



Paradigma Baru Pengelolaan Keuangan Negara: Perubahan Cara Kerja dalam Rangka Peningkatan Kinerja Organisasi

R.A. Ratna Puspitaningtyas¹, Nandhi Endrayanto²
Kementerian Keuangan, Indonesia^{1,2}

ratna.puspita@kemenkeu.go.id¹, endrayanto@kemenkeu.go.id²

Keywords: *Balanced Scorecard; Organizational Performance; Performance Measurement.*

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has had a tremendous shock on most aspects of life, not only the health and economic sectors, but also the social system in society. The change in the work system from offline to online also changes the mechanisms and costs. This study uses a descriptive qualitative method with case studies to analyze the impact of the new work system on organizational performance using secondary data from performance reports and other supporting documents. The result shows that changes in the way of working did not largely affect the achievement of organizational performance targets. Further research can be conducted to identify the impact of the new work system on employee performance and/or other variables that influence organizational performance.

Kata Kunci: *Balance Scorecard; Kinerja Organisasi; Pengukuran Kinerja.*

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 membawa dampak luar biasa ke hampir seluruh aspek kehidupan. Tidak hanya sektor kesehatan dan ekonomi yang mengalami guncangan akibat penyebaran virus tersebut, tetapi juga sistem sosial yang berlangsung di masyarakat. Salah satu yang terdampak adalah sistem kerja yang berubah dari konsep luar jaringan menjadi dalam jaringan. Sistem kerja yang baru ini tentu membawa perubahan baik dalam mekanisme/sistem kerja maupun biaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus untuk menganalisis dampak sistem kerja yang baru pada kinerja organisasi menggunakan data sekunder berupa laporan kinerja dan dokumen pendukung lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan cara bekerja tidak terlalu berdampak pada pencapaian target kinerja organisasi. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengidentifikasi dampak sistem kerja yang baru pada kinerja pegawai dan/atau variabel lain yang mempengaruhi kinerja organisasi.

How to cite: Puspitaningtyas, R.A. Ratna., Endrayanto, Nandhi., (2023). Paradigma Baru Pengelolaan Keuangan Negara: Perubahan Cara Kerja dalam Rangka Peningkatan Kinerja Organisasi. Jurnal Manajemen Keuangan Publik, 7(1), 59-73.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

PENDAHULUAN

Kementerian Keuangan telah menginisiasi *New Thinking of Working* (NTOW) sebagai bagian dari Inisiatif Strategis Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan (IS-RBTK). IS-RBTK mulai diimplementasikan sejak tahun 2017 dengan capaian inisiatif NTOW pada akhir 2019 mencapai 98,26% (Setjen Kemenkeu, 2019). Munculnya pandemi COVID-19 menginisiasi IS NTOW dikembangkan menjadi *New Ways of Working* (NWOW), antara lain berupa perumusan kebijakan *Flexible Working Space* (FWS), evaluasi secara bertahap sesuai tata kelola yang tepat dan dicantumkan dalam Keputusan Menteri Keuangan (Kemenkeu, 2021a).

Kebijakan *Work From Home* (WFH) merupakan akselerasi implementasi FWS yang dilakukan secara *mandatory* di lingkungan Kementerian Keuangan. Kebijakan FWS ini juga merupakan bagian dari Rencana Strategis Kementerian Keuangan yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 77 tahun 2020 yang telah diubah dengan PMK Nomor 87 tahun 2021 tentang Rencana Strategis Kementerian Keuangan tahun 2020-2024 (Kemenkeu, 2020, 2021b).

Pada saat yang sama dunia diserang pandemi COVID-19. Sebagai salah satu adaptasi dalam menghadapi kondisi pandemi, Kementerian Keuangan mengikuti ketentuan ASN yang dikeluarkan oleh Kemen-PANRB untuk mulai bekerja selama *remote* atau serupa dengan WFH yang diinisiasi Kementerian Keuangan melalui FWS. Seiring berjalannya waktu dan dengan pesatnya perkembangan teknologi, Kementerian Keuangan juga mengembangkan *Collaborative Ways of Working* (CWOW) (Kementerian Keuangan, 2022a), yaitu dengan diluncurkannya *collaboration tools* sebagai alat kolaborasi seluruh pegawai.

Cara bekerja melalui FWS dan CWOW ini memenuhi beberapa definisi dan tipe *remote working* yang disebutkan oleh the International Labor Organization dan ATAC 2006 yaitu untuk FWS adalah cara bekerja yang dilakukan dari tempat yang jauh dari kantor dan CWOW adalah lingkungan kerja virtual di mana pekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan mudah dari berbagai tempat dengan menggunakan teknologi (Elshaiekh et al., 2019).

Penerapan FWS dipercepat adalah salah satu langkah untuk mengantisipasi meluasnya pandemi. Proses bisnis dan prosedur kerja di lingkup kementerian menjadi salah satu sektor yang mengalami penyesuaian. Pembatasan sosial dan interaksi membuat pelayanan sektor publik juga terpaksa berubah dari sistem konvensional atau tatap muka menjadi *online* atau dalam jaringan. Perubahan sistem dan proses bisnis tersebut pasti menimbulkan dampak baik bagi organisasi maupun *stakeholder* terkait. Dampak tersebut dapat dilihat dari sisi internal berupa kinerja pegawai dan dalam tataran yang lebih luas dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pandemi COVID-19 telah menjadi pukulan berat bagi berbagai pihak, tidak terkecuali Kementerian Keuangan.

Namun, Kementerian Keuangan sebagai bagian dari Pemerintah dituntut untuk tetap berkinerja tinggi baik sebagai pengelola fiskal maupun selaku kementerian teknis. Peran sebagai pengelola fiskal diwujudkan dengan kebijakan yang dituangkan dalam Anggaran

Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) terkait penanganan pandemi, sementara Kementerian Keuangan juga tetap menjalankan tugas dan fungsinya sebagai kementerian teknis.

Sebagai organisasi publik yang dituntut untuk menghasilkan kinerja tinggi, Kementerian Keuangan khususnya harus tetap memastikan capaian kinerja organisasi tetap berada dalam koridor yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai dalam mendukung kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek. Beberapa hal yang berpengaruh terhadap kinerja antara lain motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja (Adha et al., 2019), kepuasan kerja dan beban kerja (Nabawi, 2019). Sistem kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai (Yahya & Amalia, 2016) serta berujung pada produktivitas dan loyalitas yang lebih baik (Dobre, 2013). Di sisi lain, perilaku anggota organisasi ini bersama-sama dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, motivasi pelayanan publik, akan berdampak pada kinerja organisasi seperti terjadi di organisasi pemerintah di Korea (Kim, 2005).

Perubahan sistem kerja melalui kebijakan *remote working* merupakan salah satu upaya Kementerian Keuangan untuk menjaga kinerja. Tekanan untuk menerapkan *remote working* di seluruh belahan dunia selama pandemi mengarah ke pertanyaan bagaimana efektivitas dari cara bekerja baru ini.

Efektivitas *remote working* beberapa kali diteliti untuk melihat kaitannya dengan kinerja individu. Contohnya adalah penelitian secara kuantitatif atas pengaruh WFH terhadap kinerja karyawan BPKP di kantor perwakilan provinsi Sumatera Utara dengan hasil hubungan WFH dengan Kinerja Karyawan memiliki hubungan yang kuat ($r=0,948$) dan berpola positif (Nasution et al., 2020). Selain itu, penelitian secara deskriptif kualitatif dilakukan untuk menilai pengaruh WFH terhadap kinerja ASN di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan dengan hasil bahwa dalam pelaksanaan WFH, kinerja para pegawai tetap terjaga (Ashal, 2020).

Belum terdapat penelitian yang mengamati bagaimana pengaruh cara bekerja baru ini terhadap kinerja organisasi. Setelah dua tahun diimplementasikan di Kementerian Keuangan kebijakan *remote working* perlu dievaluasi kembali khususnya pengaruhnya terhadap capaian kinerja organisasi. Penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan penelitian apakah implementasi kebijakan *remote working* mempengaruhi capaian kinerja organisasi. Kinerja organisasi yang diukur ialah sebelum dan selama implementasi *remote working*. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan mampu menguraikan apakah kebijakan *remote working* dapat menjaga efektivitas kinerja organisasi.

LANDASAN TEORI

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Suatu organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan tersebut telah ditetapkan dalam visi dan misi pada saat pembentukan organisasi tersebut. Salah satu kriteria pencapaian tujuan tersebut dapat diukur melalui kinerja yang dihasilkan oleh

organisasi. Kinerja merupakan hasil pencapaian oleh suatu organisasi melalui pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan.

Organisasi sektor publik memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi sektor privat. Perbedaan tersebut terutama disebabkan karena orientasi tujuan organisasi. Tujuan organisasi bisnis di sektor privat adalah mencari keuntungan finansial. Sementara sektor publik lebih menekankan pada sektor non-finansial. Dalam tataran sektor publik, kinerja organisasi umumnya diukur dari tingkat capaian pelayanan kepada masyarakat (Fitriyani, 2014).

Pengukuran kinerja pada mulanya hanya mengukur mengenai aspek finansial melalui pengukuran tingkat keuntungan yang dicapai oleh suatu entitas bisnis atau organisasi. Pengukuran kinerja seperti ini merupakan contoh pengukuran kinerja yang bersifat tradisional. Seiring berjalannya waktu dan perkembangan zaman, muncul konsep *New Public Management* (NPM) untuk mengatasi permasalahan pelayanan kepada masyarakat pada sektor publik (Hartati, 2020). Setelah era NPM bergulir, pengukuran kinerja digunakan untuk praktik manajerial di sektor publik (Zhonghua & Ye, 2012).

Pengukuran kinerja di sektor publik terus mengalami perkembangan, yaitu dengan berkembangnya indikator kinerja nonfinansial. Alat manajemen kinerja yang populer adalah *balanced scorecard* dan telah diterapkan di institusi-institusi pemerintahan (Alven Zulfi, 2023).

Balance Scorecard di Kementerian Keuangan

Sistem pengukuran kinerja tradisional memiliki kelemahan karena terlalu menitikberatkan pada kinerja keuangan dan menafikan aspek-aspek lainnya (Kalender & Vayvay, 2016). Organisasi di sektor publik memiliki kompleksitas dalam pengukuran kinerja sehingga lebih sulit menentukan kriteria pengukuran kinerja (Kneiding & Tracey, 2009). Kesulitan ini terjadi karena ranah sektor publik yang lebih mengarah pada penyediaan layanan kepada masyarakat sehingga ukuran kinerjanya lebih rumit. Oleh karena itu untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik diperlukan metode pengukuran kinerja yang tepat (Balabonienė & Večerskienė, 2015).

Pengukuran kinerja di sektor publik yang tidak melulu melalui capaian finansial membutuhkan perspektif pengukuran kinerja pada aspek lainnya. Pengembangan ukuran kinerja yang lebih komprehensif dapat dilakukan melalui pengukuran aspek keuangan atau *financial*, aspek pelanggan atau *customer*, aspek internal bisnis atau *internal process business*, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran atau *learning and growth* (Kaplan & Norton, 1996). Konsep *balance scorecard* ini bertujuan untuk mengakomodasi pencapaian tujuan organisasi dari beberapa sisi sesuai fokus yang dimiliki oleh pemangku kepentingan atau *stakeholder* terkait.

Aspek keuangan umumnya menjadi perhatian bagi para pemegang saham atau pemilik perusahaan. Pada sektor publik, masyarakat sebagai pembayar pajak tentu menginginkan layanan yang maksimal atas beban pajak yang mereka bayarkan. Layanan ini menggambarkan efektivitas pada aspek keuangan karena berkaitan erat dengan anggaran

belanja yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat. Aspek pelanggan di sektor publik dapat dilihat dari kualitas pelayanan terhadap masyarakat yang dilakukan oleh organisasi publik. Aspek bisnis internal menunjukkan bagaimana keunggulan unit organisasi tersebut dalam memenuhi aspek layanan secara optimal sesuai tugas dan fungsi masing-masing. Sedangkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari perbaikan layanan yang dilakukan oleh organisasi publik secara berkesinambungan.

Konsep pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* telah diadopsi oleh Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan, 2022b). Berdasarkan konsep tersebut, Kementerian Keuangan menyusun peta strategi yang menggambarkan cara pandang organisasi dalam mengelola kinerjanya. Peta Strategi ini disusun menggunakan empat perspektif *stakeholder*, *customer*, *internal process*, *learning and growth*.

Stakeholder merupakan pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung. Selanjutnya, *customer* adalah pengguna layanan atau pihak luar organisasi yang terkait langsung dengan *output* atau pelayanan suatu organisasi. Untuk perspektif *internal process*, Kementerian Keuangan menetapkan sasaran yang ingin diwujudkan dengan rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer* (*value chain*). Sementara itu, perspektif *Learning and Growth* merupakan sasaran yang ingin dicapai berupa kondisi ideal atas sumber daya internal organisasi.

Kajian Pustaka

Beberapa peneliti mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi pada sektor publik di Indonesia, salah satunya adalah budaya organisasi. (Kurniawan, 2008; Ridwan & Mus'id, 2019). Budaya organisasi adalah sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan dijadikan acuan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi (Kurniawan, 2008). Budaya organisasi berdampak pada berbagai proses organisasi, karyawan dan kinerjanya (Shahzad et al., 2012). Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kualitas anggota organisasi dan kinerja organisasi (Kurniawan, 2008).

Dalam posisi Kementerian Keuangan sebagai pemberi layanan, pengembangan pola kerja baru pada Kementerian Keuangan akan membentuk budaya organisasi dan selanjutnya dapat berdampak pada proses layanan dan kinerja organisasi. Penelitian ini hanya mengamati kaitan cara bekerja *remote working* dengan kinerja organisasi yang diukur melalui kepatatan perspektif *balanced scorecard* tersebut melalui studi kasus untuk mencermati kinerja organisasi sebelum dan selama implementasi *remote working*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif secara studi kasus untuk melihat dan mengevaluasi permasalahan mengenai kinerja organisasi Kementerian Keuangan pada penerapan cara kerja barunya. Penelitian kualitatif fokus pada pertanyaan mengenai kenapa suatu fenomena dapat terjadi dan bagaimana fenomena tersebut dialami oleh objek

penelitian. Hal ini selaras dengan paradigma penelitian kualitatif bahwa metode kualitatif dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan secara mendalam (Creswell, 2014).

Penelitian akan dilakukan melalui studi kasus pada Kementerian Keuangan, dengan mengembangkan analisis mendalam atas peristiwa adaptasi pada organisasi Kementerian Keuangan dan melihat hubungannya dengan kinerja organisasi. Kementerian Keuangan dipilih sebagai salah satu organisasi yang telah mengadaptasi *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian akan melihat apakah kinerja Kementerian Keuangan akan terpengaruh dengan adanya budaya kerja yang baru. Pengaruh tersebut akan dilihat melalui capaian kinerja Kementerian Keuangan dari tahun ke tahun dari sebelum pererapan cara kerja baru hingga setelahnya. Meskipun demikian, penerapan cara kerja baru pada Kementerian Keuangan pada saat pandemi dapat menyebabkan hasil penelitian menjadi bias. Hal ini dikarenakan pencapaian beberapa target indikator selain dipengaruhi oleh cara kerja baru, juga sangat bergantung pada kondisi lingkungan yang sedang mengalami guncangan. Oleh karena itu, beberapa target indikator akan tidak dapat dicapai apabila tidak disesuaikan dengan kondisi saat itu. Untuk itu, Kementerian Keuangan telah melakukan penyesuaian target kinerja tersebut melalui *addendum* target. Hal ini dapat dianggap sebagai proses normalisasi agar target kinerja setara antara sebelum dan selama pandemi. Dengan demikian diharapkan hasil penelitian akan tetap dapat diandalkan.

Data yang digunakan sebagai sumber penelitian ialah data sekunder yang berasal dari literatur, dokumen dan publikasi, terutama laporan kinerja organisasi yang berasal dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan. Dari data yang ada dilakukan analisis secara induktif kemudian diinterpretasikan untuk mengetahui apakah dampak dari sistem kerja yang baru berdampak terhadap layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian akan dilakukan secara *desk research* terhadap capaian kinerja Kementerian Keuangan yang dilaporkan melalui Laporan Kinerja Kementerian Keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja di Kementerian Keuangan

Pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan secara umum mengadopsi konsep *Balance Scorecard* (Kementerian Keuangan, 2022b). Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton mengukur tidak hanya atas aspek keuangan namun juga secara komprehensif atas seluruh aspek kinerja yaitu proses bisnis, penerima layanan, maupun peningkatan pelayanan secara berkesinambungan.

Kementerian Keuangan telah menyusun pengukuran kinerja untuk aspek *stakeholder*, aspek pelanggan atau *customer*, aspek internal bisnis atau *internal process business*, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran atau *learning and growth*. Pengukuran aspek finansial atau keuangan digantikan dengan aspek *stakeholder* dikarenakan *stakeholder* merupakan penerima layanan dari Kementerian Keuangan. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, layanan yang diberikan organisasi sektor publik menggambarkan efektivitas pada aspek keuangan.

Berdasarkan KMK 300 tahun 2022 tentang Manajemen Kinerja, pengukuran kinerja pada Kementerian Keuangan dilakukan terhadap dua hal, yaitu organisasi dan individu. Kinerja organisasi akan diukur dengan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yaitu nilai keseluruhan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) suatu organisasi dengan memperhitungkan bobot IKU dan bobot perspektif.

Sebagai bentuk akuntabilitas atas pertanggungjawaban pengukuran kinerja tersebut dan memenuhi ketentuan pada Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, telah dilakukan evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan, dinyatakan bahwa hasil evaluasi dari MenPAN-RB selama tujuh tahun terakhir sejak 2015 mencapai nilai lebih dari 80, yaitu kategori A dengan predikat “Memuaskan”.

Evaluasi tersebut dilaksanakan untuk menilai perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja. Secara singkat, manajemen kinerja yang dilakukan Kementerian Keuangan dapat dijadikan acuan dalam penelitian ini.

Nilai Kinerja Organisasi Kementerian Keuangan

Nilai Kinerja Organisasi (NKO) mencerminkan pencapaian organisasi dalam periode tertentu yang dihitung dari pembobotan masing-masing capaian indikator. Berdasarkan data pada Laporan Kinerja Kementerian Keuangan tahun 2020, terdapat penurunan NKO pada tahun 2020 dibandingkan tahun 2019. Penurunan tersebut disajikan pada Tabel-1 berikut.

Tabel-1. Perbandingan Nilai Kinerja Organisasi 2019 - 2022

Perspektif	Bobot	2019		2020		2021	2022
				Awal	Adendum		
<i>Stakeholder</i>	25%	101,18	30	73,6	104,17	103,86	
<i>Customer</i>	15%	107,05	110,24	111,77	110,93	110,91	
<i>Internal Process</i>	30%	108,38	112,88	112,9	112,04	111,41	
<i>Learning & Growth</i>	30%	112,91	111,42	111,42	111,03	111,34	
Nilai Kinerja Organisasi		107,74	91,32	102,46	109,6	109,43	

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022

Berdasarkan Tabel-1 diperoleh informasi bahwa apabila Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Kementerian Keuangan 2020 sebelum *adendum* adalah 91,32 sementara setelah *adendum* adalah 102,46. Selanjutnya, NKO yang dianalisis dalam penelitian ini adalah NKO setelah *adendum* sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Analisis dilakukan dengan metode *desk research* terhadap kinerja Kementerian Keuangan yang dilaporkan dalam Laporan Kinerja Kementerian Keuangan.

Seperti terlihat pada Tabel 1, perspektif yang mengalami penurunan tajam adalah perspektif *stakeholder*, yaitu dari 101,18 menjadi 30 (sebelum addendum) atau 73,6 setelah addendum. Berdasarkan informasi pada Laporan Kinerja, penurunan disebabkan adanya reformulasi IKU serta adanya kondisi kejadian pandemi COVID-19. Walaupun telah dilakukan perubahan target melalui addendum, beberapa indikator masih belum dapat mencapai kinerja yang ditargetkan tersebut dan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator Kementerian Keuangan Tahun 2020 yang Belum Mencapai Target

Indikator	Target	Adendum	Realisasi
Tingkat Pertumbuhan Ekonomi	5,3%	-0,5%	-2,07%
Tingkat Ketimpangan (Rasio Gini)	0,375 -0,38	0,379 - 0,381	0,385
Rasio utang terhadap PDB	29,4% -30,1%	37,6%	39,36
Rasio penerimaan perpajakan terhadap PDB	10,6% -11,2%	8,57%	8,17%

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022

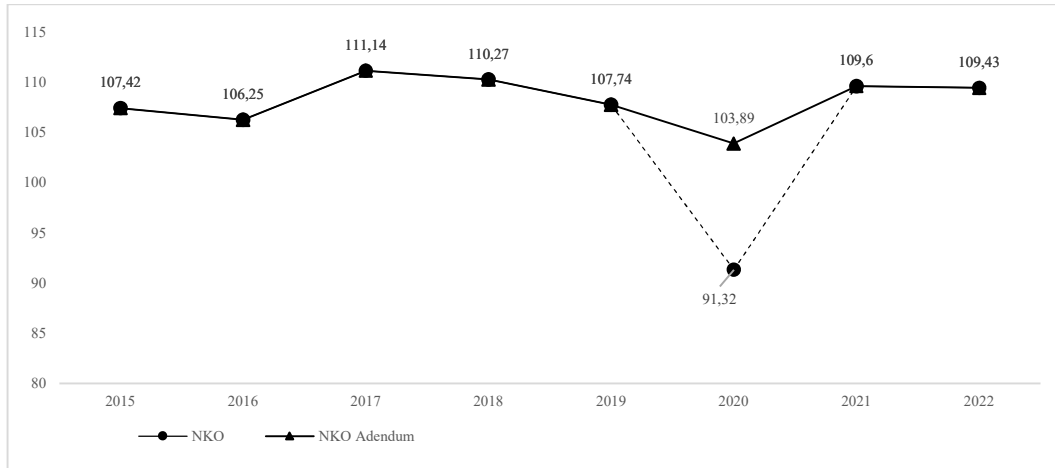
Sesuai konsep BSC, Kaplan dan Norton mengembangkan ukuran kinerja yang lebih komprehensif dengan mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep ini kemudian diadopsi dan dikembangkan Kementerian Keuangan dengan pengukuran pada aspek pemangku kepentingan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Hal ini semata untuk menyesuaikan karakteristik kinerja organisasi pemerintah yang lebih berfokus pada pemangku kepentingan, dalam hal ini negara Indonesia.

Sebagai pengelola fiskal, kinerja Kementerian Keuangan juga akan turut berpengaruh pada kondisi perekonomian nasional, Hal ini terlihat dalam keempat indikator perspektif *stakeholder* Kementerian Keuangan dalam Tabel 2. Keempat indikator tersebut mencerminkan bahwa kinerja Kementerian Keuangan akan berpengaruh dan terpengaruh secara nasional. Selain itu, pencapaian indikator-indikator ini tidak sepenuhnya dalam kendali kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan seperti yang disebutkan dalam KMK 300 tahun 2022 bahwa perspektif *stakeholder* berisi sasaran dan indikator dari pihak yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung.

Penjelasan indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut. Indikator Tingkat Pertumbuhan Ekonomi dihitung berdasarkan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yang dikontribusikan dari berbagai lapangan usaha antara lain industri, perdagangan, pertambangan, pertanian, konstruksi, transportasi, dan lain sebagainya. Selanjutnya, indikator rasio utang terhadap PDB dan rasio penerimaan perpajakan terhadap PDB akan bergantung terhadap PDB pada waktu berkenaan. Adapun indikator tingkat Ketimpangan (Rasio Gini) mengukur pemerataan pendapatan yang di hitung

berdasarkan kelas pendapatan. Sementara itu, ketiga perspektif berikutnya pada NKO Kementerian Keuangan di tahun 2020 yaitu *customer*, *intrennal process*, dan *learning and growth* tidak mengalami penurunan capaian dibandingkan dengan tahun 2019.

Apabila ditarik ke belakang, tren NKO Kementerian Keuangan digambarkan dalam Gambar-1 sebagai berikut.



Gambar-1 Tren Nilai Kinerja Organisasi Kementerian Keuangan 2012-2022

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2022

Berdasarkan Gambar 1, Tren NKO Kementerian Keuangan tidak selalu mengalami peningkatan. Tren NKO dari tahun ke tahun terlihat fluktuatif walaupun dengan kecenderungan meningkat. Hal ini selaras dengan hasil pengamatan yang menyatakan bahwa kinerja tidak akan meningkat signifikan selama hal-hal lainnya masih tetap sama.

Secara persentase, NKO 2020 mengalami penurunan sebesar 4,9% dibandingkan tahun 2019. Selanjutnya, NKO kembali mengalami peningkatan di tahun 2021 dan bertahan di tahun 2022 dengan sedikit penurunan. Selengkapnya, kenaikan/penurunan NKO Kementerian Keuangan disajikan dalam Tabel-3 sebagai berikut.

Tabel 3. Peningkatan/Penurunan NKO Kementerian Keuangan

Tahun	NKO	Peningkatan / Penurunan (%)
2015	107,42	1,86%
2016	106,25	-1,09%
2017	111,14	4,60%
2018	110,27	-0,78%
2019	107,74	-2,29%
2020	103,89	-4,90%
2021	109,60	6,97%
2022	109,43	-0,16%

Sumber: diolah dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022

Berdasarkan Tabel-3, penurunan NKO Kementerian Keuangan di tahun 2020 merupakan penurunan terbesar dalam tren NKO Kementerian Keuangan sejak tahun 2012 (jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya).

Menurut Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022, alasan dibalik penurunan NKO pada tahun 2020 adalah adanya beberapa penajaman IKU melalui reformulasi IKU dan penetapan target yang lebih *challenging* serta kejadian luar biasa pandemi COVID-19. Reformulasi dan penajaman IKU serta penetapan target yang lebih *challenging* merupakan hal yang rutin dilakukan Kementerian Keuangan, yaitu dalam bentuk *refinement* IKU. Sementara itu, kejadian luar biasa pandemi COVID-19 baru mulai terjadi di tahun 2020 sehingga belum terdapat *benchmark* kebijakan yang dapat dijadikan acuan termasuk dalam perubahan target kinerja.

Dalam Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2020, pandemi dan implementasi cara bekerja baru termasuk dalam interaksi dengan *stakeholder* menjadi dasar Kementerian Keuangan melakukan *review* kinerja untuk melihat perubahan kinerja serta menyesuaikan IKU dan target yang merefleksikan perubahan kebijakan, serta *lesson learned* yang dapat dijadikan indikator baru. Untuk itu, pada tahun 2020, penyesuaian dilakukan terhadap 17 IKU dari total 38 IKU dengan rincian perubahan nomenklatur dan target terhadap 8 IKU (penajaman) dan perubahan *trajectory* akibat penyesuaian proses bisnis akibat pandemi Covid-19 terhadap 9 IKU. Perubahan ini telah mempertimbangkan perubahan postur APBN yang telah dilakukan dua kali, yaitu melalui Perpres 54/2020 dan kemudian menjadi Perpres 72/2020.

Lebih lanjut, merujuk pada Tabel 1, capaian NKO Kementerian Keuangan di tahun 2021 untuk perspektif *stakeholder* kembali meningkat sementara ketiga perspektif lainnya mengalami sedikit penurunan. Adapun pada tahun 2022 tidak ada perubahan yang signifikan atas capaian masing-masing perspektif. Data peningkatan dan penurunan NKO tahun 2021 dan 2022 disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Perkembangan NKO Kementerian Keuangan per Perspektif
Tahun 2020, 2021 dan 2022

Perspektif	2020	2021	2022
	<i>Adendum</i>		
<i>Stakeholder</i>	73,6	104,17	103,86
<i>Customer</i>	111,77	110,93	110,91
<i>Internal Process</i>	112,9	112,04	111,41
<i>Learning & Growth</i>	111,42	111,03	111,34
Nilai Kinerja Organisasi	102,46	109,6	109,43

Sumber: diolah dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022

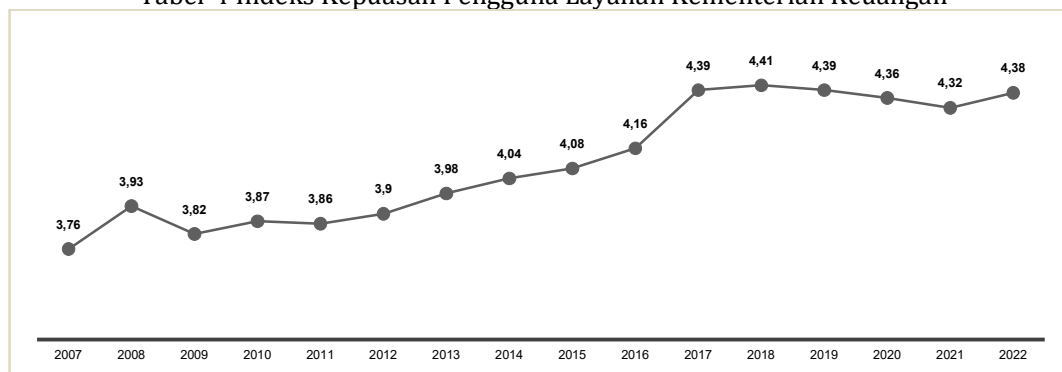
Peningkatan ini menunjukkan bahwa capaian kinerja Kementerian Keuangan kembali sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dampak Sistem Kerja Baru terhadap Layanan Kementerian Keuangan

Implementasi cara bekerja baru pada Kementerian Keuangan salah satunya adalah mengubah cara berinteraksi dengan *stakeholder*. Berdasarkan hasil pengamatan pada kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan mengenai cara bekerja baru di Kementerian Keuangan, FWS, NWOW dan CWOW, akan terjadi pengurangan interaksi dengan *stakeholder* secara langsung atau tatap muka. Hal ini dikarenakan kebijakan FWS, NWOW dan CWOW serupa dengan kebijakan *remote working*.

Meskipun terdapat pengaruh terhadap pencapaian kinerja secara umum, namun dampak sistem kerja yang mulai diterapkan di tahun 2020 ini tidak terlalu berdampak pada tingkat layanan yang diberikan kepada *stakeholder*. Hal ini dapat dilihat dari data capaian Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kementerian Keuangan sebagaimana Tabel-4 berikut.

Tabel-4 Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kementerian Keuangan



Sumber: diolah dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022

Dari Laporan Kinerja Kementerian Keuangan Tahun 2022, dinyatakan bahwa Indeks Kepuasan Pengguna Layanan pada Kementerian Keuangan IKU ini bertujuan untuk mengukur dan mendorong peningkatan kepuasan unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, atau *stakeholders*/penerima layanan Kementerian Keuangan (Indonesian Ministry of Finance, 2023). Dari Tabel-4 dapat dilihat bahwa nilai kepuasan pengguna layanan Kementerian Keuangan pada masa pandemi COVID-19 tetap terjaga dan telah kembali *ontrack* di tahun 2022. Berdasarkan hasil tersebut, diperoleh temuan bahwa tingkat layanan yang diperoleh oleh *stakeholders* Kementerian Keuangan sebelum dan setelah implementasi *remote working* tidak menunjukkan perbedaan yang berarti.

Berdasarkan data-data yang dipaparkan, tidak terdapat penurunan kinerja signifikan dari tahun sebelumnya. Walaupun persentase penurunan NKO merupakan persentase penurunan terbesar, namun dianggap masih dalam jangkauan yang wajar dikarenakan pernah terjadi kenaikan capaian dengan persentase hampir sama yaitu pada tahun 2016 ke 2017 sebesar 4,6%. Meskipun NKO mengalami penurunan pada tahun 2020, tetapi secara umum target kinerja Kementerian Keuangan dapat tercapai dengan nilai terkecil diperoleh pada capaian perspektif *stakeholder* yang hanya mendapat nilai 73.

Adapun, target kinerja pada perspektif *stakeholder* merupakan target yang bersifat nasional sehingga ditanggung bersama dengan kementerian lembaga lainnya. Oleh karena itu, tidak tercapainya beberapa target kinerja yang bersifat nasional tidak sepenuhnya disebabkan oleh perubahan cara bekerja organisasi. Dampak sistem kerja baru ini tidak menurunkan tingkat layanan yang diberikan kepada *stakeholder*,

Selain itu, NKO Kementerian Keuangan kembali meningkat di tengah adaptasi cara kerja baru yang mulai diimplementasikan mulai tahun 2020. Peningkatan mulai terlihat di tahun 2021 dan masih bertahan dengan sedikit penurunan di tahun 2022. Penelitian ini hanya melihat apakah terdapat perbedaan kinerja organisasi Kementerian Keuangan secara keseluruhan tanpa atau selama implementasi *remote working*. Penelitian lanjutan dapat dilakukan untuk mendalami kaitan antara cara bekerja *remote working* dengan kinerja individu dengan variabel moderasi dan model tertentu. Identifikasi lebih dalam atas kebijakan ini dapat menjadi bahan bagi penelitian selanjutnya atau penyempurnaan penerapan kebijakan organisasi terutama dari sisi SDM dalam mendukung capaian kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Perubahan sistem kerja baru telah membawa perubahan yang cukup signifikan pada cara bekerja dan paradigma pegawai di Kementerian Keuangan secara umum. Namun perubahan ini sebenarnya telah diantisipasi jauh hari sebelumnya melalui *grand design New Ways of Working dan Flexible Working Space* yang pada prinsipnya memungkinkan fleksibilitas pegawai untuk bekerja secara *remote* melalui jaringan tanpa harus selalu hadir di tempat kerja. *Grand design* ini merupakan wujud dari penguatan budaya organisasi Kementerian Keuangan.

Dari sisi kinerja organisasi, dengan implementasi cara kerja baru, terdapat peningkatan NKO mulai tahun 2021 dan masih dapat dipertahankan hingga tahun 2022 (walaupun dengan penurunan tipis dari tahun 2021). Bahkan terlihat bahwa peningkatan NKO di tahun 2021 merupakan peningkatan terbesar dibandingkan dengan peningkatan tahun-tahun sebelumnya.

Dengan demikian, sistem kerja baru pada Kementerian Keuangan tidak berdampak besar terhadap capaian kinerja Kementerian Keuangan sebagai organisasi. Implementasi kebijakan *remote working* tidak mempengaruhi capaian kinerja organisasi. Penurunan capaian kinerja atau target kinerja yang tidak tercapai lebih disebabkan kondisi eksternal Kementerian Keuangan dan bukan dikarenakan perubahan cara bekerja organisasi.

Berdasarkan hal yang dilakukan Kementerian Keuangan, didapatkan simpulan bahwa implementasi kebijakan *remote working* tidak mempengaruhi capaian kinerja organisasi termasuk dalam hal pelayanan kepada *stakeholder*. Selain itu, dari penelitian juga didapatkan *lesson learned* lain bahwa target kinerja dapat bersifat dinamis menyesuaikan kebutuhan dan kondisi lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alven Zulfi. (2023). PERAN PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD TERHADAP PENGUKURAN KINERJA PADA SEKTOR PUBLIK. *Seminar Nasional Pariwisata Dan Kewirausahaan (SNPK)*, 2. <https://doi.org/10.36441/snpk.vol2.2023.162>
- Ashal, R. A. (2020). Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 14(2). <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2020.v14.223-242>
- Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 314–320. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2015.11.544>
- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2019). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. *ACIT 2018 - 19th International Arab Conference on Information Technology*. <https://doi.org/10.1109/ACIT.2018.8672704>
- Fitriyani, D. (2014). Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16–31.
- Hartati, S. (2020). Penerapan Model New Public Management (NPM) Dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Aparatur (MSDA)*, 8(2), 65–84. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1293>
- Indonesian Ministry of Finance. (2023). *Laporan Kinerja Kementerian Keuangan 2022*.
- Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76–83. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2016.11.027>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. President and Fellows of Harvard College.
- Kementerian Keuangan, R. (2022a). Keputusan Menteri Keuangan nomor 88/KMK.01/2022 tentang implementasi inisiatif strategis Kementerian Keuangan. In *Kementerian Keuangan*.
- Kementerian Keuangan, R. (2022b). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*.
- Kneiding, C., & Tracey, P. (2009). Towards a performance measurement framework for community development finance institutions in the UK. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 327–345. <https://doi.org/10.1007/S10551-008-9850-9>
- Kurniawan, M. (2008). *PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)*.
- Nasution, I., Zulhendry, & Rosanti, R. (2020). Pengaruh Bekerja Dari Rumah (Work From Home) terhadap Kinerja Karyawan BPKP. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Budgeting*, 1(1).
- Ridwan, M., & Mus'id. (2019). *FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (STUDI EMPIRIS PADA DINAS-DINAS DI KOTA JAMBI)* (Vol. 12, Issue 2).
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.

Zhonghua, C., & Ye, W. (2012). Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement. *Physics Procedia*, 25, 793–799.
<https://doi.org/10.1016/J.PHPRO.2012.03.159>