

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP IKU ORGANISASI (STUDI KASUS PADA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN)

Nurul Ibnu Hidayat^{1*}

¹Politeknik Keuangan Negara STAN, Kementerian Keuangan,

email: nibnu.hidayat@pknstan.ac.id

Korespondensi^{*}: nibnu.hidayat@pknstan.ac.id

Abstrak

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) selalu mencapai target kinerja organisasi dari tahun ke tahun. Kondisi ini menyebabkan beberapa hal perlu diwaspadai oleh organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, termasuk lingkungan internal seperti persepsi pegawai dalam memaknai IKU organisasi. Hal ini penting untuk mengungkapkan bagaimana pegawai melihat, menilai, dan merasakan kinerja organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai. Studi ini bertujuan untuk melihat deskripsi mengenai persepsi pegawai terhadap kinerja organisasi. Data persepsi pegawai terhadap kinerja organisasi disajikan dalam kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Data tersebut diturunkan ke dalam sub-indikator berupa persepsi peta strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi, dan Indikator Kinerja Individu (IKI) pegawai. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa pegawai BPPK memiliki persepsi yang baik terhadap peta strategi, IKU organisasi, dan IKI pegawai. Poin-poin persepsi pegawai menjadi informasi penting untuk merumuskan strategi BPPK yang terkait dengan pelaksanaan manajemen kinerja. Dengan menggunakan analisis matriks SWOT dan TOWS, didapat sepuluh rekomendasi strategi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan efektivitas pelaksanaan manajemen kinerja.

Kata Kunci: Persepsi Pegawai, IKU Organisasi, Manajemen Kinerja

Abstract

The Financial Education and Training Agency (BPPK) always achieves organizational performance targets from year to year. This condition means that organizations need to be aware of several things to adapt to changes in the environment, including the internal environment such as employee perceptions in interpreting the organization's KPI. This is important to reveal how employees see, assess, and feel the organization's performance which can influence employee motivation, commitment, loyalty, job satisfaction, and productivity. This study aims to look at descriptions of employee perceptions of organizational performance. Data on employee perceptions of organizational performance are presented in a questionnaire using a Likert scale. This data was broken down into sub-indicators in the form of perceptions of strategy maps, organizational Key Performance Indicators (KPI), and employee Individual Performance Indicators (IPI). The results of this research are that BPPK employees have good perceptions of the organization's strategy map, KPI, and employee IPI. Employee perception points are important information for formulating BPPK strategies related to the implementation of performance management. By using SWOT and TOWS matrix analysis, ten strategy recommendations were obtained which are expected to improve the quality and effectiveness of performance management implementation.

Keywords: Employee Perception, Organizational KPI, Performance Management

PENDAHULUAN

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), salah satu unit Eselon I di bawah Kementerian Keuangan, selalu mencapai target kinerja organisasi dari tahun ke tahun. Hal ini merupakan salah satu tanda bahwa organisasi memiliki sistem manajemen yang efektif dan efisien. BPPK mampu menetapkan tujuan yang realistis, mengalokasikan sumber daya yang optimal, mengimplementasikan strategi yang tepat, dan melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkala. Kondisi ini juga memiliki makna bahwa BPPK mampu mengatasi berbagai tantangan dan hambatan yang mungkin muncul dalam proses pencapaian target kinerja.

Namun, terdapat beberapa hal yang perlu diwaspadai oleh organisasi dalam kondisi seperti ini. Pertama, organisasi tidak boleh terlena dengan kesuksesan yang telah dicapai dan harus tetap berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kedua, organisasi harus memastikan bahwa target kinerja yang telah direncanakan sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi, serta tidak bertentangan dengan kepentingan para pemangku kepentingan. Ketiga, organisasi harus menjaga keseimbangan antara kinerja jangka pendek dan jangka Panjang. Keempat, organisasi harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif dari kinerja, seperti kepuasan *stakeholder*, loyalitas karyawan, reputasi, dan tanggung jawab sosial.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam kondisi capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi yang selalu baik adalah bagaimana persepsi pegawai dalam memaknai IKU organisasi. Hal ini penting untuk dibahas untuk mengungkapkan bagaimana pegawai melihat, menilai, dan merasakan kinerja organisasi di tempat pegawai tersebut bekerja. Persepsi pegawai dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai. Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan hal ini. Satu penelitian menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi dan persepsi kemampuan organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam situasi *enthusiastic stayer* dan *reluctant leaver* (Kristanti, Rostiana, & Idulfilastri, 2020). Selain itu, penelitian lain menyatakan bahwa persepsi organisasi tentang teknologi digital, kepemimpinan transformasional, dan perilaku inovasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Perkasa, 2022). Terdapat pula penelitian tentang kinerja pegawai yang menggunakan 26 studi primer yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi, hasil studi metaanalisis menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan (Rahmawati, Zulaifah, & Akmala, 2022).

Mengingat persepsi pegawai terhadap kinerja organisasi merupakan hal yang penting, BPPK perlu untuk membuat analisis mengenai persepsi pegawai terhadap kinerja organisasi untuk mengetahui sejauh mana persepsi tersebut sesuai dengan realita dan harapan organisasi. Persepsi pegawai dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, loyalitas, dan produktivitas mereka. Persepsi pegawai yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan partisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, persepsi pegawai yang negatif dapat menurunkan moral, kinerja, dan retensi pegawai. Hasil analisis ini dapat digunakan oleh BPPK sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Atas dasar pemikiran tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah apa persepsi pegawai BPPK terhadap kinerja organisasi? Adapun tujuan penelitian adalah untuk melihat deskripsi mengenai persepsi pegawai terhadap kinerja organisasi dan untuk menyusun strategi yang tepat dalam pengelolaan kinerja. Penelitian dibatasi untuk unit organisasi BPPK pada tahun 2023.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Manajemen Kinerja (SMK) adalah sistem yang digunakan untuk mengukur, memonitor, dan meningkatkan kinerja suatu organisasi. SMK melibatkan serangkaian proses, alat, dan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja individu, tim, dan unit organisasi secara sistematis. SMK juga melibatkan pemberian umpan balik, pengembangan keterampilan, dan pengambilan tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja (Awan, Habib, Akhtar, & Naveed, 2020).

Dalam implementasi SMK, organisasi menerapkan model dan kerangka kerja yang dikenal dalam dunia bisnis seperti *Balanced Scorecard* (BSC). BSC merupakan kerangka kerja yang mengintegrasikan berbagai indikator kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu *financial*, *customer*, *internal process*, serta *learning and growth*. Pendekatan BSC memungkinkan organisasi mengukur kinerja dalam berbagai dimensi yang relevan dan menghubungkannya dengan strategi jangka panjang (Kumar, Prince, & Baker, 2022).

BSC memiliki dua keunggulan dalam penerapannya dalam suatu organisasi berupa memberikan perspektif yang seimbang dan menghubungkan strategi dengan tindakan operasional. BSC memberikan perspektif yang seimbang karena mempertimbangkan berbagai aspek kinerja yang relevan, termasuk aspek finansial dan non finansial. Selain itu, BSC menghubungkan strategi dengan tindakan operasional. BSC membantu mengartikulasikan hubungan antara tujuan strategis dan tindakan operasional yang harus diambil.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, Perspektif finansial dalam BSC untuk organisasi pemerintahan tidak selalu berorientasi pada profit, tetapi lebih pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan negara serta berorientasi kepada kepuasan para *stakeholder*. Organisasi pemerintahan harus mampu menunjukkan bagaimana mereka menggunakan anggaran yang diberikan secara optimal dan bertanggung jawab, serta bagaimana mereka menciptakan nilai tambah bagi *stakeholder* terkait. Lebih jauh lagi, BSC dapat membantu organisasi pemerintahan untuk menerjemahkan visi dan misi mereka menjadi tujuan dan ukuran yang konkret, menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi mereka, mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, serta meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan, sehingga BSC sangat tepat jika diimplementasikan dalam organisasi pemerintahan.

Ukuran yang menjadikan sebuah organisasi memiliki kinerja yang baik atau kurang adalah sejauh mana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan strategisnya dalam setiap perspektif. Jika organisasi tersebut dapat memenuhi atau melampaui target yang ditetapkan, maka kinerjanya dikatakan baik. Sebaliknya, jika organisasi tersebut tidak dapat mencapai target atau bahkan berada di bawah standar minimal, maka kinerjanya dikatakan kurang.

Persepsi pegawai menjadi fondasi yang mendasar dan krusial dalam membentuk dinamika kinerja sebuah organisasi secara menyeluruh. Ketika para pegawai memiliki persepsi yang kuat terhadap tujuan, nilai, dan visi organisasi, hal ini tidak hanya menciptakan arah yang jelas dalam melaksanakan tugas, tetapi juga memicu semangat, komitmen, dan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan bersama. Persepsi yang baik dari para pegawai juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana kolaborasi, kreativitas, dan inovasi dapat berkembang. Sebaliknya, ketika persepsi pegawai terhadap organisasi tidak terbentuk dengan baik, hal ini dapat memengaruhi

sikap, motivasi, dan komitmen mereka terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas dan produktivitas kinerja keseluruhan dalam sebuah organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi ini meliputi pemahaman peta strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi, kontribusi pegawai terhadap pencapaian IKU, capaian Indikator Kinerja Individu (IKI), serta elemen-elemen lainnya.

Peta strategi berperan sebagai alat untuk menggambarkan tujuan, sasaran, strategi, dan inisiatif organisasi secara terstruktur. Di dalamnya terdapat IKU organisasi yang menjadi ukuran utama dalam menilai kinerja organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran strategisnya. Pemahaman yang kuat terhadap peta strategi dan IKU organisasi sangat mempengaruhi cara pegawai melihat visi, misi, nilai, dan budaya organisasi. Pemahaman ini juga memberikan pegawai kesadaran yang lebih kuat tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai kinerja organisasi serta dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kepuasan kerja mereka.

Kontribusi pegawai, yang mencakup tingkat partisipasi dan pengaruh pegawai dalam mencapai kinerja organisasi, dapat diukur melalui IKI. Bagaimana kontribusi pegawai terhadap pencapaian IKU organisasi berpengaruh pada persepsi mereka terhadap nilai diri, penghargaan, dan kemajuan karier. Perasaan berkontribusi terhadap pencapaian IKU akan meningkatkan rasa percaya diri, kebanggaan, dan kinerja pegawai serta dapat memperkuat loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas mereka.

Capaian IKI, hasil dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu sesuai dengan standar yang ditetapkan, memiliki keterkaitan langsung dengan pencapaian IKU organisasi. Pengaruh capaian IKI terhadap IKU organisasi mempengaruhi persepsi pegawai terhadap akuntabilitas, tanggung jawab, dan dampak pekerjaan mereka. Persepsi ini membentuk pegawai yang lebih bertanggung jawab, proaktif, dan berorientasi pada hasil. Pengaruh ini juga dapat meningkatkan kualitas, efisiensi, dan efektivitas kinerja pegawai.

Kontrak kinerja, sebagai perjanjian formal antara atasan dan bawahan yang menetapkan sasaran, tugas, indikator, dan standar kinerja individu, juga memengaruhi persepsi pegawai. Ketelitian kontrak kinerja dalam menggambarkan seluruh pekerjaan yang diemban dapat meningkatkan persepsi pegawai tentang keadilan, kejelasan, dan keterukuran pekerjaan mereka. Hal ini dapat memberikan kepuasan, keadilan, dan transparansi yang diperlukan dalam kinerja mereka serta meningkatkan keselarasan, konsistensi, dan transparansi dalam organisasi.

Meskipun penting, penyusunan kontrak kinerja juga dapat menjadi tantangan. Kesulitan dalam penyusunan kontrak kinerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya informasi, komunikasi, partisipasi, kesepakatan, atau dukungan dari pihak yang terlibat. Kendala ini dapat mempengaruhi kepercayaan, kerjasama, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas mereka serta menurunkan akurasi, relevansi, dan fleksibilitas kinerja mereka.

Pekerjaan di luar kontrak kinerja merujuk pada tugas atau aktivitas yang dilakukan oleh pegawai namun tidak termasuk dalam sasaran, tugas, indikator, standar, atau insentif kinerja yang telah ditetapkan. Pekerjaan di luar kontrak kinerja dapat mempengaruhi persepsi pegawai terhadap beban kerja, fleksibilitas, dan pengakuan terhadap pekerjaan mereka. Jumlah ini juga dapat mempengaruhi pencapaian IKI dan IKU organisasi secara positif atau negatif tergantung pada relevansi dan dampak pekerjaan tersebut.

Dengan demikian, persepsi pegawai menjadi landasan yang mendasar dan penting dalam membentuk dinamika kinerja suatu organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan, nilai, dan visi organisasi,

mereka tidak hanya memiliki arah yang jelas untuk menyelesaikan tugasnya, tetapi juga lahir semangat, komitmen, dan motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan bersama.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik, sifat, atau kondisi suatu fenomena secara sistematis dan detail. Tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan apa adanya, tanpa melakukan manipulasi atau perubahan pada variabel yang diteliti. Dalam melakukan pengumpulan dan analisis data, peneliti ini mengombinasikan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif, tujuannya adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang fenomena yang diteliti.

Pendekatan Deskriptif Kuantitatif bertujuan untuk menyajikan dan menggambarkan fenomena dengan angka, dan mencari pola-pola yang terukur secara kuantitatif, serta memberikan pemahaman yang terukur dan obyektif. Pengumpulan data dalam metode kuantitatif menggunakan instrumen seperti survei, kuesioner, atau eksperimen yang menghasilkan data berupa angka atau variabel numerik. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner yang disebar kepada pegawai BPPK. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik statistik dan matematika menggunakan aplikasi statistik IBM SPSS 29. Analisis tersebut melibatkan penggunaan angka, grafik, dan tabel untuk merumuskan pola, hubungan, atau generalisasi yang kuat dari data.

Selain pendekatan Deskriptif Kuantitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang fenomena yang kompleks, menangkap nuansa, konteks, dan makna di balik data. Pendekatan Deskriptif Kualitatif ini lebih berfokus pada interpretasi subjektif dengan pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, atau analisis konten dari teks atau materi non-numerik. Dalam penelitian ini, perolehan data dilakukan dengan wawancara pada pejabat dan pegawai yang memiliki kewenangan di bidang pengelolaan kinerja dan sumber daya manusia di lingkungan BPPK.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dan tahun penelitian persepsi pegawai terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU) di lingkungan BPPK adalah organisasi BPPK pada tahun 2023. BPPK merupakan salah satu unit Eselon I yang berada di bawah Kementerian Keuangan dan memiliki tugas untuk menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Tahun penelitian adalah tahun 2023 dengan periode sebaran kuisisioner selama satu bulan mulai 28 Agustus 2023 hingga 18 September 2023.

BPPK secara konsisten mencapai target kinerja organisasinya dari waktu ke waktu seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1. Hal ini menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam sistem manajemennya. Meski demikian, terdapat aspek yang harus diwaspadai yang meliputi organisasi perlu berinovasi untuk memastikan kesesuaian target kinerja dengan nilai-nilai organisasi, menjaga keseimbangan kinerja jangka pendek dan panjang, serta memperhatikan aspek kualitatif. Persepsi pegawai mengenai kinerja organisasi menjadi kunci penting yang dapat mempengaruhi motivasi, komitmen, dan produktivitas mereka. Analisis atas persepsi ini menjadi langkah penting bagi BPPK untuk memastikan

keselarasan dengan harapan organisasi serta sebagai dasar evaluasi dan perbaikan yang berkelanjutan.

Tabel 1. Matriks Kinerja BPPK Tahun 2020-2022

No	Sasaran Strategis	Target 2020	Realisasi 2020	Target 2021	Realisasi 2021	Target 2022	Realisasi 2022
1	Persentase lulusan pendidikan dengan predikat minimal baik	90%	100%	93%	99.94%	93%	96.12%
2	Indeks kualitas penelitian	90	238	148	442	193	547
3	Tingkat efektivitas beasiswa Kementerian Keuangan	-	-	75%	81.47%	80%	99%
4	Tingkat implementasi learning organization*	75%	95.59%	77%	94.15%	80%	91.01%
5	Persentase alumni pelatihan yang meningkat kinerjanya**	90%	99.36%	80%	89.34%	82%	88.78%
6	Persentase alumni pelatihan yang meningkat kualitas perilaku kerjanya	77%	99.51%	84%	98.37%	85%	98.85%
7	Persentase lulusan pendidikan dan pelatihan dengan predikat minimal baik	90%	96.12%	93%	98.21%	-	96.90%
8	Persentase pemenuhan gap kompetensi SDM Kemenkeu melalui pembelajaran/CGI	-	-	-	-	90%	N/A
9	Persentase penyelenggaraan pembelajaran digital	50%	82.52%	70%	99.43%	70%	94.88%
10	Persentase jam pelatihan terhadap jam kerja pegawai Kemenkeu	4,5%	6.8153%	4,5%	5.2096%	4,5%	5.3017%
11	Persentase kualitas implementasi program sertifikasi	70%	100%	80%	98,8%	80%	99,32%
12	Tingkat pemanfaatan knowledge pada platform KLC	100%	111,46%	100%	116%	100%	115,29%
13	Tingkat Kematangan Knowledge Management	-	-	-	-	2***	4
14	Persentase jam pelatihan SDM keuangan negara KLID terhadap jam kerja pegawai*****	-	-	0,25%	1.6444%	0,25%	1.7209%
15	Persentase pegawai yang telah memenuhi SKJ*****	93,67%	98.00%	94%	115.56%	94%	99.46%
16	Persentase kualitas pengelolaan BLU*****	80%	120%	80%	78.11%	80%	125.67%
17	Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK*****	85%	100%	87%	100.00%	90%	100.00%

Sumber: Evaluasi Renstra BPPK (2023)

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian persepsi pegawai terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU) di lingkungan BPPK adalah pegawai BPPK pada tahun 2023. Sehubungan dengan keterbatasan sumber daya, efisiensi, dan kemudahan dalam pengambilan data, digunakan sampel dari populasi penelitian. Sampel adalah representasi dari populasi yang digunakan untuk mengambil kesimpulan atau membuat generalisasi tentang populasi secara keseluruhan. Penentuan sampel memperlihatkan karakteristik yang mirip dengan populasi dalam hal variabel-variabel yang relevan untuk penelitian, harapannya adalah hasil penelitian dapat diperluas atau digeneralisasi untuk menggambarkan atau mengambil kesimpulan tentang populasi yang lebih besar.

Salah satu cara untuk menentukan ukuran sampel dalam survei statistik adalah dengan menggunakan metode Slovin. Metode ini membantu dalam menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat presisi yang diinginkan dalam survei, dengan memperhitungkan ukuran populasi. Rumus dari metode Slovin adalah:

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

- n adalah ukuran sampel yang dibutuhkan.
- N adalah ukuran populasi.
- e adalah margin of error atau tingkat kesalahan yang diizinkan.

Metode ini mempertimbangkan tingkat kesalahan yang diizinkan (e) untuk menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan. Semakin kecil nilai e yang diinginkan, semakin besar ukuran sampel yang diperlukan.

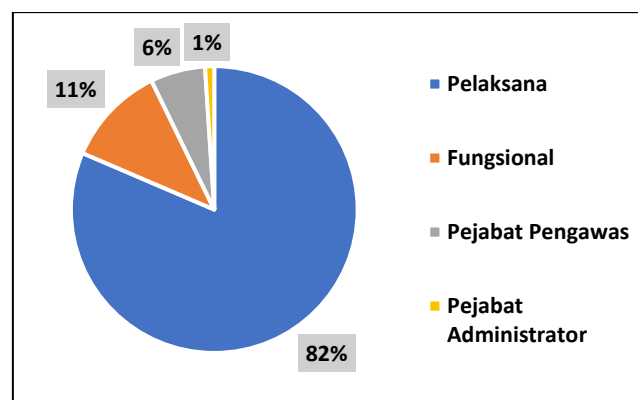
Dalam penelitian ini, diperoleh sampel yang dibutuhkan adalah minimal sebanyak 93 pegawai, dengan populasi pegawai BPPK tahun 2023 (N) sebanyak 1.168 pegawai, dan tingkat error 10% yang lazim digunakan untuk penelitian ilmu sosial.

Perolehan Data Penelitian

Penyebaran kuesioner penelitian persepsi pegawai terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU) di lingkungan BPPK dilakukan dengan dengan menyebar secara acak (*random sampling*) sampel penelitian dengan tetap memperhatikan sebaran karakteristik yang mirip dengan populasi dalam hal variabel-variabel yang relevan untuk penelitian. Random sampling sendiri berarti setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih menjadi bagian dari sampel.

Penyebaran kuesioner dilakukan selama satu bulan sejak 28 Agustus hingga 18 September 2023 dan diperoleh responden penelitian sebanyak 97 responden. Data responden adalah sebagaimana yang disajikan dalam Gambar 1 dan Gambar 2.

Gambar 1 menunjukkan responden berdasarkan jabatan. Dari 97 responden, 82% responden merupakan pelaksana atau sebanyak 79 pegawai. Selain itu, responden yang berasal dari pejabat fungsional, pejabat pengawas, dan pejabat administrator memiliki proporsi masing-masing sebesar 11%, 6%, dan 1% atau masing-masing sebanyak 11 pegawai, 6 pegawai, dan 1 pegawai.

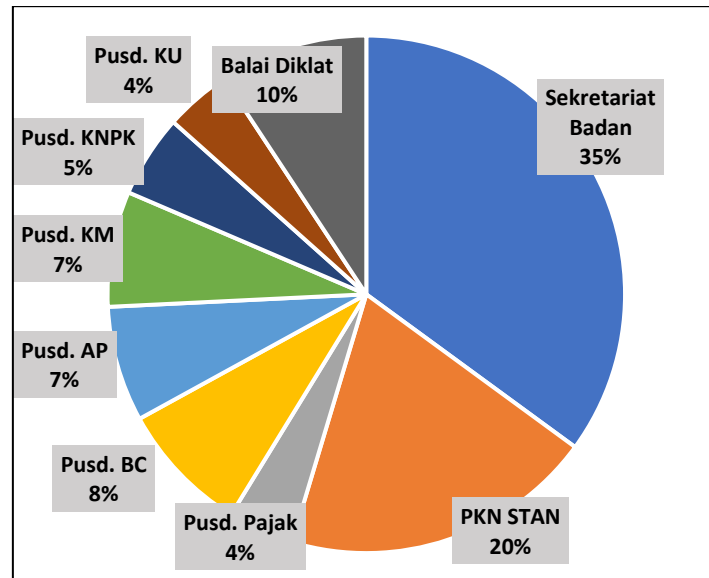


Sumber: Hasil Olah Data (2023)

Gambar 1. Responden Penelitian Berdasarkan Jabatan

Gambar 2 menunjukkan responden berdasarkan unit kerja. Dari 97 responden, 35% responden berasal dari Sekretariat Badan atau sebanyak 34 pegawai, 20% responden

berasal dari Politeknik Keuangan Negara STAN atau sebanyak 19 pegawai, 4% responden berasal dari Pusdiklat Pajak atau sebanyak 4 pegawai, 8% responden berasal dari Pusdiklat Bea dan Cukai atau sebanyak 8 pegawai, 7% responden berasal dari Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan atau sebanyak 7 pegawai, 7% responden berasal dari Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial atau sebanyak 7 pegawai, 5% responden berasal dari Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan atau sebanyak 5 pegawai, 4% responden berasal dari Pusdiklat Keuangan Umum atau sebanyak 4 pegawai, dan 10% responden berasal dari Balai Diklat atau sebanyak 9 pegawai.



Sumber: Hasil Olah Data (2023)

Gambar 2. Responden Penelitian Berdasarkan Unit Kerja

Pengolahan Data Penelitian

Pertanyaan penelitian disajikan dalam kuesioner penelitian dengan menggunakan skala likert. Skala Likert adalah alat pengukuran yang digunakan untuk menggambarkan sikap, pendapat, atau persepsi seseorang terhadap suatu topik atau pernyataan. Skala ini terdiri dari pernyataan atau item yang diberi nilai yang menggambarkan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap pernyataan tersebut. Biasanya, skala Likert memiliki lima atau lebih pilihan jawaban yang disusun berjenjang, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju."

Penggunaan skala Likert sangat umum dalam penelitian ilmiah, survei, atau penilaian kuesioner. Para responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan dengan memilih opsi yang sesuai dengan pandangan mereka. Hasil dari penggunaan skala Likert biasanya diukur dengan menghitung total nilai atau rata-rata dari semua jawaban yang diberikan oleh responden.

Rumus umum yang sering digunakan untuk menghitung hasil dari skala Likert dengan T adalah total jumlah item dan Pn adalah jumlah responden:

$$\text{Hasil Skor} = T \times P_n$$

Selain menggunakan rumus tersebut untuk perhitungan total skor, interpretasi dilakukan dengan cara menggunakan rumus index %, di mana Y adalah nilai maksimum yang dapat dicapai pada skala Likert. Rumus index % yang umum digunakan adalah:

Rumus index $\% = \text{Hasil Skor} / (Y \times 100)$

Interpretasi dari hasil index % ini dapat memberikan gambaran persentase dari total skor yang dicapai dibandingkan dengan nilai maksimum yang mungkin. Hasil ini membantu untuk memahami sejauh mana tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap topik yang diteliti. Interpretasi Rumus index % digambarkan sebagai berikut:

- 0% – 19,99% : Sangat Tidak Setuju
- 20% – 39,99%: Tidak Setuju
- 40% – 59,99%: Netral
- 60% – 79,99%: Setuju
- 80% – 100% : Sangat Setuju

Pengolahan data dan interpretasi kuesioner penelitian Persepsi Peta Strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi, dan Indikator Kinerja Individu (IKI) Pegawai di Lingkungan BPPK ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengolahan Data dan Interpretasi Kuesioner Penelitian

No	Indikator	Sub Indikator	Perhitungan Skala Likert	Interpretasi
1.	IKU Organisasi	Pemahaman peta strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi	79.00%	Setuju
		Kontribusi pegawai terhadap pencapaian IKU organisasi	80.20%	Sangat Setuju
		Pengaruh capaian IKI terhadap capaian IKU organisasi	76.80%	Setuju
2.	IKI	Kontrak kinerja menggambarkan seluruh pekerjaan	70.80%	Setuju
		Kesulitan dalam penyusunan kontrak kinerja	57.80%	Netral
		Jumlah pekerjaan yang diselesaikan di luar kontrak kinerja	67.20%	Setuju
3.	Target IKI	Target IKI yang sangat menantang	79.20%	Setuju
		Kemudahan dalam mencapai target IKI	59.00%	Netral
		Perhatian terhadap Kualitas Kontrak Kinerja (K3)	79.00%	Setuju
4.	Aktivitas pencapaian IKI	Kesungguhan dalam mencapai target IKI	87.80%	Sangat Setuju
		Pemrioritasan tugas tambahan dibanding IKI	51.00%	Netral

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Uji Sampling

Uji sampling kuesioner adalah langkah penting dalam penelitian untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dapat diandalkan dan valid. Dalam uji sampling kuesioner, dua uji yang sering dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana kuesioner atau instrumen pengukuran benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Di sisi lain, Uji reliabilitas mengukur sejauh mana instrumen atau kuesioner konsisten dalam mengukur variabel yang sama jika diuji pada waktu yang berbeda atau pada sampel yang berbeda. Salah satu cara umum untuk menguji reliabilitas adalah dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*. Uji ini menilai sejauh mana item-item dalam

kuesioner saling konsisten dan sejauh mana konsistensi jawaban dari responden terhadap item-item tersebut.

Uji sampling penelitian persepsi pegawai terhadap Indikator Kinerja Utama (IKU) di lingkungan BPPK menggunakan aplikasi statistik IBM SPSS 29. Hasilnya data penelitian ini telah dianggap valid karena nilai signifikansi (P-Value) sudah di bawah 0.05 untuk setiap item. Di sisi lain, data penelitian juga telah dianggap andal karena nilai *Cronbach Alpha* telah berada di atas 0.60.

Uji validitas dan reliabilitas adalah bagian krusial dari proses penelitian karena kualitas instrumen yang digunakan akan berpengaruh pada keakuratan dan kepercayaan hasil penelitian. Dengan memastikan validitas dan reliabilitas kuesioner, penelitian dapat lebih terpercaya dan hasilnya dapat digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih kuat.

Interpretasi Hasil Penelitian

Kajian persepsi pegawai terhadap IKU organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan memiliki empat indikator yang diukur berupa IKU Organisasi, IKI pada kontrak kinerja pegawai, target IKI, dan aktivitas dalam pencapaian IKI. Pada masing-masing indikator, terdapat beberapa sub-indikator untuk memudahkan dalam mendefinisikan persepsi pada indikator. Interpretasi untuk setiap indikator adalah berdasarkan respon atas pertanyaan penelitian yang disajikan dengan menggunakan skala likert dari responden penelitian.

Indikator yang pertama berupa IKU Organisasi memiliki tiga sub-indikator. Perhitungan skala likert untuk setiap sub-indikator adalah 79.00% (Setuju) untuk sub-indikator pemahaman peta strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi, 80.20% (Sangat Setuju) untuk sub-indikator Kontribusi pegawai terhadap pencapaian IKU organisasi, dan 76.80% (Setuju) untuk sub-indikator Pengaruh capaian IKI terhadap capaian IKU organisasi. Hal ini berarti pegawai BPPK secara umum memiliki persepsi yang baik dalam memahami peta strategi dan IKU organisasi, kontribusi terhadap capaian IKU organisasi, dan secara individu memiliki kontrak kinerja yang berpengaruh terhadap IKU organisasi. Interpretasi tersebut tentunya menjadi kekuatan/*strength* bagi organisasi BPPK.

Selanjutnya, indikator yang kedua berupa IKI pada kontrak kinerja pegawai memiliki tiga sub-indikator. Perhitungan skala likert untuk setiap sub-indikator adalah 70.80% (Setuju) untuk sub-indikator kontrak kinerja menggambarkan seluruh pekerjaan, 57.80% (Netral) untuk sub-indikator kesulitan dalam penyusunan kontrak kinerja, dan 67.20% (Setuju) untuk sub-indikator jumlah pekerjaan yang diselesaikan di luar kontrak kinerja. Hal ini berarti pegawai BPPK secara umum memiliki persepsi yang baik dalam memahami IKI pada kontrak kinerja pegawai. Namun demikian, dengan skala likert di bawah 70%, beberapa pegawai masih merasa kesulitan dalam menyusun kontrak kinerja dan merasa banyak pekerjaan yang dilakukan di luar kontrak kinerja. Tentunya hal tersebut akan menjadi kelemahan/*weakness* bagi organisasi BPPK.

Adapun indikator yang ketiga berupa target IKI pegawai memiliki tiga sub-indikator. Perhitungan skala likert untuk setiap sub-indikator adalah 79.20% (Setuju) untuk sub-indikator target IKI yang sangat menantang, 59.00% (Netral) untuk sub-indikator kemudahan dalam mencapai target IKI, dan 79.00% (Setuju) untuk sub-indikator Perhatian terhadap Kualitas Kontrak Kinerja (K3). Hal ini berarti pegawai BPPK secara umum memiliki persepsi yang baik dalam memahami target IKI pegawai. Namun demikian, dengan skala likert di bawah 70%, beberapa pegawai merasa untuk

mencapai target IKI merupakan hal yang tidak mudah. Tentunya hal tersebut akan menjadi kelemahan/*weakness* bagi organisasi BPPK.

Terakhir, Indikator yang keempat berupa aktivitas dalam pencapaian IKI memiliki dua sub-indikator. Perhitungan skala likert untuk setiap sub-indikator adalah 87.80% (Sangat Setuju) untuk sub-indikator kesungguhan dalam mencapai target IKI, dan 51.00% (Netral) untuk sub-indikator pemrioritasan tugas tambahan dibanding penyelesaian tugas yang terdapat dalam kontrak kinerja. Hal ini berarti pegawai BPPK secara umum memiliki kesungguhan dalam mencapai target IKI. Namun demikian, beberapa pegawai merasa banyak pekerjaan yang dilakukan di luar kontrak kinerja. Tentunya hal tersebut akan menjadi kelemahan/*weakness* bagi organisasi BPPK.

Poin-poin persepsi pegawai ini menjadi informasi penting untuk merumuskan strategi BPPK yang terkait dengan pelaksanaan manajemen kinerja. Selanjutnya, perumusan strategi menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan analisis TOWS (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*) dengan poin-poin persepsi pegawai menjadi input kekuatan/*strength* dan kelemahan/*weakness* bagi organisasi BPPK.

Analisis SWOT dan analisis TOWS adalah dua metode terkait yang digunakan dalam perencanaan strategis. Analisis SWOT berfokus pada pengidentifikasian faktor internal dan eksternal untuk membantu organisasi memahami posisi mereka di pasar dan lingkungan bisnis. Analisis TOWS merupakan pengembangan dari analisis SWOT dengan pendekatan yang lebih berorientasi pada tindakan dan strategi.

Tabel 3. Analisis SWOT and TOWS Pelaksanaan Manajemen Kinerja

SWOT and TOWS analysis	Strengths	Weaknesses
	1. Pemahaman peta strategi dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi yang baik dari pegawai 2. Kontribusi yang baik dari pegawai terhadap pencapaian IKU organisasi 3. Kontrak kinerja telah menggambarkan hampir seluruh pekerjaan pegawai 4. Target IKI yang menantang telah memberikan pertumbuhan kualitas kerja 5. Pegawai bersungguh-sungguh dalam mencapai target kinerjanya 6. Penyusunan kontrak kinerja pegawai telah memperhatikan Kualitas Kontrak Kinerja (K3) 7. Aturan dan system yang jelas terkait manajemen kinerja 8. Budaya kerja yang positif	1. Sebagian pegawai masih merasa kesulitan dalam menyusun kontrak kinerja 2. Beberapa pegawai merasa banyak pekerjaan yang dilakukan di luar kontrak kinerja 3. Beberapa pegawai merasa untuk mencapai target IKI merupakan hal yang tidak mudah.
Opportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
1. Peningkatan keterlibatan pegawai karena mereka merasa terhubung dengan arah strategis organisasi	• Mengembangkan Partisipasi Pegawai: Melibatkan pegawai dalam proses perencanaan strategis (S1-S2-S8-O1-O3) • Mengembangkan Reward and Recognition Program: Pengakuan	• Mengembangkan Panduan dan Asistensi: Membuat panduan yang jelas dan terstruktur untuk membantu pegawai dalam menyusun kontrak kinerja (W1-O1)

2. Peningkatan produktivitas dan inovasi pegawai	atas kontribusi dan pencapaian pegawai (S2-S5-S7-O2-O3-O4)	• Mengembangkan Reward and Recognition Program: Pengakuan atas kontribusi dan pencapaian pegawai (W2-W3-O2-O3-O4) • Mengembangkan Budaya Kolaboratif: Dorong budaya kerja yang kolaboratif di mana pegawai saling mendukung dalam mencapai tujuan masing-masing (W1-W3-O1-O4)
3. Rasa puas dan bangga atas kontribusi yang telah pegawai berikan	• Membangun Budaya Inovasi: Bangun budaya yang mendorong inovasi dan gagasan baru (S4-S6-S8-O2-O4) • Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai: Berikan pelatihan dan kesempatan untuk pengembangan yang terus-menerus (S3-S4-O2-O4)	
4. Pengembangan profesionalisme dan peningkatan kualitas kerja individu		
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies
1. Perubahan prioritas atau perubahan dalam lingkungan organisasi	• Mengembangkan Komunikasi yang Terbuka: Buat saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan pegawai (S7-S8-T1-T2-T3-T4) • Meningkatkan Dukungan Psikologis dan Kesehatan Mental: Sediakan akses atau dukungan terhadap program kesehatan mental (S7-S8-T2-T4)	• Meningkatkan Fokus pada Proses dan Perbaikan Berkelanjutan: Dorong budaya di mana fokus utama adalah pada upaya yang konsisten dan perbaikan berkelanjutan (W3 - T2-T3-T4) • Mengembangkan Fleksibilitas dalam Jadwal Kerja: Memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja atau penentuan waktu untuk mencapai target (W2-W3-T1-T4)
2. Ekspektasi tinggi yang sulit dipertahankan oleh pegawai		
3. Kurangnya sumber daya atau dukungan dalam pencapaian kinerja pegawai		
4. Tekanan yang tinggi bagi pegawai		

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Perbedaan utama antara SWOT dan TOWS adalah urutan elemen-elemennya. TOWS menyusun elemen-elemen tersebut untuk menghasilkan strategi yang lebih terarah, sementara SWOT lebih bersifat deskriptif dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi organisasi. TOWS membantu dalam merumuskan strategi berdasarkan kombinasi faktor-faktor tersebut untuk menciptakan keunggulan kompetitif atau mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Analisis SWOT and TOWS disajikan dalam Tabel 3.

Berdasarkan analisis SWOT dan TOWS, dihasilkan beberapa strategi yang diharapkan bisa menjadi solusi atas beberapa permasalahan dalam persepsi pegawai terhadap IKU organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Untuk menilai efektifitas dari pilihan strategi, perlu dilakukan identifikasi aktivitas yang telah dilakukan oleh BPPK dalam mendukung strategi tersebut. Tabel 4 menyajikan aktivitas yang telah dilakukan BPPK untuk setiap strategi yang dihasilkan oleh analisis SWOT dan TOWS.

Tabel 4. Aktivitas yang Telah Dilakukan untuk Setiap Strategi

No.	Strategi	Aktivitas yang Telah Dilakukan
1.	Mengembangkan Partisipasi Pegawai	• BPPK telah mengembangkan partisipasi pegawai dalam penyusunan strategi organisasi walaupun masih bersifat terbatas. Partisipasi pegawai di BPPK untuk setiap unit kerja yang diwakili oleh PIC dan atasan langsung masih terbatas dalam rapat

No.	Strategi	Aktivitas yang Telah Dilakukan
		koordinasi (rakor) baik semesteran maupun tahunan, dan rapat lainnya yang memiliki periode lebih pendek.
		Perencanaan strategis yang tertuang dalam Renstra, dan dokumen perencanaan lainnya dalam hal kinerja disusun secara <i>bottom up</i>. Setelah itu, usulan dokumen perencanaan disampaikan untuk unit di atasnya untuk pembahasan dan penetapan, lalu diturunkan kembali kepada unit kerja secara <i>top down</i>.
2.	Mengembangkan <i>Reward and Recognition</i> Program	- BPPK memiliki reward program berupa pemberian tunjangan tambahan secara bulanan dan tahunan. Tunjangan tambahan bulanan dilihat dari presensi pegawai, dan tunjangan tahunan dilihat dari capaian kinerja pegawai. - Selain itu, BPPK juga memiliki recognition program dengan memilih pegawai terbaik setiap tahun yang prosesnya dilakukan secara bertingkat untuk setiap unit kerja, yang kemudian dilakukan penilaian untuk mendapatkan pegawai terbaik BPPK. - Terdapat juga BPPK award untuk unit dan individu dengan banyak kategori seperti kinerja terbaik, kompetensi, unit dengan pengelolaan risiko terbaik, pegawai yang menyelesaikan elearning terbanyak, dll. - Selanjutnya BPPK memiliki program Liga inovasi dalam mendukung implementasi <i>learning organization</i> sebagai upaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan (<i>continous improvement</i>) di lingkungan BPPK yang berisi kategori inovasi unit pusat, inovasi unit balai, dan ide inovasi perorangan.
3.	Membangun Budaya Inovasi	- BPPK memiliki program Liga inovasi dalam mendukung implementasi <i>learning organization</i> sebagai upaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan (<i>continous improvement</i>) di lingkungan BPPK yang berisi kategori inovasi unit pusat, inovasi unit balai, dan ide inovasi perorangan. - Kementerian Keuangan secara umum telah membangun budaya inovasi. Dalam Keputusan Menteri Keuangan nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan, inovasi diberikan perhatian dan penghargaan khusus terutama dalam pengakuan Hasil Kerja Tambahan (HKT).
4.	Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai	- Di Kemenkeu, setiap pegawai memiliki target pengembangan kompetensi berupa pelatihan/<i>e-learning/open access</i> setiap tahun minimal 24 jam pelatihan (JP) yang dimasukkan ke dalam IKI. Target JP tersebut berada di atas target nasional sebesar 20 JP. - Selain target JP, terdapat juga kegiatan yang bersifat insidental berupa <i>knowledge sharing</i> dari pegawai/pejabat lain yang telah selesai melaksanakan program pengembangan kompetensi, dan kegiatan <i>coaching</i>. <i>Coaching</i> diberikan untuk memberi pendampingan bagi para pegawai dalam menggali potensi, meningkatkan kompetensi dan karir baik pada lingkup pekerjaan maupun lingkup akademik.
5.	Mengembangkan Panduan dan Asistensi Pelaksanaan Manajemen Kinerja	- Terdapat PIC di setiap unit untuk membantu menjawab pertanyaan atau menyelesaikan berbagai kendala terkait pengelolaan kinerja. - Untuk pengelolaan kinerja organisasi terdapat file sharing dalam bentuk Sharepoint Kinerja Organisasi sebagai petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan kinerja organisasi, serta untuk memudahkan

No.	Strategi	Aktivitas yang Telah Dilakukan
		pengumpulan aturan dalam satu pintu. • Untuk pengelolaan kinerja individu terdapat forum komunikasi dalam bentuk <i>whatssap group</i> (WAG) dan <i>teams</i> untuk membahas berbagai permasalahan dalam proses pengelolaan kinerja individu.
6.	Mengembangkan Budaya Kolaboratif	• Terdapat penyediaan Office 365 bagi seluruh pegawai Kemenkeu. Office 365 adalah rangkaian aplikasi yang membantu pegawai untuk tetap produktif dari mana saja, kapan saja. Di dalam 1 lisensi Office 365 terdapat lebih dari 200 aplikasi yang di desain untuk membantu kinerja pegawai, seperti Microsoft Word, Microsoft PowerPoint, One Note, Share Point, Planner, Forms, Yammer, Outlook, termasuk Microsoft Teams. • Terdapat banyak tim lintas fungsi untuk menyelesaikan tugas dengan tema tertentu.
7.	Mengembangkan Saluran Komunikasi yang Terbuka antara Manajemen dan Pegawai	• Terdapat forum komunikasi dalam bentuk <i>whatssap group</i> (WAG) dan <i>teams</i> untuk membahas berbagai permasalahan dalam proses pengelolaan kinerja baik kinerja organisasi dan individu. • Secara rutin diadakan <i>town hall meeting</i> yang diikuti oleh jajaran direksi dan seluruh pegawai dengan tujuan untuk memberi update secara rutin dan juga menyelaraskan visi misi organisasi. Komunikasi antara direksi dan pegawai dilakukan secara langsung dan terbuka dalam kegiatan <i>town hall meeting</i> tersebut.
8.	Meningkatkan Dukungan Psikologis dan Kesehatan Mental	• Terdapat layanan konseling melalui <i>platform</i> COCOLATE (<i>Coaching & Counseling Platform for Employee</i>) yang dikelola oleh Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial. <i>Konseling</i> dilakukan dalam rangka memberikan dukungan kesehatan mental serta membantu menyelesaikan masalah perilaku kinerja dan/atau memberikan dukungan psikologis bagi Pegawai yang membutuhkan di lingkungan Kemenkeu. • Selain layanan konseling, dalam COCOLATE juga terdapat layanan <i>coaching</i>. <i>Coaching</i> diberikan untuk memberi pendampingan bagi para pegawai dalam menggali potensi, meningkatkan kompetensi dan karir baik pada lingkup pekerjaan maupun lingkup akademik.
9.	Meningkatkan Fokus Kinerja pada Perbaikan Berkelanjutan	Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Kementerian Keuangan, terdapat mekanisme dialog kinerja pegawai yang memiliki peranan yang sangat penting sebagai media komunikasi antara atasan langsung dengan pegawai yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, evaluasi kinerja, dan tindak lanjut dalam rangka mencapai target hasil kerja dan perilaku kerja untuk mendukung kinerja organisasi. Dialog kinerja dituangkan dalam Dialog Kinerja Individu (DKI) yang dilakukan setiap bulan atau secara insidental dan dilaporkan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 3 (tiga) bulan melalui aplikasi manajemen kinerja pegawai. Dialog kinerja ini menjadi media untuk meningkatkan fokus kinerja pada perbaikan berkelanjutan.
10.	Mengembangkan Fleksibilitas	Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 416 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel di Lingkungan Kementerian Keuangan, Kementerian Keuangan telah menerapkan Sistem Kerja

No.	Strategi	Aktivitas yang Telah Dilakukan
	dalam Jadwal Kerja	Fleksibel yang terdiri dari Fleksibilitas Tempat Bekerja dan Fleksibilitas Waktu Bekerja. Sistem Kerja Fleksibel bertujuan untuk memperkuat proses bisnis, mewujudkan organisasi yang adaptif dan modern, serta menjamin keberlangsungan pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan, serta meningkatkan produktivitas dan kinerja, keterikatan pegawai dalam bekerja serta kesejahteraan pegawai. Fleksibilitas Tempat Bekerja dilaksanakan melalui Bekerja dari Kantor dan Bekerja dari Rumah. Adapun Fleksibilitas Waktu Bekerja mengacu pada ketentuan hari dan jam kerja pegawai yang berlaku di lingkungan Kementerian Keuangan

Sumber: Hasil Analisis Data (2023)

Berdasarkan Tabel 4, BPPK telah memiliki aktivitas untuk setiap strategi dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Oleh sebab itu, BPPK perlu melakukan peningkatan kualitas untuk setiap aktivitas melalui analisis, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. Peningkatan kualitas tersebut bisa dilakukan dalam *After-Action Review* (AAR). AAR juga telah dilaksanakan di BPPK dengan mengacu kepada Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor KEP-151/PP/2021 tentang Implementasi *After-Action Review* di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

AAR merupakan sebuah metode dalam bentuk diskusi terstruktur untuk melakukan reviu suatu kegiatan tim yang sedang berlangsung atau sudah berakhir guna mengetahui penyebab utama keberhasilan dan/atau kegagalan sebagai bentuk pembelajaran dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. AAR bertujuan untuk:

- Melakukan reviu suatu kegiatan tim untuk meningkatkan kinerja organisasi;
- Mengubah *tacit knowledge* dari pengalaman suatu tim dalam menyelesaikan tugas menjadi *explicit knowledge* bagi organisasi;
- Mendukung penerapan budaya belajar dan upaya perbaikan kinerja organisasi secara terus-menerus; dan
- Menemukan dan menerapkan *lessons learned*, *best practices*, serta pendekatan inovatif untuk peningkatan kinerja organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian berupa apa persepsi pegawai BPPK terhadap kinerja organisasi? Berdasarkan pengolahan data penelitian pada masing-masing sub-indikator berupa Indikator Kinerja Utama (IKU) Organisasi, Indikator Kinerja Individu (IKI), Target IKI, dan Aktivitas Pencapaian IKI, persepsi pegawai BPPK adalah sebagai berikut: (1) Mayoritas pegawai BPPK memiliki pemahaman yang baik mengenai peta strategi dan IKU organisasi serta memiliki kontribusi yang baik terhadap pencapaian IKU organisasi; (2) Mayoritas pegawai BPPK memiliki kontrak kinerja yang telah menggambarkan seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai tersebut; (3) Mayoritas pegawai BPPK memiliki persepsi bahwa target IKI sangat menantang dan target IKI telah disusun dengan memperhatikan Kualitas Kontrak Kinerja (K3); dan Mayoritas pegawai BPPK telah bersungguh-sungguh dalam mencapai target IKI.

Poin-poin persepsi pegawai menjadi informasi penting untuk merumuskan strategi BPPK yang terkait dengan pelaksanaan manajemen kinerja. Berdasarkan analisis SWOT dan TOWS, terdapat sepuluh strategi yang dapat dilakukan oleh BPPK berupa: (1) mengembangkan partisipasi pegawai, (2) mengembangkan reward and recognition

program, (3) membangun budaya inovasi, (4) meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, (5) mengembangkan panduan dan asistensi pelaksanaan manajemen kinerja, (6) mengembangkan budaya kolaboratif, (7) mengembangkan saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan pegawai, (8) meningkatkan dukungan psikologis dan kesehatan mental, (9) meningkatkan fokus kinerja pada perbaikan berkelanjutan, dan (10) mengembangkan fleksibilitas dalam jadwal kerja.

Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara, BPPK telah memiliki aktivitas untuk setiap strategi dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Oleh sebab itu, BPPK perlu melakukan peningkatan kualitas untuk setiap aktivitas melalui analisis, refleksi, dan perbaikan berkelanjutan. Peningkatan kualitas tersebut bisa dilakukan dalam *After-Action Review* (AAR) dengan mengacu kepada Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan nomor KEP-151/PP/2021 tentang Implementasi *After-Action Review* di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Awan, S. H., Habib, N., Akhtar, C. S., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. SAGE Open.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. (2021). *Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-151/PP/2021 tentang Implementasi After-Action Review di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*. Jakarta.
- Fatima, I., & Wibisono, D. (2017). Main Performance Indicators for a Construction Company in Indonesia. *Asia Pasific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 77-89.
- Fatima, I., Wibisono, D., & Adhiutama, A. (2019). Conceptual Framework of Performance Management System for Construction Companies in Indonesia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 322-329.
- Kementerian Keuangan. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 300 /KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta.
- Kementerian Keuangan. (2023). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 416 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja Fleksibel di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta.
- Kristanti, R., Rostiana, R., & Idulfilastri, R. M. (2020). Dinamika Persepsi Karyawan terhadap Organisasi dan Kinerja dalam Situasi Proximal Withdrawal State. *Jurnal Muara Ilmu Sosial Humaniora dan Seni*, 4(2), 495-503.
- Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2022). Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIB Business Review*, 11(2), 147-161.
- Perkasa, B. C. (2022). Pengaruh Persepsi Organisasi tentang Teknologi Digital, Kepemimpinan Transformasional, dan Perilaku Inovasi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. *Tesis Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan*.

- Rahmawati, S. N., Zulaifah, E., & Akmala, L. A. (2022). Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja Karyawan di Indonesia: Studi Metaanalisis. *Psikologika Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 379-402.
- Wibisono, D. (2006). *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (1st ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wibisono, D., & Abtalian, A. (2021). Perancangan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Pengetahuan (Knowledge-Based Performance Management System) untuk PT. Katsir Imam Sapto Sejahtera Aktuaria. *Jurnal Sociaperti*, 1(1).
- Wibisono, D., & Khan, M. (2010). The Conceptual Framework of a Knowledge-Based Performance Management System. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 393–414.