanikan serta menumbuhkan keyakinan untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan yang saat ini kami hadapi bersama.

Kami senantiasa berpedoman pada protokol kesehatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Sebagian besar pejabat/pegawai yang bertugas di kantor kami merupakan pendatang dan terpisah dengan keluarga. Pandemi ini tentu akan berpengaruh terhadap mentalitas pegawai. Pikiran mereka akan terpecah di samping memikirkan kesehatan dirinya, tentu juga akan memikirkan kesehatan keluarganya. Hal ini menambah tantangan yang dihadapi saat ini semakin berat dan kompleks. Karena itu, dalam kondisi ini membutuhkan respon dengan kepemimpinan yang berwawasan luas dan bersifat transformatif.

Semangat kebersamaanlah yang menyatukan kami agar dapat segera beradaptasi dan tetap fokus untuk menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan. Setiap permasalahan yang kami alami dapat kami lihat dengan sudut pandang yang positif. Dengan cara pandang positif maka kami akan memperoleh hasil yang positif dan mengarahkan kepada sikap positif, konstruktif serta pola hidup yang optimis. Hal inilah yang senantiasa ditekankan oleh pimpinan.

Sikap-sikap positif harus senantiasa kami munculkan untuk menegaskan bahwa kami akan mampu mengatasinya. Dengan sikap positif tersebut maka seluruh pegawai akan memandang pandemi ini menjadi pemantik dalam memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh *stakeholder*. Selain itu, setiap pegawai saling peduli dan saling menyemangati sehingga muncul antusiasme untuk bersama menghasilkan kinerja terbaik dalam setiap pekerjaannya

Kami melakukan adaptasi dan bersama meningkatkan kinerja sebagai respon atas perubahan yang terjadi. Paling tidak terdapat 4 (empat) kompetensi yang bersama kami tingkatkan yaitu kompetensi teknologi, kompetensi sosial dan emosional, kompetensi moral, dan kompetensi konteks.

Pertama, kompetensi teknologi, di mana kami dituntut untuk memahami, menggunakan dan beradaptasi dengan teknologi baru. Pandemi telah merubah cara dan pola kerja kami, di mana saat ini kami semakin akrab dengan kegiatan secara virtual. Setiap hari pertemuan kami lakukan secara *online*. Seluruh pegawai harus meningkatkan kemampuannya dan kami melakukannya dengan *sharing* pengetahuan antar pegawai. Masyarakat selaku pengguna layanan juga sudah mulai terbiasa dengan pelayanan melalui *online*. Adaptasi dengan teknologi menjadi hal utama yang harus kami kuasai. Bekerjasama dengan Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura, kami mengembangkan aplikasi SIMPELMAN (Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Manajemen Aset Negara) sebagai upaya memberikan pelayanan secara digital dan menggencarkan prinsip Dilan "Digital Melayani" dalam memberikan pelayanan publik. Aplikasi ini adalah sarana bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan sarana bagi pimpinan untuk memonitor proses layanan yang diberikan. Kejelasan dan kepastian layanan secara *real time* merupakan wujud respon kami atas perubahan yang terjadi di era digital.

Kedua, kompetensi sosial dan emosional, di mana kami dituntut untuk lebih meningkatkan kemampuan kami dalam bersosialisasi dan mengekspresikan nilai-nilai yang kami miliki dalam menjalin hubungan dengan pihak lain. Kami membangun *intimacy*

dengan seluruh *stakeholder* dengan membuat grup Whatsapp, memberikan ucapan buka puasa, ucapan Idul Fitri serta *stakeholder gathering* melalui *zoom meeting* sebagai upaya tetap menjalani hubungan di masa pandemi.

Ketiga, kompetensi moral, di mana setiap pegawai memiliki modal berupa kepercayaan yang diperoleh apabila memiliki integritas yang senantiasa dijaga dan diimplementasikan dalam setiap perilaku. Integritas kami akan menjadi cermin diri untuk dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Pimpinan senantiasa menekankan seluruh pegawai agar menanamkan integritas dalam dirinya sebagai bagian yang menyatu tidak ada tawar-menawar terkait integritas. Kami bekerjasama dengan fakultas teknik Universitas Tanjungpura mengembangkan aplikasi REAKSI (Reminder Anti Korupsi dan Gratifikasi) yang akan muncul pada saat komputer/laptop pertama kali dinyalakan.

Keempat, kecerdasan konteks, di mana kami dituntut untuk lebih cepat memahami atas konteks/esensi dari suatu peristiwa dan dampak yang akan muncul sehingga kami mampu senantiasa melakukan kegiatan atau upaya yang relevan dengan peristiwa yang terjadi. Selanjutnya diharapkan mampu menangkap dengan cepat setiap kesempatan yang muncul dengan ide-ide dan inovasi baru sehingga mampu menyikapi setiap perubahan dengan tepat. Kami melakukan terobosan-terobosan dalam penyelesaian pekerjaan dalam masa pandemi ini sehingga kinerja tetap terjaga dengan baik dan mencapai target yang telah ditetapkan. Sebagai contoh dalam penyelesaian form pendataan pada Satuan Kerja ZIDAM XII Tanjungpura, kami melakukan sinergi dan kolaborasi dengan membentuk tim bersama guna penyelesaian form pendataan.

Pandemi ini telah menguji resiliensi kami dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, memberikan energi untuk berinovasi dan menjadi pemantik untuk melakukan perubahan secara positif. Seluruh pegawai merasa bangga dan bersyukur menjadi bagian dari Kementerian Keuangan serta akan memberikan kinerja terbaik sesuai target kinerja yang telah ditetapkan. Bersama kita hadapi tantangan ini dengan kemampuan beradaptasi dan komitmen menuju ke arah kehidupan baru sebagai wujud bakti kita kepada ibu pertiwi, Indonesia Maju.

Titik Singgung Manajemen Pengetahuan dan Ketahanan Organisasi

Oleh: Hadyan Iman Prasetya
Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Bontang

Diskusi mengenai konsep ketahanan dianggap berawal dari disiplin psikologi (Coutu, 2002) dan kemudian berkembang ke dalam berbagai disiplin lainnya, seperti manajemen, ekologi, manajemen kebencanaan, manajemen organisasi, sosiologi, dan teknik permesinan (Martin, et.al., 2017). Pada konteks yang lain, perkembangan pembahasan berkaitan dengan konsep ketahanan juga berkembang dari ranah individu menuju ruang lingkup yang lebih besar, yaitu organisasi. Bahkan keduanya dianggap saling berkait erat dan berkelindan, mengingat individu adalah anggota organisasi itu sendiri, dan oleh karenanya ketahanan dari masing-masing individu dapat membangun ketahanan organisasi (Mallak, 1997).

Definisi mengenai ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dapat ditemukan dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para akademisi. Ketahanan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan dan secara berlanjut mengembangkan pembinaan terhadap pembelajaran dan adaptasi (Folke, et.al., 2010). Selanjutnya, konsep ketahanan organisasi dianggap memiliki 2 (dua) sudut pandang, yaitu ketahanan operasional atau ketahanan pasif dan ketahanan strategi atau ketahanan aktif. Ketahanan pasif fokus terhadap mengatasi krisis dan kembalinya organisasi kepada keadaan sebagaimana sebelum krisis tersebut terjadi (Pasteur, 2011), sedangkan ketahanan aktif dimaknai sebagai kemampuan untuk mengkonversi ancaman secara cepat menjadi kesempatan untuk kemudian bertindak secara efektif selayaknya sedang berkompetisi (Valikangas & Romme, 2012).

Menurut hemat Penulis, Kementerian Keuangan perlu memberi perhatian (jika belum) lebih (jika sudah) terhadap isu ketahanan organisasi karena tidak menutup kemungkinan dapat terjebak dengan statusnya sebagai organisasi publik. Secara sederhana, berkaitan dengan eksistensi organisasi, tentu Kementerian Keuangan sebagai organisasi publik akan merasa lebih aman jika dibandingkan organisasi privat, mengingat betapa vitalnya tugas dan fungsi yang diemban oleh Kementerian Keuangan bagi negara. Namun demikian bukan berarti bahwa Kementerian Keuangan tidak perlu memikirkan tentang ketahanan organisasi.

Selain ancaman jebakan zona nyaman berkat predikatnya sebagai organisasi publik, Kementerian Keuangan juga perlu menyadari bahwa performa birokrasi Indonesia dianggap masih gagap dengan kondisi yang dihadapinya saat ini, yaitu kondisi VUCA. Terminologi VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous*) merujuk pada kondisi dunia

multilateral yang digambarkan serba dinamis, fluktuatif, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu. Awalnya, kondisi VUCA dikenal dalam konteks militer yang dianggap sebagai imbas dari adanya perang dingin antara barat dengan timur. Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa kondisi VUCA banyak dibincangkan oleh kalangan pengusaha dan akademisi yang selalu dikaitkan dengan adanya disrupsi (Purwanto, 2019). Hal ini tentu semakin menguatkan betapa ketahanan organisasi perlu untuk dipikirkan oleh Kementerian Keuangan, mengingat bahwa disrupsi adalah faktor utama yang dihadapi dalam membangun ketahanan organisasi (Sahebjamnia, et.al., 2018).

Arti Penting Manajemen Pengetahuan

Ketahanan organisasi dapat diukur dari beberapa faktor, dua diantaranya yaitu pengetahuan organisasi tentang apa yang dilakukannya untuk menumbuhkan ketahanan organisasi dan seberapa jauh organisasi memiliki kesadaran terhadap situasi yang dihadapinya (Starr, et.al., 2003). Khusus berkaitan dengan faktor yang disebutkan terakhir, hal tersebut juga mencakup ketersediaan modal intelektual organisasi baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Kedua faktor yang disebutkan sebelumnya senyatanya juga memiliki korelasi yang erat, sebuah studi menyatakan bahwa kesadaran organisasi dipandang sebagai faktor penting dalam memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan di antara para pekerja yang bersifat beragam (Heewon, et.al., 2019).

Pendapat lain menyatakan terdapat 3 (tiga) ukuran untuk mengukur ketahanan sebuah organisasi, yaitu proses belajar organisasi, kapasitas adaptasi, dan kapasitas organisasi untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki (Sharma, 2019). Dalam studi ini kemudian didapati sebuah kesimpulan adanya korelasi positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan ketahanan organisasi.

Kiranya, berdasar pendapat-pendapat di atas, tidak berlebihan jika disimpulkan bahwa ketahanan organisasi dapat terwujud dari adanya kesadaran organisasi yang tumbuh dari adanya proses pertukaran pengetahuan antara individu yang menjadi anggota organisasi tersebut. Dengan demikian manajemen pengetahuan di dalam sebuah organisasi perlu pula mendapat perhatian yang serius agar setiap individu di dalam organisasi tersebut dapat secara mudah mengakses dan mendayagunakan segala informasi dan pengetahuan guna membangun ketahanan organisasi. Hal ini juga terkait erat dengan anggapan bahwa

ketahanan organisasi dapat terwujud jika individu-individu di dalam organisasi tersebut juga memiliki ketahanan diri, sebagaimana telah disinggung pada bagian sebelumnya.

Berdasarkan kerangka berpikir yang demikian, dalam rangka mewujudkan ketahanan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, maka perlu dilakukan optimalisasi sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang telah ada guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia ini pada gilirannya diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran masing-masing individu terhadap kondisi disruptif yang dihadapi Kementerian Keuangan. Kapabilitas individu yang dapat menghadapi kondisi disruptif tersebutlah yang akan menggambarkan seberapa jauh ketahanan organisasi telah terinternalisasi dalam diri individu para pegawai Kementerian Keuangan.

Selain dalam konteks kompetensi individu, secara kolektif, dengan adanya optimalisasi manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan maka akan terwujud sebuah birokrasi yang *agile* dan dapat melahirkan kebijakan publik yang inovatif dan bersifat *evidence-based*. Birokrasi yang *agile* tentu akan memudahkan Kementerian Keuangan melakukan adaptasi terhadap disrupsi yang terjadi, sehingga ketahanan organisasi terwujud dari kemampuan penyesuaian diri tersebut. Sedangkan, kebijakan publik yang bersifat *evidence-based* sebagai sebuah keluaran dari proses manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan juga dapat menjadi manifestasi dari ketahanan organisasi karena kebijakan publik yang demikian kiranya akan teruji dan tidak mudah dipatahkan hanya karena adanya anggapan-anggapan atau isu-isu yang tidak didasarkan pada studi sebagaimana proses lahirnya kebijakan publik tersebut.

Akhirnya, sebagaimana telah disinggung sebelumnya, proses manajemen pengetahuan berkelindan dengan kesadaran organisasi. Oleh karenanya, masing-masing individu pegawai Kementerian Keuangan perlu pula menumbuhkan kesadaran diri berkaitan dengan eksistensi dirinya dalam organisasi yang menuntut dirinya untuk selalu meningkatkan kapasitas diri yang salah satunya adalah melalui rangkaian proses manajemen pengetahuan yang telah disediakan Kementerian Keuangan karena pada gilirannya kesadaran yang individual tersebut akan berkontribusi dalam mewujudkan ketahanan organisasi.

Pandemi COVID-19: Ujian Nyata Bagi Eksistensi MOFIN

Oleh: Bryan Habib Gautama
Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Tak ada yang menyangka dunia dapat berhenti sejenak. Kehidupan yang sebelumnya terasa bebas dan tanpa batasan seolah berubah sejak kemunculan pandemi COVID-19. Keseluruhan dari aspek kehidupan manusia terdampak akibat peristiwa ini. Segala usaha terus dilakukan untuk mencegah, mengurangi, serta mengatasi penyebaran COVID-19. Di sisi lain, setiap negara juga berusaha bangkit dari peristiwa besar ini.

Sejarah mencatat setiap kali terjadi peristiwa besar yang melibatkan seluruh aspek pada kehidupan manusia akan menghasilkan pola interaksi dan hubungan yang baru. Pada tahun 1350, terjadi pandemi *black death* yang menewaskan sepertiga penduduk Eropa. Pandemi menyebabkan terjadinya perubahan interaksi sosial, ekonomi, dan politik. Sistem feodalisme tergerus tergantikan oleh imperialisme baru di Eropa. Setelah pandemi berakhir terjadi modernisasi hubungan sosial-ekonomi, peningkatan investasi dalam teknologi dan ekspansi besar-besaran ke luar negeri yang membuat Eropa menjadi salah satu kawasan paling berkembang. Sejarah juga pernah mencatat sebuah dinasti dapat runtuh akibat terjadinya pandemi. Pada abad ke-16, terjadi wabah besar yang menyebabkan kematian 40% penduduk Tiongkok. Wabah ini berdampak kepada peningkatan kelaparan dan korupsi yang menyebabkan runtuhnya Dinasti Ming. Begitu pula dengan flu Spanyol pada abad-19 yang menjadi salah satu pandemi dengan korban terbesar sepanjang sejarah. Setelah pandemi berakhir terjadi peningkatan pada urgensi kesehatan serta pemanfaatan riset dalam rangka memprediksi serta mengatasi terjadinya pandemi di masa selanjutnya. Berkaca pada kejadian di masa lampau, apakah pandemi COVID-19 akan kembali merubah tatanan kehidupan?

Tren perkembangan pandemi COVID-19 di Indonesia membawa dampak perubahan pada masyarakat. Kebijakan-kebijakan baru muncul silih berganti sebagai bentuk penyesuaian pola interaksi masyarakat selama pandemi berlangsung. Selain pada sisi interaksi dalam bermasyarakat, perubahan besar juga terjadi pada sistem birokrasi. Pemerintah dihadapkan pada kondisi di mana pelayanan publik dapat dilaksanakan secara prima dengan meminimalisir interaksi sosial di dalamnya. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai garda terdepan pelayanan publik terus dikembangkan seiring dengan kebijakan perubahan pola bekerja menjadi *flexible working*.

Dalam menyikapi hal tersebut, Kementerian Keuangan telah menyiapkan mekanisme manajemen untuk dapat mengukur kemampuan organisasi dalam mempertahankan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan, yang disebut dengan *Ministry of Finance Organizational Fitness Index* (MOFIN). Secara umum, MOFIN merupakan satuan pengukuran kesehatan organisasi dengan kriteria tertentu yang bertujuan untuk

mengetahui tingkat persepsi pegawai terhadap kemampuan organisasi dalam menyelaraskan kondisi internal, mengeksekusi strategi, serta memperbaharui dirinya sehingga dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dalam jangka panjang. Pengukuran tersebut terdiri atas 3 (tiga) kelompok, 9 (sembilan) dimensi, dan 37 (tiga puluh tujuh) indikator. Nilai kesehatan organisasi terdiri atas 3 tingkatan, yaitu *ailing* (sakit), *able* (mampu), dan *elite* (sehat). Berdasarkan hasil survei MOFIN dari tahun 2015-2019, tingkat Kesehatan Organisasi Kementerian keuangan selalu pada tingkatan tertinggi yaitu *elite*, dengan nilai survei yang terus meningkat.

Dampak dari pandemi COVID-19 kemungkinan besar akan mempengaruhi pandangan subjektif dari responden survei MOFIN. Sejak pertama kali pelaksanaan MOFIN, belum pernah terjadi peristiwa yang mampu mengubah sisi kehidupan baik dalam bermasyarakat maupun sistem birokrasi. Keadaan seperti ini tentu saja menjadi ujian yang sebenarnya bagi eksistensi survei MOFIN. Hal ini, membutuhkan perhatian khusus bagi pengambil kebijakan dalam menentukan sejauh mana praktik manajemen di lingkungan Kementerian Keuangan dapat bertahan di tengah perubahan yang ada. Pada tahapan ini, pengambil kebijakan juga perlu memperhatikan potensi perubahan pada beberapa dimensi yang terdampak pandemi COVID-19.

Pertama, kepemimpinan menjadi faktor pokok dalam mempertahankan kesehatan organisasi. Keseluruhan kelompok dalam survei MOFIN terdapat komponen kepemimpinan di dalamnya. Pada kondisi pandemi, peran pimpinan sangat sentral, di mana harus tetap memastikan pelayanan publik berjalan lancar dan para pegawai tidak terdampak langsung COVID-19. Pimpinan juga harus membangun lingkungan positif dan aman, saling mendukung, serta memperhatikan kesejahteraan pegawai. Untuk dimensi ini pada dasarnya Kementerian Keuangan telah memberikan gambaran pimpinan sebagai “prajurit yang berada di garis terdepan”, melalui kebijakan pada Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-5/MK.1/2020, bahwa setiap pimpinan setingkat pimpinan administrator ke atas untuk tetap melaksanakan *Work From Office* (WFO) pada awal-awal berlangsungnya pandemi COVID-19, sedangkan pegawai lainnya dapat melaksanakan penugasan *Work From Home* (WFH). Kepekaan pimpinan terhadap kondisi pandemi dalam bentuk penyiapan protokol kesehatan guna melindungi pegawai dari dampak pandemi COVID-19 serta keberhasilan dalam meminimalisir risiko di bidang pelayanan publik melalui *Business Continuity Plan* (BCP) juga dapat menjadi penunjang dalam membentuk persepsi yang positif pada dimensi kepemimpinan. Sehingga, dimensi ini berpotensi menjadi stimulus pada peningkatan nilai survei MOFIN.

Kedua, budaya dan iklim kerja juga menjadi dimensi yang akan terdampak oleh pandemi COVID-19. Menurut Owens (1991), budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara dalam iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan. Untuk dimensi ini, indikator yang perlu mendapatkan perhatian lebih adalah pada disiplin operasional. Kebijakan WFH tentu saja berdampak pada perubahan pola kendali dan koordinasi serta pengawasan melekat oleh pimpinan.

Sehingga dimensi ini berpotensi memberikan pengaruh “bermata dua”, dapat positif maupun negatif bergantung kepada pimpinan satker dalam melakukan pemantauan pekerjaan serta pengawasan melekat di dalamnya. Untuk mengatasi dampak negatif tersebut, sebelum pelaksanaan survei perlu diberikan pembatasan-pembatasan tertentu pada indikator disiplin operasional.

Ketiga, dimensi inovasi dan pembelajaran mendapatkan tantangan yang besar selama berlangsungnya pandemi COVID-19. Sebelumnya tidak ada yang menyangka bahwa pekerjaan dapat dilakukan di rumah. Kementerian Keuangan telah membuat inovasi bekerja dari rumah (*work from home*) melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK- 223/KMK.01/2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pelayanan publik pada Kementerian Keuangan tetap berjalan dengan prima dan akuntabel walaupun dilaksanakan secara WFH. Hasil survei *flexible working* dalam rangka *New Thinking of Working* (NToW Kemenkeu) menunjukkan bahwa efektivitas kerja pada saat WFH relatif sama seperti kondisi kerja normal. Penelitian internal pada salah satu unit vertikal DJBC yaitu KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok juga menunjukkan bahwa pelaksanaan WFH memberikan dampak pada penurunan nilai beban kerja mental pegawai sebesar 9,49%. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi Kementerian Keuangan di masa pandemi tergolong baik dan berhasil. Inovasi tentu saja terus dikembangkan untuk memberikan kemudahan pelaksanaan tugas pegawai seperti *office automation*, presensi *online*, perubahan pelatihan dan pendidikan secara virtual, ataupun inovasi-inovasi mandiri yang dilakukan oleh satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan demikian, dimensi ini dapat memberikan *feedback* yang baik terhadap survei MOFIN yang akan datang.

Untuk mendapatkan hasil survei yang maksimal, peran setiap komponen sangat diperlukan. Pada tingkat pengambil kebijakan, pelaksanaan survei harus diupayakan untuk dapat diikuti oleh setiap pegawai. Saat kondisi pandemi seperti ini, data yang akan didapatkan merupakan “harta karun” paling berharga dan sulit untuk diulang kembali. Data tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi serta referensi apabila terjadi kembali perubahan secara masif. Pendalaman terhadap dimensi-dimensi yang terdampak COVID-19 juga perlu dilakukan sebelum pelaksanaan sosialisasi ataupun internalisasi tentang survei MOFIN. Pimpinan setiap satuan kerja juga tetap harus konsisten dalam melaksanakan praktik manajemen yang telah disiapkan oleh Kementerian Keuangan. Sehingga, pelaksanaan survei MOFIN dapat mencapai hasil maksimal dan Kementerian Keuangan dapat mempertahankan kesehatan organisasinya pada tingkatan *elite*.

Pada bagian akhir, partisipasi pegawai pada pengisian survei MOFIN perlu dimaksimalkan. Setiap pegawai mempunyai kontribusi yang besar terhadap tingkat kesehatan organisasi Kementerian Keuangan.

“Gunakan aksimu, mari berpartisipasi pada survei MOFIN, jadikan Kementerian Keuangan yang lebih baik”

Menjaga Kesehatan Organisasi dalam Mendukung Optimalisasi *Flexible Working Space (FWS)* di Era Tatanan Normal Baru

Oleh: Leonita Agustine
Pegawai pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Sejak ditetapkannya status Pandemi COVID-19 oleh *World Health Organization* (WHO) pada bulan Maret 2020, telah terdapat jutaan jiwa di seluruh penjuru dunia yang menjadi korban COVID-19, termasuk di Indonesia. Pandemi COVID-19 berdampak ke seluruh elemen masyarakat khususnya di bidang kesehatan dan bidang sosial ekonomi. Pemerintah Indonesia terus berupaya melindungi keselamatan rakyatnya, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Presiden Republik Indonesia, bahwa *“tujuan pemerintah hanya satu yakni keselamatan seluruh rakyat baik keselamatan di bidang kesehatan maupun di bidang sosial ekonomi”* (Sosial Media Presiden Republik Indonesia, diunggah pada tanggal 6 Mei 2020).

Kesehatan dan sosial ekonomi adalah 2 aspek yang saling terkait. Pemenuhan pelayanan kesehatan tidak dapat berjalan optimal tanpa didukung oleh kondisi sosial ekonomi yang baik, begitupun sebaliknya. Ketidakpastian waktu berakhirnya Pandemi COVID-19, menjadi pertimbangan bagi Pemerintah untuk memberi ruang berjalannya *“Tatanan Kehidupan Normal”* yang baru. Presiden Republik Indonesia menyampaikan bahwa *“tatanan kehidupan normal yang baru bukan berarti menyerah dan pesimis, justru menjadi titik tolak menuju tatanan kehidupan baru masyarakat untuk dapat beraktivitas kembali sambil tetap melawan ancaman COVID-19 dengan menerapkan protokol kesehatan secara ketat”* (Sosial Media Presiden Republik Indonesia, diunggah pada tanggal 16 Mei 2020).

Pelaksanaan tatanan kehidupan normal baru dimanifestasikan oleh berbagai instansi baik di sektor publik maupun privat salah satunya melalui upaya pembangunan cara/pola kerja baru seperti penyelenggaraan produktivitas kerja yang berbasis *Flexible Working Space* (FWS) untuk mendukung optimalisasi pelaksanaan *Work From Home* (WFH) yang digiatkan selama masa Pandemi COVID-19. Kementerian Keuangan adalah salah satu instansi sektor publik yang menerapkan kebijakan FWS di era pandemi COVID-19. FWS sendiri adalah pengaturan pola/cara kerja pegawai yang mengoptimalkan penggunaan TIK untuk menjaga produktivitas pegawai dan memastikan keberlangsungan pelaksanaan tugas yang berbasis fleksibilitas lokasi kerja dalam jangka waktu tertentu dengan tujuan untuk mewujudkan budaya kerja yang adaptif, berbasis digital, dan berintegritas, di mana

pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Setjen Kemenkeu selaku pembina pengelolaan organisasi dan kinerja Kemenkeu. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Setjen Kemenkeu di antaranya pembenahan infrastruktur penunjang melalui optimalisasi *Office Automation* Kemenkeu dan penyusunan pedoman *Activity Based Workplace*. Penerapan dan kriteria FWS telah diatur dalam KMK Nomor 223/KMK.01/2020 (kemenkeu.go.id, 2020).

Tantangan dan Peran Kesehatan Organisasi dalam Perubahan Tatanan Normal Baru Khususnya Implementasi FWS

Perubahan cara kerja yang mengoptimalkan digitalisasi dan fleksibilitas membuat implementasi FWS tidak hanya membutuhkan kejelasan pengaturan, pembenahan infrastruktur penunjang, dan integritas pegawai, tetapi juga membutuhkan upaya untuk menjaga kesehatan organisasi khususnya terkait tantangan dalam mengoptimalkan dimensi budaya dan iklim kerja, kepemimpinan, akuntabilitas, serta motivasi pegawai. Pengukuran kesehatan organisasi dapat menjadi *tools* dalam mengoptimalkan pelaksanaan tatanan normal baru khususnya implementasi FWS.

Tantangan FWS dari sisi budaya dan iklim kerja, muncul karena cara kerja baru mengubah kualitas interaksi di dalam dan antar unit organisasi. Sebelum adanya Pandemi COVID-19, kualitas interaksi personal antara sesama pegawai maupun pegawai dengan atasan baik dalam agenda formal maupun informal lebih mudah dibangun dan dijaga karena pekerjaannya bersifat tatap muka. Pelaksanaan FWS yang mengurangi intensitas tatap muka dan penggunaan saluran komunikasi berdampak pada potensi bias makna dan kepercayaan. Atas dasar itu organisasi perlu membuka ruang keterbukaan dan kepercayaan di mana setiap personil dapat didorong untuk bersikap jujur dan disiplin di antaranya melalui kegiatan komunikasi dan dialog secara terbuka dan transparan; melakukan pengawasan melekat namun tidak berlebihan di antaranya melalui penyempurnaan sistem kinerja yang mendorong transparansi dan standar perilaku; dan membuka ruang kreativitas, inovasi, dan inisiatif yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, tantangan dari sisi kepemimpinan muncul sebagai konsekuensi adanya perubahan cara kerja yang mengedepankan digitalisasi dan fleksibilitas, di mana kepemimpinan menjadi kunci untuk memastikan keberlangsungan pelaksanaan tugas agar berjalan dengan baik. Perubahan ini menuntut pimpinan organisasi untuk menginspirasi aktivitas pegawai di antaranya dapat melalui pemberdayaan pegawai dengan pemanfaatan

TIK untuk meningkatkan intensitas komunikasi dan konsultasi secara daring. Pimpinan juga dapat melakukan *monitoring* pekerjaan maupun kondisi pegawai sehingga ritme pekerjaan dan integritas pegawai dapat terjaga.

Dari sisi akuntabilitas, tantangan muncul karena adanya potensi bias peran selama pelaksanaan FWS. Organisasi dan pimpinan perlu memastikan kejelasan peran setiap pegawai, sehingga tidak terdapat ambiguitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai. Kejelasan peran akan mendorong pegawai untuk memberikan hasil yang terbaik.

Terakhir, dari sisi motivasi pegawai. Hal ini dapat menjadi tantangan dalam implementasi FWS karena perubahan cara kerja dan kondisi pandemi COVID-19 memerlukan antusiasme yang mendorong kesiapan pegawai dalam menjaga ritme pekerjaan. Terdapat 3 hal yang dapat mempengaruhi antusiasme pegawai di antaranya interaksi, kejelasan peran, dan sosok kepemimpinan. Seringkali, antusiasme terbangun dalam cara/pola kerja yang rutin dan kondusif di mana interaksi dapat membangun kedekatan antar personal dan *team work* yang baik. Antusiasme juga dapat terbangun dari kejelasan peran, sehingga setiap pegawai merasa memiliki dan bertanggung jawab dengan tugas yang diemban. Sosok pemimpin juga dapat membangun antusiasme pegawai karena peran pemimpin dalam mendorong dan membimbing pegawai, serta memberikan contoh yang inspiratif. Organisasi dapat mengupayakan berbagai kegiatan yang melibatkan pegawai untuk berinteraksi, memberi contoh kepemimpinan yang inspiratif, dan memberi kepastian peran untuk berkontribusi.

Atas hal tersebut, perubahan tatanan normal baru khususnya terkait implementasi FWS dapat dioptimalkan dengan upaya menjaga kesehatan organisasi melalui penyesuaian kegiatan dengan mitigasi tantangan dimensi kesehatan organisasi, sehingga indikator keberhasilannya dapat terjawab saat pelaksanaan survei kesehatan organisasi. Pentingnya keterlibatan seluruh elemen SDM dalam mengikuti survei akan mendorong perbaikan dalam kebijakan, manajemen, dan kinerja organisasi, salah satunya termasuk praktik perubahan tatanan normal baru melalui implementasi FWS.

Yuk, seluruh pegawai agar berpartisipasi dalam survei MOFIN dan memberikan masukan sebagai dasar diagnosis awal kondisi kesehatan organisasi Kemenkeu termasuk atas pelaksanaan praktik perubahan tatanan normal baru.

***Delayering* Bukan Sekadar Ganti Baju**

Oleh: Prama Wiratama, S.S.T
Pegawai Badan Kebijakan Fiskal

Badan Kebijakan Fiskal telah membahas mengenai *delaying* sejak tahun 2014 sebelum akhirnya terwujud pada akhir tahun 2019. Isunya adalah bagaimana memanfaatkan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) untuk menggantikan jabatan struktural yang ada sebelumnya. Hal ini bertujuan setidaknya untuk tiga hal: (1) Mengurangi ketimpangan beban kerja; (2) Meningkatkan akuntabilitas kinerja dan fleksibilitas kerja; dan (3) Memberikan peluang jenjang karir yang lebih luas bagi pegawai BKF.

Mengurangi Ketimpangan Beban Kerja

Pada sistem kerja struktural sebelumnya sering terjadi *bottlenecking* dalam penyelesaian pekerjaan. Tahapan *review* yang berlapis-lapis dan melelahkan sangat menghambat ritme kerja para pegawai yang selalu dituntut cepat dalam memberikan rekomendasi kebijakan kepada pimpinan. Hal ini diatasi dengan memanfaatkan sistem kerja jabatan fungsional. Dengan adanya JFAK, kepala pusat dapat memberikan penugasan langsung kepada Analisis Kebijakan yang ditunjuk sebagai penanggung jawab tugas. Kepala pusat tidak perlu lagi memberikan disposisi penugasan secara berjenjang kepada eselon III, kemudian eselon IV, lalu terakhir kepada pelaksana, baru pekerjaan tersebut dapat dikerjakan.

Dengan memanfaatkan sistem kerja fungsional, Kepala Pusat seakan-akan memiliki bawahan langsung berkualitas setara eselon II (Analisis Kebijakan Ahli Utama), eselon III (Analisis Kebijakan Ahli Madya), eselon IV (Analisis Kebijakan Ahli Muda), atau pelaksana (Analisis Kebijakan Ahli Pertama).

Kepala Pusat tentu akan sangat kewalahan untuk mengelola bawahan sebanyak itu bila melakukannya seorang diri. Oleh karena itu BKF menyiapkan Kepala Bidang Program Analisis Kebijakan (level eselon III) serta Kepala Subbidang Perencanaan dan Pemantauan Kegiatan Analisis (level eselon IV) untuk membantu setiap kepala pusat mengelola para fungsional berdasarkan kualifikasi dan beban kerja yang tersedia.

Diharapkan tidak ada lagi cerita penumpukan penugasan pada seseorang karena tanggung jawab jabatannya atau karena tidak ada yang menjaga keseimbangan beban

kerja kecuali atasan langsung. Diharapkan kepala bidang terkait program akan terus membantu kepala pusat dalam menyeimbangkan beban kerja para Analis Kebijakan. Sederhananya, sekarang sudah ada pejabat yang tugasnya khusus untuk memperhatikan beban kerja para pegawai.

Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja dan Fleksibilitas Kerja

Sistem kenaikan pangkat untuk jabatan fungsional yang berdasarkan pencapaian angka kredit tentu lebih akuntabel daripada jabatan struktural. Apalagi untuk level tertentu, penilaian angka kredit bukan dinilai oleh atasan langsung tetapi oleh instansi pembina misalnya Lembaga Administrasi Negara sebagai instansi pembina JFAK.

Selain itu, output yang dihasilkan oleh para Analis Kebijakan harus diserahkan kepada organisasi sebagai *knowledge* yang akan dikelola dalam *knowledge management*. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi hasil kerja pegawai dan memastikan *knowledge* yang dihasilkan tidak dibawa pergi oleh setiap Analis Kebijakan. Tidak seperti sebelumnya, data-data *input* dan *output* hasil kerja disimpan oleh unit struktural masing-masing dan sulit untuk dipertukarkan.

Kini seorang Kepala Pusat bahkan memiliki kewenangan untuk melibatkan Analis Kebijakan dari unit eselon II lain apabila memang isu yang ditangani berkaitan dengan unit eselon II tersebut dan tersedia Analis Kebijakan yang sesuai kualifikasi. Hal ini tentu sangat meningkatkan fleksibilitas kerja di lingkungan BKF.

Memberikan Peluang Jenjang Karir

Jabatan yang tersedia pada jabatan struktural sangat terbatas. Apalagi para pejabat di BKF saat ini banyak yang berusia muda sehingga regenerasi akan memakan waktu yang sangat lama. Keterbatasan jenjang karir ini dapat mengurangi motivasi kerja para pegawai.

Dengan adanya opsi jenjang karir fungsional, para pegawai diberikan kesempatan yang lebih luas untuk meniti karir tidak hanya pada jalur struktural tetapi juga pada jalur fungsional. Apalagi dengan melihat kebutuhan fungsional saat ini masih sangat besar dan dengan mekanisme penilaian kinerja yang lebih akuntabel tentu menjadikan jabatan fungsional lebih menarik bagi pegawai.

Upaya pemanfaatan JFAK di BKF tidak bisa diperlakukan hanya seperti ganti baju, dari yang sebelumnya jabatan struktural beralih menjadi jabatan fungsional. Apabila menggunakan pola pikir seperti itu, maka tujuan awal penggunaan JFAK mustahil terpenuhi.

Oleh karena itu, BKF telah melakukan 3 perubahan yang fundamental di bawah arahan Bapak Suahasil Nazara selaku Kepala BKF saat itu untuk mendukung pemanfaatan JFAK sebagai bentuk *delayering* di BKF, yaitu:

1. Perubahan struktur organisasi;
2. Munculnya fungsi *project management*;
3. Munculnya fungsi *knowledge management*.

Perubahan organisasi merupakan konsekuensi logis dalam program *delayering*. Perubahan organisasi dilakukan untuk menghapus jabatan struktural yang lama kemudian digantikan dengan JFAK. 36 Eselon III dipangkas menjadi hanya 17, 129 Eselon IV dipangkas menjadi hanya 55, serta mengangkat 112 JFAK.

Fungsi *project management* muncul sebagai upaya organisasi meningkatkan pemerataan beban kerja pegawai dan *monitoring* penyelesaian pekerjaan. Sistem kerja fungsional identik dengan sistem kerja tim sehingga diperlukan perangkat organisasi untuk memastikan pekerjaan tim dapat diselesaikan dengan baik. Tidak seperti pada sistem kerja struktural yang fungsi *monitoring* pekerjaan dilakukan oleh atasan langsung, maka pada sistem kerja fungsional fungsi ini dilakukan oleh kepala pusat dengan dibantu oleh Kepala Bidang Program Analisis Kebijakan pada masing-masing unit eselon II.

Fungsi *knowledge management* muncul sebagai upaya organisasi meningkatkan transparansi kinerja JFAK dan sebagai penopang fleksibilitas kerja JFAK yang sangat dinamis. *Knowledge management* mengawal agar BKF dapat menjadi *learning organization*, organisasi yang terus menerus belajar meningkatkan kualitas kinerjanya meski para fungsionalnya silih berganti dan bertukar posisi.

Sekali lagi kami tegaskan, *delayering* di BKF bukan hanya sekadar ganti baju.

COVID Strategic Planning **Menyehatkan Unit Kerja** **Di Tengah COVID-19**

Oleh: Eva Maulina Aritonang, M. Kom
Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai – IKC

Bekerja di masa pandemi merupakan hal baru untuk Indonesia. Pemerintah sebagai penentu nasib bangsa, terpaksa harus menghitung kapasitas yang dimiliki, mengira-ngira ketahanan dan peluang apa yang dapat diambil untuk keberlangsungan hajat hidup bangsa. Kementerian Keuangan adalah salah satu institusi pemerintahan yang harus cepat-tanggap dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Sehingga dibentuklah berbagai kebijakan berupa penyesuaian dan peraturan yang mengatur kementerian lembaga, pemerintah daerah, sektor kesehatan, dunia usaha, UMKM, kelas menengah bahkan untuk rakyat miskin. Semua demi pemulihan ekonomi nasional. Meskipun prioritas pertama anggaran negara adalah kesehatan dan keselamatan masyarakat termasuk tenaga medis.

Lalu, bagaimana dengan perangkat yang mengawasi tetap dijalankannya kebijakan ini? Tidakkah harus memiliki kebijakan adaptif pula? Karena bagaimanapun pekerjaan di sektor publik tentu akan mendapatkan dampak sosial pula. Meskipun mayoritas pegawai Kemenkeu mampu melaksanakan WFH secara efektif meski tanpa persiapan (Beraksi Edisi IV 2020).

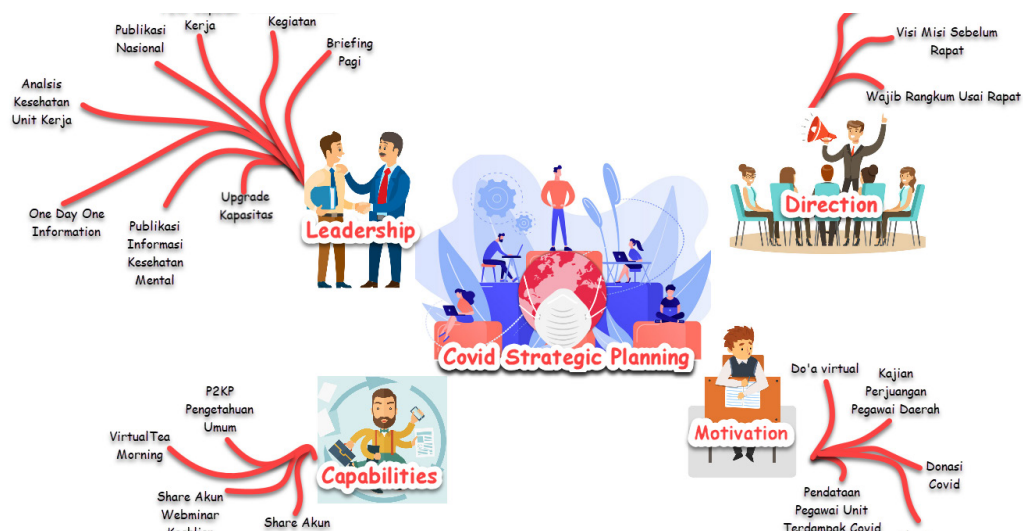
Ini tentu terlihat dari diterbitkannya SE-2/MK.1/2020, SE-4/MK.1/2020, SE-5/MK.1/2020, hingga SE-7/MK.1/2020, yang selanjutnya diikuti peraturan tambahan lainnya terkait: perpanjangan *work from home*, larangan cuti, larangan mudik, pertimbangan pembayaran gaji ke-13, dan lain-lain.

Namun, penyesuaian ini juga tentu yang menjadi alasan mendasar atas turunnya motivasi kerja ASN, ditambah terbatasnya sarana dan prasarana penunjang pekerjaan, serta tingkat kondusifitas bekerja dirumah yang rendah. Belum lagi fenomena *double burden* yang terjadi ketika ASN sebagai pekerja, sebagai pengajar (memiliki anak yang bersekolah) dan sebagai kepala maupun ibu rumah tangga, meskipun ini adalah sebuah risiko pekerjaan.

Fakta ini menyebabkan perlu dilakukannya peninjauan secara humanis terkait keefektifan kinerja ASN selama WFH. Seperti yang kita ketahui, berdasarkan survei tahap WFH tahap II, CTO yang disampaikan oleh Sri Mulyani pada *Townhall Meeting 2020* (Juni, 2020) masih terdapat 13% yang merasa WFH kurang efektif, hampir 32% yang merasa berkerja lebih sedikit selama WFH, 72% merasa pola kerja menghadapi tantangan dalam hal komunikasi dan koordinasi. Hasil survei ini, tentu memerlukan analisa lanjut mengenai apa saja yang menjadi penyebab utama.

Perlu disadari WFH juga tentu menimbulkan pola gangguan efektivitas dan *mindset* kerja yang negatif, misalnya: mengandalkan kinerja rekan kerja, tidak *standby* pada jam kerja, *habit* malas/santai, dll. Meskipun persentasenya kecil, namun indikator atau pola ini tentu dapat mengganggu efektivitas kinerja pegawai lain yang sudah sangat adaptif mengikuti budaya kerja baru (terutama yang menjalani *double burden*). Rasa-rasanya ini akan menimbulkan gesekan dalam sebuah tim kerja.

Gambar 8. Covid Strategic Planning



Lalu bagaimana mengatasinya? Siapa yang harus melakukannya? Perlu dilakukan analisis humanis (pendekatan) dari atasan langsung (sebagai *leader*) dengan level Kepala Seksi dibantu Kasubbag Tata Usaha hingga Kepala Subdirektorat dengan arahan Direktur. Unit kerja perlu menetapkan target yang dicapai berfokus pada beberapa dimensi kesehatan organisasi (Keller dan Price (2011)) dan kepemimpinan jenis apa yang akan dicapai. Selanjutnya membuat sebuah pola solusi berbentuk *mind mapping* atau diagram tulang ikan, lalu merinci detail kegiatan yang akan dilaksanakan.

Arahan (*Direction*) dengan target meningkatkan keaktifan dan sadar tanggung jawab pegawai, motivasi dan penyamaan persepsi unit kerja. Kegiatannya meliputi membuat rangkuman singkat dan kaitan serta tindakan yang harus diambil dari unit kerja, pemberian *quotes*/cerita inspirasi selama COVID sebelum rapat (misal: fakta ekonomi negara dan dunia, *quotes* menkeu, dll), atau menyelipkan visi dan misi unit kerja sebelum rapat.

Kepemimpinan (*Leadership*) dengan target memberdayakan pegawai dan peningkatan kapasitas pegawai. Kegiatannya meliputi mendorong keaktifan pegawai untuk mengikuti sosialisasi, *e-learning*, *training*, kajian organisasi, dll. Dapat pula dilaksanakan *briefing* pagi dan kewajiban mengikuti jadwal rapat virtual jika tidak ada kegiatan, publikasi informasi kesehatan mental, motivasi, berita positif, dll, atau Pembinaan dan Pengembangan Keterampilan Pegawai (P2KP) pengetahuan pencapaian unit kerja. Selain itu dapat dilakukan pula kewajiban *one day one information*/pegawai, publikasi pencapaian unit lewat media, melakukan analisis kesehatan organisasi (unit) menggunakan metode mudah, misal: SWOT dengan survei beserta tindak lanjutnya.

Kapabilitas dengan target pengembangan pengetahuan, penempatan talenta dan keakraban unit kerja, penurunan titik jenuh, penghargaan dan pengakuan. Kegiatannya antara lain P2KP pengetahuan umum (keuangan, proses bisnis organisasi, dll), *sharing* akun-akun webinar bakat-minat, *sharing* akun-akun webinar bidang keahlian (perkembangan IT, Hukum, dll), dan *Virtual Tea Morning* (*jam session*, *sharing* prestasi dalam dan luar organisasi, penghargaan dll).

Motivasi & Emphaty dengan target meningkatkan nilai-nilai bermakna yang menciptakan motivasi kerja pegawai dengan membangkitkan rasa 'beruntung' dengan kondisi terburuk orang lain, dan meningkatkan rasa empati untuk masyarakat dan rekan seperjuangan. Kegiatannya yakni *sharing* perjuangan pegawai di daerah, pendataan pegawai unit terdampak COVID, donasi COVID (penggalangan dana, donor darah, dll), *do'a* virtual, dan cerita inspirasi COVID (pegawai terkena COVID, korban kehilangan pekerjaan).

Dengan demikian, menyehatkan organisasi tidak perlu dimulai dalam kapasitas besar, namun dapat dimulai dari unit terkecil dahulu. Penting untuk memulainya dengan *engagement* dan membangun hubungan antar atasan dan pegawai. Sehingga, efektivitas kerja saat pandemik dalam tercapai tanpa perlu menghadirkan keluhan dan gesekan dalam budaya kerja baru. Solusi ini juga diharapkan dapat memperbaiki komunikasi dan koordinasi kerja yang lebih baik antaratasan dan pegawai. Selanjutnya, pengukuran *index* kesehatan organisasi secara global tentu juga dijalankan agar menemukan solusi serta memitigasi risiko kerja di masa depan dengan tepat. Diharapkan dengan hal tersebut kinerja pegawai juga dapat meningkat di masa depan.

Kiprah Organisasi di Tengah Pandemi

Oleh: Zenita Wulan Nurhida
Pegawai Lembaga National Single Window

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang memiliki kinerja prima dan *sustainable*. Organisasi yang sehat mampu menjaga kondisi internalnya menghadapi segala hambatan dan rintangan, termasuk pada kondisi saat ini ketika pandemik COVID-19 melanda di seluruh dunia. Kasus pertama di Indonesia terungkap pada pada bulan Maret 2020, berdampak pada seluruh aspek kehidupan. Setiap organisasi tak terkecuali Lembaga *National Single Window* (LNSW) terkena imbasnya. LNSW dituntut tidak hanya sekedar mampu menjalankan tugas fungsinya di tengah segala keterbatasan sesuai protokol yang ada, tetapi mampu berinovasi membuat terobosan dalam mendukung upaya pemerintah dalam mencegah penyebaran COVID-19 dan menjaga keberlangsungan ekonomi dari ancaman resesi.

Seperti banyak organisasi lain yang cepat tanggap dengan keadaan, pimpinan LNSW dengan sigap menerapkan kebijakan *Work from Home* (WFH) sesuai dengan SE-11/MK.1/2020. Kebijakan WFH pada masa pembatasan sosial berskala besar dilakukan secara bertahap, mulai dari 15% hingga akhirnya 100%. Pada awalnya, kebijakan 15% pegawai yang ditugaskan WFH didasarkan pada lokasi tempat tinggal dan akses pegawai menuju ke kantor. Pegawai yang berlokasi tempat tinggal jauh dan akses ke kantor menggunakan kendaraan umum ditugaskan untuk WFH pada kesempatan pertama. Semakin memburuknya kondisi membuat pimpinan memutuskan untuk menugaskan WFH bagi seluruh pegawai. Kebijakan ini diambil sebagai upaya melindungi para pegawai LNSW dan menekan angka kasus penyebaran COVID-19. Lalu pada masa adaptasi kebiasaan baru, pimpinan LNSW menugaskan 15% pegawainya untuk bekerja dari kantor/*Work Form Office* (WFO) sesuai SE-32/MK.1/2020 tentang Panduan Lanjutan Sistem Kerja Kementerian Keuangan Pada Masa Transisi Dalam Tatanan Normal Baru.

Dengan kondisi kerja yang berbeda dari biasanya tersebut, pimpinan LNSW harus memastikan organisasi dapat terus bergerak mencapai target. Salah satunya adalah dengan cara menjaga kondisi pegawai tetap prima, baik dari segi kesehatan fisik dan kesehatan mental. Dari segi kesehatan fisik, LNSW membagikan masker, *hand sanitizer*, dan vitamin pada seluruh pegawai LNSW. Ada juga pembagian *face shield* yang dilakukan menyambut masa adaptasi kebiasaan baru dengan harapan para pegawai LNSW senantiasa mematuhi protokol kesehatan.

Tak hanya kesehatan fisik, kesehatan mental para pegawai juga sangat penting agar pegawai memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Upaya tersebut dilakukan melalui program pembinaan mental untuk pembangunan karakter pegawai LNSW. Kegiatan diselenggarakan secara virtual melalui aplikasi *video conference* dan diisi oleh tokoh-tokoh yang kredibel dan dilakukan rutin seminggu sekali setiap hari Kamis. Pada bulan Ramadan kegiatan pembinaan mental dan pembangunan karakter dilakukan dua kali dalam seminggu. Ada dua tema besar kegiatan pembinaan mental, yaitu tema nilai organisasi dan tema agama. Tema agama dilakukan sesuai dengan agama yang dianut oleh pegawai masing-masing. Sementara itu, tema nilai organisasi merupakan bagian dari penguatan integritas dan budaya organisasi LNSW. Sebelumnya pada tahun 2019 juga telah diselenggarakan kegiatan pembinaan mental, antara lain tausiyah dalam rangka Hari Kemerdekaan RI oleh Ust. Zulfa Mustofa dari MUI, internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan bertema integritas dengan pemateri seorang Auditor Madya dari Itjen Kemenkeu, dan internalisasi wawasan kebangsaan oleh Dr. Yudi Latif. Pada tahun 2020, digelar sederet kegiatan pembinaan mental dengan beragam tema mulai pembangunan motivasi, internalisasi nilai-nilai Kementerian Keuangan, hingga kekompakan kerja tim.

Selanjutnya menjaga kesehatan organisasi dari sisi kinerja. Implementasi salah satu inisiatif strategis Kemenkeu melalui penerapan *The New Thinking of Working* memerlukan alat kontrol yang memadai. Sebagai sarana pemantauan pekerjaan yang dilakukan dari rumah, disediakanlah *Logbook WFH LNSW*. *Logbook* tersebut berisi daftar pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh pegawai LNSW dengan memanfaatkan sarana *Google Spreadsheet*. Kemudian pada bulan Mei 2020, fitur tambahan pada aplikasi e-Kemenkeu rilis yaitu fitur *My Task*. Fitur *My Task* sama fungsinya seperti *Logbook WFH LNSW* yaitu sebagai sarana kontrol pekerjaan yang dilakukan pegawai. Apalagi melalui fitur ini, data pekerjaan pegawai beserta norma waktu dan sebagainya langsung masuk dalam *big data* Kementerian Keuangan dan menjadi bahan analisis beban kerja.

Hal berikutnya yang sangat penting untuk menjaga organisasi tetap sehat adalah komunikasi dan koordinasi antar anggota organisasi. Meskipun ada perubahan media,

koordinasi dan komunikasi antara atasan dan bawahan di LNSW terus berjalan. Setiap hari Senin, diselenggarakan *townhall* untuk seluruh pegawai LNSW dan dipimpin langsung oleh Kepala LNSW melalui aplikasi *video conference* yang berisi antara lain arahan pimpinan mengenai target kerja mingguan, pengecekan kesehatan, dan pengecekan disiplin. Setelah *townhall*, koordinasi dilanjutkan per unit masing-masing. Selain itu, koordinasi juga dilakukan para pimpinan melalui rapat pimpinan antara Kepala LNSW, Sekretaris, dan para direktur; serta rapat staf inti yang melibatkan Kepala Bagian/Kepala Subdirektorat dan Kepala Subbagian/Kepala Seksi.

Upaya lainnya dalam menjaga kesehatan organisasi yaitu mengenai pemenuhan sarana prasarana. Fasilitas yang memadai akan mendorong sebuah organisasi mencapai *output* yang maksimal. Untuk itu sebagai salah satu unit di Kementerian Keuangan, LNSW mengikuti kebijakan *Activity Based Workplace* (ABW) yang diterapkan pada ruangan di lantai G dan 1 serta akan dikembangkan ke lantai 2 dan 7. Dalam masa transisi adaptasi kebiasaan baru ini, perangkat meja dan kursi telah disesuaikan dengan rambu-rambu jaga jarak sebagai upaya pencegahan penyebaran virus COVID-19 di kantor. Selain itu, penyediaan sarana bekerja juga terus dilakukan seperti penyediaan laptop untuk pegawai baru, laptop kebutuhan humas, dan kendaraan dinas operasional.

Dengan segala keterbatasan dan ketidakpastian keadaan akibat wabah COVID-19, LNSW membuat sejumlah terobosan dan inovasi dengan mengembangkan aplikasi baru untuk memudahkan para pelaku usaha. Beberapa pencapaian tersebut adalah aplikasi Perizinan Tanggap Darurat, *Single Submission* (SSm) Pabean Karantina, SSm Minyak dan Gas Bumi, SSm Panas Bumi serta inovasi yang berhasil menembus TOP 45 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) tahun 2020 yaitu aplikasi SiPakde-ATIGA!. Semua karya LNSW ini dikembangkan bersama lembaga pemerintah terkait dengan tujuan memberikan pelayanan yang lebih baik pada pelaku usaha, mengefisienkan kegiatan ekspor impor hingga dapat menunjang pertumbuhan ekonomi bangkit dari situasi pandemik.

Penutup

Bab VI



Simpulan

Saran

Pada akhirnya, perhatian serius terhadap kinerja dan kesehatan organisasi akan menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari manakala hal tersebut dilakukan secara terus-menerus serta didukung oleh Pimpinan, regulasi, dan infrastruktur pendukung lainnya. Kementerian Keuangan telah membangun sistem dan metodologi penilaian kesehatan organisasi sejak tahun 2014. Dimana hingga dengan saat ini berbagai proses penyempurnaan telah dilakukan untuk menghasilkan alat ukur yang paling mudah dipahami dan diimplementasikan sesuai karakteristik organisasi Kemenkeu.

Penilaian kesehatan organisasi telah memberikan berbagai manfaat kepada organisasi Kemenkeu. Dimana berbagai rekomendasi yang dihasilkan telah berkontribusi pada perbaikan praktik-praktik manajemen yang ada. Mulai dari manajemen konsekuensi, pengakuan dan penghargaan, kesempatan karir, hingga isu mutasi, dan sinergi antar unit. Dengan demikian, yang paling penting dilakukan adalah memastikan bagaimana rekomendasi survei kesehatan organisasi dapat ditindaklanjuti.

Untuk organisasi lain yang tertarik mengimplementasikan konsep pengukuran kesehatan organisasi, maka yang pertama kali harus dilakukan adalah memastikan landasan teori yang akan digunakan. Kemudian menyusun operasionalisasi variabel dengan cara menerjemahkan konsep-konsep yang ada pada teori sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing organisasi.

Daftar Pustaka

Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123–1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>.

Colin Price & Scott Keller. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, John Willey & Sons., New Jersey.

Ho, Robert. (2006). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*, Chapman & Hal, New South Wales.

Imre Lovey & Manohar S. Nadkarni. (2007), *The Leader's Guide to Curing Corporate Diseases and Promoting Joyful Cultures*, Praeger Publishers, Connecticut.

Lencioni, Patrick. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business*, Jossey-Bass.

Neel Doshi & Lindsay McGregor (2015). *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*, Harper Business

Saunders, Daniel. (1991). Procedures for Adjusting Self-Reports of Violence for Social Desirability Bias. *Journal of Interpersonal Violence*. 6. [10.1177/088626091006003006](https://doi.org/10.1177/088626091006003006).

Stanford, Naomi, (2013). *Organizational Health: An Integrated Approach to Building Optimum Performance*, Kogan Page.

Sjöström, Ove & Holst, Dorthe. (2002). Validity of a questionnaire survey: Response patterns in different subgroups and the effect of social desirability. *Acta odontologica Scandinavica*. 60. 136-40. [10.1080/000163502753740133](https://doi.org/10.1080/000163502753740133).

Perry, Mark J. (2019). Only 52 US companies have been on the Fortune 500 since 1955, thanks to the creative destruction that fuels economic prosperity. <https://www.aei.org/carpe-diem/only-52-us-companies-have-been-on-the-fortune-500-since-1955-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/>. Diakses Juli 2020.

Thompson, Bruce, (2004). *Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications*, American Psychological Association, Washington DC.

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 855/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan
Laporan Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan Tahun 2019, Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Jakarta.

Ministry of Finance Organizational Fitness Index

"Transformasi kelembagaan di Kemenkeu adalah bagian penting dari reformasi birokrasi untuk membangun sebuah institusi yang lebih baik. Dalam upaya ini, pengukuran Organisational Health Index (OHI) adalah indikator yang penting untuk pengelolaan dan pengembangan organisasi. Buku ini mencoba mendokumentasikan end to end proses penilaian kesehatan organisasi dan praktik di Kemenkeu tersebut. Buku ini juga memperkaya bukan hanya pemahaman konsep kita tentang OHI tetapi juga bagaimana implementasinya dalam praktik di lapangan. Sebuah buku yang perlu dibaca oleh pembuat kebijakan dalam transformasi sebuah organisasi."

(Chatib Basri, Menteri Keuangan RI Periode 2013-2014 dan Komisaris Utama Bank Mandiri)

"Buku MOFIN ini sangat komprehensif memaparkan penilaian kesehatan organisasi sebagai suatu sistem yang terintegrasi dengan baik dalam pengelolaan organisasi Kemenkeu RI. Implementasi penilaian kesehatan organisasi dimulai dari tahun 2013 yang awalnya dibantu konsultan, secara periodik telah dilakukan continuous improvement secara mandiri hingga mampu memberikan kontribusi positif yang signifikan bagi pengelolaan organisasi Kemenkeu. Selain itu, bagian esai yang ditulis oleh para pegawai dari setiap unit yang beragam dengan sudut pandangnya masing-masing, mampu memberikan inspirasi dan lesson learned implementasi MOFIN. Buku ini layak oase di tengah gurun langkanya referensi mengenai implementasi penilaian kesehatan organisasi, sehingga sangat direkomendasikan untuk dibaca oleh para leader dan praktisi pengelola organisasi."

(Wisnu Satrijono, Executive Vice President Organization Development PT PLN (Persero))

"Empat hal yang kami cermati menjadi kunci keberhasilan dalam reformasi birokrasi di Kemenkeu RI adalah:

- a. Kepemimpinan yang teguh menjalankan rencana terlepas dari tantangan yang dihadapi ("Leadership goes all the way down")*
- b. Pemahaman atas 'what needs to be changed' dan terpenting adalah "HOW"; karena walaupun tujuan akhir bisa sama, setiap organisasi memiliki keunikan sendiri dalam menjalankan reformasinya.*
- c. "Engagement" atau "buy-in" yang diciptakan melalui proses diskusi, musyawarah dan bertukar pendapat, yang walaupun memakan waktu dan tenaga, tapi terbukti memberikan efek positif terhadap keberhasilan pencapaian sasaran reformasi.*
- d. Kesenambungan program reformasi, yang membuat reformasi ini menjadi 'cara hidup' daripada hanya menjadi destinasi. Ini membuat perbaikan dapat dilakukan terus menerus hingga saat ini, dan untuk masa depan."*

(Sylvano Damanik, Vice Chairman of Korn Ferry Indonesia)

ISBN 978-623-91806-2-1

