



**Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan
BPMM-OMG di Direktorat Jenderal Anggaran
Kementerian Keuangan Republik Indonesia**

Dicky Puja Pratama
23917003

*Tesis diajukan sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Komputer
Konsentrasi Sistem Informasi Enterprise
Program Studi Informatika Program Magister
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia*

2026

Lembar Pengesahan Pembimbing

**Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG di
Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia**

Dicky Puja Pratama

23917003

ISLAM

Yogyakarta, 15 Januari 2026



الجامعة الإسلامية
الاندونيسية
Pembimbing

Dr. Raden Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc.

Lembar Pengesahan Penguji

**Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG di
Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia**

Dicky Puja Pratama

23917004

ISLAM

Yogyakarta, Januari 2026

Tim Penguji,

Dr. Raden Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc.

Ketua

Dr. Novi Setiani, S.T., M.T.

Anggota I

Dr. Nur Wijayaning Rahayu, S.Kom., M.Cs.

Anggota II

Mengetahui,

Ketua Program Studi Informatika Program Magister

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



Irving Vitra Papatungan, S.T., M.Sc., Ph.D.

Abstrak

Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Transformasi digital merupakan langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas proses bisnis sektor publik, termasuk dalam pengelolaan anggaran negara. Namun, pengukuran tingkat kematangan proses bisnis di instansi pemerintah masih jarang dilakukan secara komprehensif. Tanpa pemahaman yang jelas, terdapat risiko berupa ketidakefisienan anggaran, lemahnya transparansi, dan potensi maladministrasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan pembangunan. Penelitian ini bertujuan mengukur tingkat kematangan proses bisnis Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan RI menggunakan kerangka *Business Process Maturity Model* (BPMM) dari *Object Management Group* (OMG). Metode yang digunakan adalah studi dokumentasi dan wawancara mendalam. Hasil analisis menunjukkan bahwa DJA telah mencapai Level 5 (*Innovating*), ditandai dengan proses bisnis yang adaptif, terintegrasi, dan berbasis inovasi. Temuan ini menyimpulkan bahwa DJA memiliki tata kelola proses yang matang dan dapat menjadi rujukan strategis bagi instansi pemerintah lain dalam mendorong transformasi digital

Kata kunci

Transformasi Digital, Proses Bisnis, BPMM, Kematangan Proses, Tata Kelola Pemerintahan

Abstract

Analysis of Business Process Maturity Level Using BPMM-OMG at the Directorate General of Budget, Ministry of Finance of the Republic of Indonesia.

Digital transformation is a strategic step to improve efficiency, effectiveness, and accountability in public sector business processes, including state budget management. However, business process maturity assessments within government institutions are still rarely conducted comprehensively. Without clear understanding, there are risks of budget inefficiency, lack of transparency, and potential maladministration that may hinder development goals. This study aims to assess the business process maturity level of the Directorate General of Budget (DJA) at the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia using the Business Process Maturity Model (BPMM) by the Object Management Group (OMG). The research employed document analysis and in-depth interviews. The results show that DJA has achieved Level 5 (Innovating), characterized by adaptive, integrated, and innovation-driven business processes. These findings conclude that DJA has established mature process governance and can serve as a strategic reference for other government institutions in advancing digital transformation.

Keywords

Digital Transformation, Business Process, BPMM, Process Maturity, Public Sector Governance.

Pernyataan Keaslian Tulisan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan tulisan asli dari penulis, dan tidak berisi material yang telah diterbitkan sebelumnya atau tulisan dari penulis lain terkecuali referensi atas material tersebut telah disebutkan dalam tesis. Apabila ada kontribusi dari penulis lain dalam tesis ini, maka penulis lain tersebut secara eksplisit telah disebutkan dalam tesis ini.

Dengan ini saya juga menyatakan bahwa segala kontribusi dari pihak lain terhadap tesis ini, termasuk bantuan analisis statistik, desain survei, analisis data, prosedur teknis yang bersifat signifikan, dan segala bentuk aktivitas penelitian yang dipergunakan atau dilaporkan dalam tesis ini telah secara eksplisit disebutkan dalam tesis ini.

Segala bentuk hak cipta yang terdapat dalam material dokumen tesis ini berada dalam kepemilikan pemilik hak cipta masing-masing. Apabila dibutuhkan, penulis juga telah mendapatkan izin dari pemilik hak cipta untuk menggunakan ulang materialnya dalam tesis ini.

Yogyakarta, Januari 2026



Dicky Puja Pratama, S.Kom.

Daftar Publikasi

Publikasi yang menjadi bagian dari tesis

Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI) Volume 7 Nomor 3 yang terakreditasi SINTA 4, Edisi 15 Januari 2026 dengan Judul “**Analisis Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG di DJA Kemenkeu**”

Kontributor	Jenis Kontribusi
Dicky Puja Pratama	Memberikan ide (60%) Menulis <i>paper</i> (100%)
Teduh Dirgahayu	Memberikan ide (40%) Mereview dan menganalisis <i>paper</i> (100%)

Halaman Kontribusi

Dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, saya mengucapkan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Raden Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc. atas bimbingan, wawasan, dan ilmu yang telah diberikan dalam proses penelitian ini.
2. Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, khususnya Divisi Arsitektur Proses Bisnis, yang telah memberikan dukungan, informasi, serta kontribusi dalam pengumpulan data dan wawancara, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Halaman Persembahan

Kupersembahkan karya ini untuk:

Ibu dan Bapak,

Pelita hidup yang tak pernah padam.

Terima kasih untuk setiap doa, tetes keringat, dan pengorbanan yang tak ternilai.

Bimbinganmu mengalir dalam darahku, menguatkanmu di setiap langkah perjalanan.

"Bismillahirrahmanirrahim, semoga ini menjadi awal balasan atas jasmu yang tak terhingga."

Istriku tercinta,

Sahabat sejiwa yang setia mendampingi dalam suka dan duka.

Terima kasih untuk kesabaran, senyuman, dan doa yang selalu menyertai.

Karya ini adalah bukti bahwa kita bisa melangkah bersama, bahkan di tengah rintangan.

Anakku, Cahaya Mataku,

Semangatmu adalah alasan aku terus bergerak.

Kelak, kuharap kau tumbuh dengan keyakinan:

"Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi selama kita mau berjuang dengan hati."

Semoga tesis ini menjadi saksi cinta dan rasa syukurku untuk kalian semua

Kata Pengantar

Assalamu 'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis berjudul "*Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis Menggunakan BPMM-OMG Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia*". Laporan tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Informatika di Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa keberhasilannya tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, yang memberi peluang, inspirasi, dan motivasi selama menempuh studi.
2. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU, ASEAN.Eng, selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri UII, yang memfasilitasi dan mendukung kelancaran studi penulis.
3. Irving Vitra Papatungan, S.T., M.Sc., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Informatika FTI UII, yang senantiasa memotivasi mahasiswa untuk menyelesaikan studi tepat waktu.
4. Dr. Raden Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc, selaku Dosen Pembimbing, yang meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan tesis.
5. Dr. Nur Wijayaning Rahayu, S.Kom., M.Cs. dan Dr. Novi Setiani, S.T., M.T. selaku Dosen Penguji yang memberikan kritik dan saran konstruktif.
6. Keluarga tercinta, Istri dan Anak ku yang selalu memberi semangat tanpa henti. Juga Ibu dan Bapak untuk doa-doa yang dipanjatkan kepada ku.
7. Seluruh Dosen, Staf Administrasi, dan Civitas Akademika Magister Informatika UII yang telah membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung selama masa studi.
8. Tim Arsitek Domain Proses Bisnis Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang memberikan dukungan penuh dengan sangat luar biasa untuk keberhasilan penelitian ini.

9. Rekan-rekan Angkatan SIE-23, Mahasiswa Magister Informatika UII, dan teman-teman lain yang selalu mendukung serta berbagi pengetahuan dengan penulis.
10. Diri sendiri, yang telah berusaha tanpa henti hingga berhasil menyelesaikan studi dengan baik.

Terakhir, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik di bidang sistem informasi.

Yogyakarta, Januari 2026

Hormat Saya,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dicky Puja Pratama', written in a cursive style.

Dicky Puja Pratama, S.Kom.

Daftar Isi

Lembar Pengesahan Pembimbing	i
Lembar Pengesahan Penguji.....	i i
Abstrak	iii
Abstract.....	iv
Pernyataan Keaslian Tulisan	v
Daftar Publikasi	vi
Halaman Kontribusi.....	vii
Halaman Persembahan	viii
Kata Pengantar.....	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
Glosarium	xv
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II Landasan Teori	8
2.1 Bisnis Proses Manajemen (BPM).....	8
2.2 Business Process Maturiy Model (BPMM).....	9
2.3 Justifikasi Penggunaan BPMM.....	17
2.4 Business Process Model and Notation.....	27

2.5	Tantangan dalam Perancangan dan Pelaksanaan Proses Bisnis	27
BAB III Metodologi Penelitian		29
3.1	Objek Penelitian.....	29
3.2	Subjek Penelitian	29
3.3	Sumber Data	29
3.4	Pengumpulan Data Penelitian.....	32
3.5	Alur Penelitian	34
BAB IV Hasil dan Pembahasan.....		39
4.1	Gambaran Umum Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI	39
4.2	Proses Wawancara	41
4.3	Proses Telaah Dokumentasi.....	42
4.4	Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis	44
4.5	Praktik Baik	87
4.6	Hambatan	88
BAB V Kesimpulan dan Saran.....		90
5.1	Kesimpulan	90
5.2	Saran	91
Daftar Pustaka		93
Lampiran.....		96
6.1	Daftar Pertanyaan	96

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Perbandingan Metode Pengukurang Tingak Kematangan Proses Bisnis.....	20
Tabel 4.1 Penilaian Tingkat Kematangan Level 2	44
Tabel 4.2 Penilaian Tingkat Kematangan Level 3	56
Tabel 4.3 Penilaian Tingkat Kematangan Level 4	71
Tabel 4.4 Penilaian Tingkat Kematangan Level 5	77

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Arsitektur SPBE	2
Gambar 1.2 Struktur Referensi Arsitektur Proses Bisnis	3
Gambar 2.1 Tingkat Kematangan BPMM.....	9
Gambar 3.1 Alur Penelitian	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi DJA.....	40
Gambar 4.2 Dokumentasi Wawancara	42

Glosarium

APBN	- Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
BPM	- Business Process Management
BPMN	- Business Process Model and Notation
BPMM	- Business Process Maturity Model
BPR	- Business Process Re-engineering
DJA	- Direktorat Jenderal Anggaran
KEMENPANRB	- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
KEMENKEU	- Kementerian Keuangan
KMK	- Keputusan Menteri Keuangan
PMK	- Peraturan Menteri Keuangan
RAB	- Referensi Arsitektur Proses Bisnis
RI	- Republik Indonesia
OMG	- Object Management Group
SPBE	- Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

BAB I

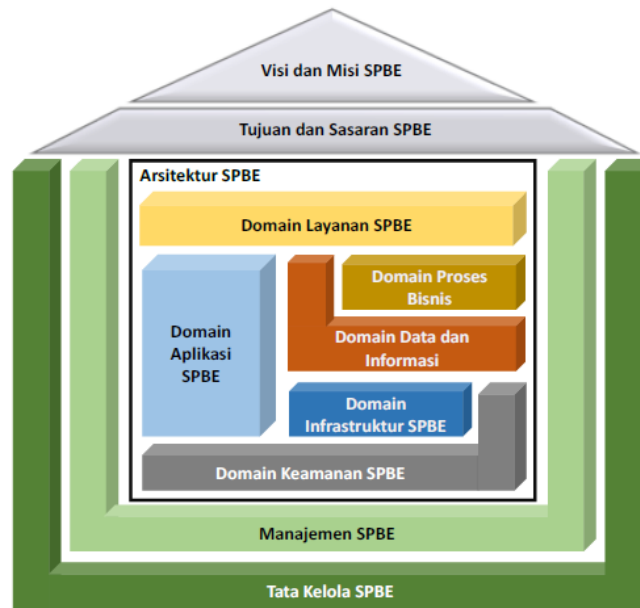
Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Pemerintah di seluruh dunia terus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi agenda penting yang mesti dilakukan oleh pemerintah. Transformasi digital bisa diterapkan dengan menggunakan konsep *e-government*. *E-government* adalah penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), terutama internet, oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik kepada masyarakat, dunia usaha, dan lembaga pemerintah lainnya. Penggunaan *e-government* diharapkan dapat meningkatkan hubungan antara masyarakat dan pemerintah, pemerintah dan pelaku bisnis, dan hubungan instansi pemerintah dengan instansi pemerintah yang lain (Azizah & Najicha, 2022).

Di Indonesia sendiri, konsep *e-government* lebih dikenal dengan istilah Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penerapan SPBE di Indonesia diatur dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor: 18 Tahun 2022 Tentang Keterpaduan Layanan Digital Nasional Melalui Penerapan Arsitektur SPBE Dan Peta Rencana SPBE. Selain itu, Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik turut menjadi payung hukum yang kuat tentang adanya tata kelola pemerintahan berbasis elektronik (Setiawan et al., 2022).

Berdasarkan Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022 tersebut, Arsitektur SPBE di Indonesia dibagi menjadi beberapa Domain. Domain tersebut terdiri dari Domain Layanan SPBE, Domain Proses Bisnis, Domain Data dan Informasi, Domain Infrastruktur SPBE, Domain Keamanan SPBE, dan Domain Aplikasi SPBE, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.1.



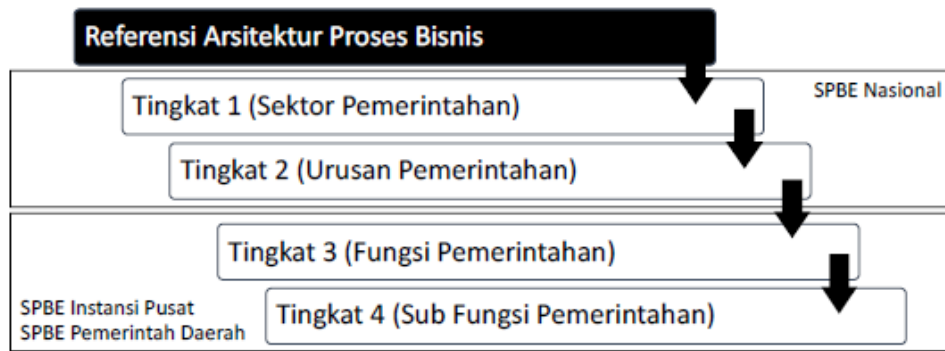
Gambar 1.1 Kerangka Kerja Arsitektur SPBE

Pada Surat Edaran KEMENPANRB Nomor 18 Tahun 2022, Domain Proses Bisnis dijadikan acuan awal pada penentuan Keterkaitan Antar Referensi Arsitektur. Arsitektur SPBE Nasional memiliki 6 (enam) referensi arsitektur yang mempunyai keterkaitan yang erat satu sama lain. Enam referensi arsitektur tersebut terdiri dari:

1. Referensi arsitektur proses bisnis;
2. Referensi arsitektur data dan informasi;
3. Referensi arsitektur layanan;
4. Referensi arsitektur aplikasi;
5. Referensi arsitektur infrastruktur; dan
6. Referensi arsitektur keamanan

Domain Proses Bisnis menjadi hal yang signifikan dalam penyelenggaraan SPBE di Indonesia. Selain menjadi satu domain tersendiri, Proses Bisnis juga seringkali diatur dan ditekankan pada beberapa aspek. Pada Referensi Arsitektur SPBE Nasional, hal pertama yang harus diatur adalah Referensi Arsitektur Proses Bisnis (RAB). RAB digunakan sebagai acuan dalam menentukan jenis atau tipe dari sebuah bisnis/urusan/fungsi/proses yang dilakukan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian RAB ini harus mencakup seluruh aktivitas yang mungkin akan dilakukan.

Kemudian dalam Taksonomi RAB, dapat dilihat juga bahwa Proses Bisnis diatur dari Tingkat 1 sampai dengan Tingkat 4 seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.2. Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis memiliki keterkaitan erat yang dimulai dari SPBE Nasional dan diimplementasikan pada SPBE Instansi Pusat dan SPBE Pemerintah Daerah.



Gambar 1.2 Struktur Referensi Arsitektur Proses Bisnis

Maka dari itu, penting untuk diketahui sejauh mana tingkat kematangan dari proses bisnis yang sudah diterapkan oleh pemerintah. Tingkat kematangan proses bisnis didefinisikan sebagai tingkat kejelasan dan keteraturan dari definisi, manajemen, pengukuran, kontrol, dan efektivitas proses organisasi. Ini menunjukkan kemampuan suatu organisasi untuk secara sistematis meningkatkan hasil bisnis melalui perbaikan proses yang berkelanjutan (Kalinowski, 2020). Dengan memahami tingkat kematangan proses bisnis, pemerintah dapat mengarahkan upaya manajerial untuk meningkatkan kinerja proses bisnis, yang dapat mengarah pada efektifitas, efisiensi kinerja, dan pengurangan biaya (Zemlyakova et al., 2022). Urgensi penelitian ini terletak pada kenyataan bahwa tanpa pemahaman yang komprehensif terhadap tingkat kematangan proses bisnis, terdapat risiko signifikan berupa ketidakefisienan dalam pelaksanaan anggaran, lemahnya transparansi, serta rendahnya akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Kondisi tersebut dapat berdampak pada kegagalan dalam pencapaian sasaran pembangunan, munculnya pemborosan sumber daya, hingga potensi maladministrasi dalam tata kelola pemerintahan

Object Management Group (OMG) sebagai konsorsium standar teknologi internasional yang mengembangkan *Business Process Model and Notation* (BPMN), memiliki kerangka kerja yang disebut dengan *Business Process Maturity Model* (BPMM) untuk mengukur Tingkat Kematangan suatu proses bisnis. BPMN adalah standar grafis untuk memodelkan proses bisnis, membantu visualisasi alur kerja secara sistematis sehingga mudah dipahami oleh berbagai pihak, baik teknis maupun non-teknis (Kalinowski, 2020). Sementara itu, BPMM adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis suatu organisasi, membantu mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses secara berkelanjutan (Correia et al., 2021).

Pada penelitian ini secara spesifik mengulas mengenai tingkat kematangan proses bisnis yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan

Republik Indonesia (KEMENKEU RI). DJA merupakan unit eselon I di bawah KEMENKEU RI yang berperan strategis dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan penganggaran negara, termasuk penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta pengawasan pelaksanaannya. Sebagai institusi dengan proses bisnis yang kompleks dan melibatkan banyak pemangku kepentingan, DJA memainkan peran kunci dalam mendukung transparansi dan akuntabilitas anggaran negara. DJA dipilih sebagai objek penelitian karena aktif dalam penerapan SPBE dan menjadi konteks yang relevan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnisnya menggunakan BPMM . Dalam penelitian ini, BPMM dipilih sebagai metodologi utama untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis di DJA Kementerian Keuangan RI karena menawarkan pendekatan sistematis dan terstruktur yang relevan dengan tujuan penelitian (Kalinowski, 2020). Keunggulan BPMM terletak pada kesesuaiannya dengan BPMN, yang setiap levelnya memudahkan organisasi memahami “posisi saat ini” dan “arah peningkatan” perbaikan proses bisnis (Van Looy et al., 2017).

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi akademis yang signifikan dengan mengisi kesenjangan riset terkait pengukuran BPMM di sektor publik di Indonesia. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pengukuran BPMM di sektor publik di Indonesia masih terbatas, dan sebagian besar penelitian cenderung berfokus pada sektor spesifik seperti konstruksi atau pengadaan publik, dengan hasil yang menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi (Abduh et al., 2023).

Kemudian penelitian ini juga bertujuan untuk menemukan praktik baik dan hambatan apa yang dialami oleh DJA KEMENKEU RI dalam mencapai tingkat kematangan tersebut, sehingga hasilnya dapat memberikan gambaran yang jelas bagi DJA dan juga instansi pemerintah lainnya dalam mengembangkan strategi peningkatan proses bisnis di masa mendatang.

Penelitian ini penting mengingat kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan anggaran di sektor publik. Dengan semakin kompleksnya proses pengelolaan anggaran dan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), penelitian ini akan membantu Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) menilai dan meningkatkan kematangan proses bisnis mereka, guna mendukung perbaikan berkelanjutan dalam pelayanan publik dan manajemen keuangan negara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini:

1. Ada di level berapa tingkat kematangan proses bisnis pada DJA KEMENKEU RI jika dinilai menggunakan BPMM?
2. Praktik baik apa yang dilakukan oleh DJA KEMENKEU RI sehingga bisa mencapai tingkat kematangan BPMM tersebut?
3. Apa hambatan yang dialami oleh DJA KEMENKEU RI dalam mencapai Tingkat kematangan BPMM tersebut?

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini difokuskan pada analisis tingkat kematangan proses bisnis di lingkungan DJA Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Objek kajian yang dianalisis adalah proses bisnis utama yang berlangsung di DJA, meliputi: perencanaan anggaran (mulai dari penyusunan kerangka ekonomi makro, kebijakan fiskal, hingga perencanaan di tingkat unit Eselon), penganggaran (penyusunan, pengajuan, peninjauan, evaluasi, hingga penetapan APBN), dan pengawasan APBN (monitoring, pelaporan, evaluasi pelaksanaan, serta tindak lanjut hasil pengawasan).

Penelitian ini tidak mencakup proses-proses pendukung seperti manajemen kepegawaian, keuangan internal unit, layanan umum, ataupun aktivitas administratif yang tidak terkait langsung dengan inti pengelolaan anggaran negara.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur dan menganalisis tingkat kematangan Proses Bisnis pada Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia menggunakan kerangka kerja *Business Process Maturity Model* (BPMM) dari OMG.
2. Mengidentifikasi praktik-praktik baik yang telah diterapkan oleh DJA Kemenkeu RI yang berkontribusi terhadap pencapaian tingkat kematangan BPMM saat ini.
3. Mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi oleh DJA Kemenkeu RI dalam upaya mencapai atau meningkatkan tingkat kematangan BPMM.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bagi Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kemenkeu RI:
 - a) Memberikan gambaran objektif mengenai tingkat kematangan proses bisnis saat ini berdasarkan standar BPMM-OMG.

- b) Menjadi dasar untuk mengidentifikasi area kekuatan (praktik baik) dan area yang memerlukan perbaikan (berdasarkan hambatan).
 - c) Memberikan rekomendasi strategis yang dapat digunakan sebagai acuan dalam upaya peningkatan efisiensi, efektivitas, dan optimalisasi proses bisnis di masa mendatang, serta mendukung inisiatif transformasi digital dan SPBE yang lebih terintegrasi.
- 2) Bagi Instansi Pemerintah Lainnya:
- a) Menjadi referensi atau studi kasus mengenai penerapan BPMM untuk mengukur kematangan proses bisnis di sektor publik Indonesia.
 - b) Memberikan wawasan mengenai praktik baik dan tantangan yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan dan peningkatan proses bisnis di lingkungan pemerintahan.
- 3) Bagi Akademisi dan Peneliti:
- a) Menambah khazanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Proses Bisnis (*Business Process Management*), khususnya penerapan model kematangan BPMM di sektor publik Indonesia.
 - b) Mengisi kesenjangan riset terkait pengukuran BPMM di instansi pemerintah pusat di Indonesia.
 - c) Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan evaluasi dan peningkatan proses bisnis di sektor publik.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini disusun dalam beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

- **BAB I: PENDAHULUAN**
Bab ini memaparkan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, batasan dan ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tesis sebagai gambaran umum isi naskah.
- **BAB II: LANDASAN TEORI**
Bab ini menguraikan teori-teori dan konsep dasar yang relevan dengan penelitian, seperti Manajemen Proses Bisnis BPM, Business Process Maturity Model (BPMM) dari OMG, justifikasi pemilihan BPMM, Business Process Model and Notation BPMN, serta tantangan dalam desain dan implementasi proses bisnis di sektor publik.
- **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang digunakan, meliputi objek dan subjek penelitian, sumber data primer dan sekunder, teknik pengumpulan data (studi dokumentasi dan wawancara), serta alur dan tahapan pelaksanaan penelitian.

- **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi pemaparan hasil penelitian yang diperoleh melalui pengumpulan data (studi dokumentasi dan wawancara), analisis serta pengolahan data untuk mengidentifikasi tingkat kematangan proses bisnis berdasarkan kerangka BPMM, praktik-praktik baik yang ditemukan, dan hambatan yang dihadapi organisasi.

- **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menyajikan kesimpulan dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, serta memberikan saran atau rekomendasi yang dapat digunakan untuk perbaikan ke depan, baik untuk Direktorat Jenderal Anggaran maupun instansi pemerintah lainnya.

BAB II

Landasan Teori

2.1 Business Process Management (BPM)

BPM adalah pendekatan sistematis untuk menganalisis, merancang, mengimplementasikan, memantau, dan meningkatkan proses bisnis dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas operasional, serta memastikan keselarasan dengan tujuan strategis organisasi.

Analisis dan pemodelan proses bisnis merupakan langkah penting dalam BPM. Menurut (Maulana, 2023), analisis proses bisnis memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi proses yang sedang berjalan, mengidentifikasi area perbaikan, dan merancang solusi yang tepat. Di Indonesia sendiri, pemerintah menggunakan Business Process Model and Notation (BPMN) untuk memodelkan proses bisnis dengan tujuan agar informasi dapat dipahami oleh semua pemangku kepentingan dengan mudah (Niniekasari & Firmansyah, 2023).

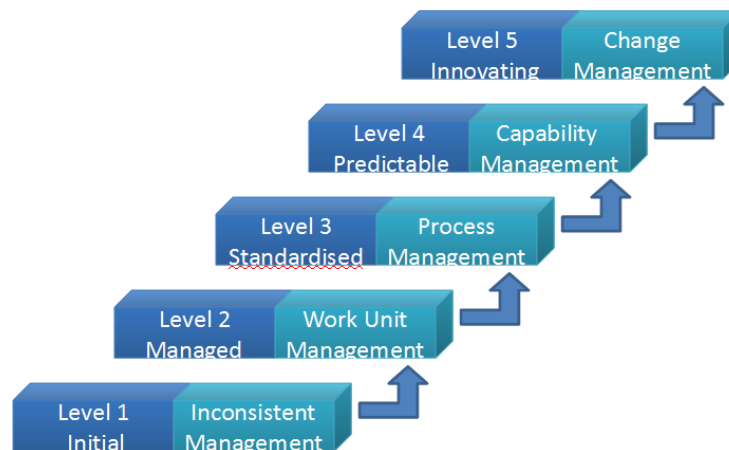
(Witra, 2023) menyoroti tantangan yang dihadapi organisasi dalam menerapkan BPM. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan sumber daya, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya pemahaman tentang pentingnya manajemen proses bisnis. Selain itu, birokrasi yang terlalu kaku juga dapat menghambat efisiensi dan kemampuan organisasi dalam melakukan adaptasi. Struktur organisasi yang baku dan aturan yang berlebihan sering kali memperlambat pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Penelitian oleh (Doyle & Seymour, 2020) mengidentifikasi tantangan-tantangan ini dalam manajemen proses bisnis di sektor publik.

2.2 Business Process Maturity Model (BPMM)

BPMM adalah sebuah model yang digunakan untuk menilai tingkat kematangan proses bisnis dalam suatu organisasi (Velayati et al., 2020). BPMM menyediakan panduan bagi organisasi untuk memulai upaya optimalisasi Proses Bisnis (Tarhan & Turetken, 2016). Menurut (Okřeglicka et al., 2015), BPMM mencakup serangkaian tahap pengembangan yang dapat didefinisikan secara jelas, terukur, dan dikendalikan secara berkelanjutan.

Dalam sektor pemerintahan, BPMM juga telah diterapkan untuk mengevaluasi dan meningkatkan proses bisnis. Salah satu contohnya adalah penelitian oleh (Sedliačiková et al., 2024) yang mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis di 43 pemerintah daerah di Latvia. Fokus penelitian ini adalah memodelkan proses monitoring dan perencanaan pengembangan daerah sebagai proses bisnis yang terukur. Penilaian kematangan dilakukan dengan menggunakan skala lima tingkat, dan hasilnya menunjukkan bahwa tingkat kematangan yang rendah di area metode dan budaya sangat berpengaruh terhadap lambatnya perkembangan ekonomi lokal. Berdasarkan hasil penelitian, peningkatan kematangan proses bisnis dapat membantu pemerintah daerah mengelompokkan wilayahnya ke dalam kategori ekonomi berkembang atau kurang berkembang dengan akurasi hingga 95,3%.

BPMM dibagi menjadi lima tingkat kematangan yang menggambarkan berbagai keadaan yang dilalui suatu organisasi seiring dengan peningkatan proses dan kapabilitasnya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.3 Tingkat Kematangan BPMM

Tingkat 1

Pada Tingkat 1, organisasi berada pada tahap awal kematangan proses. Tidak ada persyaratan formal untuk mencapai Tingkat 1, karena ini adalah kondisi dasar organisasi.

Tingkat 2

Tujuan utama pada Level 2 adalah menciptakan stabilitas dan konsistensi pelaksanaan proses kerja di masing-masing unit organisasi melalui pendokumentasian prosedur, penetapan akuntabilitas, serta pengelolaan kebutuhan, perencanaan, dan kinerja secara terstruktur. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus memenuhi *Specific Goals* pada *Process Area* berikut:

1. *Organizational Process Leadership (OPL)*:
 - a. Menetapkan sponsor eksekutif dan akuntabilitas untuk kegiatan peningkatan proses organisasi.
 - b. Alokasi sumber daya, pengawasan strategi, dan komunikasi dengan tujuan peningkatan proses organisasi.
2. *Organizational Business Governance (OBG)*:
 - a. Manajemen eksekutif menyelaraskan aktivitas bisnis yang terlibat dalam pekerjaan produk dan layanan organisasi dengan tujuan bisnis organisasi.
 - b. Manajemen eksekutif menyetujui, mengukur, dan mengelola aktivitas bisnis unit-unit organisasi.
3. *Work Unit Requirements Management (WURM)*:
 - a. Persyaratan dan perubahan persyaratan untuk suatu unit kerja serta dampak dari persyaratan tersebut terhadap unit kerja diidentifikasi dan dievaluasi.
 - b. Baseline persyaratan untuk suatu unit kerja didokumentasikan, dipelihara, dan disepakati oleh unit kerja.
4. *Work Unit Planning and Commitment (WUPC)*:
 - a. Perkiraan kuantitatif untuk kebutuhan perencanaan ditetapkan dan didokumentasikan guna menggambarkan besaran pekerjaan yang akan dilakukan oleh unit kerja.
 - b. Komitmen yang diperlukan oleh unit kerja untuk melaksanakan pekerjaan diidentifikasi, direncanakan, didokumentasikan, dan disepakati oleh para pemangku kepentingan terkait.
 - c. Rencana pelaksanaan pekerjaan unit kerja didokumentasikan dan dijaga agar tetap selaras dengan persyaratan, komitmen, serta rencana terkait lainnya
5. *Work Unit Monitoring and Control (WUMC)*:

- a. Penugasan dan aktivitas kerja suatu unit kerja dikelola dengan mengacu pada persyaratan, estimasi, rencana, dan komitmen yang telah ditetapkan.
 - b. Kinerja aktual dan hasil kerja unit kerja dipantau dengan membandingkannya terhadap persyaratan, estimasi, rencana, dan komitmen.
 - c. Tindakan korektif dilakukan apabila kinerja atau hasil kerja unit kerja menyimpang secara signifikan dari persyaratan, rencana, atau komitmen yang telah ditetapkan.
6. *Work Unit Performance (WUP)*:
- a. Individu dan kelompok kerja dalam suatu unit kerja memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan disediakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
 - b. Pekerjaan yang dilakukan serta produk dan layanan yang dihasilkan oleh individu dan kelompok kerja dalam unit kerja memenuhi rencana dan komitmen yang telah ditetapkan.
 - c. Individu dan kelompok kerja dalam unit kerja mengukur serta meningkatkan kinerja aktivitas kerja yang mereka lakukan.
7. *Work Unit Configuration Management (WUCM)*:
- a. Baseline produk manajemen konfigurasi milik unit kerja beserta item konfigurasinya diidentifikasi.
 - b. Isi baseline produk manajemen konfigurasi unit kerja beserta item konfigurasinya dikelola dan dikendalikan.
 - c. Informasi yang menggambarkan isi dan status baseline produk manajemen konfigurasi unit kerja beserta item konfigurasinya dipelihara dan dilaporkan kepada pemangku kepentingan yang relevan.
8. *Sourcing Management (SM)*:
- a. Komitmen dengan pemasok yang memenuhi kualifikasi untuk menyediakan produk dan layanan tertentu bagi unit kerja disepakati oleh para pemangku kepentingan terkait.
 - b. Perjanjian pengadaan dan perjanjian kerja antara unit kerja dan pemasok dipenuhi oleh pihak pemasok dan unit kerja.
 - c. Produk dan layanan yang diperoleh diterima serta diintegrasikan ke dalam infrastruktur, proses, produk, dan layanan unit kerja.
9. *Process and Product Assurance (PPA)*:

- a. Aktivitas dan produk kerja dievaluasi secara objektif untuk memastikan kesesuaiannya dengan peraturan perundang-undangan, regulasi, standar, kebijakan organisasi, aturan bisnis, deskripsi proses, dan prosedur kerja yang berlaku.
- b. Ketidaksesuaian yang ditemukan dicatat, dikomunikasikan, dan diselesaikan.

Tingkat 3

Tujuan utama pada Level 3 adalah mencapai standarisasi dan integrasi proses organisasi secara menyeluruh, termasuk pengelolaan sumber daya, kompetensi, dan konsistensi kinerja layanan. Untuk mencapai pemenuhan level 3, sebuah organisasi harus memenuhi tujuan ini melalui implementasi praktik pada sejumlah area proses berikut:

1. *Organizational Process Management (OPM)*
 - a. Kekuatan dan kelemahan proses serta aset proses organisasi dipahami, dan perbaikan dilakukan berdasarkan pemahaman tersebut.
 - b. Proses standar dan aset proses organisasi ditetapkan dan disediakan untuk mendukung pengembangan, persiapan, penerapan, pengoperasian, serta dukungan terhadap produk dan layanan organisasi.
 - c. Proses dan aset proses organisasi dianalisis dan ditingkatkan berdasarkan pengalaman dalam mengembangkan dan menggunakannya.
2. *Organizational Competency Development (OCD)*
 - a. Pengembangan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses standar organisasi dan mendukung tujuan strategis organisasi direncanakan.
 - b. Individu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan proses yang diperlukan untuk menjalankan perannya dalam proses standar organisasi.
3. *Organizational Resource Management (ORM)*
 - a. Sumber daya yang tersedia di organisasi diselaraskan dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk portofolio produk dan layanan organisasi.
 - b. Sumber daya yang disediakan untuk penawaran produk dan layanan dijaga keberlanjutannya dan diseimbangkan dengan rencana kapasitas dari penawaran tersebut.
4. *Organizational Configuration Management (OCM)*
 - a. Baseline produk manajemen konfigurasi (CM) organisasi beserta item konfigurasi yang akan dikendalikan diidentifikasi.

- b. Isi baseline produk CM organisasi beserta item konfigurasinya dikelola dan dikendalikan.
 - c. Informasi yang menjelaskan isi dan status baseline produk CM organisasi beserta item konfigurasinya dipelihara dan dilaporkan kepada pemangku kepentingan yang relevan.
5. *Product and Service Business Management (PSBM)*
- a. Kapabilitas dan fitur dari produk serta layanan yang ditawarkan ditetapkan berdasarkan kebutuhan pelanggan dan posisi produk atau layanan tersebut di pasar.
 - b. Kajian bisnis (business case) untuk memasukkan suatu produk atau layanan ke dalam portofolio organisasi tersedia dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis dan manajerial.
 - c. Aspek bisnis dan keuangan dari produk dan layanan yang ditawarkan dikelola.
6. *Product and Service Work Management (PSWM)*
- a. Pekerjaan produk dan layanan untuk suatu penawaran diestimasi dan direncanakan menggunakan proses yang telah ditetapkan serta aset proses organisasi.
 - b. Aktivitas kerja aktual, kinerja, dan hasil dari penawaran produk dan layanan dipantau dengan membandingkannya terhadap proses, rencana, dan komitmen yang telah ditetapkan.
 - c. Tindakan korektif dilakukan apabila aktivitas kerja, kinerja, atau hasil dari penawaran produk dan layanan menyimpang secara signifikan dari persyaratan, rencana, dan komitmen yang telah ditetapkan.
7. *Product and Service Preparation (PSP)*
- a. Persyaratan untuk suatu penawaran produk dan layanan ditetapkan dan didokumentasikan.
 - b. Penawaran produk dan layanan dirancang, dibangun, dan didokumentasikan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
 - c. Penawaran produk dan layanan dibuktikan telah siap untuk diterapkan, dioperasikan, dan didukung.
8. *Product and Service Deployment (PSD)*
- a. Rencana untuk menerapkan penawaran produk dan layanan ditetapkan, didokumentasikan, dan disepakati.

- b. Penawaran produk dan layanan diterapkan untuk mendukung kapasitas yang dibutuhkan.
 - c. Ketika suatu penawaran produk dan layanan diterapkan, penawaran tersebut serta penawaran lain yang terdampak dibuktikan telah siap untuk dioperasikan.
9. *Product and Service Operations (PSO)*
- a. Sumber daya, informasi, dan dukungan untuk penawaran produk dan layanan disediakan kepada pelanggan sesuai kebutuhan.
 - b. Transaksi untuk penawaran produk dan layanan dilaksanakan, dan hasil antara maupun hasil akhir diverifikasi serta dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang relevan.
 - c. Hasil dari transaksi penawaran produk dan layanan dihimpun, diverifikasi, disimpan, dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang relevan.
10. *Product and Service Support (PSS)*
- a. Infrastruktur penawaran, persediaan, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mendukung produk serta layanan dipelihara sepanjang siklus hidup penawaran tersebut.
 - b. Infrastruktur penawaran, persediaan, sumber daya, mekanisme, data, dan informasi dikelola agar penawaran produk dan layanan tetap dapat dioperasikan selama dan setelah terjadinya gangguan.
 - c. Permasalahan dan isu yang diidentifikasi dalam penerapan, pengoperasian, dan dukungan terhadap penawaran produk dan layanan diselesaikan.

Tingkat 4

Tujuan utama pada Level 4 adalah menerapkan pengelolaan proses bisnis dan layanan secara kuantitatif dan berbasis data, sehingga kualitas dan kapabilitas organisasi dapat dipantau, dianalisis, dan ditingkatkan secara terukur. Pemenuhan level ini diwujudkan dengan praktik-praktik pada area proses berikut:

1. *Organizational Common Asset Management (OCAM)*
 - a. Produk kerja, pembelajaran, pengetahuan, dan hasil lain dari pelaksanaan proses organisasi dikumpulkan dan dikembangkan menjadi aset bersama.
 - b. Aset bersama tersebut diterapkan dan digunakan di seluruh organisasi.
2. *Organizational Capability and Performance Management (OCPM)*

- a. Sasaran kinerja dan kualitas kuantitatif untuk produk dan layanan organisasi, serta metode kuantitatif untuk mengelola kapabilitas proses dalam pekerjaan produk dan layanan, ditetapkan.
 - b. Baseline kapabilitas dan model prediktif kuantitatif dikembangkan dan disediakan untuk digunakan dalam pengelolaan pekerjaan produk dan layanan organisasi secara kuantitatif.
 - c. Kapabilitas proses standar organisasi dipahami dalam ukuran kuantitatif.
3. *Product and Service Process Integration (PSPI)*
- a. Proses-proses dari berbagai disiplin yang terlibat dalam penawaran produk dan layanan diintegrasikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang saling bergantung.
 - b. Proses produk dan layanan yang terintegrasi digunakan dalam perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan pekerjaan yang terkait dengan penawaran produk dan layanan.
4. *Quantitative Product and Service Management (QPSM):*
- a. Sasaran kinerja dan kualitas kuantitatif untuk produk atau layanan, serta proses, rencana, model, dan metode yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut, ditetapkan.
 - b. Pekerjaan produk dan layanan dikelola secara statistik untuk mencapai sasaran kuantitatif yang telah ditetapkan.
5. *Quantitative Process Management (QPM):*
- a. Suatu upaya kerja direncanakan untuk mencapai sasaran kuantitatif yang telah ditetapkan.
 - b. Variasi dalam kinerja proses kerja untuk suatu upaya kerja dipahami dan dikelola guna mendukung pencapaian sasaran kuantitatif tersebut.
 - c. Suatu upaya kerja dikelola secara statistik untuk mencapai sasaran kuantitatif yang telah ditetapkan.

Tingkat 5

Tujuan utama pada Level 5 adalah mencapai inovasi dan perbaikan proses secara berkelanjutan, termasuk dalam pencegahan masalah, penyelarasan kinerja organisasi, serta penerapan dan pelembagaan inovasi di seluruh proses bisnis organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus memenuhi praktik-praktik pada area proses berikut:

1. *Organizational Improvement Planning (OIP)*

- a. Infrastruktur organisasi dan sistem manajemen diselaraskan untuk mendukung strategi organisasi dalam peningkatan kinerja dan kualitas yang berkelanjutan serta terukur.
 - b. Sasaran peningkatan organisasi ditetapkan dalam ukuran kuantitatif.
 - c. Aktivitas dan hasil peningkatan organisasi dijaga agar tetap selaras dengan strategi peningkatan dan sasaran peningkatan kuantitatif organisasi.
2. *Organizational Performance Alignment (OPA)*
- a. Rencana, komitmen, dan sasaran kuantitatif untuk penawaran produk dan layanan, unit, kelompok kerja, serta individu diselaraskan dengan strategi bisnis dan sasaran bisnis kuantitatif organisasi.
 - b. Kinerja dan hasil individu, kelompok kerja, unit, penawaran produk dan layanan, serta organisasi disesuaikan untuk mendukung strategi bisnis organisasi dan mencapai sasaran bisnis kuantitatif organisasi.
3. *Defect and Problem Prevention (DPP)*
- a. Akar penyebab cacat dan masalah lain yang menjadi hambatan utama dalam pencapaian rencana serta sasaran peningkatan kuantitatif unit kerja atau kelompok kerja diidentifikasi secara sistematis.
 - b. Akar penyebab cacat dan masalah lain tersebut ditangani secara sistematis untuk mencegah terulangnya kembali.
 - c. Informasi dari aktivitas pencegahan cacat dan masalah pada unit kerja atau kelompok kerja yang bermanfaat bagi kegiatan peningkatan lainnya disebarluaskan kepada pemangku kepentingan yang relevan.
4. *Continuous Capability Improvement (CCI)*
- a. Kinerja dan hasil proses kerja pribadi setiap individu ditingkatkan secara berkelanjutan dan terukur.
 - b. Kinerja dan hasil proses kerja kelompok kerja disesuaikan dengan karakteristik kelompok tersebut serta ditingkatkan secara berkelanjutan dan terukur.
5. *Organizational Innovative Improvement (OII)*
- a. Perbaikan diidentifikasi untuk menjawab sasaran peningkatan kuantitatif tertentu yang ditetapkan pada suatu upaya peningkatan yang telah direncanakan.
 - b. Solusi perbaikan yang lengkap, yang apabila diterapkan akan mencapai sasaran peningkatan kuantitatif tertentu, dikembangkan dan diverifikasi.

- c. Solusi perbaikan yang lengkap tersebut dipersiapkan untuk diterapkan guna mencapai sasaran peningkatan kuantitatif yang ditetapkan.
6. *Organizational Improvement Deployment (OID)*
- a. Penerapan perbaikan yang berkontribusi pada pencapaian sasaran peningkatan kuantitatif organisasi direncanakan, dan hasilnya diprediksi dalam ukuran kuantitatif.
 - b. Perbaikan diterapkan secara berkelanjutan dan terukur untuk meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi.
 - c. Informasi mengenai aktivitas dan hasil peningkatan proses organisasi dicatat, dianalisis, dan dikomunikasikan untuk meningkatkan program peningkatan organisasi.

2.3 Justifikasi Penggunaan BPMM

Dalam penelitian ini, *Business Process Maturity Model (BPMM)* dipilih sebagai metodologi utama untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis di Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Pemilihan BPMM didasarkan pada beberapa alasan yang menjadikannya metodologi yang paling sesuai untuk konteks penelitian ini. BPMM menawarkan pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk menilai dan meningkatkan kematangan proses bisnis, yang sangat relevan dengan tujuan penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh (Kalinowski, 2020) menyatakan bahwa BPMM adalah model yang efektif untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas proses bisnis melalui evaluasi sistematis dan berkelanjutan. Salah satu alasan utama pemilihan BPMM adalah kesesuaiannya dengan *Business Process Model and Notation (BPMN)*, yang sudah digunakan di DJA Kemenkeu untuk menggambarkan alur proses bisnis mereka. BPMN memungkinkan representasi grafis yang jelas dari proses bisnis sehingga alur kerja lebih mudah dipahami oleh berbagai pemangku kepentingan, baik teknis maupun non-teknis. Setelah proses dimodelkan dengan notasi seperti BPMN, organisasi memerlukan kerangka untuk menilai dan meningkatkan kematangannya. Dalam konteks ini, (Van Looy et al., 2017) mendefinisikan BPMM sebagai model untuk menilai dan/atau membimbing perbaikan praktik terbaik dalam kematangan organisasi dan kapabilitas proses, yang diekspresikan dalam level-level siklus hidup. Dengan kata lain, BPMM menyediakan kerangka terstruktur untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses yang telah ditetapkan dan untuk merencanakan peningkatan bertahap, sehingga menjadikannya pilihan yang tepat untuk analisis dan perbaikan proses yang sistematis.

Meskipun terdapat berbagai metodologi lain yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis, BPMM lebih unggul dalam konteks DJA. Misalnya, *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) adalah metodologi yang lebih cocok untuk sektor teknologi dan fokus pada pengelolaan pengembangan perangkat lunak dan proyek. Meskipun CMMI efektif di sektor teknologi, model ini kurang tepat untuk sektor publik seperti DJA, di mana fokusnya lebih kepada pengelolaan proses yang lebih luas dan berkelanjutan. *Business Process Reengineering* (BPR) juga sering digunakan dalam mengubah proses bisnis, namun BPR lebih berorientasi pada perubahan radikal yang membutuhkan perombakan besar dalam proses. Pendekatan ini tidak sesuai dengan kebutuhan DJA yang mengutamakan perbaikan bertahap dan berkelanjutan. Sementara itu, Lean Six Sigma, meskipun efektif dalam mengurangi pemborosan dan meningkatkan kualitas, tidak menyediakan alat yang memadai untuk mengukur tingkat kematangan proses atau memberikan panduan perbaikan berkelanjutan seperti yang ditawarkan BPMM.

BPMM memiliki pendekatan bertahap yang sangat cocok untuk DJA, yang memerlukan pengelolaan perubahan proses secara sistematis. Dengan lima tingkat kematangan yang jelas, BPMM memungkinkan DJA untuk memulai dari tingkat dasar dan bergerak menuju proses yang lebih optimal secara berkesinambungan. Model ini tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga memperhatikan manajemen sumber daya, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja, yang sangat penting dalam konteks sektor publik. Fleksibilitas dan skalabilitas BPMM menjadikannya pilihan yang sangat sesuai untuk DJA, karena dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, termasuk sektor pemerintahan, yang memerlukan pendekatan komprehensif untuk pengelolaan proses bisnis.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang menggunakan BPMM juga mendukung pemilihan metodologi ini. Sebagai contoh, penelitian oleh (Sedliačiková et al., 2024) Sedliačiková et al. (2024) yang mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis di pemerintah daerah Latvia menggunakan BPMM, menemukan bahwa model ini berhasil meningkatkan efisiensi pemerintahan lokal. Selain itu, (Velayati et al., 2020) dalam penelitian mereka mengenai pengukuran kematangan proses bisnis di organisasi sekolah menunjukkan bahwa BPMM efektif untuk meningkatkan kapabilitas manajemen proses bisnis di berbagai sektor. Penelitian lain oleh (Abduh et al., 2023) yang menilai kematangan unit pengadaan pada proyek konstruksi publik di Indonesia juga menemukan bahwa BPMM sangat berguna dalam memberikan gambaran tentang tingkat kematangan proses dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam sektor publik. Berdasarkan bukti-bukti ini dan kesesuaian BPMM dengan BPMN yang sudah diterapkan di DJA, dapat disimpulkan

bahwa BPMM adalah metodologi yang paling tepat untuk mengukur tingkat kematangan proses bisnis di DJA Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Untuk perbandingan antara metode BPMM dengan metode yang lain tertera pada Table 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Perbandingan Metode Pengukurang Tingak Kematangan Proses Bisnis

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
BPMM – OMG (Business Process Maturity Model)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi yang sudah mengelola proses bisnis secara eksplisit dan ingin menilai kematangan proses secara menyeluruh (end-to-end). - Cocok untuk sektor publik dan privat, termasuk organisasi yang sudah menggunakan BPMN untuk pemodelan proses. - Relevan untuk konteks SPBE dan tata kelola proses di pemerintahan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Level kematangan proses (Level 1–5: Initial, Managed, Standardized, Predictable, Innovating). - Profil kematangan per <i>process area</i> (governance, work management, operasi produk & layanan, inovasi, dsb.). - Daftar area kekuatan dan kelemahan proses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kerangka staged: setiap level berisi <i>process area</i> dengan <i>Specific Goals</i> dan <i>Specific Practices</i>. - Penilaian dilakukan dengan memetakan bukti (dokumen, wawancara, praktik) ke <i>Specific Goals</i>. - Lebih mengandalkan evidence-based assessment kualitatif terstruktur, bukan sekadar skor kuesioner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatif kompleks; butuh pemahaman model dan ketersediaan bukti yang memadai. - Tidak menyediakan skala numerik baku siap pakai (kuesioner tunggal) sehingga butuh interpretasi asesor yang konsisten. - Implementasi bisa berat bagi organisasi yang belum punya dokumentasi proses yang memadai.

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
CMMI for Services / CMMI for Development	<ul style="list-style-type: none"> - Awalnya untuk industri perangkat lunak dan rekayasa sistem, kemudian diadaptasi untuk menilai kematangan proses layanan secara umum. - Konteks: organisasi yang sangat berorientasi proyek/layanan dan kualitas rekayasa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Level kematangan (1–5) dengan fokus pada area proses seperti Project Management, Engineering, Service Delivery, dsb. - Profil kemampuan proses di domain rekayasa/proyek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan <i>specific</i> dan <i>generic goals/practices</i> per area proses. - Appraisal formal (mis. SCAMPI) dengan bukti dokumen, wawancara, dan observasi. - Dapat digunakan untuk menilai kedisiplinan dan konsistensi proses yang kemudian bisa dikaitkan ke model BPMN. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus historis pada TI/perangkat lunak; adaptasi ke proses kebijakan dan layanan publik non-TI perlu penyesuaian cukup besar. - Appraisal resmi cenderung mahal dan berat untuk instansi pemerintahan biasa. - Tidak eksplisit meng-address arsitektur proses publik dan integrasinya dengan SPBE.
ISO 9001 (Quality Management System)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi yang ingin memastikan prosesnya terdokumentasi, dikendalikan, 	<ul style="list-style-type: none"> - Sertifikasi sistem manajemen mutu yang menunjukkan bahwa proses 	<ul style="list-style-type: none"> - Audit terhadap pemenuhan klausul ISO 9001 (konteks organisasi, perencanaan, operasi, 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus utama pada kepatuhan mutu dan siklus

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
	<p>dan memenuhi standar mutu internasional.</p> <p>- Banyak digunakan di sektor industri dan jasa, termasuk beberapa instansi publik.</p>	<p>sudah memenuhi persyaratan ISO 9001.</p> <p>- Dokumen standar (SOP, instruksi kerja) dan rekaman mutu.</p>	<p>evaluasi kinerja, perbaikan).</p> <p>- Penilaian berbasis evidence: dokumen, catatan, wawancara, dan observasi lapangan.</p> <p>- Tidak menghasilkan “level kematangan angka 1–5”, tetapi menunjukkan seberapa baik sistem mutu berjalan.</p>	<p>PDCA; bukan model kematangan proses dalam arti bertingkat seperti BPMM.</p> <p>- Tingkat detail penilaian kematangan proses bisnis (per <i>process area</i>) tidak sedalam BPMM-OMG.</p> <p>- Tidak mengatur secara khusus pemetaan arsitektur proses atau keterkaitan dengan BPMN.</p>
ISO/IEC 15504 / 330xx (Process Assessment – SPICE)	<p>- Standar generik untuk penilaian kemampuan proses, banyak dipakai di domain TI/perangkat lunak, namun</p>	<p>- <i>Capability level</i> per proses (Level 0–5) berdasarkan atribut: performance, management, definition,</p>	<p>- Assessment berbasis atribut proses yang ditetapkan standar (mis. PA 1.1, 2.1, dst.).</p> <p>- Bukti dikumpulkan dari</p>	<p>- Lebih teknis dan umum; tidak spesifik untuk proses bisnis pemerintahan atau</p>

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
	<p>konsep dapat diadaptasi ke proses lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada capability tiap proses, bukan hanya skor organisasi secara agregat. 	<p>measurement, control, improvement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profil kapabilitas per proses atau kelompok proses. 	<p>dokumen, wawancara, dan observasi, lalu diskor terhadap skala pencapaian atribut.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hasilnya berupa level kapabilitas per proses. 	<p>BPMN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penerapannya di sektor publik non-TI membutuhkan adaptasi dan penyesuaian terminologi. - Kompleks untuk organisasi yang belum terbiasa dengan penilaian formal berbasis standar ISO.
<p>Capability Maturity Model (CMM) klasik</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Model awal untuk kematangan proses pengembangan perangkat lunak, sebelum berkembang menjadi CMMI. - Digunakan untuk mengukur kedisiplinan dan 	<ul style="list-style-type: none"> - Level kematangan 1–5 untuk proses pengembangan perangkat lunak (Initial, Repeatable, Defined, Managed, Optimizing). 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan area proses (key process areas) per level. - Penilaian dilakukan terhadap penerapan praktik-praktik kunci di tiap level. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus sangat sempit pada pengembangan perangkat lunak; hampir tidak relevan langsung ke proses bisnis sektor publik saat ini. - Sudah banyak

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
	prediktabilitas proses pengembangan.			digantikan oleh CMMI; jarang dipakai lagi sebagai rujukan utama.
Model Kematangan <i>e-Government</i> / SPBE (berbasis indeks)	<ul style="list-style-type: none"> - Khusus untuk menilai kematangan penerapan pemerintahan digital (SPBE/e-government). - Dipakai untuk memetakan posisi instansi dalam transformasi digital, termasuk domain proses bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai indeks kematangan (mis. kategori: inisiasi, berkembang, terintegrasi, optimasi) per domain SPBE: layanan, proses bisnis, data, aplikasi, infrastruktur, keamanan, tata kelola. - Peta posisi instansi dalam transformasi digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumen penilaian SPBE berisi pertanyaan dan indikator per domain, dinilai dengan skala tertentu. - Menggunakan kombinasi self-assessment instansi dan verifikasi evaluator pusat (mis. KemenPANRB/Bappenas/BSSN). - Proses bisnis menjadi salah satu domain yang dinilai. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus utama pada kesiapan dan penerapan SPBE, bukan kematangan detail proses bisnis per <i>process area</i> seperti di BPMM-OMG. - Granularitas pada aspek proses cenderung global; tidak membedakan area seperti work management, product/service operations, inovasi

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
				<p>proses secara rinci.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak dirancang untuk dieksekusi langsung di atas model BPMN (meski dapat dikaitkan secara konseptual).
Lean/Six Sigma Maturity (varian implementasi)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi yang fokus pada efisiensi, pengurangan pemborosan, dan variasi proses (Lean, Six Sigma, atau kombinasi keduanya). - Banyak dipakai di manufaktur dan jasa; sebagian di publik untuk peningkatan layanan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Level kematangan penerapan prinsip Lean/Six Sigma (mis. ad-hoc, repeatable, managed, optimised). - Pemetaan kedewasaan budaya perbaikan dan penggunaan alat-alat statistik/lean. 	<ul style="list-style-type: none"> - Biasanya berbasis kuesioner dan audit, menilai sejauh mana prinsip, alat, dan metode Lean/Six Sigma tertanam dalam organisasi. - Mengukur intensitas dan kualitas proyek perbaikan (DMAIC, Kaizen, dsb.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus utama pada efisiensi dan pengurangan variasi, bukan tata kelola proses organisasi secara menyeluruh. - Tidak menyajikan kerangka <i>process area</i> dan <i>specific goals</i> sedetil BPMM. - Kaitan langsung dengan BPMN biasanya berupa

Metode / Model	Konteks Penggunaan	Hasil (Output)	Cara Pengukuran	Batasan
				pemetaan <i>value stream</i> dan alur kerja, bukan evaluasi kematangan struktur proses organisasi.

2.4 Business Process Model and Notation

Business Process Model and Notation (BPMN) adalah standar grafis yang digunakan untuk memodelkan proses bisnis secara visual dan intuitif. BPMN memungkinkan organisasi mendokumentasikan, menganalisis, dan memperbaiki proses bisnis dengan cara yang dapat dipahami oleh pengguna teknis maupun non-teknis. Dikembangkan oleh *Object Management Group* (OMG), BPMN telah menjadi standar *de facto* dalam manajemen proses bisnis, memberikan notasi yang konsisten untuk mendeskripsikan proses dengan kompleksitas yang bervariasi

BPMN membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis dengan memberikan cara visual untuk merancang dan menganalisis alur kerja. Studi menunjukkan bahwa BPMN dapat memfasilitasi komunikasi antar *stakeholder*, termasuk tim teknis dan non-teknis, serta mendukung simulasi dan pengujian proses sebelum diimplementasikan (Aagesen & Krogstie, 2015). Selain itu, BPMN berperan penting dalam inisiatif transformasi digital dengan memungkinkan organisasi mengintegrasikan sistem informasi secara lebih efektif ke dalam proses bisnis yang dimiliki (Mursyada, 2024). Dengan demikian, BPMN bukan hanya alat visualisasi proses bisnis, tetapi juga bagian integral dari strategi manajemen proses yang lebih luas, membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan bisnis dan teknologi.

2.5 Tantangan dalam Perancangan dan Pelaksanaan Proses Bisnis

Tantangan dalam perancangan proses bisnis pada suatu organisasi merupakan aspek penting yang membutuhkan perhatian serius, terutama dalam konteks pemerintahan. Beberapa tantangan utama sering kali menghambat efektivitas dan efisiensi implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Salah satu tantangan besar adalah birokrasi yang kaku. Struktur hierarki yang terlalu formal dan aturan yang berlebihan dapat memperlambat proses pengambilan keputusan serta implementasi kebijakan. Kondisi ini menurunkan fleksibilitas organisasi dan menyulitkan upaya adaptasi terhadap perubahan. Penelitian (Doyle & Seymour, 2020) menunjukkan bahwa birokrasi yang tidak luwes menjadi hambatan signifikan dalam manajemen proses bisnis sektor publik.

Selain itu, ketidakselarasan antara proses bisnis dan teknologi informasi sering menjadi kendala dalam implementasi SPBE. Proses bisnis yang tidak dirancang sesuai dengan tujuan strategis organisasi dapat menghasilkan sistem informasi yang tidak relevan dengan kebutuhan operasional, sehingga teknologi yang diadopsi tidak mendukung

pencapaian target organisasi. Menurut (Endang et al., 2022), beberapa aspek penilaian SPBE memiliki nilai kontribusi sangat rendah, yang mengakibatkan rendahnya nilai indeks SPBE pada pemerintah provinsi. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakselarasan antara proses bisnis dan teknologi informasi masih menjadi tantangan signifikan dalam implementasi SPBE.

Tantangan lainnya terletak pada keterampilan sumber daya manusia yang terlibat. Keberhasilan implementasi SPBE sangat bergantung pada kompetensi SDM dalam mengelola dan mengoperasikan teknologi informasi. Kurangnya keterampilan dan pengalaman dapat menjadi penghambat dalam menciptakan integrasi yang efektif antara proses bisnis dan teknologi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan kompetensi menjadi langkah yang sangat penting. (Kregel et al., 2022) menekankan bahwa kesiapan budaya manajemen proses bisnis dalam administrasi publik di Jerman sangat dipengaruhi oleh pengalaman profesional serta tanggung jawab individu dalam pelaksanaan proses bisnis organisasi.

BAB III

Metodologi Penelitian

3.1 Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah proses bisnis pada DJA KEMENKEU RI.

3.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah narasumber dari DJA Kementerian Keuangan RI. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara untuk memperoleh data yang mendalam dari beberapa narasumber yang memiliki pengalaman dan keterlibatan langsung dalam proses bisnis di DJA.

Narasumber dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Jabatan dan Peran Strategis: Narasumber merupakan pegawai atau pejabat yang terlibat dalam pengelolaan, pengembangan, dan evaluasi proses bisnis di DJA. Terdiri dari:
 1. Ketua Arsitek Domain Proses Bisnis DJA
 2. Anggota Arsitek Domain Proses Bisnis DJA
 3. Pelaksana Subbagian Tata Laksana Sekretariat DJA
2. Pengalaman Kerja: Memiliki pengalaman minimal tiga tahun dalam bidang yang terkait dengan proses bisnis atau Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).
3. Keterlibatan dalam Proyek atau Program Transformasi Digital: Narasumber pernah terlibat dalam implementasi SPBE atau proyek pengembangan proses bisnis di lingkungan DJA.
4. Pemahaman Teknis tentang Proses Bisnis DJA: Narasumber memahami alur dan struktur proses bisnis yang diterapkan di DJA, sehingga dapat memberikan data yang akurat dan relevan.

Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan data yang diperoleh kredibel dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali informasi terkait praktik baik, hambatan, serta strategi peningkatan tingkat kematangan proses bisnis di DJA.

3.3 Metode Penelitian Kualitatif

Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif digunakan untuk mengevaluasi tingkat kematangan proses bisnis di Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Metode ini dipilih karena berfokus pada analisis mendalam terhadap penerapan dan tingkat kematangan proses bisnis pada DJA

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Desain ini dipilih untuk memperoleh pemahaman kontekstual yang menyeluruh mengenai praktik, kebijakan, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi tata kelola proses bisnis berbasis digital di lingkungan pemerintahan (Zakiuddin et al., 2024), (Prokhorova & Gureev, 2023).

Menurut (Kalinowski, 2020), BPMM memerlukan pendekatan yang tidak hanya bergantung pada angka atau data numerik, tetapi juga harus melibatkan elemen-elemen kualitatif yang dapat memberikan wawasan lebih dalam tentang pengelolaan dan efektivitas proses. Kalinowski menyatakan bahwa banyak penelitian sebelumnya terkait BPMM gagal memperhitungkan aspek-aspek kualitatif yang sangat memengaruhi kesuksesan atau kegagalan implementasi model kematangan, khususnya dalam sektor publik. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kematangan proses bisnis di DJA.

(Hermkens et al., 2022) juga menekankan bahwa metode kualitatif, terutama wawancara dan analisis dokumentasi, sangat efektif dalam memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai pengelolaan proses bisnis. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali tantangan-tantangan yang dihadapi dalam implementasi BPMM yang mungkin tidak terungkap dalam data kuantitatif. Mereka menganggap pendekatan ini penting untuk memahami aspek-aspek organisasi yang mempengaruhi kemampuan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses bisnis.

3.4 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

Data Primer terdiri dari:

1. Hasil Wawancara yang dilakukan bersama empat narasumber yang terdiri dari satu orang Ketua Arsitek Domain Proses Bisnis Direktorat Jenderal Anggaran, dua orang Anggota Arsitek Domain Proses Bisnis Direktorat Jenderal Anggaran, dan satu Pelaksana Subbagian Tata Laksana, Sekretariat DJA.

Data Sekunder terdiri dari:

1. Buku Pijar Inovasi. Buku Pijar Inovasi adalah dokumen yang mendokumentasikan berbagai inovasi yang diterapkan dalam organisasi atau lembaga. Buku ini berfungsi sebagai referensi dan catatan penting mengenai inovasi yang telah diperkenalkan, dampaknya terhadap sistem atau proses yang ada, serta hasil evaluasi terhadap inovasi tersebut. Buku ini memberikan gambaran tentang upaya-upaya inovasi yang dapat meningkatkan kinerja atau memberikan solusi terhadap tantangan yang dihadapi.

2. Rencana Kinerja Tahunan. Rencana Kinerja Tahunan adalah dokumen yang menyusun tujuan, sasaran, dan langkah-langkah yang akan diambil dalam periode setahun untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dokumen ini mengidentifikasi target yang harus dicapai, strategi yang akan digunakan, serta indikator yang dipakai untuk mengukur pencapaian kinerja. Rencana ini menjadi acuan bagi individu atau organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara terorganisir dan terukur.
3. Laporan Kinerja. Laporan Kinerja adalah dokumen yang memaparkan hasil dari kinerja yang telah dicapai selama periode tertentu, misalnya tahunan atau semesteran. Laporan ini menyajikan pencapaian yang telah tercapai sesuai dengan rencana kinerja yang telah disusun sebelumnya. Dokumen ini mencakup data evaluasi, analisis perbandingan antara target yang ditetapkan dan hasil yang dicapai, serta langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan kinerja jika diperlukan.
4. Dokumen SOP DJA. Dokumen SOP DJA adalah panduan operasional yang mengatur prosedur kerja yang harus diikuti oleh pegawai dalam Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dalam melaksanakan tugas administratif dan teknis. Dokumen ini mencakup langkah-langkah yang jelas dan terperinci mengenai proses kerja, serta standar yang harus dipenuhi untuk menjamin kelancaran dan efisiensi operasional di dalam organisasi.
5. Dokumen Klaim Angka Kredit. Dokumen Klaim Angka Kredit adalah dokumen yang menyatakan pengajuan klaim angka kredit yang diperoleh oleh seorang pegawai atau pejabat untuk keperluan kenaikan pangkat atau jabatan fungsional. Angka kredit dihitung berdasarkan berbagai kegiatan yang dilakukan, seperti pendidikan, pelatihan, penelitian, atau tugas lainnya yang berhubungan dengan jabatan fungsional tersebut. Dokumen ini menyusun daftar kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh angka kredit tersebut dan merupakan salah satu syarat administratif untuk pengajuan kenaikan pangkat.
6. Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional. Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional adalah laporan yang mencakup hasil evaluasi terhadap kinerja seseorang yang menjabat dalam suatu jabatan fungsional. Penilaian ini dilakukan berdasarkan indikator kinerja yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab jabatan fungsional tersebut. Hasil penilaian ini berfungsi sebagai bahan evaluasi untuk pengembangan karier, promosi, atau penetapan keputusan terkait

dengan kelayakan pegawai untuk naik jabatan atau mendapatkan penghargaan tertentu.

3.5 Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 teknik pengumpulan data, yaitu

1. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan dengan meninjau dokumen seperti yang dijelaskan pada bagian sumber data di atas. Setiap dokumen yang dianalisis memiliki kontribusi penting dalam menentukan tingkat kematangan proses bisnis DJA berdasarkan kerangka BPMM. SOP Proses Bisnis digunakan untuk mengukur tingkat pendokumentasian dan standarisasi prosedur operasional (terutama pada Level 3 dan 4) dengan meninjau seberapa lengkap dan detail regulasi internal yang mengatur proses kerja. Keputusan Menteri Keuangan (KMK) dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) menjadi dasar governance dan kepatuhan, sehingga membantu evaluasi area Organizational Process Leadership (OPL) dan Organizational Business Governance (OBG) pada Level 2 dan 4. Laporan Evaluasi Triwulanan dan Laporan Kinerja Organisasi menjadi sumber data kuantitatif untuk menilai pengelolaan dan pemantauan kinerja proses secara berkala, mendukung penilaian pada Level 4 dan 5 melalui analisis metrik dan indikator kinerja.

Selain itu, juga terdapat Buku “Pijar Inovasi: Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Buku tersebut merupakan dokumentasi resmi yang diterbitkan oleh Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Buku ini memuat kumpulan kisah, proposal, serta profil inovasi pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang dikembangkan oleh berbagai unit di lingkungan Kementerian Keuangan, termasuk hasil-hasil dari ajang Kompetisi Inovasi Kementerian Keuangan (KIKK) dan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP). DJA berperak aktif sebagai salah satu kontributor utama dalam buku tersebut. Inisiatif yang dilakukan adalah inovasi Peta Data APBN untuk Indonesia Sejahtera (PEDATI). Inovasi PEDATI dikembangkan oleh DJA sebagai model dan strategi komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan keterbukaan data, transparansi, dan publikasi data Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) kepada masyarakat secara visual dan mudah diakses. Hal ini memberikan

bukti nyata komitmen DJA pada area proses *Continuous Capability Improvement* (CCI) dan *Organizational Innovative Improvement* (CII) pada Level 5.

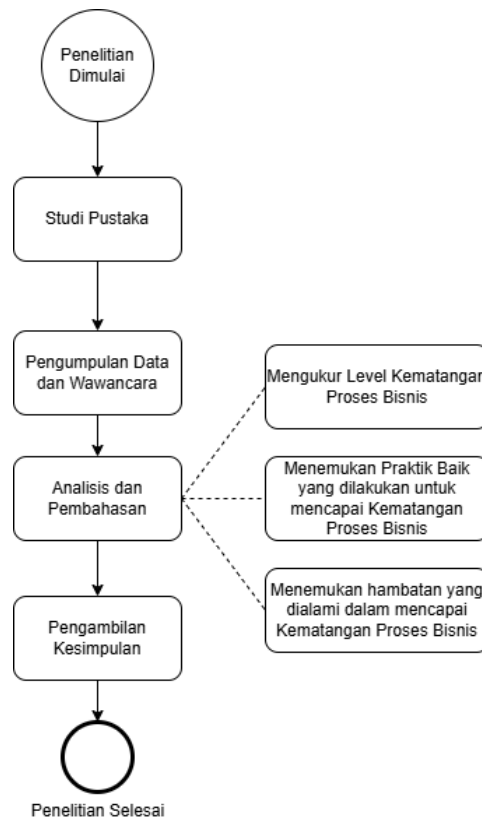
2. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan empat narasumber yang berperan sebagai Ketua Arsitek Domain Proses Bisnis, Anggota Arsitek Domain Proses Bisnis, dan Pelaksana Subbagian Tata Laksana di DJA KEMENKEU RI. Para narasumber dipilih berdasarkan kapabilitas mereka serta pemahaman mendalam terkait proses bisnis yang diterapkan, serta implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pemilihan narasumber ini dilakukan dengan mempertimbangkan pentingnya mendapatkan perspektif yang beragam dan menghindari bias yang mungkin muncul jika hanya melibatkan pihak-pihak yang mengelola proses bisnis secara langsung. Wawancara dilakukan secara daring menggunakan aplikasi *Zoom Meeting* bersama empat narasumber sekaligus untuk memudahkan komunikasi. Masing-masing narasumber saling melengkapi jawaban satu sama lain. Dengan cara ini, diharapkan penelitian ini dapat memperoleh data yang lebih objektif dan menyeluruh, mencerminkan beragam perspektif yang ada dalam organisasi.

Pertanyaan wawancara pada lampiran 6.1, disusun secara sistematis berdasarkan standar dan kerangka kerja BPMM dari OMG, yang secara komprehensif menguraikan indikator dan *process area* untuk mengukur kematangan proses bisnis. Penyusunan pertanyaan ini merujuk langsung pada kerangka BPMM.

3.6 Alur Penelitian

Berikut adalah diagram alur penelitian:



Gambar 3.1 Alur Penelitian

1. Studi Pustaka

Tahap awal dalam penelitian ini adalah melakukan studi pustaka untuk memahami konsep dan teori yang berkaitan dengan BPMM serta proses bisnis di organisasi sektor publik. Studi pustaka ini bertujuan untuk mendapatkan kerangka teori yang digunakan dalam proses analisis data serta memberikan gambaran mengenai tingkat kematangan proses bisnis dan praktik terbaik yang dapat diterapkan di instansi pemerintah.

2. Pengumpulan Data dan Wawancara

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi dokumentasi dan wawancara mendalam dengan narasumber dari Tim Arsitek Proses Bisnis Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Studi dokumentasi mencakup analisis berbagai dokumen resmi seperti SOP, peraturan kementerian, laporan kinerja, dan dokumen evaluasi terkait proses bisnis. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur melalui platform *Zoom Meeting*

dengan empat narasumber kunci yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan proses bisnis di DJA.

Pertanyaan wawancara disusun berdasarkan kriteria BPMM dari OMG , dengan tujuan untuk menggali secara spesifik tingkat kematangan proses bisnis, praktik terbaik, maupun hambatan-hambatan yang dihadapi selama implementasi proses. Proses wawancara juga diarahkan untuk mengidentifikasi faktor penghambat secara eksplisit, dan setiap jawaban narasumber diperdalam dengan probing untuk mendapatkan akar masalah.

3. Analisis dan Pembahasan

Data hasil wawancara kemudian ditranskripsikan dan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu dengan menandai bagian-bagian temuan yang mengindikasikan faktor pendukung maupun hambatan pada setiap area proses. Temuan dari hasil wawancara selanjutnya divalidasi menggunakan teknik triangulasi dengan hasil studi dokumentasi, sehingga setiap hambatan yang diidentifikasi dapat dipastikan keabsahannya dan didukung bukti nyata dari dokumen yang didapatkan. Seluruh data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis terpadu untuk menentukan tingkat kematangan proses bisnis, praktik baik, hambatan utama yang dihadapi organisasi, serta menyusun rekomendasi strategis peningkatan proses bisnis yang relevan.

a. Cara menentukan tingkat kematangan proses bisnis

Penentuan tingkat kematangan proses bisnis dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada BPMM yang dikembangkan oleh OMG. BPMM menggunakan pendekatan *staged maturity model*, di mana tingkat kematangan organisasi ditentukan berdasarkan pencapaian tujuan *Specific Goals* pada setiap level kematangan, bukan berdasarkan perhitungan skor numerik tertentu.

Dalam BPMM, setiap tingkat kematangan (Level 2 hingga Level 5) terdiri atas sejumlah *process area* yang masing-masing memiliki *Specific Goals* sebagai tujuan normatif yang harus dicapai pada level tersebut. Suatu *process area* dinyatakan terpenuhi apabila seluruh *Specific Goals* yang didefinisikan di dalamnya telah tercapai. Dengan demikian, penentuan tingkat kematangan organisasi dilakukan berdasarkan ketercapaian *Specific Goals* pada seluruh *process area* di level tersebut, serta seluruh *process area* pada level-level di bawahnya, bukan berdasarkan jumlah atau kelengkapan *Specific Practices* yang diimplementasikan (Object Management Group, 2008).

Pencapaian *Specific Goals* dibuktikan melalui implementasi praktik-praktik yang relevan, baik berupa *Specific Practices* normatif BPMM maupun praktik lain yang ekuivalen, sepanjang praktik-praktik tersebut secara kolektif menghasilkan dampak yang selaras dengan tujuan *Specific Goals* yang dimaksud (Object Management Group, 2008).

Dalam konteks penelitian ini, *Specific Practices* diperlakukan sebagai indikator normatif dan alat bukti, bukan sebagai daftar periksa yang harus dipenuhi secara literal atau kuantitatif. Oleh karena itu, tidak ditetapkan jumlah minimal *Specific Practices* yang harus dipenuhi untuk menyatakan suatu *Specific Goal* tercapai. Suatu *Specific Goal* dinyatakan terpenuhi apabila bukti empiris menunjukkan bahwa praktik-praktik yang terimplementasi, baik secara individual maupun terintegrasi, telah mencapai maksud dan tujuan dari *Specific Goal* tersebut.

Proses penentuan tingkat kematangan dalam penelitian ini dilakukan melalui tahapan sesuai dengan rujukan (Object Management Group, 2008) sebagai berikut:

1. Identifikasi *process area* pada setiap level. Peneliti mengidentifikasi *process area* yang relevan pada masing-masing level kematangan BPMM, mulai dari Level 2 (Managed) hingga Level 5 (Innovating), sesuai dengan struktur BPMM yang dikembangkan oleh OMG.
2. Penetapan *specific goals* sebagai kriteria penilaian. Untuk setiap *process area*, peneliti menetapkan *specific goals* sebagaimana didefinisikan dalam BPMM-OMG sebagai kriteria utama dalam penilaian tingkat kematangan. *specific goals* dipahami sebagai tujuan yang harus dicapai oleh organisasi pada setiap *process area*, tanpa membatasi cara atau mekanisme pencapaiannya.
3. Pemaknaan *specific practices* sebagai rujukan implementasi. *Specific Practices* dalam BPMM digunakan sebagai rujukan konseptual untuk memahami bentuk-bentuk praktik yang secara umum dapat mendukung pencapaian *specific goals*. Namun, *specific practices* tersebut tidak diperlakukan sebagai daftar praktik yang harus dipenuhi secara lengkap atau identik. Praktik aktual yang diterapkan oleh DJA dapat berbeda sepanjang substansinya sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam *specific goals*.
4. Pengumpulan dan pemetaan bukti implementasi. Data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan telaah dokumentasi dipetakan terhadap *specific goals* pada masing-masing *process area*. Pemetaan dilakukan dengan

mengidentifikasi bagaimana DJA mencapai tujuan yang dimaksud, baik melalui kebijakan formal, dokumen arsitektur proses bisnis, dokumentasi BPMN, laporan evaluasi kinerja, maupun praktik operasional yang berjalan. Apabila DJA telah menerapkan praktik-praktik yang secara substansial mendukung tercapainya *specific goals* tersebut, maka praktik tersebut dipandang memadai, terlepas dari kesamaan bentuk dengan *specific practices* yang dirujuk dalam BPMM. *specific practices* BPMM digunakan sebagai acuan konseptual, sehingga dalam beberapa hal praktik yang diterapkan DJA dapat selaras atau sepadan dengan praktik yang dijelaskan dalam BPMM, tanpa harus identik secara struktural.

5. Evaluasi ketercapaian *specific goals*. Suatu *specific goals* dinyatakan terpenuhi apabila bukti yang tersedia menunjukkan bahwa tujuan tersebut telah dicapai secara konsisten dan terintegrasi dalam pelaksanaan proses bisnis DJA. Penilaian dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan konsistensi temuan antar sumber data, serta dampak nyata terhadap pengelolaan dan peningkatan proses bisnis.
6. Penentuan tingkat kematangan proses bisnis. Tingkat kematangan proses bisnis ditentukan berdasarkan level tertinggi di mana seluruh *specific goals* pada level tersebut dinyatakan tercapai. Apabila *specific goals* pada suatu level dan seluruh level di bawahnya terpenuhi, maka organisasi dinyatakan berada pada level kematangan tersebut, terlepas dari variasi bentuk praktik yang digunakan dalam implementasinya. Melalui pendekatan ini, penentuan tingkat kematangan proses bisnis tidak bergantung pada penilaian berbasis skor, melainkan pada pemenuhan tujuan proses secara menyeluruh sebagaimana ditetapkan dalam BPMM-OMG. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil penilaian mencerminkan tingkat kematangan organisasi secara substantif dan sesuai dengan kerangka kerja BPMM.

b. Cara menemukan praktik baik

Praktik baik diidentifikasi melalui dua pendekatan:

- i. Data wawancara, yaitu pernyataan narasumber tentang inovasi, kebijakan, atau mekanisme yang terbukti efektif dalam mendukung proses bisnis.
- ii. Data dokumentasi, yaitu bukti-bukti konkret keberhasilan, seperti penghargaan, capaian kinerja, atau program inovasi yang diadopsi (contoh: inovasi PEDATI dari DJA).

iii. Seluruh data kemudian dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yaitu dengan menandai pernyataan-pernyataan yang menunjukkan keberhasilan, keunggulan, atau efisiensi dalam implementasi proses bisnis. Analisis tematik sesuai karena memberikan cara sistematis untuk memahami makna dalam data kualitatif, seperti wawancara, dokumen, atau observasi (Roseveare, 2023).

c. Cara menemukan hambatan

Hambatan ditemukan melalui kombinasi antara:

- i. Pernyataan langsung narasumber terkait kendala pelaksanaan proses bisnis (misalnya, keterbatasan SDM, resistensi perubahan, birokrasi).
- ii. Analisis dokumen yang menunjukkan ketidaksesuaian antara praktik aktual dan indikator BPMM, atau kekosongan data evaluatif.
- iii. Teknik analisis tematik juga digunakan untuk mengidentifikasi pola masalah atau kegagalan. Selanjutnya, dilakukan triangulasi antara hasil wawancara dan dokumen untuk memastikan konsistensi dan objektivitas data (Doyle & Seymour, 2020) dan (Kregel et al., 2022).

4. Pengambilan Kesimpulan

Tahap ini merupakan langkah akhir dalam penelitian. Seluruh hasil analisis dirangkum untuk menyusun kesimpulan yang komprehensif. Kesimpulan tersebut kemudian digunakan untuk menjawab seluruh pertanyaan penelitian, mencakup tingkat kematangan proses bisnis, praktik baik yang telah diterapkan, serta hambatan yang dihadapi DJA dalam proses pengembangan kematangan bisnisnya

BAB IV

Hasil dan Pembahasan

4.1 Gambaran Umum Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan RI

Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) merupakan salah satu unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Berdasarkan Pasal 259 Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Republik Indonesia Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, DJA berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan dan dipimpin oleh Direktur Jenderal.

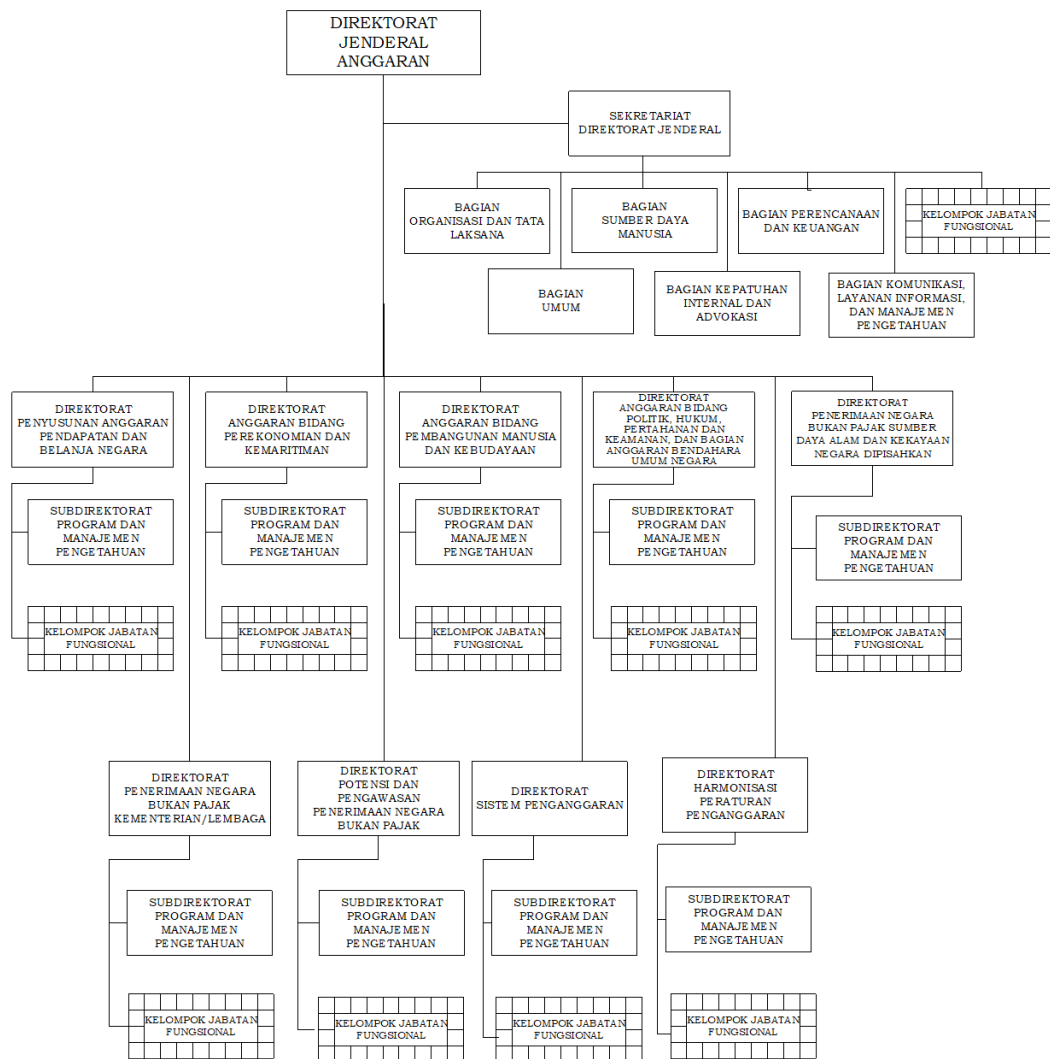
Sesuai dengan Pasal 260 PMK Nomor 124 Tahun 2024, DJA mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang penganggaran dan penerimaan negara bukan pajak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Pasal 262 PMK Nomor 124 Tahun 2024, struktur organisasi Direktorat Jenderal Anggaran terdiri atas:

- a. Sekretariat Direktorat Jenderal;
- b. Direktorat Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara;
- c. Direktorat Anggaran Bidang Perekonomian dan Kemaritiman;
- d. Direktorat Anggaran Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan;
- e. Direktorat Anggaran Bidang Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan, dan Bagian Anggaran Bendahara Umum Negara;
- f. Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak Sumber Daya Alam dan Kekayaan Negara Dipisahkan;
- g. Direktorat Penerimaan Negara Bukan Pajak Kementerian/Lembaga;
- h. Direktorat Potensi dan Pengawasan Penerimaan Negara Bukan Pajak;
- i. Direktorat Sistem Penganggaran; dan
- j. Direktorat Harmonisasi Peraturan Penganggaran.

Sebagai bagian integral dari Kementerian Keuangan, DJA secara proaktif mengelola proses bisnisnya sesuai dengan kerangka kerja yang ditetapkan. Pasal 1816 PMK Nomor 124 Tahun 2024 menegaskan bahwa setiap unsur di lingkungan Kementerian (termasuk DJA) harus menyusun proses bisnis yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi. Hal ini menunjukkan komitmen Kementerian Keuangan, termasuk DJA, terhadap pengelolaan proses yang terstruktur dan terintegrasi dalam rangka

mencapai tujuan organisasi dan mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 268 Tahun 2024, Kementerian Keuangan membentuk Tim Koordinasi SPBE yang bertugas untuk mengoordinasikan dan mengarahkan implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam Tim Koordinasi SPBE tersebut, juga terdapat Tim Arsitektur Proses Bisnis. Salah satu tujuan utama dari tim ini adalah memastikan implementasi SPBE di Kemenkeu berjalan efektif, serta mendukung strategi digital nasional. Tim ini juga bertugas melakukan pemantauan, evaluasi, memberikan arahan terkait implementasi SPBE, dan melaporkan hasilnya kepada pihak terkait, sehingga semakin memperkuat integrasi sistem pengelolaan proses bisnis di DJA. Struktur Organisasi DJA dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi DJA

Sebagai bagian integral dari Kementerian Keuangan, DJA secara proaktif mengelola proses bisnisnya sesuai dengan kerangka kerja yang ditetapkan. Pasal 1816 PMK Nomor 124 Tahun 2024 menegaskan bahwa setiap unsur di lingkungan Kementerian (termasuk DJA) harus menyusun proses bisnis yang menggambarkan tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi.

Proses penyusunan proses bisnis di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dilakukan secara sistematis dan terstruktur oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis. Tahapan dimulai dengan identifikasi awal oleh masing-masing unit teknis atau direktorat yang melakukan pemetaan mandiri sesuai tugas dan fungsi. Hasil identifikasi kemudian dikaji oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis dengan mempertimbangkan dasar hukum, regulasi yang berlaku, dan dituangkan dalam bentuk draft Standar Operasional Prosedur (SOP).

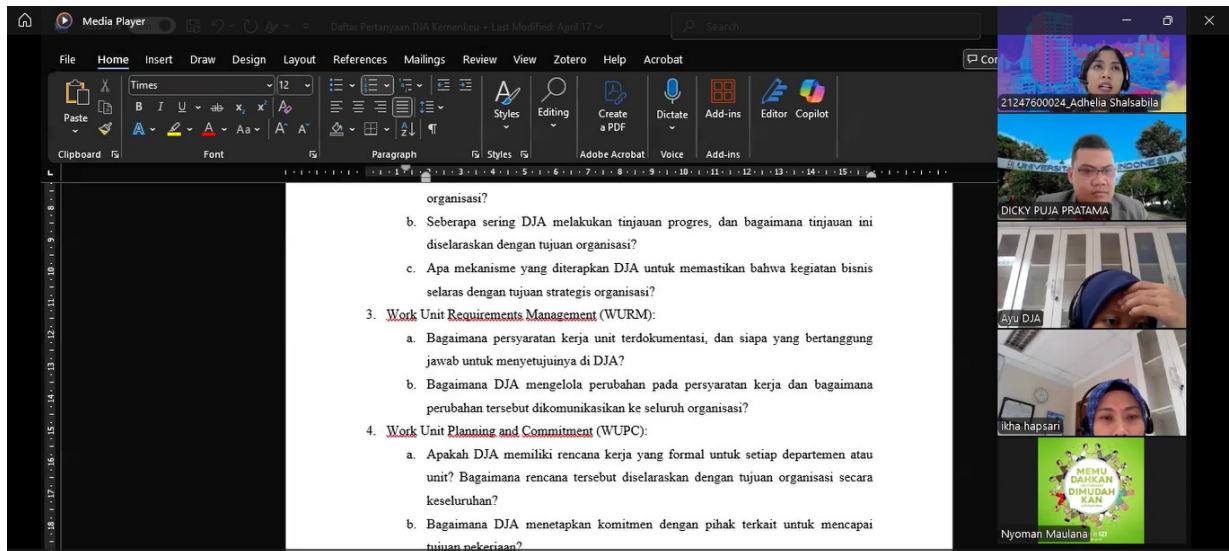
Draft SOP tersebut selanjutnya disampaikan kepada Sekretariat DJA dan diteruskan ke Bagian Organisasi dan Tata Kelola (Ortala) untuk dilakukan evaluasi serta review bersama mitra SOP terkait. Pada tahap ini, dilakukan rapat pembahasan antara Ortala dan unit pemilik proses untuk memastikan kesesuaian, kelengkapan, dan implementasi ketentuan yang relevan. Setelah proses review dan harmonisasi selesai, SOP ditetapkan secara resmi melalui persetujuan Sekretaris DJA.

Hal ini menunjukkan komitmen Kementerian Keuangan, khususnya DJA, terhadap pengelolaan proses yang terstruktur dan terintegrasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

4.2 Proses Wawancara

Wawancara dilakukan secara daring sebanyak satu kali pada tanggal 24 April 2025 melalui *Zoom Meeting* dengan empat narasumber yang tergabung dalam Tim Arsitek Proses Bisnis di DJA Kementerian Keuangan RI.

Wawancara dilaksanakan secara kolektif, di mana setiap narasumber saling melengkapi dan memperkaya jawaban satu sama lain untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai proses bisnis di lingkungan DJA.



Gambar 4.2 Dokumentasi Wawancara

4.3 Proses Telaah Dokumentasi

Proses telaah dokumentasi dilakukan sebagai langkah awal untuk memperoleh pemahaman menyeluruh terkait kematangan proses bisnis di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Studi dokumentasi ini memanfaatkan berbagai dokumen resmi organisasi yang relevan dengan analisis tingkat kematangan, sesuai dengan kerangka Business BPM dari OMG.

Dokumen-dokumen utama yang ditelaah meliputi:

1. Buku Pijar Inovasi
2. Rencana Kinerja Tahunan
3. Laporan Kinerja
4. Dokume SOP DJA
5. Dokumen Klaim Angka Kredit
6. Dokumen Hasil Penilaian kinerja jabatan fungsional

Proses penelaahan dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Inventarisasi Dokumen

Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan siklus utama proses bisnis di lingkungan DJA, termasuk perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan, diidentifikasi dan dikumpulkan berdasarkan rekomendasi Tim Proses Bisnis DJA serta akses yang diberikan oleh pihak terkait.

2. Analisis Substansi

Setiap dokumen dianalisis secara mendalam untuk menilai kesesuaian dan efektivitas mekanisme pelaksanaan proses bisnis terhadap kriteria dan *process area* yang ditetapkan dalam BPMM. Fokus analisis meliputi:

- a. Tata Kelola Proses: Evaluasi peran kepemimpinan, akuntabilitas, dan pengawasan dalam pengelolaan proses.
- b. Manajemen Kebutuhan dan Perubahan: Identifikasi cara dokumen mengatur pengelolaan kebutuhan bisnis dan adaptasi perubahan proses secara sistematis.
- c. Standar Operasional Prosedur (SOP): Penilaian terhadap kelengkapan, kejelasan, serta mekanisme pengesahan dan revisi SOP.
- d. Sistem Dokumentasi dan Akses Informasi: Pemeriksaan tingkat dokumentasi proses bisnis dan kemudahan akses bagi pemangku kepentingan.
- e. Evaluasi Kinerja dan Perbaikan Berkelanjutan: Analisis mekanisme pengukuran kinerja proses serta tindak lanjut untuk peningkatan kualitas secara berkelanjutan.

3. Pemetaan Temuan Terhadap Kriteria BPMM

Hasil analisis dokumen kemudian dipetakan terhadap area proses dan kriteria di setiap tingkat kematangan BPMM, mulai dari tata kelola hingga inovasi proses. Temuan kunci dan praktik baik didokumentasikan sebagai dasar dalam menyusun matriks penilaian tingkat kematangan.

4. Triangulasi Data

Temuan dari telaah dokumentasi dikonfirmasi dan divalidasi melalui wawancara mendalam dengan anggota Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA. Proses triangulasi ini bertujuan melengkapi data yang tidak tercakup dalam dokumen tertulis dan memastikan konsistensi serta keakuratan informasi.

4.4 Analisis Tingkat Kematangan Proses Bisnis

Pada bagian ini, analisis tingkat kematangan proses bisnis DJA dilakukan dengan memetakan bukti implementasi yang diperoleh dari wawancara mendalam dan telaah dokumentasi terhadap *specific goals* pada masing-masing *process area* BPMM. Analisis difokuskan pada bagaimana tujuan-tujuan tersebut dicapai dalam praktik nyata di lingkungan DJA, tanpa membatasi pada kesamaan *specific practices* sebagaimana dirumuskan dalam BPMM.

Kolom “Praktik DJA” pada tabel analisis menggambarkan praktik-praktik aktual yang diterapkan oleh DJA dan relevan dalam mendukung ketercapaian Specific Goals pada process area yang dinilai. Apabila praktik yang diterapkan DJA memiliki keselarasan konseptual dengan Specific Practices yang dirujuk dalam BPMM-OMG, maka praktik tersebut dicantumkan dengan menyertakan kode *specific practice* BPMM yang relevan (misalnya [SP1], [SP2]. [SPn]) sebagai referensi konseptual. Pencantuman kode ini bertujuan untuk menunjukkan kesepadanan tujuan dan arah praktik, bukan untuk menegaskan keharusan kesamaan atau pemenuhan seluruh *specific practices* secara identik.

Tabel 4.1 Penilaian Tingkat Kematangan Level 2

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Organizational Process Leadership (OPL)	a. Aktivitas peningkatan proses organisasi disponsori oleh manajemen eksekutif.	- Verbatim: “...proses bisnis organisasi DJA itu dipimpinnya mengikuti perbaikan proses bisnis di Kemenkeu... kami sebagai unit yang bertanggung jawab terkait organisasi dan ketatalaksanaan di DJA yang ditugaskan untuk menjadi PIC pengelolaan proses bisnis di DJA.” (Narasumber 2).	- Sekjen Kemenkeu (Biro Organisasi & Tata Laksana) sebagai penentu proses bisnis strategis Kemenkeu [SP1]. - DJA (Sekretaris DJA & Bagian OTL) sebagai PIC pengelolaan proses bisnis operasional (SOP) [SP1]. - Pembentukan tim pengelola SOP di 9 unit eselon II setiap tahun melalui penetapan Sekretaris DJA [SP1].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
		- Dokumen SOP DJA: Tersedia struktur pengelolaan SOP per unit yang dikoordinasikan oleh Bagian OTL.		
	b. Sistem manajemen dan aktivitas organisasi selaras dengan tujuan dan strategi peningkatan proses organisasi.	- Verbatim: "...menggunakan aplikasi Orbus... mengelola secara bersama-sama jadi di Kemenkeu pakai itu semua... harapannya bisa saling terkoneksi juga datanya." (Narasumber 2). - Dokumen SOP DJA: SOP terdokumentasi dalam sistem elektronik sebagai bukti alokasi sumber daya TI untuk pengelolaan proses.	- Pemanfaatan platform SPBE/ORBUS Kemenkeu sebagai repositori terpusat SOP dan arsitektur proses bisnis [SP7]. - Koordinasi rutin antara Bagian OTL dan pengelola SOP unit, termasuk rapat pembahasan SOP [SP11].	Tercapai
Organizational Business Governance (OBG)	a. Manajemen eksekutif menyelaraskan aktivitas bisnis yang terlibat dalam	- Verbatim: "...ada sistem dialog kinerja organisasi yang itu dipimpin oleh manajer kinerja... dilakukan tiap bulanan untuk pelaporan capaian kinerja	- Dialog Kinerja Organisasi (DKO/DKRO) bulanan di tingkat unit dan DJA untuk membahas capaian dan isu kinerja [SP4]. - Pengelola kinerja (manajer, koordinator, administrator) yang ditetapkan formal	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	pekerjaan produk dan layanan organisasi dengan tujuan bisnis organisasi.	organisasi.” (Narasumber 3). - Laporan Kinerja: Menyajikan ringkasan capaian indikator kinerja yang merupakan hasil penyelarasan aktivitas unit dengan tujuan organisasi.	memimpin proses penyelarasan aktivitas dengan sasaran [SP3].	
	b. Manajemen eksekutif menyetujui, mengukur, dan mengelola aktivitas bisnis unit-unit organisasi.	- Verbatim: “...tiap tahun akan menyusun kontrak perjanjian kinerja... diselaraskan juga dengan rencana kerja Kemenkeu, renstra...” (Narasumber 3). - Rencana Kinerja Tahunan dan Laporan Kinerja: Menunjukkan siklus penetapan target, pengukuran, dan pengelolaan kinerja unit-unit.	- Penyusunan Kontrak/Perjanjian Kinerja tahunan yang disetujui pimpinan dan berisi indikator yang diukur secara periodik [SP9]. - Refinement indikator kinerja agar selaras dengan Renstra dan Rencana Kinerja Tahunan [SP8].	Tercapai
Work Unit Requirements Management (WURM)	a. Persyaratan dan perubahan persyaratan untuk suatu unit kerja serta dampak dari	- Verbatim: “Unit teknis... melakukan identifikasi mandiri atas fungsi apa saja yang perlu difasilitasi... kita pertimbangkan	- Identifikasi mandiri kebutuhan proses oleh unit teknis (fungsi apa saja yang perlu difasilitasi dalam SOP) [SP1]. - Evaluasi reguler terhadap relevansi SOP	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	persyaratan tersebut terhadap unit kerja diidentifikasi dan dievaluasi.	dasar hukum...” (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Mencerminkan perubahan prosedur berdasarkan revisi regulasi dan penyesuaian tusi.	ketika terdapat perubahan regulasi (PMK/KMK) atau tusi [SP3].	
	b. Baseline persyaratan untuk suatu unit kerja didokumentasikan, dipelihara, dan disepakati oleh unit kerja.	- Verbatim: “...semua pihak yang terlibat dalam SOP sudah terintegrasi dan sudah menyetujui bahwa SOP ini sudah sesuai dengan keadaan sebenarnya dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.” (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Versi SOP yang berlaku sebagai baseline persyaratan resmi unit.	- Penyusunan dan pembahasan SOP sampai disepakati oleh Bagian OTL, Mitra SOP, dan pemilik layanan (semua pihak yang terlibat dalam SOP) [SP4]. - SOP final direkam di sistem dan digunakan sebagai baseline persyaratan unit kerja [SP5].	Tercapai
Work Unit Planning and Commitment (WUPC)	a. Perkiraan kuantitatif untuk kebutuhan perencanaan ditetapkan dan	- Verbatim: Contoh yang disebutkan narasumber terkait target nominal penerimaan PNBPN per tahun yang dipecah per triwulan.	- Penetapan target kuantitatif dalam Rencana Kinerja Tahunan (misalnya target penerimaan PNBPN, jumlah layanan yang harus diselesaikan) dan pembagian target per triwulan untuk tiap unit [SP5].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	didokumentasikan guna menggambarkan besaran pekerjaan yang akan dilakukan oleh unit kerja.	- Rencana Kinerja Tahunan: Memuat target kuantitatif sebagai dasar perencanaan beban kerja unit.		
	b. Komitmen yang diperlukan oleh unit kerja untuk melaksanakan pekerjaan diidentifikasi, direncanakan, didokumentasikan, dan disepakati oleh para pemangku kepentingan terkait.	- Verbatim: "...seluruh pegawai Kemenkeu itu mempunyai perjanjian kinerja... perjanjian antara kita pegawai dengan atasan yang diukur dari indikator kinerja." (Narasumber 3). - Laporan Kinerja: Menunjukkan realisasi terhadap komitmen yang telah disepakati.	- Kontrak/Perjanjian Kinerja per unit dan individu yang memuat komitmen target kinerja [SP10]. - Cascading IKU dari level atas ke unit-unit sebagai bentuk kesepakatan komitmen kontribusi terhadap sasaran organisasi [SP9].	Tercapai
	c. Rencana pelaksanaan pekerjaan unit kerja didokumentasikan dan	- Verbatim: "...DJA itu ada rencana kerja setiap tahun... turun menjadi rencana kerja unit eselon dua, tiga, dan seterusnya."	- Penyusunan rencana kerja DJA dan penurunan ke rencana kerja eselon II, III, dan unit kecil [SP19]. - Peninjauan berkala untuk memastikan	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dijaga agar tetap selaras dengan persyaratan, komitmen, serta rencana terkait lainnya.	(Narasumber 2). - Rencana Kinerja Tahunan: Rencana kerja terstruktur per unit sebagai acuan pelaksanaan.	rencana kerja tetap selaras dengan perubahan regulasi dan target organisasi [SP19].	
Work Unit Monitoring and Control (WUMC)	a. Penugasan dan aktivitas kerja suatu unit kerja dikelola dengan mengacu pada persyaratan, estimasi, rencana, dan komitmen yang telah ditetapkan.	- Verbatim: "...pengelola kinerja itu memantau bagaimana pelaksanaan tugas-tugas... dilaksanakan sesuai dengan rencana kerja dan target organisasi." (Narasumber 2). - Laporan Kinerja: Merangkum hasil monitoring pada tingkat unit dan organisasi.	- Pelaksanaan Dialog Kinerja Organisasi (DKO/DKRO) bulanan untuk memantau pelaksanaan tugas dan beban kerja unit [SP1]. - Pengelola kinerja memonitor apakah tugas/proses berjalan sesuai rencana kerja dan kontrak kinerja [SP4].	Tercapai
	b. Kinerja aktual dan hasil kerja unit kerja dipantau dengan membandingkannya terhadap persyaratan,	- Verbatim: "...di tiap triwulan kita akan mengisi realisasinya... nanti itu akan juga direview oleh atasan..." (Narasumber 3). - Dokumen Hasil Penilaian	- Evaluasi triwulanan atas kontrak kinerja, di mana realisasi indikator diisi dan dibandingkan dengan target [SP8]. - Review oleh atasan dan dokumentasi hasil evaluasi [SP6].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	estimasi, rencana, dan komitmen.	Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan hasil evaluasi per pegawai yang mencerminkan kinerja unit.		
	c. Tindakan korektif dilakukan apabila kinerja atau hasil kerja unit kerja menyimpang secara signifikan dari persyaratan, rencana, atau komitmen yang telah ditetapkan.	- Verbatim: Narasumber menjelaskan bahwa laporan capaian memuat isu utama, akar masalah, dan rencana aksi (terlihat lebih eksplisit di bagian DPP, namun konsekuensinya juga berlaku di level unit). - Laporan Kinerja: Berisi analisis deviasi dan rekomendasi perbaikan.	- Penyusunan rencana aksi perbaikan ketika terdapat deviasi capaian dalam evaluasi triwulanan [SP11]. - Pencatatan isu utama, akar masalah, dan rencana tindak lanjut dalam laporan kinerja [SP12].	Tercapai
Work Unit Performance (WUP)	a. Individu dan kelompok kerja dalam suatu unit kerja memahami tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan	- Verbatim: "...perjanjian kinerja itu merupakan perjanjian antara kita pegawai dengan atasan yang diukur dari indikator kinerja..." (Narasumber 3); "...ada penawaran diklat tiap bulan..."	- Kontrak kinerja individu menjelaskan tugas dan indikator kinerja masing-masing pegawai [SP1]. - Penyediaan pelatihan dan pengembangan kompetensi melalui KLC dan diklat lainnya [SP3].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	disediakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.	melalui KLC.” (Narasumber 4). - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Mengaitkan tugas, target, dan hasil.		
	b. Pekerjaan yang dilakukan serta produk dan layanan yang dihasilkan oleh individu dan kelompok kerja dalam unit kerja memenuhi rencana dan komitmen yang telah ditetapkan.	- Verbatim: “...itu menghasilkan dokumen kinerja tiap pegawai yang nantinya dapat digunakan untuk bahan penghargaan atau bahan-bahan lain...” (Narasumber 3). - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan apakah hasil kerja memenuhi komitmen yang telah ditetapkan.	- Pengukuran realisasi target individu dan unit dibandingkan dengan target yang tercantum dalam kontrak dan rencana kerja [SP5]. - Penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar pemberian penghargaan dan/sanksi administratif [SP7].	Tercapai
	c. Individu dan kelompok kerja dalam unit kerja mengukur serta meningkatkan	- Laporan Kinerja: Memuat evaluasi terhadap pencapaian serta rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan untuk periode	- Adanya mekanisme evaluasi berkala (triwulanan) yang mendorong pegawai dan unit meninjau dan meningkatkan kinerja [SP8].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	kinerja aktivitas kerja yang mereka lakukan.	berikutnya. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menjadi dasar peningkatan kinerja individu.	- Perbaiki proses kerja berdasarkan hasil evaluasi kinerja [SP9].	
Work Unit Configuration Management (WUCM)	a. Baseline produk manajemen konfigurasi milik unit kerja beserta item konfigurasinya diidentifikasi.	- Verbatim: "...kalau tusinya sudah tidak ada berarti SOP-nya sudah tidak relevan dan diarsipkan aja dihapus..." (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Daftar SOP berlaku dan SOP yang diarsipkan mencerminkan baseline konfigurasi proses unit.	- Pengelolaan SOP sebagai "konfigurasi proses" unit, di mana setiap SOP yang berlaku menjadi baseline tata kerja unit [SP1]. - Identifikasi SOP yang sudah tidak relevan (karena tusi/regulasi berubah) dan pengarsipannya [SP2].	Tercapai
	b. Isi baseline produk manajemen konfigurasi unit kerja beserta item konfigurasinya dikelola dan dikendalikan.	- Verbatim: Penjelasan narasumber tentang perekaman SOP ke dalam sistem SPBE dan penetapannya oleh Sekretaris DJA (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Versi SOP yang berlaku dan jejak revisinya.	- Penggunaan sistem SPBE/ORBUS untuk menyimpan, mengubah, dan mengendalikan versi SOP [SP4]. - Proses review, revisi, dan penetapan SOP yang terdokumentasi [SP5].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	c. Informasi yang menggambarkan isi dan status baseline produk manajemen konfigurasi unit kerja beserta item konfigurasinya dipelihara dan dilaporkan kepada pemangku kepentingan yang relevan.	<p>- Verbatim: “...kita boost juga dengan nota dinas... triwulan ini ada sekian SOP yang telah diperbarui... ada sekian SOP yang sudah dinyatakan tidak relevan...” (Narasumber 4).</p> <p>- Dokumen SOP DJA: Tautan dan daftar SOP sebagai informasi status konfigurasi.</p>	- Penyampaian nota dinas triwulanan yang berisi daftar SOP baru/revisi dan SOP yang dinyatakan tidak relevan, beserta tautan ke dokumen di SharePoint [SP9].	Tercapai
Sourcing Management (SM)	a. Komitmen dengan pemasok yang memenuhi kualifikasi untuk menyediakan produk dan layanan tertentu bagi unit kerja disepakati oleh para	<p>- Verbatim: Penjelasan narasumber tentang kerja sama DJA dengan Ditjen Imigrasi dalam pengelolaan PNBPN paspor dan integrasi dengan SIMPONI (Narasumber 2).</p> <p>- Laporan Kinerja: Menunjukkan</p>	- Kerja sama dengan K/L lain sebagai “pemasok” layanan/proses yang dibutuhkan (contoh: K/L pengelola PNBPN, Ditjen Imigrasi untuk layanan paspor) [SP4].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	pemangku kepentingan terkait.	capaian kinerja hasil kolaborasi (misal capaian PNBPN).		
	b. Perjanjian pengadaan dan perjanjian kerja antara unit kerja dan pemasok dipenuhi oleh pihak pemasok dan unit kerja.	- Verbatim: "...yang mengelola berhubungan langsung dengan wajib bayar PNBPN itu adalah kementerian lembaga... tapi yang mengadministrasikan secara nasional itu DJA..." (Narasumber 2). - Laporan Kinerja: Capaian PNBPN sebagai bukti terlaksananya kewajiban kedua belah pihak.	- Implementasi kerja sama pengelolaan PNBPN, di mana K/L pelaksana memungut PNBPN sesuai ketentuan dan DJA mengadministrasikan di tingkat nasional [SP11].	Tercapai
	c. Produk dan layanan yang diperoleh diterima serta diintegrasikan ke dalam infrastruktur, proses, produk, dan layanan unit kerja.	- Verbatim: "...kita punya aplikasi Simponi untuk membuat billing PNBPN itu terkoneksi dengan aplikasinya Kementerian Lembaga pembuatan paspor..." (Narasumber 2). - Laporan Kinerja: Data realisasi	- Integrasi sistem SIMPONI dengan sistem K/L pengelola PNBPN (contoh: sistem pembuatan paspor di Imigrasi) sehingga billing PNBPN tercatat di DJA [SP14].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
		penerimaan PNBPN yang dihasilkan dari integrasi tersebut.		
Process and Product Assurance (PPA)	a. Aktivitas dan produk kerja dievaluasi secara objektif untuk memastikan kesesuaiannya dengan peraturan perundang-undangan, regulasi, standar, kebijakan organisasi, aturan bisnis, deskripsi proses, dan prosedur kerja yang berlaku.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Memuat penilaian terhadap pencapaian indikator sesuai target dan ketentuan. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan apakah individu telah melaksanakan tugas sesuai SOP dan standar yang berlaku. - Buku Pijar Inovasi: Menampilkan capaian inovasi DJA (mis. PEDATI) sebagai bukti adanya evaluasi dan pengakuan atas kualitas layanan/proses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi kinerja dan kesesuaian pelaksanaan proses melalui laporan kinerja dan penilaian kinerja jabatan fungsional [SP4]. - Penilaian mutu layanan melalui survei kepuasan pengguna dan pemangku kepentingan [SP5]. 	Tercapai
	b. Ketidaksesuaian yang ditemukan dicatat,	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Narasumber menjelaskan bahwa dalam laporan capaian kinerja dicantumkan isu utama, akar masalah, tindak lanjut, 	<ul style="list-style-type: none"> - Pencatatan isu utama, akar masalah, dan rencana aksi di dalam laporan kinerja sebagai bentuk penanganan ketidaksesuaian [SP9]. - Dialog kinerja sebagai forum komunikasi 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dikomunikasikan, dan diselesaikan.	dan rencana aksi (Narasumber 3 & 2). - Laporan Kinerja: Memuat bagian analisis masalah dan rekomendasi perbaikan sebagai bukti pencatatan dan penanganan ketidaksesuaian.	atas deviasi dan penyusunan tindak lanjut [SP7].	

Berdasarkan hasil analisis dan telaah dokumen, DJA telah memenuhi seluruh area proses pada Level 2. Organisasi menunjukkan kematangan dalam menstabilkan pelaksanaan proses kerja di tingkat unit kerja, melalui penerapan perencanaan yang terdokumentasi, pengawasan berkala, serta mekanisme kerja yang konsisten. Proses bisnis dilaksanakan berdasarkan kontrak kinerja individu dan rencana kerja unit, dengan siklus pemantauan dan peninjauan triwulanan. Seluruh aktivitas dijalankan sesuai regulasi formal, dengan sistem pengendalian perubahan dan jaminan mutu yang menjamin kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

Tabel 4.2 Penilaian Tingkat Kematangan Level 3

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Organizational Process Management (OPM)	a. Kekuatan dan kelemahan proses serta aset proses organisasi dipahami,	- Verbatim: "...tiap tahunnya itu kita pasti melakukan identifikasi updating SOP secara berkala. Melihat apakah masih relevan,	- Evaluasi rutin atas relevansi SOP terhadap regulasi dan praktik lapangan [SP2]. - Identifikasi SOP yang sudah tidak relevan (karena tusi berubah) dan penghapusan/arsip	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dan perbaikan dilakukan berdasarkan pemahaman tersebut.	apakah masih pas... kalau tusinya sudah tidak ada berarti SOP-nya sudah tidak relevan dan diarsipkan aja dihapus...” (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Daftar SOP yang berlaku dan SOP yang diarsipkan sebagai hasil evaluasi.	[SP3]. - Penyusunan prioritas SOP yang perlu di-update [SP4]).	
	b. Proses standar dan aset proses organisasi ditetapkan dan disediakan untuk mendukung pengembangan, persiapan, penerapan, pengoperasian, serta dukungan terhadap produk dan layanan organisasi.	- Verbatim: Penjelasan rinci proses penyusunan dan penetapan SOP (identifikasi mandiri, review OTL, rapat pembahasan, penetapan Sekretaris DJA) (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Kumpulan SOP proses utama yang menjadi standar organisasi.	- Penyusunan SOP standar untuk seluruh proses utama (perencanaan anggaran, penganggaran, PNBP, dan sebagainya) [SP6]. - SOP menjadi acuan baku lintas unit yang mengatur detail aktivitas, pelaksana, dan alur kerja [SP10].	Tercapai
	c. Proses dan aset proses organisasi	- Verbatim: “...ada namanya prioritas SOP... selain identifikasi	- Penggunaan hasil audit, rekomendasi Itjen, dan pengalaman pelaksanaan untuk	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dianalisis dan ditingkatkan berdasarkan pengalaman dalam mengembangkan dan menggunakannya.	mandiri juga kadang dari rekomendasi... misal Itjen menyampaikan SOP ini belum ditemukan atau masih kurang detail, harus diprioritaskan untuk updating.” (parafrase dari penjelasan Narasumber 4). - Laporan Kinerja: Memuat tindak lanjut atas temuan evaluasi yang berujung pada perbaikan proses.	menyempurnakan SOP [SP12]. - Penyusunan prioritas revisi SOP berdasarkan temuan dan kebutuhan operasional [SP11].	
Organizational Competency Development (OCD)	a. Pengembangan kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses standar organisasi dan mendukung tujuan strategis organisasi direncanakan.	- Verbatim: “...Kemenkeu punya Kemenkeu Learning Center... banyak diklat open access... tiap triwulan SDM menggelar survei untuk mencari minat pembelajaran yang saat ini belum tersedia.” (Narasumber 4). - Rencana Kinerja Tahunan: Memuat rencana kegiatan peningkatan kapasitas SDM.	- Perencanaan pengembangan kompetensi melalui Kemenkeu Learning Center (KLC) dan program diklat BPPK [SP4]. - Survei triwulanan kebutuhan pembelajaran yang dilakukan unit SDM Kemenkeu [SP3].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	b. Individu mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan proses yang diperlukan untuk menjalankan perannya dalam proses standar organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: "...ada penawaran diklat tiap bulan melalui KLC... saat ada sistem baru, arahan itu dibarengi dengan sosialisasi dan asistensi... jadi nggak ujung-ujung kita disuruh cari resep sendiri." (Narasumber 4). - Dokumen Klaim Angka Kredit & Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan partisipasi dalam pelatihan dan peningkatan kompetensi sebagai bagian dari kinerja jabatan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keikutsertaan pegawai DJA dalam berbagai diklat (PJJ, blended, onsite) [SP6]. - Pemanfaatan Kementerian Keuangan Learning Center (KLC) untuk meningkatkan kompetensi terkait proses dan sistem [SP7]. 	Tercapai
Organizational Resource Management (ORM)	a. Sumber daya yang tersedia di organisasi diselaraskan dengan sumber daya yang dibutuhkan untuk	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Penjelasan pembagian tugas direktorat dalam proses penyusunan APBN (ABPN, Abid, dsb.) dan pengelolaan PNBPN secara nasional (Narasumber 2). - Rencana Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan rencana kerja dan anggaran untuk mendukung portofolio layanan DJA (mis. penganggaran, PNBPN) [SP2]. - Pembagian tugas dan peran antar direktorat (mis. ABPN, Abid, direktorat PNBPN) untuk mendukung portofolio APBN/PNBPN [SP5]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	portofolio produk dan layanan organisasi.	Tahunan & Laporan Kinerja: Menunjukkan alokasi sumber daya ke berbagai program dan layanan.		
	b. Sumber daya yang disediakan untuk penawaran produk dan layanan dijaga keberlanjutannya dan diseimbangkan dengan rencana kapasitas dari penawaran tersebut.	- Laporan Kinerja: Menunjukkan hubungan antara target, realisasi, dan penggunaan sumber daya (SDM, anggaran) untuk menjaga keberlanjutan layanan. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menggambarkan beban kerja individu sesuai kapasitas.	- Penetapan target dan kapasitas layanan (mis. volume layanan revisi anggaran, target PNBPN) yang diimbangi dengan dukungan SDM dan infrastruktur [SP7]. - Penyesuaian kapasitas berdasarkan evaluasi beban kerja dan capaian [SP10].	Tercapai
Organizational Configuration Management (OCM)	a. Baseline produk manajemen konfigurasi (CM) organisasi beserta item konfigurasi yang akan dikendalikan diidentifikasi.	- Dokumen SOP DJA: Daftar SOP berlaku sebagai baseline konfigurasi proses organisasi. - Verbatim: "...kalau tusinya sudah tidak ada berarti SOP-nya sudah tidak relevan dan diarsipkan." (Narasumber 4).	- Penetapan SOP sebagai konfigurasi utama proses di tingkat organisasi (baseline proses standar DJA) [SP4]. - Identifikasi SOP yang masih berlaku dan yang diarsipkan [SP3].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	b. Isi baseline produk CM organisasi beserta item konfigurasi dikelola dan dikendalikan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Penjelasan alur perekaman SOP ke dalam SPBE dan penetapan berjenjang sampai Sekretaris DJA (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: Menunjukkan adanya versi SOP yang terkendali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan siklus hidup SOP (draft, review, revisi, penetapan, arsip) melalui sistem SPBE [SP6]. - Pengendalian versi SOP oleh Bagian OTL [SP7]. 	Tercapai
	c. Informasi yang menjelaskan isi dan status baseline produk CM organisasi beserta item konfigurasi dipelihara dan dilaporkan kepada pemangku kepentingan yang relevan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: "...kita boost juga dengan nota dinas... triwulan ini ada sekian SOP yang telah diperbarui... ada sekian SOP yang sudah dinyatakan tidak relevan..." (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA & ND triwulanan (informasi status SOP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Penerbitan nota dinas triwulanan yang memuat daftar SOP baru, SOP revisi, dan SOP yang dinyatakan tidak relevan, beserta link akses dokumen [SP12]. 	Tercapai
Product and Service Business	a. Kapabilitas dan fitur dari produk serta layanan yang	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Penjelasan bahwa layanan eksternal DJA (mis. revisi anggaran, kontrak tahun jamak, 	<ul style="list-style-type: none"> - Perumusan layanan DJA (mis. layanan revisi anggaran, penetapan APBN, pengelolaan PNBPN) berdasarkan kebutuhan K/L dan 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Management (PSBM)	ditawarkan ditetapkan berdasarkan kebutuhan pelanggan dan posisi produk atau layanan tersebut di pasar.	billing PNBPN) diatur standar pelayanannya sesuai PMK standar pelayanan (Narasumber 2). - Dokumen SOP DJA: SOP layanan publik dengan fitur dan alur yang jelas.	masyarakat serta mandat regulasi [SP3, SP6]. - Penyusunan standar pelayanan publik untuk layanan yang keluar ke eksternal [SP5].	
	b. Kajian bisnis (business case) untuk memasukkan suatu produk atau layanan ke dalam portofolio organisasi tersedia dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan bisnis dan manajerial.	- Buku Pijar Inovasi: Menggambarkan inovasi PEDATI DJA berikut latar belakang, manfaat, dan nilai tambahnya sebagai business case layanan informasi APBN. - Laporan Kinerja: Menyebut kontribusi inovasi terhadap transparansi dan komunikasi anggaran.	- Kajian dan pengusulan inovasi layanan (mis. PEDATI) yang disampaikan melalui mekanisme kompetisi inovasi Kemenkeu dan sandbox inovasi [SP11, SP12].	Tercapai
	c. Aspek bisnis dan keuangan dari produk	- Laporan Kinerja: Memuat capaian APBN dan PNBPN sebagai aspek keuangan dari layanan DJA.	- Pengelolaan aspek keuangan layanan terkait APBN dan PNBPN (perencanaan, penetapan, monitoring realisasi) [SP15, SP16].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dan layanan yang ditawarkan dikelola.	- Rencana Kinerja Tahunan: Menampilkan target finansial dan indikator terkait.		
Product and Service Work Management (PSWM)	a. Pekerjaan produk dan layanan untuk suatu penawaran diestimasi dan direncanakan menggunakan proses yang telah ditetapkan serta aset proses organisasi.	- Rencana Kinerja Tahunan: Menunjukkan target volume pekerjaan dan layanan yang harus dicapai oleh DJA. - Laporan Kinerja: Menunjukkan realisasi pekerjaan dibandingkan rencana.	- Perencanaan beban kerja layanan (misalnya jumlah revisi anggaran, volume transaksi PNBPN) berdasarkan data historis dan target tahunan/triwulanan [SP2].	Tercapai
	b. Aktivitas kerja aktual, kinerja, dan hasil dari penawaran produk dan layanan dipantau dengan membandingkannya terhadap proses, rencana, dan	- Verbatim: Contoh pemantauan waktu penyelesaian revisi anggaran melalui aplikasi (indikasi target 2 hari dan realisasi aktual) (Narasumber 2). - Laporan Kinerja: Menyajikan perbandingan target vs realisasi indikator layanan.	- Monitoring periodik (bulanan/triwulanan) atas capaian layanan terhadap target dan SOP [SP9]. - Penggunaan indikator seperti waktu penyelesaian, jumlah layanan, capaian penerimaan [SP12].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	komitmen yang telah ditetapkan.			
	c. Tindakan korektif dilakukan apabila aktivitas kerja, kinerja, atau hasil dari penawaran produk dan layanan menyimpang secara signifikan dari persyaratan, rencana, dan komitmen yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Bagian analisis kinerja yang memuat isu, penyebab, dan langkah perbaikan atas deviasi kinerja layanan. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Dapat menjadi dasar tindakan korektif di level individu. 	- Penyusunan rencana aksi dan tindak lanjut ketika ditemukan deviasi dalam pencapaian pelayanan (misal keterlambatan layanan, pencapaian kinerja rendah) [SP13].	Tercapai
Product and Service Preparation (PSP)	a. Persyaratan untuk suatu penawaran produk dan layanan ditetapkan dan didokumentasikan.	- Dokumen SOP DJA: SOP layanan revisi anggaran, kontrak tahun jamak, PNBK, dsb., yang memuat persyaratan layanan.	- Penetapan persyaratan layanan (syarat administrasi, dokumen pendukung, alur pengajuan) dalam SOP dan standar pelayanan [SP1].	Tercapai
	b. Penawaran produk dan layanan	- Dokumen SOP DJA: Memuat desain proses yang rinci dan	- Perancangan prosedur layanan dalam bentuk SOP yang memetakan alur kerja, pelaksana,	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dirancang, dibangun, dan didokumentasikan untuk memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.	terdokumentasi untuk tiap layanan utama.	dan waktu layanan agar memenuhi persyaratan hukum dan kebutuhan pengguna [SP7].	
	c. Penawaran produk dan layanan dibuktikan telah siap untuk diterapkan, dioperasikan, dan didukung.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Contoh de-layering (penghapusan kasubdit/kasubseksie menjadi ketua tim dan anggota tim) yang didahului pembahasan SOP baru sebelum struktur baru berjalan (Narasumber 2). - Dokumen SOP DJA: SOP dengan klausul “berlaku apabila...” untuk perubahan yang direncanakan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan SOP oleh Sekretaris DJA sebagai bukti layanan siap dioperasikan [SP16]. - Pembaruan SOP sebelum perubahan besar (mis. de-layering struktur) diberlakukan [SP14]. 	Tercapai
Product and Service	a. Rencana untuk menerapkan penawaran produk	- Verbatim: “...sebelum diluncurkan... layanan-layanan DJA yang keluar eksternal agar	- Penyusunan standar pelayanan publik yang memuat cara penerapan layanan, waktu layanan, dan penanggung jawab [SP2, SP3].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Deployment (PSD)	dan layanan ditetapkan, didokumentasikan, dan disepakati.	ditetapkan standar pelayanannya... dimintakan masukan publik melalui forum konsultasi publik...” (Narasumber 2). - Dokumen SOP DJA & Laporan Kinerja: Menggambarkan penerapan layanan sesuai standar.	- Konsultasi publik sebelum penetapan standar pelayanan [SP5].	
	b. Penawaran produk dan layanan diterapkan untuk mendukung kapasitas yang dibutuhkan.	- Laporan Kinerja: Menjual realisasi layanan yang menunjukkan bahwa penawaran telah diterapkan sesuai kapasitas yang dibutuhkan.	- Implementasi layanan sesuai standar dan SOP untuk menanggapi volume permintaan (revisi anggaran, kontrak tahun jamak, PNBP) [SP6, SP7].	Tercapai
	c. Ketika suatu penawaran produk dan layanan diterapkan, penawaran tersebut serta penawaran lain yang terdampak	- Verbatim: Penjelasan mengenai SOP link yang melibatkan banyak unit ketika suatu proses melibatkan lebih dari satu direktorat/unit Eselon I (Narasumber 4). - Dokumen SOP DJA: SOP yang	- Koordinasi antar direktorat terkait jika ada layanan baru/diubah, untuk memastikan seluruh proses terkait siap (mis. SOP link, integrasi sistem) [SP12, SP13].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dibuktikan telah siap untuk dioperasikan.	menunjukkan keterkaitan antar layanan.		
Product and Service Operations (PSO)	a. Sumber daya, informasi, dan dukungan untuk penawaran produk dan layanan disediakan kepada pelanggan sesuai kebutuhan.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menampilkan capaian kualitas dan kuantitas layanan yang menunjukkan terpenuhinya dukungan sumber daya. - Dokumen SOP DJA: Menjelaskan peran dan tanggung jawab dalam operasi layanan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyediaan infrastruktur TI (SPBE, SIMPONI, aplikasi revisi anggaran) dan sumber daya manusia yang menjalankan layanan [SP2]. - Penyediaan informasi layanan melalui dokumen SOP dan standar pelayanan [SP1]. 	Tercapai
	b. Transaksi untuk penawaran produk dan layanan dilaksanakan, dan hasil antara maupun hasil akhir diverifikasi serta dikomunikasikan kepada pemangku	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menunjukkan jumlah transaksi layanan dan indikator keberhasilannya. - Buku Pijar Inovasi: Menampilkan inovasi seperti PEDATI untuk komunikasi hasil pengelolaan APBN ke publik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelaksanaan transaksi layanan (mis. revisi anggaran, pengesahan APBN, pencatatan PNPB) sesuai SOP dan verifikasi internal [SP 5, SP6]. - Penyampaian hasil (dokumen, informasi) kepada K/L dan pemangku kepentingan lain [SP9]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	kepentingan yang relevan.			
	c. Hasil dari transaksi penawaran produk dan layanan dihimpun, diverifikasi, disimpan, dan dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan yang relevan.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Berisi data terhimpun dan terverifikasi tentang hasil layanan. - Rencana Kinerja Tahunan & Laporan Kinerja: Menunjukkan siklus pelaporan yang sistematis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan dan penyimpanan data layanan serta kinerja (mis. data revisi, realisasi PNBP) dalam sistem informasi [SP12]. - Pelaporan kinerja ke Kemenkeu dan pemangku kepentingan lain melalui laporan resmi [SP10, SP11]. 	Tercapai
Product and Service Support (PSS)	a. Infrastruktur penawaran, persediaan, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mengoperasikan dan mendukung produk serta layanan	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen SOP DJA: Revisi berkala SOP sebagai bentuk pemeliharaan aspek proses dari infrastruktur layanan. - Laporan Kinerja: Menunjukkan keberlanjutan layanan dari tahun ke tahun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemeliharaan infrastruktur TI dan prosedur SOP agar layanan dapat berjalan terus menerus [SP3, SP4]. - Penyesuaian SOP jika terjadi perubahan struktur atau regulasi [SP2]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dipelihara sepanjang siklus hidup penawaran tersebut.			
	b. Infrastruktur penawaran, persediaan, sumber daya, mekanisme, data, dan informasi dikelola agar penawaran produk dan layanan tetap dapat dioperasikan selama dan setelah terjadinya gangguan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Contoh perubahan struktur (de-layering) yang diantisipasi dengan penyesuaian SOP agar layanan tetap berjalan (Narasumber 2). - Laporan Kinerja: Layanan tetap terlaksana meskipun terjadi perubahan organisasi/proses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan data dan sistem (mis. SPBE, SIMPONI) serta mekanisme backup prosedural melalui SOP [SP7, SP8]. - Penyesuaian proses saat perubahan besar dengan tetap menjaga layanan [SP8]. 	Tercapai
	c. Permasalahan dan isu yang diidentifikasi dalam penerapan, pengoperasian, dan dukungan terhadap penawaran produk	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menyajikan isu, akar penyebab, dan tindakan perbaikan terkait layanan dan proses pendukungnya. - Buku Pijar Inovasi: Inovasi-inovasi DJA (mis. PEDATI) yang 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi masalah layanan melalui dialog kinerja, survei kepuasan, dan laporan kinerja [SP10, SP11]. - Penyusunan rencana aksi perbaikan atas masalah yang ditemukan [SP12]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dan layanan diselesaikan.	lahir sebagai respon atas kebutuhan penyelesaian masalah transparansi/keterbukaan data.		

Berdasarkan telaah data dan wawancara, DJA telah memenuhi seluruh area proses yang disyaratkan pada Level 3. Proses bisnis telah terdokumentasi dan distandarisasi secara menyeluruh di seluruh unit organisasi, dengan pengelolaan lintas fungsi yang terkoordinasi. Penyusunan dan pengesahan proses melibatkan Tim Arsitektur Proses Bisnis, sementara pengembangan kompetensi SDM difasilitasi melalui pelatihan reguler. Kinerja layanan dipantau dan dianalisis secara berkala, memastikan keseragaman pelaksanaan dan konsistensi mutu pelayanan publik.

Tabel 4.3 Penilaian Tingkat Kematangan Level 4

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Organizational Common Asset Management (OCAM)	a. Produk kerja, pembelajaran, pengetahuan, dan hasil lain dari pelaksanaan proses organisasi dikumpulkan dan dikembangkan menjadi aset bersama.	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen SOP DJA: Kumpulan SOP standar yang menjadi aset proses bersama di DJA dan Kemenkeu. - Laporan Kinerja: Menghimpun hasil pelaksanaan proses dan pembelajaran kinerja tiap tahun. - Buku Pijar Inovasi: Mencatat inovasi DJA seperti PEDATI sebagai hasil pembelajaran dan praktik baik. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengumpulan SOP, standar pelayanan, laporan kinerja, dan hasil evaluasi sebagai aset pengetahuan bersama DJA/Kemenkeu [SP1, SP2]. - Dokumentasi praktik dan inovasi (mis. PEDATI) dalam bentuk publikasi resmi [SP3, SP4]. 	Tercapai
	b. Aset bersama tersebut diterapkan dan digunakan di seluruh organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: "...semua pegawai Kemenkeu dari Direktorat Jenderal manapun bisa mengakses SOP dari Direktorat Jenderal manapun..." (Narasumber 4). - Buku Pijar Inovasi: Menunjukkan bahwa inovasi DJA 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemanfaatan SOP dan arsitektur proses di platform SPBE oleh seluruh unit terkait di Kemenkeu [SP7]. - Penggunaan inovasi (mis. PEDATI) sebagai referensi dan model oleh unit/unit lain dalam konteks transparansi anggaran [SP8]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
		dipublikasikan ke level Kemenkeu untuk menjadi rujukan unit lain.		
Organizational Capability and Performance Management (OCPM)	a. Sasaran kinerja dan kualitas kuantitatif untuk produk dan layanan organisasi, serta metode kuantitatif untuk mengelola kapabilitas proses dalam pekerjaan produk dan layanan, ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Contoh target nominal penerimaan PNBPN yang dibagi per triwulan (Narasumber 3). - Rencana Kinerja Tahunan: Memuat sasaran dan indikator kinerja kuantitatif. - Laporan Kinerja: Menampilkan realisasi kuantitatif dan analisisnya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan target kuantitatif (mis. penerimaan PNBPN, kualitas layanan, waktu penyelesaian) dalam Rencana Kinerja Tahunan dan kontrak kinerja [SP1]. - Pengukuran dengan indikator numerik (persentase capaian dan nilai indeks kepuasan) [SP2]. 	Tercapai
	b. Baseline kapabilitas dan model prediktif kuantitatif dikembangkan dan disediakan untuk digunakan dalam	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: "...akhir tahun ada kinerja atas sasaran strategis... dipertimbangkan dari target dan realisasi capaian kinerja tahun sebelumnya, apakah perlu ditingkatkan lagi..." (Narasumber 4). 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan data historis capaian kinerja dan tren realisasi untuk menetapkan target tahun berikutnya (baseline kinerja) [SP4, SP5]. - Penentuan trajektori target per triwulan berdasarkan capaian tahun-tahun sebelumnya [SP6, SP7]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	pengelolaan pekerjaan produk dan layanan organisasi secara kuantitatif.	- Rencana Kinerja Tahunan & Laporan Kinerja: Menunjukkan hubungan target–realisasi beberapa tahun sebagai baseline dan dasar penetapan target baru.		
	c. Kapabilitas proses standar organisasi dipahami dalam ukuran kuantitatif.	- Laporan Kinerja: Menyajikan nilai capaian per indikator (mis. persentase layanan yang memenuhi standar waktu, indeks kepuasan pengguna), yang menggambarkan kapabilitas proses secara numerik. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan kontribusi individu terhadap capaian proses.	- Pemahaman atas kemampuan proses berdasarkan indikator seperti: waktu penyelesaian rata-rata, tingkat kepatuhan waktu layanan, tingkat kepuasan pengguna, dan capaian penerimaan PNB [SP8].	Tercapai
Product and Service Process	a. Proses-proses dari berbagai disiplin yang terlibat dalam	- Verbatim: Penjelasan tentang integrasi proses penyusunan APBN (Papbn mengompilasi dari	- Integrasi proses lintas direktorat di DJA (mis. ABPN, Abid, dsb.) dalam penyusunan APBN dan pengelolaan anggaran [SP1, SP2].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Integration (PSPI)	penawaran produk dan layanan diintegrasikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang saling bergantung.	direktorat lain) dan SOP link yang melibatkan beberapa unit Eselon I (Narasumber 2 & 4). - Dokumen SOP DJA: SOP yang menunjukkan alur kerja lintas direktorat dan keterkaitan dengan unit lain.	- Integrasi proses DJA dengan K/L dan unit Eselon I lain melalui SOP link untuk proses yang melibatkan lebih dari satu “company” di Kemenkeu [SP2, SP3].	
	b. Proses produk dan layanan yang terintegrasi digunakan dalam perencanaan, pengelolaan, dan pelaksanaan pekerjaan yang terkait dengan penawaran produk dan layanan.	- Verbatim: Uraian bahwa SOP lintas unit dipakai sebagai acuan ketika suatu proses melibatkan lebih dari satu direktorat maupun unit di luar DJA (Narasumber 4). - Laporan Kinerja: Menunjukkan hasil layanan yang tercapai berkat koordinasi lintas unit sesuai proses terintegrasi.	- Penggunaan SOP lintas-unit dan arsitektur proses dalam merencanakan dan mengelola layanan (revisi anggaran, kontrak tahun jamak, PNBK) [SP5, SP6, SP7].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Quantitative Product and Service Management (QPSM)	a. Sasaran kinerja dan kualitas kuantitatif untuk produk atau layanan, serta proses, rencana, model, dan metode yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut, ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: Penjelasan target waktu layanan (mis. standar 2 hari untuk revisi anggaran) dan indikator capaian (Narasumber 2). - Rencana Kinerja Tahunan: Memuat target kuantitatif layanan DJA. - Dokumen SOP DJA: Mengatur proses dan standar waktu/kualitas layanan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetapan target kuantitatif kinerja layanan (waktu penyelesaian revisi anggaran, nilai indeks kepuasan pengguna, target penerimaan) dalam rencana kinerja dan kontrak kinerja [SP1]. - Penggunaan SOP dan standar pelayanan sebagai model proses untuk mencapai target [SP2]. 	Tercapai
	b. Pekerjaan produk dan layanan dikelola secara statistik untuk mencapai sasaran kuantitatif yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menyajikan data dalam bentuk angka, persentase, dan tren capaian yang digunakan untuk mengelola pekerjaan menuju target. - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Memperlihatkan pencapaian individu terhadap target numerik yang telah disepakati. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemantauan realisasi indikator numerik (persentase capaian, nilai indeks) dibanding target tiap triwulan [SP5]. - Analisis capaian dan deviasi berbasis data (grafik, tabel, tren) dalam laporan kinerja [SP6]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Quantitative Process Management (QPM)	a. Suatu upaya kerja direncanakan untuk mencapai sasaran kuantitatif yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: “Targetnya dibagi per triwulan... triwulan pertama berapa persen, triwulan kedua berapa persen...” (Narasumber 3). - Rencana Kinerja Tahunan: Menggambarkan target kuantitatif dan jadwal pencapaiannya. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perencanaan kerja dan target secara kuantitatif di Rencana Kinerja Tahunan dan kontrak kinerja individu/unit [SP1]. - Pembagian target tahunan ke target triwulanan agar upaya kerja terukur sepanjang tahun [SP2]. 	Tercapai
	b. Variasi dalam kinerja proses kerja untuk suatu upaya kerja dipahami dan dikelola guna mendukung pencapaian sasaran kuantitatif tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Memuat perbandingan target–realisasi dan analisis penyebab deviasi. - Verbatim: Paparan bahwa laporan capaian memuat isu utama, akar masalah, dan rencana aksi atas ketidaktercapaian (Narasumber 3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis deviasi antara target dan realisasi (kapan capaian turun, sektor mana yang tertinggal) [SP4]. - Identifikasi isu penyebab ketidaktercapaian target dan rencana aksi untuk mengoreksinya [SP5, SP6]. 	Tercapai
	c. Suatu upaya kerja dikelola secara statistik untuk mencapai sasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Berisi tabel dan angka capaian yang digunakan untuk mengarahkan perbaikan dan penyesuaian strategi. - Buku Pijar Inovasi: Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan indikator numerik dan data deret waktu (time series) untuk mengelola kinerja, bukan sekadar penilaian kualitatif [SP7]. - Pengambilan keputusan perbaikan 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	kuantitatif yang telah ditetapkan.	seperti PEDATI lahir sebagai respon berbasis data terhadap kebutuhan transparansi dan komunikasi anggaran, yang berdampak pada kualitas layanan informasi.	berdasarkan data hasil evaluasi (survei, capaian indikator). [SP8, SP9]	

Hasil analisis menunjukkan bahwa DJA telah memenuhi seluruh kriteria area proses pada Level 4. Organisasi telah mampu mengelola proses bisnis secara kuantitatif melalui pendekatan berbasis data, termasuk survei kinerja, analisis statistik, *Service Level Agreement* (SLA) dan pelaporan berbasis indikator. Sistem informasi yang mendukung kolaborasi antarunit digunakan secara efektif untuk mengakses, membandingkan, dan menyempurnakan pelaksanaan proses. Pengambilan keputusan berbasis data menjadi bagian integral dalam menjaga kestabilan dan efektivitas operasional secara berkelanjutan

Tabel 4.4 Penilaian Tingkat Kematangan Level 5

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Organizational Improvement Planning (OIP)	a. Infrastruktur organisasi dan sistem manajemen diselaraskan untuk	- Verbatim: Penjelasan struktur pengelolaan kinerja (manajer kinerja, koordinator, admin) dan dialog kinerja bulanan	- Pengelolaan kinerja yang terstruktur (IKU, kontrak kinerja, dialog kinerja bulanan, evaluasi triwulanan) [SP1, SP2]. - Pengelolaan proses melalui SOP terstandar	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	mendukung strategi organisasi dalam peningkatan kinerja dan kualitas yang berkelanjutan serta terukur.	(Narasumber 3). - Dokumen SOP DJA: SOP yang dikelola di SPBE sebagai infrastruktur proses. - Rencana Kinerja Tahunan dan Laporan Kinerja: Menunjukkan integrasi pengelolaan kinerja dan proses.	dan platform SPBE/ORBUS. - Koordinasi peningkatan kinerja dan proses di bawah kerangka Kemenkeu (KMK kinerja, KMK proses bisnis, dan SPBE) [SP3].	
	b. Sasaran peningkatan organisasi ditetapkan dalam ukuran kuantitatif.	- Verbatim: "...akhir tahun ada kinerja atas sasaran strategis... dipertimbangkan dari target dan realisasi capaian kinerja tahun sebelumnya, apakah perlu ditingkatkan lagi..." (Narasumber 4). - Rencana Kinerja Tahunan: Memuat target-target kuantitatif yang bersifat peningkatan dibanding tahun sebelumnya. - Laporan Kinerja: Menunjukkan	- Penetapan target peningkatan kuantitatif (peningkatan indeks kepuasan, peningkatan kualitas layanan, peningkatan penerimaan) setiap tahun dengan merujuk <i>baseline</i> capaian tahun sebelumnya [SP4, SP7].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
		nilai capaian dan gap terhadap target yang menjadi dasar penetapan target baru.		
	c. Aktivitas dan hasil peningkatan organisasi dijaga agar tetap selaras dengan strategi peningkatan dan sasaran peningkatan kuantitatif organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Memuat bagian analisis masalah dan rencana aksi yang terkait langsung dengan sasaran kinerja kuantitatif. - Verbatim: Narasumber menjelaskan bahwa isu, akar masalah, dan tindak lanjut di dalam laporan digunakan untuk perbaikan siklus berikutnya (Narasumber 3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Penggunaan hasil evaluasi kinerja dan dialog kinerja untuk mengarahkan aktivitas peningkatan (perbaikan SOP, penguatan layanan, inovasi) [SP8, SP9]. - Penjagaan keselarasan antara rencana aksi perbaikan dengan sasaran kinerja organisasi [SP10, SP11]. 	Tercapai
Organizational Performance Alignment (OPA)	a. Rencana, komitmen, dan sasaran kuantitatif untuk penawaran produk dan layanan, unit, kelompok kerja, serta individu diselaraskan dengan	<ul style="list-style-type: none"> - Verbatim: "...perjanjian kinerja itu merupakan perjanjian antara kita pegawai dengan atasan... indikator kinerja diturunkan dari sasaran strategis pejabat yang paling atas... IKU itu cascading..." (Narasumber 2, 3, 4). - Rencana Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrak kinerja disusun secara cascading dari tingkat Menteri hingga individu, sehingga sasaran individu dan unit selaras dengan sasaran strategis DJA/Kemenkeu [SP1]. - Target layanan dan indikator per unit/individu terhubung ke sasaran organisasi (perencanaan anggaran, PNBP) [SP2]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	strategi bisnis dan sasaran bisnis kuantitatif organisasi.	Tahunan dan Laporan Kinerja: Menunjukkan keterkaitan antara sasaran organisasi dan indikator di tingkat unit/individu.		
	b. Kinerja dan hasil individu, kelompok kerja, unit, penawaran produk dan layanan, serta organisasi disesuaikan untuk mendukung strategi bisnis organisasi dan mencapai sasaran bisnis kuantitatif organisasi.	- Verbatim: "...kinerja pegawai membangun kinerja organisasi... saat pejabat memiliki peta strategis, KPI-nya menjadi kinerja organisasi sekretariat/direktorat tersebut." (Narasumber 4). - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional dan Laporan Kinerja: Menggambarkan keterkaitan hasil kinerja individu/unit dengan kinerja organisasi.	- Hasil penilaian kinerja individu, unit, dan organisasi digunakan untuk menyesuaikan strategi, target, dan aktivitas kerja (termasuk perbaikan SOP dan penguatan kapasitas) [SP4, SP5, SP6, SP7]. - Kinerja individu menjadi komponen yang membentuk kinerja organisasi [SP8].	Tercapai
Defect and Problem	a. Akar penyebab cacat dan masalah lain yang menjadi	- Verbatim: "...dalam laporan capaian kerja kami... ada indikator, isu utama, akar masalah, kemudian	- Dalam laporan capaian kinerja, isu utama dan akar masalah diidentifikasi untuk setiap indikator yang tidak mencapai target [SP1,	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Prevention (DPP)	hambatan utama dalam pencapaian rencana serta sasaran peningkatan kuantitatif unit kerja atau kelompok kerja diidentifikasi secara sistematis.	tindak lanjut... misal survei yang semula tidak full online menjadi online, kendalanya misinterpretasi pertanyaan...” (Narasumber 3). - Laporan Kinerja: Memuat analisis akar masalah untuk indikator yang belum tercapai.	SP3]. - Dialog kinerja menjadi forum untuk membahas penyebab utama hambatan (mis. perubahan survei ke online, misinterpretasi pertanyaan) [SP4].	
	b. Akar penyebab cacat dan masalah lain tersebut ditangani secara sistematis untuk mencegah terulangnya kembali.	- Verbatim: Narasumber menjelaskan bahwa dalam DKR dibahas risiko dan mitigasinya, serta tindak lanjut atas akar masalah yang ditemukan (Narasumber 3 & 2). - Laporan Kinerja: Mencantumkan tindak lanjut dan rencana aksi perbaikan untuk menutup gap.	- Penyusunan dan pelaksanaan rencana aksi perbaikan (adjustment instrumen survei, perbaikan SOP, sosialisasi tambahan) [SP5]. - Pengelolaan risiko yang dibahas dalam forum DKR/DKRO [SP6, SP7, SP8].	Tercapai
	c. Informasi dari aktivitas pencegahan cacat	- Buku Pijar Inovasi: Memuat praktik baik DJA (PEDATI) sebagai hasil perbaikan yang	- Penyebaran hasil dan rekomendasi perbaikan melalui laporan resmi dan forum internal (dialog kinerja, rapat evaluasi, ND)	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	dan masalah pada unit kerja atau kelompok kerja yang bermanfaat bagi kegiatan peningkatan lainnya disebarluaskan kepada pemangku kepentingan yang relevan.	disebarkan ke seluruh Kemenkeu. - Laporan Kinerja: Menjadi media formal komunikasi hasil evaluasi dan perbaikan ke pimpinan dan unit terkait.	[SP10]. - Praktik baik yang berhasil (mis. inovasi, perbaikan layanan) didokumentasikan di tingkat Kemenkeu [SP9].	
Continuous Capability Improvement (CCI)	a. Kinerja dan hasil proses kerja pribadi setiap individu ditingkatkan secara berkelanjutan dan terukur.	- Verbatim: "...setiap triwulan kita akan mengisi realisasinya... direview oleh atasan... menghasilkan dokumen kinerja tiap pegawai yang bisa digunakan untuk penghargaan atau bahan lain..." (Narasumber 3). - Dokumen Hasil Penilaian Kinerja Jabatan Fungsional: Menunjukkan peningkatan atau penurunan	- Evaluasi kinerja individu triwulanan dan tahunan, dengan indikator kuantitatif dan data dukung yang diverifikasi atasan [SP1, SP2]. - Pemanfaatan hasil penilaian untuk pengembangan karier, pelatihan, serta perbaikan cara kerja individu [SP3, SP4].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
		kinerja individu dari waktu ke waktu.		
	b. Kinerja dan hasil proses kerja kelompok kerja disesuaikan dengan karakteristik kelompok tersebut serta ditingkatkan secara berkelanjutan dan terukur.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menampilkan capaian kinerja per unit/fungsi sebagai dasar peningkatan tim. - Verbatim: Narasumber menjelaskan diskusi kinerja kelompok dalam forum dialog kinerja dan bagaimana hasilnya digunakan untuk perbaikan (Narasumber 2 & 3). 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluasi kinerja unit/kelompok secara rutin (bulanan/triwulanan), dengan indikator yang spesifik untuk fungsi direktorat atau bagian [SP7. SP9]. - Diskusi per unit dalam dialog kinerja untuk mencari cara peningkatan kinerja tim [SP9, SP10]. 	Tercapai
Organizational Innovative Improvement (OII)	a. Perbaikan diidentifikasi untuk menjawab sasaran peningkatan kuantitatif tertentu yang ditetapkan pada suatu upaya	<ul style="list-style-type: none"> - Buku Pijar Inovasi: Menggambarkan latar belakang inovasi PEDATI sebagai jawaban atas kebutuhan peningkatan transparansi dan kualitas komunikasi data APBN. - Laporan Kinerja: Menyebut kontribusi inovasi terhadap capaian 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi kebutuhan inovasi berdasarkan sasaran peningkatan (peningkatan transparansi dan pemahaman publik atas APBN dengan adanya PEDATI) [SP3]. - Inovasi diusulkan melalui mekanisme resmi kompetisi inovasi dan <i>sandbox</i> Kemenkeu. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	peningkatan yang telah direncanakan.	indikator (mis. indeks transparansi, kepuasan pemangku kepentingan).		
	b. Solusi perbaikan yang lengkap, yang apabila diterapkan akan mencapai sasaran peningkatan kuantitatif tertentu, dikembangkan dan diverifikasi.	- Buku Pijar Inovasi: Menjelaskan konsep, desain, dan hasil inovasi yang diverifikasi melalui ajang inovasi resmi (KIKK/KIPP).	- Pengembangan konsep inovasi (mis. PEDATI) berikut desain, fitur, sasaran, dan indikator keberhasilan [SP5]. - Verifikasi melalui proses seleksi kompetisi inovasi Kemenkeu dan uji implementasi [SP5].	Tercapai
	c. Solusi perbaikan yang lengkap tersebut dipersiapkan untuk diterapkan guna mencapai sasaran peningkatan kuantitatif yang ditetapkan.	- Buku Pijar Inovasi: Menguraikan langkah implementasi inovasi DJA dan hasil pencapaiannya. - Laporan Kinerja: Mengaitkan implementasi inovasi dengan dampak terhadap indikator kinerja.	- Penyiapan strategi implementasi dan dukungan organisasi untuk menjalankan inovasi (aplikasi, standar baru, pola komunikasi baru) [SP8].	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
Organizational Improvement Deployment (OID)	a. Penerapan perbaikan yang berkontribusi pada pencapaian sasaran peningkatan kuantitatif organisasi direncanakan, dan hasilnya diprediksi dalam ukuran kuantitatif.	<ul style="list-style-type: none"> - Buku Pijar Inovasi: Menjelaskan tujuan dan indikator keberhasilan inovasi (mis. peningkatan akses dan pemahaman publik terhadap data APBN). - Rencana Kinerja Tahunan: Mengakomodasi target terkait inovasi dan peningkatan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyusunan rencana penerapan inovasi dan perbaikan (target peningkatan indeks kepuasan, peningkatan kualitas layanan informasi) yang diukur secara kuantitatif [SP2]. - Prediksi dampak inovasi terhadap indikator kinerja sebelum implementasi penuh [SP3]. 	Tercapai
	b. Perbaikan diterapkan secara berkelanjutan dan terukur untuk meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan Kinerja: Menunjukkan hasil penerapan inovasi dan perbaikan pada indikator kinerja dari tahun ke tahun. - Buku Pijar Inovasi: Menempatkan inovasi DJA sebagai bagian dari gerakan inovasi berkelanjutan di Kemenkeu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementasi inovasi dan perbaikan proses dilakukan terus-menerus (bukan sekali) dengan pemantauan dampaknya [SP4, SP5]. - Evaluasi berkala atas efektivitas perbaikan dilakukan melalui indikator kinerja [SP5]. 	Tercapai

Process Area	Specific Goal	Bukti Pendukung	Praktik DJA	Status
	c. Informasi mengenai aktivitas dan hasil peningkatan proses organisasi dicatat, dianalisis, dan dikomunikasikan untuk meningkatkan program peningkatan organisasi.	- Laporan Kinerja: Memuat informasi tentang inisiatif peningkatan dan dampaknya terhadap kinerja. - Buku Pijar Inovasi: Bentuk komunikasi formal hasil inovasi/pembelajaran DJA kepada seluruh Kemenkeu dan pemangku kepentingan eksternal.	- Pencatatan dan pelaporan aktivitas peningkatan (inovasi, perbaikan SOP, perbaikan layanan) dalam laporan resmi dan publikasi [SP8]. - Analisis dan komunikasi hasil perbaikan ke pimpinan, unit lain di Kemenkeu, dan publik [SP9].	Tercapai

Berdasarkan hasil telaah terhadap dokumentasi dan wawancara, DJA telah memenuhi seluruh area proses pada Level 5. Organisasi menunjukkan kematangan dalam melakukan inovasi proses secara sistematis dan berkelanjutan. Evaluasi tahunan dijadikan dasar untuk menyusun perbaikan proses, sementara pengelolaan inovasi dilakukan secara terstruktur melalui sistem formal yang telah diatur dalam regulasi internal. Pendekatan ini mencerminkan kapabilitas DJA dalam mempertahankan kinerja adaptif sekaligus mendorong penciptaan nilai melalui inovasi.

4.5 Praktik Baik

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen yang didapatkan dalam proses penelitian, berikut didapatkan praktik baik yang dilakukan oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA dalam upaya optimasi proses bisnis:

1. Fleksibilitas implementasi proses bisnis: Perubahan proses bisnis di lapangan segera diimplementasikan guna memastikan kelancaran operasional, kemudian dituangkan ke dalam penyusunan SOP secara formal tanpa menghambat kinerja. Pendekatan ini menunjukkan kemampuan adaptasi yang cepat dan pragmatis terhadap dinamika operasional. Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara dengan Tim Arsitektur Proses Bisnis yang menunjukkan bahwa perubahan proses di unit teknis dapat langsung diakomodasi ke dalam operasional harian sebelum diformalkan ke dalam SOP, memastikan layanan tidak terhenti saat regulasi berubah seperti yang ditunjukkan pada Temuan Kunci OCM di Level 3
2. Digitalisasi manajemen proses bisnis melalui Platform ORBUS: Salah satu praktik baik yang menonjol dalam pengelolaan proses bisnis di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya DJA, adalah penggunaan platform ORBUS untuk manajemen arsitektur proses bisnis secara terintegrasi. Implementasi ORBUS secara konsisten memperkuat area Organizational Common Asset Management (OCAM, Level 4) dalam kerangka BPMM.
3. Evaluasi proses bisnis berkelanjutan: Evaluasi proses bisnis dilakukan secara berkala (triwulan) oleh DJA untuk mengidentifikasi permasalahan inti sekaligus mendorong perbaikan berkelanjutan. Hal ini merupakan praktik baik pada area proses WUMC di Level 2 dan QPM di Level 4. Bukti temuan kunci yang mendukung, adalah adanya Laporan Evaluasi Triwulanan, dokumentasi notulensi rapat evaluasi serta hasil wawancara dengan Tim Arsitek Proses Bisnis. Setiap temuan hasil evaluasi dirumuskan menjadi usulan revisi atau peningkatan SOP.
4. Budaya inovasi melalui kompetisi: DJA secara aktif menyelenggarakan dan mengikuti kompetisi inovasi internal maupun nasional, salah satunya Kompetisi Inovasi Kemenkeu (KIKK). Praktik ini menjadi *best practice* pada area proses OII di Level 5 dan CCI di Level 5. Bukti kunci terdapat pada dokumentasi pencapaian inovasi PEDATI oleh DJA di Buku Pijar Inovasi Kemenkeu serta hasil wawancara, yang menunjukkan bahwa budaya inovasi menjadi bagian integral dari peningkatan layanan dan solusi problem proses bisnis.

5. Integrasi dengan SPBE Nasional: Implementasi proses bisnis di DJA telah terintegrasi dalam kerangka kerja Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) nasional, menjadi *best practice* pada area proses OCAM Level 4 dan OPA Level 5. Bukti temuan kunci berupa Keputusan Menteri Keuangan Nomor 268/2024 dan hasil wawancara terkait integrasi referensi arsitektur proses bisnis.

4.6 Hambatan

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen yang didapatkan dalam proses penelitian, ditemukan hambatan yang dialami oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA Kemenkeu, antara lain:

1. Ketidakjelasan petunjuk pelaksanaan pada perubahan regulasi: Perubahan regulasi yang terjadi di tingkat pusat tidak selalu diiringi dengan petunjuk pelaksanaan (juklak/juknis) yang jelas, sehingga proses standarisasi dan pembakuan SOP kerap terhambat di lapangan. Akibatnya, unit-unit teknis terkadang mengalami kebingungan dalam menindaklanjuti perubahan kebijakan karena ketidakpastian dalam teknis operasional harian.

Bukti Hambatan ini dijelaskan oleh Tim Arsitektur Proses Bisnis DJA dalam wawancara, di mana mereka menyampaikan bahwa “terkadang, ketika regulasi baru terbit, tidak langsung ada petunjuk teknisnya, sehingga unit harus menunggu atau berinisiatif secara mandiri, yang berisiko menimbulkan inkonsistensi.” Penemuan ini diperkuat pada temuan kunci area proses PSPI Level 4, di mana idealnya perubahan SOP dan integrasi lintas unit berjalan lancar namun pada praktiknya birokrasi dan kekosongan juklak menjadi penghambat utama.

2. Resistensi pegawai terhadap inovasi dan perubahan prosedur:

Upaya inovasi serta pembaruan proses melalui digitalisasi atau perubahan sistem kerap menemui resistensi dari sebagian pegawai yang sudah terbiasa dan nyaman dengan prosedur lama. Adaptasi terhadap inovasi dan perubahan membutuhkan waktu lebih lama dan upaya lebih besar pada kelompok pegawai yang telah lama bekerja dengan pola konvensional.

Dalam wawancara disebutkan “beberapa pegawai masih enggan beralih ke sistem baru dan membutuhkan pendekatan intensif agar tidak menolak perubahan.” Hambatan ini muncul terutama pada area proses CCI dan OII di Level 5, budaya inovasi dan peningkatan kemampuan idealnya berjalan baik, namun di lapangan menghadapi tantangan *resistance to change*.

3. Keterbatasan integrasi sistem informasi dan risiko *bottleneck*:

Walaupun secara formal sudah ada sistem informasi proses bisnis yang terintegrasi seperti platform ORBUS, dalam praktiknya integrasi antar sistem utama DJA dengan sistem lain di Kemenkeu maupun eksternal masih belum optimal. Hal ini menyebabkan terjadinya *bottleneck* pada pertukaran data dan mengurangi fleksibilitas adaptasi proses terhadap kebutuhan baru.

Hasil wawancara dan dokumen menyoroti, “Sistem sudah terpusat, namun kadang sinkronisasi data antar sistem berjalan lambat, sehingga memperlambat pengambilan keputusan.” Hambatan ini terkait area proses OCAM dan PSPI di Level 4, integrasi aset digital dan proses bisnis diharapkan berjalan seamless namun masih ditemukan *blindspot* dalam keterpaduan data dan proses bisnis.

BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan juga publikasi yang telah disusun, dapat disimpulkan bahwa tingkat kematangan proses bisnis di DJA Kementerian Keuangan RI telah mencapai Level 5 (*Innovating*) dalam kerangka BPMM OMG. Hal ini menunjukkan proses bisnis DJA telah dijalankan dengan standar yang sangat matang, unggul, serta inovatif secara berkelanjutan.

Selama proses penelitian dan penulisan publikasi, ditemukan beberapa praktik baik yang menjadi keunggulan DJA dalam pengelolaan proses bisnis, yaitu:

1. Fleksibilitas dalam implementasi proses bisnis, di mana perubahan proses dapat segera diakomodasi dan baru kemudian diformalkan dalam bentuk SOP.
2. Tersedianya sistem informasi proses bisnis yang terintegrasi dan mudah diakses oleh seluruh pemangku kepentingan, sehingga mendukung transparansi, koordinasi, dan pengambilan keputusan berbasis data.
3. Dilaksanakannya evaluasi proses bisnis secara berkala untuk mendorong perbaikan berkelanjutan baik dari sisi kualitas maupun efisiensi.
4. Tumbuhnya budaya inovasi, antara lain melalui penyelenggaraan kompetisi inovasi internal, sehingga mendorong kreativitas penyelesaian masalah dan pembentukan proses baru yang lebih optimal.
5. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dilakukan secara sistematis melalui *Knowledge Management System* (KMS) dan program pelatihan/pendidikan berjenjang.
6. Pemanfaatan data analitik secara optimal untuk melakukan monitoring, evaluasi kinerja, serta menentukan rekomendasi perbaikan proses.
7. Adanya kolaborasi aktif secara internal lintas unit maupun eksternal dengan instansi/lembaga lain, yang mendukung standardisasi, transfer pengetahuan, dan benchmarking proses.
8. Integrasi proses bisnis DJA telah berjalan selaras dengan kerangka Sistem SPBE nasional, sehingga mendorong interoperabilitas layanan publik secara digital.

Di sisi lain, masih terdapat beberapa hambatan yang menjadi tantangan dan perlu menjadi perhatian untuk peningkatan berkelanjutan, di antaranya:

1. Terkadang perubahan regulasi belum diikuti dengan petunjuk teknis atau sosialisasi pelaksanaan yang memadai, sehingga masih terjadi ketidaksepahaman di tingkat pelaksana dan berpotensi menghambat standardisasi maupun pembakuan SOP.
2. Integrasi antara sistem informasi utama dan sistem pendukung belum sepenuhnya optimal, sehingga dapat menimbulkan hambatan sinkronisasi data (bottleneck) dan menurunkan kelincahan adaptasi terhadap kebutuhan bisnis yang dinamis.
3. Masih ada keterbatasan dalam hal sosialisasi dan pemahaman SDM terhadap pembaruan regulasi maupun inovasi proses bisnis, sehingga implementasi perubahan terkadang belum konsisten di seluruh unit.
4. Terdapat resistensi terhadap perubahan dari sebagian pegawai, baik terhadap digitalisasi, pembaruan SOP, maupun inovasi, sehingga memerlukan manajemen perubahan yang lebih intensif.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis tingkat kematangan proses bisnis dan identifikasi hambatan, beberapa saran operasional yang dianggap paling prioritas adalah sebagai berikut.

1. Menyusun template petunjuk pelaksanaan/petunjuk teknis berbasis struktur SOP (input, aktivitas, pelaksana, keluaran, dan waktu layanan) yang dapat segera diisi setiap kali terbit regulasi baru yang berdampak pada proses. Template ini digunakan sebagai panduan operasional sementara agar pelaksanaan proses di unit teknis tidak tertunda sambil menunggu regulasi turunan yang lebih rinci.
2. Mengembangkan dashboard integrasi kinerja yang mengaitkan indikator kinerja utama antar direktorat dengan proses bisnis yang dimodelkan di ORBUS/SPBE. Dashboard tersebut diprioritaskan untuk proses lintas direktorat yang bersifat strategis, seperti penyusunan APBN dan pengelolaan PNBPN, sehingga kinerja proses dapat dipantau secara kuantitatif dalam satu tampilan terpadu.
3. Mengintegrasikan data kinerja dengan data proses melalui pengaitan setiap indikator kinerja dengan kode proses atau ID SOP, sehingga analisis kinerja dapat dilakukan pada level proses bisnis, bukan hanya pada level unit organisasi. Integrasi ini akan memudahkan identifikasi proses yang menjadi sumber deviasi kinerja dan mendukung perbaikan yang lebih terarah.
4. Menetapkan *change champion* pada setiap unit eselon II yang berperan sebagai penggerak dan narahubung utama dalam implementasi SOP baru, pemanfaatan sistem SPBE/ORBUS, dan adopsi inovasi. Penguatan peran *champion* ini dapat

membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mempercepat proses difusi pengetahuan di masing-masing unit.

5. Menyelenggarakan forum atau klinik proses bisnis dan SPBE secara berkala sebagai sarana konsultasi praktis mengenai penerapan SOP, penggunaan aplikasi, dan penyelesaian permasalahan operasional. Forum ini sekaligus menjadi wahana untuk mengumpulkan umpan balik lapangan yang dapat digunakan dalam siklus penyempurnaan SOP dan proses bisnis berikutnya.

Dengan pelaksanaan saran-saran tersebut secara konsisten, kemampuan DJA dalam menjaga dan meningkatkan tingkat kematangan proses bisnis diharapkan dapat terus terjaga, sekaligus mendukung pencapaian sasaran kinerja organisasi dan penguatan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di lingkungan Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Daftar Pustaka

- Aagesen, G., & Krogstie, J. (2015). BPMN 2.0 for Modeling Business Processes. In *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (pp. 219–250). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_10
- Abduh, M., Sukardi, S. N., Wirahadikusumah, R. D., Oktaviani, C. Z., & Bahagia, S. N. (2023). Maturity of Procurement Units for Public Construction Projects in Indonesia. *International Journal of Construction Management*, 23(13), 2171–2184. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2046941>
- Azizah, A. R. N., & Najicha, F. U. (2022). Pengoptimalan E-government di Indonesia Berdasarkan Prinsip-prinsip Good Government. *Law, Development and Justice Review*, 5(2), 237–247. <https://doi.org/10.14710/ldjr.v5i2.17225>
- Correia, A. M. M., Veiga, C. P. da, Senff, C. O., & Duclós, L. C. (2021). Analysis of the Maturity Level of Business Processes for Science and Technology Parks. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211037303>
- Doyle, C., & Seymour, L. F. (2020). Governance Challenges Constraining Business Process Management: The Case of a Large South African Financial Services Corporate. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 12066 LNCS, 325–336. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44999-5_27
- Endang, P. :, Hidayah, S., Almadani, M., Pemerintahan, I., Negeri, D., Provinsi, B. O., & Selatan, S. (2022). Analisis Tingkat Kematangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Teknologi Dan Komunikasi Pemerintahan*, 4(2), 49–67. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JTKP>,
- Hermkens, F., Buuren, T. Van, & Kort, S. (2022). A Model For Attaining Business Process Maturity. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 05(02), 77–87. <https://doi.org/10.37602/ijssmr.2022.5206>
- Kalinowski, T. B. (2020). Business Process Maturity Models Research: A Systematic Literature Review. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(1), 29–35. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.71.1003>

- Kregel, I., Distel, B., & Coners, A. (2022). Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. *Business and Information Systems Engineering*, 64(2), 201–221. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>
- Maulana, Y. M. (2023). Tinjauan Naratif: Analisis dan Pemodelan Proses Bisnis sebagai Perbaikan Proses Bisnis pada Organisasi. *Jurnal Teknologi dan Informasi*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.34010/jati.v13i1.9038>
- Mursyada, A. (2024). The Role of Business Process Modeling Notation in Process Improvement: A Critical Review. *Advanced Qualitative Research*, 2(1). <https://doi.org/10.31098/aqr.v2i1.2165>
- Niniekasari, Z., & Firmansyah, G. (2023). Efektifitas Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Domain Proses Bisnis Pada Pemerintah Kabupaten Cirebon: Efektifitas Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Domain Proses Bisnis Pada Pemerintah Kabupaten Cirebon. *Proceeding KONIK (Konferensi Nasional Ilmu Komputer)*, 6, 255–262.
- Object Management Group. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM)*. <https://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/About-BPMM>
- Okřeḡlicka, M., Mynarzová, M., & Kaňa, R. (2015). Business Process Maturity in Small and Medium Sized Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*. files/245/Okřeḡlicka et al. - 2015 - Business Process Maturity in Small and Medium Size.pdf
- Prokhorova, I., & Gureev, P. (2023). Digital maturity of business: Technological gap and limitations of digital transformation. *Vestnik Universiteta*. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2023-4-49-56>
- Roseveare, C. (2023). Thematic Analysis: A Practical Guide , by Virginia Braun and Victoria Clarke . *Canadian Journal of Program Evaluation*, 38(1), 143–145. <https://doi.org/10.3138/cjpe.76737>
- Sedliačiková, M., Kostúr, M., Dobrovič, J., Lipková, L., & Jančíková, E. (2024). Monitoring And Planning of Local Territorial Development As a Modelable Business Process: The Case of Latvian Muncapilities. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 12(1), 402–410. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1\(26\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.12.1(26))
- Setiawan, I., Sururama, R., & Nurdin, I. (2022). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380>

- Tarhan, A., & Turetken, O. (2016). *Critical Success Factors of Business Process Management: Investigating the Coverage of Business Process (Management) Maturity Models*. files/243/Tarhan and Turetken - 2016 - Critical Success Factors of Business Process Manag.pdf
- Van Looy, A., Poels, G., & Snoeck, M. (2017). Evaluating business process maturity models. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(6), 461–486. <https://doi.org/10.17705/1jais.00460>
- Velayati, V., Wardani, D., Nadhifah, R. A., & Yaqin, M. A. (2020). Pengukuran Kematangan Proses Bisnis Pada Organisasi Sekolah Menggunakan Business Process Maturity Model (BPMM). *ILKOMNIKA: Journal of Computer Science and Applied Informatics*, 2(3), 329–348. <https://doi.org/10.28926/ilkomnika.v2i3.157>
- Witra, W. P. P. (2023). Exploring Business Process Management (BPM) Challenges in a Startup Environment. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 12(1), 124–135. <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v12i1.1550>
- Zakiuddin, N. F., Anggara, S. M., & Suhardi, .. (2024). Developing Digital Service Transformation Maturity Model in Public Sector. *IEEE Access*, 12, 174491–174506. <https://doi.org/10.1109/access.2024.3468341>
- Zemlyakova, A. S., Dukeov, I. I., & Jaschenko, V. V. (2022). Antecedents in Business Process Maturity. *2022 Conference of Russian Young Researchers in Electrical and Electronic Engineering (ElConRus)*, 1769–1772. <https://doi.org/10.1109/ElConRus54750.2022.9755798>

Lampiran

6.1 Daftar Pertanyaan

Level 2

1. Organizational Process Leadership (OPL):
 - a. Siapa yang ditunjuk sebagai sponsor untuk inisiatif perbaikan proses organisasi di DJA?
 - b. Bagaimana akuntabilitas dan tanggung jawab untuk perbaikan proses dikomunikasikan dalam DJA?
 - c. Strategi dan sumber daya apa yang dialokasikan untuk mendukung perbaikan proses bisnis yang berkelanjutan di DJA?
2. Organizational Business Governance (OBG):
 - a. Bagaimana DJA memastikan akuntabilitas eksekutif dalam mengelola kinerja organisasi?
 - b. Seberapa sering DJA melakukan tinjauan progres, dan bagaimana tinjauan ini diselaraskan dengan tujuan organisasi?
 - c. Apa mekanisme yang diterapkan DJA untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis selaras dengan tujuan strategis organisasi?
3. Work Unit Requirements Management (WURM):
 - a. Bagaimana persyaratan kerja unit terdokumentasi, dan siapa yang bertanggung jawab untuk menyetujuinya di DJA?
 - b. Bagaimana DJA mengelola perubahan pada persyaratan kerja dan bagaimana perubahan tersebut dikomunikasikan ke seluruh organisasi?
4. Work Unit Planning and Commitment (WUPC):
 - a. Apakah DJA memiliki rencana kerja yang formal untuk setiap departemen atau unit? Bagaimana rencana tersebut diselaraskan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan?
 - b. Bagaimana DJA menetapkan komitmen dengan pihak terkait untuk mencapai tujuan pekerjaan?
5. Work Unit Monitoring and Control (WUMC):
 - a. Apa langkah-langkah yang diambil DJA untuk memantau dan menyesuaikan kinerja unit kerja?
 - b. Bagaimana DJA memastikan bahwa kegiatan unit kerja tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan?

6. Work Unit Performance (WUP):
 - a. Bagaimana DJA melacak kinerja individu dan kelompok dalam unit kerja?
 - b. Apa metrik yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kinerja unit kerja?
7. Work Unit Configuration Management (WUCM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola perubahan pada konfigurasi sumber daya dan proses dalam unit kerja?
 - b. Bagaimana DJA memastikan bahwa perubahan dalam konfigurasi tidak mengganggu tujuan atau kinerja bisnis?
8. Sourcing Management (SM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola pengadaan sumber daya eksternal dan layanan?
 - b. Apa proses yang diterapkan DJA untuk memastikan bahwa sumber daya eksternal memenuhi kebutuhan organisasi?
9. Process and Product Assurance (PPA):
 - a. Bagaimana DJA memastikan bahwa proses dan produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan?
 - b. Apa mekanisme pengawasan kualitas yang dimiliki DJA untuk memastikan konsistensi dan kualitas hasil kerja?

Level 3

1. Organizational Process Management (OPM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola proses organisasi untuk mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan?
 - b. Apa pendekatan yang digunakan untuk memastikan bahwa proses organisasi selaras dengan strategi dan tujuan bisnis DJA?
2. Organizational Competency Development (OCD):
 - a. Bagaimana DJA mengembangkan kompetensi staf untuk memastikan mereka dapat menjalankan proses standar dengan baik?
 - b. Apa jenis pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada staf untuk mendukung keberhasilan implementasi proses bisnis yang distandarisasi?
3. Organizational Resource Management (ORM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola sumber daya organisasi (termasuk manusia, finansial, dan material) untuk mendukung pelaksanaan proses secara efektif?
 - b. Apa sistem yang diterapkan DJA untuk memantau dan mengalokasikan sumber daya guna memastikan kelancaran proses bisnis?
4. Organizational Configuration Management (OCM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola perubahan konfigurasi dalam sistem atau proses untuk menjaga konsistensi dan integritas?
 - b. Apa kebijakan yang diterapkan untuk memastikan bahwa perubahan konfigurasi tidak mengganggu kelancaran operasional DJA?
5. Product and Service Business Management (PSBM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola produk dan layanan mereka berdasarkan standar organisasi?
 - b. Bagaimana DJA memastikan bahwa produk dan layanan yang disediakan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta berkontribusi pada tujuan bisnis?
6. Product and Service Work Management (PSWM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola pekerjaan yang terkait dengan produk dan layanan?
 - b. Apa sistem yang diterapkan DJA untuk mengelola alur kerja yang berkaitan dengan produk dan layanan, dan bagaimana kinerja diukur?
7. Product and Service Preparation (PSP):

- a. Bagaimana DJA mempersiapkan produk dan layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan?
 - b. Apa prosedur yang diikuti oleh DJA untuk memastikan produk dan layanan siap diluncurkan atau dioperasikan sesuai dengan standar yang ditetapkan?
8. Product and Service Deployment (PSD):
- a. Bagaimana DJA menerapkan produk dan layanan dengan proses yang distandarisasi?
 - b. Apa langkah-langkah yang diambil DJA untuk memastikan bahwa penerapan produk dan layanan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah distandarisasi?
9. Product and Service Operations (PSO):
- a. Bagaimana DJA menjalankan operasi produk dan layanan secara konsisten?
 - b. Apa kontrol kualitas yang diterapkan untuk memastikan bahwa operasi produk dan layanan tetap sesuai dengan standar yang telah ditetapkan?
10. Product and Service Support (PSS):
- a. Bagaimana DJA mendukung produk dan layanan dengan pendekatan berbasis standar?
 - b. Apa mekanisme yang diterapkan DJA untuk memberikan dukungan yang berkelanjutan pada produk dan layanan yang telah disediakan?

Level 4

1. Organizational Common Asset Management (OCAM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola aset yang digunakan bersama di seluruh organisasi untuk mendukung stabilitas proses?
 - b. Apa sistem yang diterapkan untuk memastikan bahwa aset bersama, seperti teknologi atau data, dikelola dengan efisien dan mendukung kelancaran operasional organisasi?
2. Organizational Capability and Performance Management (OCPM):
 - a. Bagaimana DJA menilai dan meningkatkan kapabilitas serta kinerja proses organisasi berdasarkan data kuantitatif?
 - b. Apa metrik atau indikator kinerja utama (KPI) yang digunakan untuk mengukur kapabilitas dan kinerja organisasi, dan bagaimana data tersebut digunakan untuk perbaikan berkelanjutan?
3. Product and Service Process Integration (PSPI):
 - a. Bagaimana DJA mengintegrasikan proses untuk produk dan layanan secara menyeluruh?
 - b. Apa pendekatan yang digunakan untuk memastikan bahwa proses-proses terkait produk dan layanan berfungsi secara terkoordinasi dan mendukung tujuan strategis organisasi?
4. Quantitative Product and Service Management (QPSM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola kualitas produk dan layanan dengan pendekatan berbasis data?
 - b. Apa alat atau teknik berbasis data yang diterapkan untuk memastikan kualitas produk dan layanan tetap terjaga dan memenuhi standar yang ditetapkan?
5. Quantitative Process Management (QPM):
 - a. Bagaimana DJA mengelola dan mengoptimalkan proses bisnis menggunakan analisis statistik?
 - b. Apa metode statistik yang digunakan untuk menganalisis dan mengoptimalkan proses bisnis, serta bagaimana hasil analisis tersebut diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi?

Level 5

1. Organizational Improvement Planning (OIP):
 - a. Bagaimana DJA mengembangkan rencana formal untuk meningkatkan proses organisasi secara keseluruhan?
 - b. Apa metodologi yang digunakan untuk merencanakan perbaikan berkelanjutan di organisasi, dan bagaimana rencana tersebut disosialisasikan dan diterapkan di seluruh DJA?
2. Organizational Performance Alignment (OPA):
 - a. Bagaimana DJA menyesuaikan kinerja organisasi dengan kebutuhan bisnis yang berkembang?
 - b. Apa langkah-langkah yang diambil DJA untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan kinerja operasional selalu selaras dengan perubahan kebutuhan bisnis dan lingkungan eksternal?
3. Defect and Problem Prevention (DPP):
 - a. Bagaimana DJA mengelola risiko dan mencegah masalah melalui analisis akar penyebab?
 - b. Apa sistem yang diterapkan DJA untuk melakukan analisis akar penyebab pada masalah yang terjadi, dan bagaimana hasil analisis ini digunakan untuk mencegah masalah serupa di masa depan?
4. Continuous Capability Improvement (CCI):
 - a. Bagaimana DJA meningkatkan kapabilitas organisasi secara proaktif berdasarkan umpan balik dan data yang ada?
 - b. Apa metode atau proses yang digunakan untuk mengumpulkan umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan, dan bagaimana data tersebut digunakan untuk merencanakan perbaikan kapabilitas organisasi?
5. Organizational Innovative Improvement (OII):
 - a. Bagaimana DJA menciptakan dan mengelola inovasi untuk meningkatkan nilai organisasi?
 - b. Apa pendekatan yang diambil DJA untuk mendorong budaya inovasi, dan bagaimana inovasi tersebut diterapkan untuk meningkatkan efisiensi atau kualitas proses bisnis?
6. Organizational Improvement Deployment (OID):

- a. Bagaimana DJA menerapkan inovasi dan perbaikan secara menyeluruh di seluruh organisasi?
- b. Apa proses yang diterapkan untuk memastikan bahwa setiap perbaikan atau inovasi yang diimplementasikan dapat diterapkan secara efektif di seluruh organisasi dan memberikan dampak yang diinginkan?

6.2 Verbatim Wawancara

Peneliti

Oke, terima kasih. Bismillahirrohmanirrohim. Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh. Selamat siang saya ucapkan kepada Bu Ika, Bu Adel, Bu Ayu dan Pak Nyoman. Pada hari ini 30 April pukul 1.43 siang, saya Dicky Puja Pratama melakukan wawancara kepada arsitek proses bisnis ya, di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan. Untuk nanti dari data tersebut kami akan evaluasi apakah untuk menentukan ya, apakah di level berapakah DJA Kemenkeu ini memiliki level kematangan jika diukur menggunakan BPMM OMG. Nah, datanya nanti akan kami olah kemudian hasilnya insya Allah akan kami serahkan sebagai pembelajaran bagi DJA semoga bisa membawa manfaat untuk kebaikan di DJA. Nah, ini mungkin sekalian sambil share screen daftar pertanyaannya supaya lebih nyaman. Jadi di sini ada lima level, kemudian dari masing masing level terdapat beberapa area dan dari beberapa area itu terdiri dari beberapa pertanyaan. Nah, nanti mungkin teknisnya tidak harus semuanya menjawab ya. Mohon izin Ibu Bapak. Jadi kalau misalkan nanti ada satu pihak yang menjawab dan pihak lain setuju kita bisa lanjut. Tapi kalau ada pihak yang ingin menambahkan ataupun mengoreksi dipersilakan juga. Oke, kita mulai Bismillahirrohmanirrohim. Jadi yang pertama ini kita langsung mulai dari tingkat dua, karena tingkat satu itu tidak perlu ada pertanyaan. Tingkat satu itu tingkat yang paling dasar. Selama ada organisasi, itu disebutnya tingkat satu. Berikutnya kita mulai ke tingkat dua, pertanyaan pertama di area OPL ya, Organizational Process Leadership. Nah, jadi pertama di sini pertanyaannya adalah siapa yang ditunjuk sebagai sponsor untuk inisiatif perbaikan proses bisnis organisasi di DJA? Mungkin itu dulu Ibu Bapak bisa dijawab. Sekalian mungkin kalau pertanyaannya jawabannya bisa merangkum poin B dan poin C juga dipersilakan ya. Monggo Ibu Bapak.

Narasumber 2

Baik Mas, coba jawab ya. Mungkin bentuknya saya cerita. Mungkin seperti yang kami sampaikan di kemarin pertemuan sebelumnya ya, yang rencana wawancara bahwa secara umum, apa, proses bisnis organisasi DJA itu di apa, dipimpinnya atau di secara keseluruhan mengikuti proses perbaikan perbaikan proses bisnis di Kemenkeu. Jadi kebijakannya terpusat di Kementerian Keuangan dalam hal ini setjendral biro organ kita di sana penentuan proses bisnis strategisnya nanti kita mengikuti. Nah, kami ini sebagai unit yang bertanggung jawab terkait organisasi dan ketatalaksanaan di DJA yang ditugaskan untuk menjadi PIC

pengelolaan proses bisnis di DJA. Jadi kalau mungkin ditanya inisiatif perbaikannya itu kita pasti acuan utamanya dari perbaikan proses bisnis organisasi kemenkeu secara keseluruhan nanti kita mengikuti ke sana. Jadi dari strategis kemudian level satu, level dua, level tiga, kemudian ke SOP di DJA. Kemudian kalau ini mungkin sudah masuk ke yang DJA ya, akuntabilitas- Dan tanggung jawab untuk perbaikan proses dikomunikasikan dalam DJA. Di DJA sendiri itu tiap tahun ditetapkan caps di sekretaris di Dirjen Anggaran Direktorat Jenderal Anggaran yang apa ya, menunjuk pengelola pengelola SOP ini karena bicaranya sudah DJA, jadi sudah di level SOP ya, bukan lagi proses bisnis strategis atau yang di oleh kemenkeu tadi. Ini karena sudah DJA sudah bentuknya sop jadi dibuat tim pengelola sop dari sekretariat kami di sekretariat bagian OTL kemudian juga di unit eselon 2 lain yang ada di lingkup DJA totalnya ada sembilan unit di DJA itu ditunjuk untuk pengelola pengelolanya dan nanti mereka yang bertanggung jawab untuk mengajukan baik. Jadi melihat mana sop sop yang harus diperbaiki atau perlu penyempurnaan atau perlu perbaikan dan bertanggung jawab juga nanti untuk apa ya materinya gitu loh materinya jadi mungkin kita mengelola dari aspek ininya ya, aplikasinya juga kalau di sekretaris itu memberi asistensi tapi kalau dari materi atau probisnya mereka dari unit teknis yang yang bertanggung jawab. Kemudian tadi sumber daya jadinya strateginya salah satunya dengan itu tadi dengan kita membentuk tim gitu pengelola pengelola sop di DJA tiap tahunnya mungkin ada perubahan perubahan jadi tiap tahun diperbaharui. Jadi siapa siapa saja yang Apa bertanggung jawab gitu untuk mengelola sop di unit masing-masing, berkoordinasi dengan kami sebagai PIC sop di DJA secara keseluruhan. Terkait sumber daya, juga DJA mengikut dari kebijakan Kemenkeu bahwa menggunakan aplikasi yang aplikasi Orbus gitu, kalau boleh disebutkan untuk mengelola gitu mengelola secara bersama sama jadi di Kemenkeu pakai itu semua gitu mas, jadi harapannya bisa saling terkoneksi juga datanya bisa sama sama bisa dilihat gitu, nah itu termasuk salah satu kalau menurut saya sumber daya yang dialokasikan jadi memang khusus untuk pengelolaan sop dan probis di DJA tapi intinya mengikut ke Kemenkeu Mas, kebijakannya.

Peneliti

Izin bertanya Ibu, jadi tadi Ibu menyebutkan Otl itu maksudnya apa Bu Otl bu?

Narasumber 2

Bagian organisasi dan ketatalaksanaan, itu unit eselon tiga ya eselon tiga di sekretariat

Peneliti

Oke, jadi kalau untuk ini Bu, inisiatif perbaikannya itu berarti memang dilakukan rutin setiap tahunnya begitu Bu ya, dengan melihat dari pimpinan dari atas dari level kementerian kemudian ketika ada perubahan maka membentuk tim pembuatan sop begitu Bu Ika ya?

Narasumber 2

Kalau perbaikan yang dari atas itu yang dari strategisnya ya mas ya yang kebetulan saat ini melakukan penyempurnaan proses bisnis strategis nanti dijabarkan kembali ke probis level selanjutnya di bawahnya probis strategi sampai ke sop, namun itu kalau dari DJS sendiri di dalam DJS sendiri untuk perbaikan probisnya itu untuk dari sisi materi usulannya dari unit teknis unit eselon dua bisa dari misalnya Direktorat Apbn, Direktorat Anggaran Bidang itu kalau dirasa perlu sop nya itu perlu ada penyempurnaan atau perbaikan itu mereka yang mengusulkan dan itu bisa dilakukan triwulanan yang kami sampaikan kemarin Mbak Adel sampaikan KMK lima lima satu itu bahwa penetapan sop secara triwulanan walaupun bisa sewaktu waktu ya, dalam hal diperlukan, itu juga untuk mengakomodir dipersilahkan apabila sop itu perlu ada penyempurnaan atau perbaikan gitu mas jadi tidak selalu harus menunggu perubahan ini ya, probis strategis

Peneliti

Oke baik, Baik bu Ika sudah cukup terjawab mungkin ibu bapak yang lain. Jika ingin menambahkan

Narasumber 2

iya, kalau ada yang ditambahin atau nanti nomor dua, nomor tiga

Peneliti

Gantian ya Bu, biar tidak capek. Lumayan pertanyaannya. Oke, terima kasih. Kita lanjut ke pertanyaan nomor dua yaitu tentang Organizational Business Governance. Nah, pertama ada tiga pertanyaan yang pertama adalah bagaimana DJA memastikan akuntabilitas eksekutif dalam mengelola kinerja organisasi. Jadi siapa sih pihak eksekutif ya yang menjamin ya akuntabilitas dalam mengelola kinerja organisasi? Kemudian seberapa sering DJA melakukan tinjauan progres dan bagaimana tinjauan ini diselaraskan dengan tujuan organisasi? Kemudian yang ketiga, apa mekanisme yang diterapkan DJA untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis itu selaras dengan tujuan strategi organisasi?

Narasumber 2

Bu Ayu mau jawab boleh Bu Ayu ini sepertinya ini ya apa lebih ke kinerja ya bagaimana pertanggungjawaban kinerja dari akuntabilitas.

Peneliti

Betul, iya betul.

Narasumber 3

Terima kasih Bu Ika, Pak Dicky. Jadi kalau di DJA itu sebenarnya sama kayak di Kemenkeu itu mengacu pada KMK tiga ratus. Nah, di situ sudah jelas nanti struktur organisasi di pengelolaan kinerja itu seperti apa. Ada manajer kinerja, ada koordinatornya, ada administrator dirinya juga. Nah, untuk pengelolaannya sendiri itu di kita ada sistem dialog kinerja organisasi yang itu dipimpin oleh manajer kinerja dalam hal ini di eselon dua kami kalau di tingkat sekretariat kemudian nanti bahan-bahan itu akan disiapkan oleh pengelola kinerja. Nah, pengelola kinerja sendiri ditunjuk melalui keputusan Cap Dirjen kalau nggak salah. Kemudian untuk seberapa sering melakukan tinjauan itu, jadi di kami itu dilakukan yang dialog tadi itu tiap bulanan. Jadi, tiap bulanan melakukan lap pelaporan kepada pimpinan seberapa jauh terkait capaian kinerja organisasi itu sendiri. Kemudian nanti dievaluasi di dalam dialog itu. Kemudian nanti ada arahan arahan juga dari pimpinan bagaimana untuk mencapai kinerja organisasi, seperti itu. Kemudian apalagi, ya? Nah, setelah di dalam dialog itu, nanti kita juga akan menyampaikan laporan progres capaian itu sendiri seperti apa.

Peneliti

Oke. Kalau itu Bu Ayu, mekanisme apa yang ditetapkan DJA untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis itu tetap selaras gitu. Jadi, mungkin kalau di sini dengan PMK 30 tadi ya, Bu Ayu, acuannya ya.

Narasumber 3

PMK 300 ya.

Peneliti

PMK 300 ya. Oke. Nah, untuk make sure bahwa proses bisnis yang berjalan itu tetap sesuai dengan apa namanya tujuan strategis organisasi itu seperti apa ya, Bu Ayu?

Narasumber 3

Jadi, di kami itu nanti tiap tahun akan menyusun kontrak perjanjian kinerja. Nah, sebelum disusun nanti akan diadakan refinement, ya. Akan diadakan peninjauan kembali tentang iku iku apa nanti yang akan dilaksanakan pada tahun berjalan. Nah, itu sebelum penyusunan itu nanti akan disarankan juga dengan rencana kerja Kemenkeu, renstra rencana strategis Kemenkeu, kemudian juga dikaitkan dengan probisnya, probisnya kemenkeu seperti apa, seperti itu.

Peneliti

Oke, jadi menyusun dulu kontrak kegiatan kinerja di awal dalam penyusunan kontrak kinerja itu, memastikan agar sesuai dengan KMK 300, kemudian nanti akan ada evaluasi yang setiap bulan itu juga berdasarkan kontrak yang disusun tadi nggak Bu, Bu Ayu?

Narasumber 3

Iya, betul.

Peneliti

Oke, jadi bulanan Bu Ayu, ya, lebih tepatnya, ya, sebenarnya. Bulanan. Oke, terjawab. Monggo kalau ada penambahan. Kalau tidak izin masuk ke pertanyaan Bu Ika ingin menambahkan, Bu Ika?

Narasumber 2

Mungkin nanti untuk data dukungnya nomor dua bisa kami sampaikan itu KMK 300, Mas. Jadi pengelolaan kinerja di DJA ada di sana.

Peneliti

Oke, baik. Itu menuju ke pertanyaan ketiga WURM Work Unit Requirement Management. Requirement ini kalau di bahasa Indonesia kan rada aneh ya Ibu Bapak, ya. Persyaratan ini maksudnya tuh requirement gathering. Jadi kalau di IT sekarang saya orang IT sebelum bikin aplikasi itu saya biasanya tanya Anda mau bikin aplikasi apa, bisa ngapain, kebutuhannya apa saja, halamannya apa saja, fiturnya apa saja. Nah, itu yang dimaksud dengan requirement kalau di bahasa Indonesia kan itu menjadi persyaratan mungkin supaya tetap di konteks yang sama. Jadi yang nomor tiga, pertanyaan pertama adalah bagaimana persyaratan kinerja unit

terdokumentasi dan siapa yang bertanggung jawab untuk menyetujui di DJA. Ini maksudnya mendokumentasikan kebutuhan. Nah, itu bagaimana. Kemudian bagaimana DJA mengelola perubahan pada kebutuhan kinerja, ya, dan bagaimana perubahan tersebut dikomunikasikan ke seluruh organisasi.

Narasumber 2

Izin Mas Dicky.

Peneliti

Iya, Bu.

Narasumber 2

Ini Work Unit Requirementnya itu apakah spesifik untuk apa ya maksudnya perubahan tusi ataukah yang tadi Mas Dicky sampaikan bahwa seperti IT nya gitu ya. IT yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan atau bagaimana ya?

Peneliti

Ini lebih ke proses bisnisnya Bu, kegiatan sehari-hari. Jadi, misalkan kalau yang saya lihat kemarin itu ada beberapa proses bisnis itu Bu, ya. Nah, jadi untuk mendokumentasikan suatu proses bisnis itu apa saja yang dibutuhkan? Apakah ada namanya cerita? Ataukah bikin peraturan baru ditetapkan proses bisnisnya seperti itu bu misalnya, terbayang gak?

Narasumber 2

Berarti bagaimana bentuk ininya ya apa namanya proses bisnisnya dokumentasi probisnya atau dokumentasi SOPnya lah kalau kita bicara kalau saya asumsinya kalau di DJA sudah probis yang bentuk SOP ya probis bentuk SOP.

Peneliti

Jadi untuk apa namanya untuk membuat dokumentasi untuk membuat dokumentasi itu syaratnya apa saja begitu Bu. Kan kalau saya mengasumsikan salah satu tugasnya arsitek proses bisnis di DJA itu kan membuat proses bisnis Bu, ya. Nah, untuk bisa bikin itu, apa saja sih yang diminta oleh tim arsitek proses bisnis? Dan siapa yang nanti memberikan approval begitu?

Narasumber 2

Oh, gitu ya. Boleh ini Mbak Adel jawab berarti gitu Mbak maksud pertanyaannya, berarti materinya ya?

Peneliti

Materinya betul bahan bahannya gitulah Bu.

Narasumber 4

Terdengar nggak ya, Mas? Iya, cukup jelas. Nah. Udah ya? Bisa terdengar. Baik, jadi untuk persyaratan kerja unit dokumentasi. Jadi gini Mas, kalau untuk proses bisnis di DJA, Duta Utama Keuangan Khususnya DJA gitu, akan ada beberapa hal. Kalau ngomongin SOP, SOP reguler itu tuh kita ada di level lima yang mana saat ini proses kita mulai dari proses persetujuan dulu ya. Jadi untuk proses pers sendiri itu diidentifikasi mandiri oleh unit teknis. Unit teknis dalam artian, uh, sembilan unit 92 atau direktorat di lingkungan DJA. Jadi identifikasi ini terkait fungsi apa saja yang perlu untuk difasilitasi dalam kehidupan. Dalam penyusunannya, tentunya kita pertimbangkan dasar hukum, uh, dasar hukum yang berlaku, lalu kita tuangkan ke dalam SOP untuk pemahaman yang lebih kompak gitu ya. Karena mungkin kalau cuma merujuk di dasar hukum terlalu rumit untuk dipahami. Nah dari situ unit identifikasi mandiri dan disampaikan kepada Sekretariat DJA. Sekretariat DJA ini unit S2 juga mas. Jadi di DJA ini kan ada sembilan unit S2 ya, satu sekretariat, delapan direktorat. Dari sekretariat ini diteruskan ke kami bagian opala untuk dilakukan review. Reviewnya ini dalam aspek substansial. Substansial adalah memfokuskan isi SOP terhadap dasar hukum yang berlaku jangan sampai ada perbedaan ataupun kalau ada dasar hukum yang agak sedikit berbeda itu nanti kita harus menyelaraskannya dengan kondisi lapangan. Selain itu juga kita melakukan review terkait wording sebagai penyelarasan keseragaman SOP di DJA. Nanti kalau kami sudah terima biasanya kami melakukan rapat pembahasan antara bagian opala dengan kita sebutnya sih Mitra SOP. Jadi di setiap unit S2 itu ada Mitra SOPnya mungkin submit dokumen teknis gitu. Mereka yang memfasilitasi sop di UE dua masingmasing dan nanti di rapat tersebut dihadiri oleh kami dari sekretariat dan pemilik layanan itu sendiri. Pemilik layanan itu siapa saja sih? Yaitu adalah setiap orang yang terlibat dalam sop jadi misal sop a gitu dia melibatkan bagian dari direktorat anggaran bidang itu semuanya disepakati jadi tidak ada yang dicatutkan gitu ya. Maksudnya semua pihak yang terlibat dalam sop sudah terintegras dan sudah menyetujui bahwa sop ini sudah sesuai dengan keadaan sebenarnya dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Nah, pembahasan itu tidak

terpentok cuma satu kali karena kadang untuk sop yang sangat teknis itu cukup rumit jadi bisa dilaksanakan berkali-kali di tengah-tengah tempat dan perbaikannya. Nah setelah itu anggaplah semua sop sudah rampung dan sudah sesuai dengan keadaan apa yang diharapkan itu proses penetapan. Penetapannya dimulai dengan perekaman ke dalam sistem saat ini sih. Sistem yang dipakai sekarang. Bukan dalam sistem aja gitu kali ya nggak usah sebut powerbus tadi aku soalnya kan itu masuk ke SPBE di dalam sistem SPBE Kemenkeu untuk selanjutnya di approve secara berjenjang pada kenyataannya sih sebenarnya kan harusnya proses review itu dilakukan melalui SPBE jadi dari konsep sop naik ke atasannya lalu direview lalu diperbaiki lalu dinaikin lagi cuma itu kan kurang efektifis ya karena tidak dalam suatu forum yang sama. Nah jadi kita fasilitasi dengan rapat saat sudah rampung semua baru dituangkan ke dalam sistem SPBE penetapannya sendiri dilakukan oleh Sekretaris DJA Sekretaris DJA itu untuk saat ini mas jadi apabila sop sudah disetupkan oleh Bapak Sekretaris Dan Anggaran itu berarti sop sudah valid dan sah itu saat ini. Kalau mau mention history sebenarnya dulu terpusat mas. Jadi untuk SOP di DJA pun itu yang menetapkan yang menetapkan Ditjen Anggaran tapi harus melalui izin prinsip dari Biro Organta Biro Organisasi dan Katatalaksanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. Nah saat itu kita lagi reformasi kita lagi perbaiki sop bangetbangetan deh jadi maksudnya semua sop diperbaiki dan mungkin terlalu banyak, terlalu kompleks dan disana juga sumber dayanya kurang jadi di mandatkan ke unit eselon satu masing-masing. Jadi dulu tuh benar benar harus SOP yang kita terbitkan di DJ itu selain persetujuan Sekretaris DJA itu harus melalui persetujuan Kepala Biro Organ tadi. Mungkin itu terlalu sulit ya dan merekanya pun jadi banyak gitu. Untuk mereview karena penyatau teknis teknis lapangannya banget kan kita jadi di mana itu tahun dua ribu dua puluh dua sejak dua ribu dua puluh itu di mana kita terus dokumentasinya itu semua semua pegawai kemenkeu dari Direktorat Jenderal manapun bisa mengakses sop dari Direktorat Jenderal manapun jadi misalnya saya mau akses sop pembuatan NPWP itu bisa walaupun punya Ditjen Pajak karena semua terpusat di SBB dan di channel lain pun bisa kalau mau tahu SOP revisi anggaran seperti apa itu bisa terakses di situ cuma dari kami memfasilitasi lagi ke kantor internal gitu ya karena SPBM mungkin kadang trafiknya terlalu tinggi terlalu padat jadi agak sulit juga bagi yang nggak biasa tuh mungkin bingung juga tampilannya kita secara realtime mengupdate ke dalam sharepoint supaya mereka sudah menginput sop dalam bentuk pdf kalau kita tuh bilang reporting report report hasil sop seperti itu tapi walaupun mereka mau download dengan format lain melalui SPBE itu juga sangat bisa oke terus abis itu mengelola perubahan terhadap harapan jadi memang karena kita birokrasi yang masuk untuk persyaratan seperti

ini itu memang terpusat jadi memang apabila ada peraturan baru Pemkab baru atau Pemkab baru atau peraturan pemerintah itu tentunya harus kita segera sesuaikan ke SOPnya ini misal tahun lalu tahun lalu yang terlibat dalam prosedur kerja A itu adalah kotak dan bulat. Nah, sejak ada PMK baru ini, ternyata kotak udah nggak megang lagi. Itu isinya kotak udah bukan ini. Jadi kan cuma bulat aja nih. Nah itu harus segera kita update. Jadi memang tiap tahunnya itu kita pasti melakukan identifikasi updating SOP secara berkala. Melihat apakah masih relevan, apakah masih pas gitu ya. Dasar hukumnya jangan sampai nih masih pakai dasar hukum dua ribu tujuh padahal udah ada peraturan barunya nih yang memayungi prosedur tersebut tahun dua ribu dua puluh empat, ini jadul banget. Jadi ini bagaimana nih apakah ini masih berlaku atau mungkin tusi itu sudah tidak ada. Nanti kalau tusinya sudah tidak ada berarti SOPnya sudah tidak relevan dan diarsipkan aja dihapus gitu SOPnya dan apabila tusinya masih ada prosedurnya sudah berbeda karena aturannya sudah berbeda, berarti harus segera dilakukan updating dan itu real time. Biasanya sih kita karena mungkin keterbatasan sumber daya dalam melaksanakan tusi di teknis teknis juga sibuk sekali. Jadi ada namanya prioritas SOP. Prioritas SOP ini selain identifikasi mandiri juga kadang dari rekomendasi gitu Mas. Jadi kita kan ada namanya Instrumen Jenderal. Misal, DJA ini belum ada nih, SOP ini belum ditemukan atau SOPnya masih kurang detail, kurang mencakup segala aspeknya. Jadi ini harus diprioritaskan untuk melakukan updating nanti dari itu juga bisa mengirimkan email seperti itu karena mereka kan juga prospek SOP yang ada yang supaya organisasi ini berjalan sesuai dengan perundang undangan yang berlaku seperti itu.

Peneliti

Baik, Mbak ada izin konfirmasi tadi kan di saat membuat requirement atau mengumpulkan identifikasi mandiri kemudian kan ujung ujungnya adalah adanya persetujuan oleh Sekretaris DJA dan setelah ada persetujuan oleh Sekretaris DJA maka proses bisnis tersebut akan diunggah ke dalam SPBE nya milik Kemenkeu lah kurang lebih begitu. Nah setelah itu diunggah artinya yang tadi Mbak Adel sampaikan divisi lain atau eselon lain atau departemen lain itu sudah mulai bisa melihat dokumentasi proses bisnisnya Mbak ya?

Narasumber 4

Betul mas.

Peneliti

Oke berarti kan sebenarnya itu terjawab untuk mengelola perubahan dan bagaimana dikomunikasikan sebenarnya setelah begitu disetujui diunggah ke dalam sistem semua pihak sudah bisa melihat gitu mbak ya?

Narasumber 4

Betul kita boost juga dengan nota dinas si Mas biasanya jadi untuk ngasih tahu triwulan ini ada sekian SOP yang telah diperbarui ada listnya dan nanti ada link filenya juga sharepoint yang tadi saya sebutkan tuh terus ada sekian SOP yang sudah dinyatakan tidak relevan jadi mereka lebih update lagi karena mungkin kalau harus cek berkala ke SPBE itu mungkin ya sesuai inisiatif masing masing ya tapi kalau di itu kan ada di meja kerja gitu

Peneliti

oke baik sudah cukup jelas. oke ada yang ingin menambahkan untuk pertanyaan nomor tiga? Nampaknya cukup oke kita lanjut ke pertanyaan nomor empat tentang Work Unit Planning and Commitment. Nah, pertanyaannya ada dua yang pertama, apakah DJA memiliki rencana kerja yang formal untuk setiap departemen atau unit dan bagaimana rencana tersebut diselaraskan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Kemudian yang kedua, bagaimana DJA menetapkan komitmen dengan pihak terkait untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Narasumber 2

Baik mas, berarti ini masih ada hubungannya dengan yang tadi ya, tadi bagaimana sebenarnya kalau menurut saya sih mungkin lima dan enam nih, terkait work unit ini masih bersambung ya?

Peneliti

Masih bersambung.

Narasumber 2

Nomor empatnya planning, commitment, monitoring and control sama performancenya. Nah, ini mungkin apa beberapa hal sepertinya sudah tadi disampaikan dan terkait juga dengan penjelasannya Mbak Adel nih, Mas Dicky, apa langkah langkah yang diambil DJA untuk memantau dan menyesuaikan kinerja unit kerja, uh, tetap sesuai dengan ditetapkan melacak kinerja individu dan kelompok. Nah, ini sebenarnya sih, uh, tadi makanya saya agak

bingung, nggak papa ya sambil nanya supaya maksudnya yang di informasi yang sedang digali ini sesuai nih, dengan apa yang kami sampaikan. Karena tadi yang pertama kan tentang pengelolaan probisnya atau bagaimana sih inisiatif probisnya awalnya dari mana gitu kan. Kalau pertanyaan satu tadi kami nangekepnya kedua kaitannya dengan kinerja nih, ya, bener, ya? Kinerja berarti kan pastinya bukan apakah kinerja DJA secara keseluruhan atau kinerja pengelolaan probisnya nih. Berarti kan tadi pengelolaan kinerjanya ya, mas, kalau saya tangkap, ya, bukan

Peneliti

Pengelolaan kinerja atas probis yang ditetapkan.

Narasumber 2

Oke, berarti tugas dan fungsi itu kan dibakukan dalam probis. Nah, ini probis itu probis atas tugas dan fungsi itu bagaimana melaksanakannya pelaksanaannya gitu ya. Bagaimana ternyata tadi penjelasan Mbak Ayu bahwa ada pengelolaan kinerja itu diatur. Nah kemudian lanjut ke pertanyaan tiga nggak papa ya nanti kalau salah saya dibetulkan mas biar ngalir gitu ya berarti apa ininya pertanyaannya. Nah yang ketiga, itu tadi tadi saya konfirmasi berarti nomor tiga menanyakan bagaimana probis itu terdokumentasi dari yang mendokumentasikan siapa nih? Sampai yang menetapkannya tadi dijelaskan Mbak Adel itu pakai SPBE kemudian ditetapkan berjenjang itu probisnya ya. Probis itu kan berarti bicara bagaimana tussu itu dilaksanakan tuh si DJA tadi dijelaskan Mbak Adel. Nah, sekarang yang keempat ini ke apanya nih mas?

Peneliti

Oke, Ibu. Jadi kalau di bisnis proses apa namanya BPMM ini jadi ada satu level kedua itu adalah kesamaan kerja antar unit sebenarnya Bu. Jadi ada dokumentasi ataupun standarisasi antar unit. Jadi kalau yang di sini karena gini Bu, kalau yang di suatu organisasi yang masih belum tertata gitu, Bu, organisasi baru, dia belum tertata antar unitnya atau antar bagiannya itu bekerja dengan tidak terstruktur. Jadi pekerjaannya tuh seringkali komunikasi gitu, mengandalkan satu pihak tertentu lah. Kalau pihak itu yang diandalkan itu sedang tidak aktif, sedang off atau sedang tidak masuk kerja maka akan kebingungan dia organisasinya. Nah untuk Work Unit Planning and Commitment ini adalah rencana kerja formal yang nantinya dijalankan di suatu proses bisnis tertentu, begitu. Jadi ini sebenarnya karena masih level dua ini sebenarnya pertanyaan yang cukup basic dan menurut asumsi saya di DJA tentunya sudah

diterapkan cuma karena penggalian data jadi perlu pernyataan dari DJA. Jadi di sini tuh diselaraskan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Jadi setiap unit kerjanya mereka punya rencana kerja masing-masing. Begitu Bu. Yang nantinya diselaraskan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Punya planning, punya goals yang ditetapkan sejak awal. Nah ini nyambung dengan pertanyaan kedua yang B itu Bu. Dan bagaimana agar tetap komitmen dengan pihak terkait untuk mencapai tujuan pekerjaan. Nah, kurang lebih seperti itu Bu.

Narasumber 2

Baik Mas. Berarti ini harapannya nanti penjelasannya juga bisa nyambung dengan yang level selanjutnya. Mungkin walaupun ini level basic gitu, tapi kalau dari sisi rencana kerja itu secara berjenjang tadi juga disampaikan Mbak Ayu kalau secara global DJA bicara DJA itu ada rencana kerja rencana kerja DJA itu ada setiap tahun dibuat begitu juga nanti turun menjadi rencana kerja unit eselon dua, rencana kerja unit eselon tiga, rencana kerja unit eselon lima, dan seterusnya. Rencana direktorat ya berarti level direktorat sampai mungkin di unit unit kerja terkecilnya di eselon tiga di sini bagian bagian ya kalau di sekretariat nah, itu begitu juga kalau komitmen mencapai tujuan pekerjaannya atau tadi pertanggungjawabannya pelaksanaan pekerjaannya itu juga berjenjang dari dikumpulkan dari eselon tiga kemudian dilaporkan ke jenjang eselon dua begitupun sampai di level dja gitu itu sedikit banyak juga tadi dijelaskan Mbak Ayu di pertanyaan nomor dua jadi sudah terstruktur sekali mas ininya apa namanya pengelolaan rencana kinerja tadi dengan rencana kerja ada kontrak kinerja ada perjanjian kinerja ada bahkan itu dari sisi organisasi bahkan perindividu pun itu tadi unit kerja perindividu kinerja individu juga ada kontrak kinerja untuk masing masing individu nanti dinilai setiap triwulan itu dengan apa nilai kinerja organisasi ada nilai kerja pegawai ada gitu, Nko Nkp. Begitu mas. Jadi sangat terkait dengan yang pertanyaan nomor dua tadi ya. Untuk lanjut ke nomor lima, monitoring kontrol itu tadi mas dengan Dkro atau dialog kinerja organisasi yang tiap bulan, kemudian dia apa yang dijelaskan Mbak Ayu tadi. Itu semua sudah diatur tiap bulan kemudian level apa siapa yang memimpin bahkan dari pengelola kinerja Dja level Dja level unit eselon dua itu ditetapkan dalam captim untuk memastikan bahwa bertanggung jawab untuk pengelolaan kinerja termasuk pengelola kinerja itu memantau ya bagaimana pelaksanaan tugas tugas mungkin dalam hal ini Probis dilaksanakan sesuai dengan rencana kerja yang sudah ditetapkan ataupun target target organisasi.

Peneliti

Oke

Narasumber 2

Yang mungkin lanjut ke enam itu tadi ya, yang individu juga sudah ada.

Peneliti

Betul, nah, mungkin matriksnya ini sih. Matriksnya itu mengevaluasi hasil kinerja. Jadi, alat ukurnya apakah ada satuannya? Apa misalkan kalau yang paling simple kalau di tempat saya bekerja itu salah satunya datang ke kantor setiap hari ini. Artinya dia perform terus semua pekerjaan yang ditugaskan dia bisa selesai tepat waktu. Nah, terlihat artinya tim tersebut perform nah, kalau di Dja sendiri untuk mengevaluasi hasil kinerja unit kerja ini matriksnya apa saja bu?

Narasumber 2

Kalau dari kalau unit kerja kan berarti perjanjian kinerja ya itu tergantung dari apanya nih apa itu Mbak Ayu namanya kalau masing masing itu Iku ya indeks indikator kinerja organisasi. Jadi, misalnya apa ya yang bisa tergantung manual ikutnya tuh Mbak Ayu yang bisa jelaskan tuh bisa kadang misalnya targetnya kalau ada yang pernah denger itu misalnya join program Dja misalkan penerimaan negara gitu, misalkan itu Dja join dengan instansi lain, misalnya Djp berapa nih ditargetkan nominal dari nilai tertentu sebagai hasil dari optimalisasi atau joint program tersebut berarti targetnya berapa persen atau berapa nominalnya nanti capaiannya berapa persen itu, misalnya gitu ya mas

Peneliti

Berdasarkan tadi bu ya indikator kinerja organisasi itu yang yang membuat siapa?

Narasumber 2

Itu prosesnya namanya Refinement Mas dari Kemenkeu and White ya istilahnya ya dari menteri itu jadi target kinerjanya menteri kemudian kan itu apa secara global ya nanti diturunkan ini yang tugasnya dja tugasnya setjen jadi turun ke yang masing masing yang memiliki tugasnya ke Dirjen Dirjen anggaran nanti Dirjen anggaran juga punya beberapa tugas yang terpisah sesuai dengan UE. Duanya jadi yang mendapat ikutnya adalah misalnya terkait revisi anggaran ya Direktorat Abit itu kalau misalnya terkait dengan Bmn barang milik negara berarti ke sekretariat gitu jadi ada mungkin namanya Iku itu cascading kalau

istilahnya Mbak Ayu itu di cascade dari atasan itu jadi kita mendukung gitu mendukung dari target target kinerja atasan jadi kita enggak semuanya bisa kita tentukan sendiri

Peneliti

Oke mungkin Bu Ayu ada tambahan?

Narasumber 3

Izin menambahkan sedikit seperti yang dijelaskan Bu Ika tadi, bahwa seluruh seluruh pegawai Kemenkeu itu mempunyai perjanjian kinerja. Jadi setiap tahun untuk menyusun perjanjian kinerja dan setiap tahun itu disusun secara perjanjian mulai dari HaiDari wide yang punya menteri. Menteri nanti, uh, punya indikator apa saja nanti itu akan diturunkan sampai ke level paling bawah seperti itu. Nah, perjanjian kinerja itu di dalamnya itu kan perjanjian kinerja itu merupakan perjanjian antara kita pegawai dengan atasan yang diukur dari indikator indikator kinerja. Nah, nanti di setiap indikator itu mempunyai target. Targetnya itu kalau di kami di, uh, diukur berdasarkan trayektori triwulanan. Jadi target targetnya itu per triwulan. Nah, kemudian nanti pengukurannya tergantung nanti manual ada manual ikut manual indikator di dalamnya. Misal, uh, kalau di kami itu, uh, pengelolaan apa ya atau kayak DCA itu indeks pengelolaan... Misal, eh, ini aja yang gampang. Misal, kita, uh, tugas utamanya adalah menghimpun yang itu ya, sumber penerimaan pajak gitu atau penerimaan pnbp. Nah, nanti indikatornya apa. Misal, seberapa banyak penerimaan pajak tiap tahun. Nanti itu targetnya ada targetnya itu mas. Nah, seperti itu. Nah, targetnya berapa nominal berapa rupiah yang di yang dapat dihimpun dalam satu tahun itu. Nah, nanti itu dibagi per triwulan. Triwulan pertama nanti berapa persen, triwulan kedua berapa persen, seperti itu. Nah, untuk evaluasinya sendiri. Nanti di tiap triwulan kita akan mengisi realisasinya seberapa besar yang sudah dicapai tiap triwulan. Nah, nanti itu akan juga di, mm, apa namanya, di review oleh atasan. Setiap kita mengisi realisasi nanti kan kita kirimkan ke atasan untuk yang kinerja pegawai ya. Nanti atasan meneliti, nah, setelah itu kalau sudah sesuai dengan data dukung yang ada nanti bisa di approve dan itu menghasilkan dokumen kinerja tiap pegawai yang nantinya dapat digunakan untuk bahan, bisa untuk bahan penghargaan atau bahan-bahan lain gitu ya. Misalnya, kenaikan golongan atau apa seperti itu.

Peneliti

Itu tiga bulan ya, Bu Ayu, setiap triwulan ya?

Narasumber 3

Setiap triwulan ada evaluasinya, Mas.

Peneliti

Oke oke.

Narasumber 3

Kemudian kalau organisasi seperti tadi dilakukan monitoring yang dialog kinerja antara pimpinan dan seluruh pegawai dalam unit itu untuk membahas capaian capaian di organisasi. Nah, itu dilakukan lebih yang tiap bulanan seperti itu.

Peneliti

Oke, baik, Bu Ayu. Terima kasih atas tambahannya. Izin lanjut yang nomor tujuh A ini tentang WUCM ya, Work Unit Configurasi Manajemen, mengelola perubahan pada konfigurasi konfigurasi sumber daya dan proses dalam unit kerja. Ini sama ya tadi sudah di singgung. Jadi mungkin saya coba menyampaikan apa yang saya pahami. Jadi berawal dari masing masing unit ya. Kalau yang Mbak Adel tadi sampaikan kalau sebelum itu di dua ribu dua puluh persetujuannya itu sampai ke tingkat pusat lah katakanlah begitu. Tapi kalau sejak dua ribu dua puluh ke atas itu, ya, kalau ada perubahan langsung direview kemudian dapat approval dari sekjen di masing masing istilahnya apa ya, eselon ya berarti ya, Bu? Masing Masing eselon ya.

Narasumber 2

Review, ya, dari masing masing direktorat ya. Eselon dua.

Peneliti

Dua. Mungkin yang menarik ini sih Bu Ika ya. Jadi setiap ada perubahan biasanya kan bisa muncul dari ketetapan menteri atau surat tertentu begitu terus dari DJ akhirnya terlibat di sana dan harus melakukan perubahan. Nah, supaya perubahan tersebut bisa terakomodir sekaligus tidak mengganggu kinerja bisnis, strategi apa Bu ya atau bagaimana biasanya untuk mengakomodir itu?

Narasumber 2

Ketika merubah probis atau SOP gitu, Mas, maksudnya?

Peneliti

Betul, jadi ada SOP lama, terus ada peraturan baru yang mengharuskan SOP itu berubah. Nah, bagaimana agar berjalan nih? Karena kan sedang tahap perancangan dan otomatis proses bisnis harus terus berjalan. Untuk tetap menjaga itu seperti apa?

Narasumber 2

Iya, pada prinsipnya sih, uh, kita tetap melandaskan pelaksanaan proses bisnis tersebut terhadap peraturan ya, Mas, ya. Misalnya PMK gitu. Jadi sepanjang PMKnya atau peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan proses bisnis tersebut sudah berlaku, jadi proses bisnisnya pun berubah walaupun SOPnya belum diubah ya.

Peneliti

Proses bisnisnya berubah

Narasumber 2

SOPnya ya, gini gini, kita bicara proses bisnis dan SOP nih. SOP adalah jadi proses bisnis itu kan bagaimana, uh, menjalankan tugas dan fungsi ya, menjalankan tugas dan fungsi. Nah, itu dibakukan dibakukan memang diatur misalkan di PMK.

Peneliti

Mm.

Narasumber 2

Dan itu dibakukan menjadi acuan pelaksanaan tugas secara internal di SOP. Jadi misalnya saya ambil contoh misalnya, uh, saya ambil contoh. Pengajuan revisi anggaran yang lama misalkan itu menggunakan surat ya misalnya surat ya surat yang ditujukan kepada Direktur Jenderal Anggaran gitu ya, yang ditandatangani oleh Setjen Kementerian, misalkan gitu ya peraturan yang lama misalkan PMK yang lama. PMK yang baru mungkin ditandatangani satu Januari dua ribu dua lima, menyatakan bahwa proses pengajuan revisi anggaran dilakukan dengan mengajukan usulan melalui aplikasi Sakti ya. Misalkan aplikasi sakti itu, mas dalam PMK tersebut misalnya disebutkan melalui sistem informasi gitu ya PMKnya sudah bilang gitu, nah dengan sudah berlaku PMK tersebut itu proses bisnis sudah harus dijalankan sesuai peraturan tersebut walaupun SOPnya belum berubah.

Peneliti

Walaupun SOPnya belum berubah, SOP itu yang sudah ditetapkan bu ya

Narasumber 2

betul SOP itu acuan kami di internal SOP jadi posisinya seperti itu ya. Jadi bicara proses bisnis berarti bagaimana proses itu dijalankan kalau bicara sop itu prosedur kami bagaimana kami di dalam bagaimana melaksanakan probis tersebut barangkali ada memang yang belum di jelaskan di PMK gitu kan kan di PMK tidak tidak ini nih tidak diatur nih siapa nih yang yang mempunyai akses ke aplikasi revisi anggaran ya kan, jadi hanya PMK itu mengatur keluar PMK itu berarti misalnya diatur nanti kementerian atau lembaga yang akan mengajukan revisi anggaran mengajukan melalui sistem aplikasi gitu ya di PMK tapi di SOP itu diatur apa nanti misalkan kasubdit membuka dan mengakses aplikasi untuk memberi disposisi kepada kepala seksi ini, kepala seksi ini kemudian membuka aplikasi kemudian memberikan persetujuan kemudian pelaksana meneliti gitu, misalkan ya, itu kan hal-hal yang tidak perlu ada di PMK jadi itulah yang diatur di SOP kira kira gitu mas jadi kalau mensiasatinya tadi kembali ke pertanyaan mensiasatinya supaya probis tetap berjalan gitu ya tapi ada perubahan jadi sepanjang ketentuan dasar hukum kalau bicara struktur apa level dasar hukum kan PMK ya PMK SOP itu enggak ya SOP enggak jadi sampai PMK itu dasar hukum sepanjang sudah berlaku itu proses bisnis dja berjalan sesuai dengan dasar hukumnya tadi tapi misalkan sop kan nggak langsung berubah kan harus kita dari yang punya probis atau tadi bagian bukan bagian Direktorat Anggaran Bidang mengajukan dulu nih kita ada perubahan probis nih kita mau mengajukan perubahan sop gitu itu kan butuh waktu ya karena mungkin dia bingung nih siapa nih yang bisa buka aplikasi siapa yang harus melakukan persetujuan siapa yang harus meneliti siapa yang harus memverifikasi gitu kan makanya itu dibutuhkan sop nah itu kan sambil jalan ya ada butuh usulan butuh pembahasan tadi yang disampaikan Mbak Adel ini sesuai enggak bertentangan enggak dengan dasar hukum ini efektif enggak nih kalau begini berada tahapnya ada berapa macam atau malah tahapnya butuh lebih banyak lagi untuk proses verifikasi gitu jadi memang sop itu tidak serta merta langsung mengikuti perubahan probis gitu jadi begitu mas walaupun dijalankan terlebih dahulu nih dijalankan dulu nih probis barunya nanti SOPnya sambil jalan menyesuaikan walaupun memang berarti dalam hal ini penyesuaian sop juga urgent ya karena memang untuk acuan dalam jadi di dalam supaya nggak ragu bagaimana melaksanakannya benar tidak seperti ini jadi dibakukan dalam sop supaya juga memang ada

misalnya tugas revisi ini kan berbagi ya jadi tidak hanya satu direktorat saja ada Direktorat Abid PMK Abit BAbun Abit satu lagi apa ekontim itu tugasnya sama gitu tapi direktoratnya beda jadi pembagian tugasnya mitranya tuh beda tapi melakukan probis yang sama gitu supaya seragam di dja walaupun beda unit gitu mas kira kira ada yang mau nambahin ada yang mau nambahin

Peneliti

bu saya cukup tertarik dengan yang tadi ada perubahan peraturan kemudian probis kan tentunya tidak bisa langsung begitu saja bu ya langsung jebret berubah tentunya ada yang harus dikerjakan nah namun tadi yang Bu Ika sampaikan cukup menantang terkait dengan misalkan ada perubahan penggunaan aplikasi bu ya tadi misalkan contohnya sakti ini sebagai contoh saja kemudian masih juga nih ketika mungkin PMKnya turun tapi untuk mulai langsung beradaptasi dengan perubahan tersebut terjadi semacam gap begitu Bu Ika ya. Nah, kira kira untuk. Mensiasatinya bagaimana ya Bu Ikaya? Atau ada enggak bu ekspektasi untuk memperbaiki kondisi tersebut supaya nantinya menjadi lebih smooth lagi gitu bu perubahannya.

Narasumber 2

Oke itu kondisi mungkin kondisi normal ya mas ya. Jadi tadi untuk menunjukkan bahwa kita acuannya pakai yang dasar hukum. Walaupun walaupun SOPnya belum disesuaikan. Tapi tadi bisa juga disiasati atau apa namanya jadi sebelum PmKnya itu diberlakukan kita bahas dulu nih sop nya kita sepakati itu juga bisa dilakukan seperti itu ya jadi tapi walaupun nanti penetapan sop nya bisa seiring ya jadi begitu PMKnya terbit sop nya langsung bisa sudah sepakat tinggal tinggal ditetapkan gitu mas jadi poin poin seperti itu sih tergantung urgensinya ya mungkin seperti kalau contoh yang tadi ketika per misalnya satu Januari sudah harus pakai aplikasi itu berarti kan semua harus tahu dong apa yang harus dikerjakan itu bisa dibilang urgent jadi mungkin mitigasinya bisa sebelumnya dibahas dulu sop nya penyempurnaannya seperti apa untuk mengikuti rencana PMK yang baru tadi misalnya. Ini misalnya seperti itu mas contoh contohnya.

Peneliti

Oke tapi memungkinkan tidak bu seperti itu terjadi artinya kan kalau memang mau berjalan seiring atau bahkan sop nya sedikit lebih dulu gitu artinya kan dasar hukum itu sebelum

ditetapkan ada semacam pemberitahuan awal begitu bu ya supaya sop itu bisa bisa tidak terlalu jauh ketinggalan begitu bu. Nah itu apakah pernah terjadi kondisi seperti itu bu?

Narasumber 2

Iya ada mas nanti ingetin ya mungkin ada tambahan tadi dari Mas Nyoman nanti terkait ini masing-masing pembagian tugas ada planning ada apa tadi monitoring ya izin nanti takut lupa kembali dulu tadi ke pertanyaan Mas Dicky pernah terjadi Mas jadi contohnya ini kan kita lagi dalam proses menuju di layeringnya di layering itu tidak lagi ada kasubdit dan kepala seksi di unit teknis jadi eselon tiga eselon empat itu enggak ada lagi tapi berganti jadi fungsional, ya kan? Jadi nanti di bawahnya direktur langsung ketua tim dan anggota tim gitu. Jadi itu salah satu infrastruktur yang harus kita persiapkan adalah perubahan SOP jadi harapannya begitu di layering itu running sop nya sudah ada sudah tahu siapa melakukan siapa dan berubah gitu enggak ada lagi kasubdit karena enggak ada lagi kasubdit siapa nih yang melaksanakan gitu kan jadi kita bahas sop dengan versi baru walaupun belum ada ya belum ada orangnya nih ketua tim anggota tim sudah ditetapkan namun diberikan klausul bahwa sop ini berlaku apabila ketua tim dan anggota tim tersebut telah dilantik gitu jadi secara praktek ada mas apa sudah beberapa kali dilakukan seperti itu gitu untuk memitigasi supaya nggak bingung nanti ya waktu di layering itu apa nih siapa melakukan apa gitu pernah.

Peneliti

Tadi yang Pak Nyoman mau menambahkan di bagian mana?

Narasumber 2

Iya ini terkait dengan nanti Mas Nyoman yang sampaikan jadi memang di bagian-bagian di sekretariat DJA ada tugas-tugas yang apa ya arahnya ke fungsi-fungsi yang mas Dicky tanyakan tadi. Misalkan planning itu bagian rencana kerja itu tugasnya di bagian perencanaan dan keuangan kemudian monitoring itu biasanya Monev namanya ya itu spesifik dilakukan oleh bagian kimra yang salah satunya kepatuhan internal ya mas ya jadi mungkin kepatuhan terhadap pemenuhan kinerja kinerja tadi.

Peneliti

Oke.

Narasumber 2

Itu sih mas Nyoman mau tambahin Mas Nyoman.

Narasumber 4

Baik kok aku gak dijawab ya? Maaf saya nggak hidupin video ya

Peneliti

Iya Pak Nyoman

Narasumber 4

Saya juga masih mencoba memahami pertanyaan questioner ini kalau saya mungkin saya coba angkat ke helikopter yang tinggi sekali gitu ya semoga menambah bingung mas Dicky nih gitu ya. Negara Indonesia ini kan dikomandani oleh seorang presiden ya. Presiden ini dibantu oleh para pembantunya yaitu para menteri. Nah, menteri ini bertugas di kementerian atau lembaga. Mungkin menteri atau pimpinan lembaga lah. Kita nyebutnya kalau tingkatnya KL ya Mas, biar singkat.

Peneliti

Iya, iya.

Narasumber 4

Nah, setiap kementerian lembaga ini mempunyai dasar hukum. Kenapa dia dibentuk? Strukturnya seperti apa? Itu ada peraturan presidennya. Tiap tiap kementerian lembaga. Kemudian setelah Perpres ini, dia akan diturunkan ke level yang lebih teknis, yaitu peraturan masing masing K1 nya. Dalam hal ini, keuangan ada namanya Pmk, peraturan Menteri Keuangan, Kalau tadi disebut Kmk itu keputusan menteri keuangan. Nah ini juga ada bedanya apa beda Pmk ada beda Kmk. Mungkin kalau secara mudahnya Pmk itu yang bisa bersifat mengikat keluar ke pihak di luar kementerian. Tapi kalau Kmk itu sifatnya hanya mengatur di lingkup Kementerian keuangan atau bersifat internal. Kembali tadi setelah perpres mengenai keuangan itu ada kemudian turun menjadi peraturan menteri keuangan atau Pmk mengenai organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan. Kami menyebutnya OTK gitu ya. Nah, di sinilah di sini dijabarkan nih bagannya Kementerian Keuangan itu katakanlah super holding company ya terus kompanya ada apa aja sih di bawah company ada departemen apa ada divisi apa gitu ya. Nah, kalau mungkin pernah mendengar

pajak, bea cukai, itu sebenarnya setara dengan kami DJA. Jadi mereka bagian dari company company yang membentuk super holding company Kementerian Keuangan. Nah kemudian DJA ini nanti adalah ada lagi departemennya tadi disebutkan ada sembilan departemen, salah satunya adalah kami sekretariat DJA sebagai layanan pendukung layanan internal ya. Sifatnya lebih ke internal bukan pelayanan eksternal. Di dalam sekretariat ini ada divisi yaitu divisi kami bagian OtL organisasi dan tata laksana. Nah, kembali ke Pmk tadi di Pmk yang mengenai organisasi organisasinya keselamatan ini diatur tugasnya masing masing company ini apa sih tugasnya DJA ini ngapain? Itu disebutnya tugas fungsi kami menyebutnya lebih akrab tusi gitu ya. Tugas fungsinya apa? Misalnya, DJA ini harus terkait kebijakan penganggaran, kebijakan penerima negara bukan pajak nih, kalau pajak kan di Djp ya, kami yang bukan pajaknya nih. Nah, dengan adanya tutsi tutsi tersebut termasuk strukturnya ini nanti akan turun lagi menjadi masing masing ketentuan lebih detail ya atau ketentuan lebih spesifik dimana misal pertama ada mengatur bagaimana sih mengolah kinerja di Kementerian Keuangan bagaimana mengolah proses bisnis di Kementerian Keuangan bagaimana dan bagaimana yang lainnya nah masing masing bagaimana itu ditentukan jadi oleh keputusan Menteri Keuangan yang tadi sifatnya internal makanya tadi Mbak Ayu, Mbak Ikam, gue sempat menyebut KMK tiga ratus itu adalah kalau kita bilang ini ranahnya kinerja nih, penilaian kinerja nanti ada lagi tapi yang baik sebut di awal KMK lima lima satu ini ranahnya proses bisnis. Apa keduanya berhubungan? Harusnya iya, karena ujungnya satu Pmk yang tadi itu sebagai payung utamanya. Kalau saya melihat dari arah tesisnya mastiki ini kan awalnya proses bisnis ya, pemaparan proses bisnis dengan terus Bpm Maturity. Nah saya tadi melihatnya agak melebar ini ke struktur organisasi ke kinerja gitu kan kayaknya agak agak agak luas nih gitu makanya saya coba kasih pemahaman helikopter ini gitu tetapi kalau nanti fokusnya adalah ke proses bisnis kita bisa ini nih kita konsen ke Mk satu ini nih Mv lima satu aja yang memang dia mazardnya khusus untuk detail detail proses bisnis dimana tadi diperkanbaikan proses bisnis ini yang tadi ada dua pendekatan yaitu level strategis atau high level, ini akan meramu apaapa saja tugas proses bisnis yang ada di Kementerian Keuangan gitu ya mau itu dari level perencanaan pengantarannya terus penerimaannya, lalu mengenai mungkin custom dan sebagainya sampai pelaporan auditnya gitu ya itu ada di level strategis. Nah strategi ini bukan bisa dibikin berjenjang level satu dua tiga sampai seberapa diperlukan detailnya ujungnya adalah SOP yang kemarin mungkin dibantu timnya Mas Dicky ya,

Iya gitu Yang operasionalnya gitu kan nanti gimana sih siapa yang melakukannya ke detail apa berapa menit segala macam nah itulah Sop yang kemarin itu yang kita minta minta

bantuan timnya Mas Dicky gitu. Nah kami beranjaknya dari situ mikirnya nih mungkin model sop modul apanya sih gitu tapi ternyata setelah melihat kuat sebenarnya agak lebar gitu ya bikin tambah bingung atau gimana

Peneliti

Iya Pak Nyoman, terima kasih atas masukannya Pak. Jadi betul kemarin juga ketika Bu Ika mempertanyakan ini kok di mention seratus tujuh puluh lima dokumen seperti itu ya. Dan sebenarnya seratus tujuh puluh lima dokumen itu juga tidak begitu signifikan terhadap tesis yang saya angkat ini Pak Nyoman. Jadi sebenarnya satu atau dua itu untuk menjawab apakah ada dokumentasi proses bisnis untuk menjawab pertanyaan simple itu tapi kemarin saya terlalu berlebihan yang ngemention hal tersebut. Sehingga ketika itu di take out pun tidak ada masalah. Nah kemudian nanti seperti ini Pak Nyoman, ini pertanyaan ini berdasarkan teori dari Bpmm nya itu Pak Nyoman. Jadi memang tidak semuanya itu mengarah ke pertanyaan tentang bisnis proses secara langsung atau kalau dari kita yang lebih familiar tidak melulu pertanyaan itu tentang diagram bisnis proses modelnya Pak Nyoman. Namun ada beberapa pertanyaan di luar sana yang mungkin masih ada sangkut pautnya terhadap proses bisnis.

Narasumber 4

Oke, mungkin gini. Kalau memang ternyata khususnya ini kan memang sepertinya dia mungkin perlu pertanyaan pendukung lah ya, atau semakin memperjelas ke arah probisnya. Nah, kalau kami boleh sampaikan, memang di lembaga keuangan maupun di kami di DJA, kami di orkestrasi oleh namanya Sekretariat Jenderal ya. Ini juga company yang di bawah yang keuangan yang fungsinya mengorkestrasi semua companycompany yang ada. Misalnya ada struktur, kapan DJA bisa menambah departemen, kapan DJA harus menutup departemen ini, kapan harus likuidasi divisi ini. Nah itu, kami akan diorkestrasi oleh namanya Sekretariat Jenderal atau Sekjen. Tapi mostly, ini adalah kami sesuai top down sifatnya. Termasuk juga nanti dengan prosedur ini, gitu kan. Kami pun, makanya di DJA ini, untuk proses bisnis, kami lebih bermain di level operasional yang SOP tadi. Ketika ada level strategi di atasnya, orkestrasi juga kembali ada di Sekjen, dan ini di sana juga ada departemen khusus yang menangani ini.

Peneliti

Oke, oke, baik Pak Nyoman. Mungkin untuk Oke, oke, baik Pak. Mungkin nanti gini Pak Nyoman ya teknisnya ketika ada pertanyaan yang di luar wewenang OTL atau operasional mungkin nanti disampaikan saja Pak. Nah, kalau misalkan bisa juga saya mau dibantu untuk ke siapa sih pertanyaan ini lebih tepatnya dijawab. Nah, nanti untuk supaya ke depannya, mungkin kalau memang dibutuhkan informasi lebih lanjut terkait dengan jawaban atas pertanyaan itu, supaya nanti saya bisa langsung mencoba ya mengusahakan untuk mendapatkan narasumber berikutnya. Mungkin begitu Pak Nyoman, supaya tidak melenceng mungkin dari wewenang OTL begitu, Pak ya. Kalau konsepsi yang saya tangkap dari Pak Nyoman ya.

Narasumber 4

Bisa demikian Mas, atau memang arahnya mau kemana nih gitu kan. Kalau di kami, kursunya kami ini kan juga di OTL ini juga di bawah divisi apa sih? Subdivisi ya? Itu kami subdivisi kutub dengan tata laksana, SOP, gitu kan. Tapi untuk terdapat konsepsi organisasi, struktur, segala macam itu ada di subdivisi subdivisi yang lain. Termasuk yang kinerja ini juga sebenarnya ada subdivisi sendiri nih, maupun sama-sama di bagian OTL.

Peneliti

Oke, baik, siap Pak. Baik, mungkin begitu ya Ibu Bapak. Jadi kalau mau izin kalau memang ada narasumber dari divisi lain yang lebih relevan atas pertanyaan yang saya ajukan, nanti tolong disampaikan supaya nanti saya bisa menggali lebih lanjut atas pertanyaan itu. Terima kasih Pak Nyoman atas masukannya. Oke.

Narasumber 4

Jadi kita belum menjawab yang tadi tuh, Mas. Tadi kan ditanya gimana kok ternyata ada probis atau SOP yang kok kayaknya belum update ya sesuai dengan regulasinya atau dengan kondisi terkini gitu ya? Memang ini perlu dibilang pernah terjadi gitu ya. Dan memang, jadi gini, kami di tempat kami ini adalah fasilitator. Jadi kami sifatnya menunggu ketika, apa, mostly ya, karena sudah kita bikin kontrak semacam kontak kinerja dengan para departemen departemen lain di DJA ini bahwa kami fasilitator. Ketika Anda ada penyesuaian proses bisnis, ada ketentuan peraturan atau regulasi yang merubah penyesuaian proses bisnis, tolong Anda sampaikan kepada kami. Kami akan fasilitasi misalnya ketika dia melibatkan departemen yang lain gitu ya. Jadi kami seperti semacam fasilitator, juga haknya antar beberapa departemen gitu ya. Tetapi memang ada kasus-kasus tertentu ketika nanti ada

pemeriksaan atau audit, kemudian bahkan departemen ini tempatnya Mbak Ika yang harus memelihat. Nah itu kita juga bisa. Jadi kalau secara normalnya ini karena sesuai dengan kita sudah bikin konten dengan departemen itu adalah oleh masing masing si pemilik proses bisnis atau departemen teknisnya gitu ya. Tapi kalau ada hal tertentu kita bisa melihat itu. Dalam arti konteksnya adalah ketika itu terjadi berarti sudah ada penyelesaian regulasi nih, tapi kok mereka belum mengajukan usulan perubahan SOPnya nih, gitu kan. Nah ini kita makanya kita sih biasanya bisa mendorong yang mumpung ya, tolong diupdate, tolong diupdate itu, Pak. Alasannya si Blackrobis ini juga aware gitu loh bahwa mereka juga harus mengupdate nggak cuma dari sisi regulasinya tapi juga termasuk turunannya yaitu di level SOP ini.

Peneliti

Oke, siap Pak Nyoman.

Narasumber 4

Sempat hilang ya, apa tertangkap nggak tadi terakhir poin terakhirnya, Mas?

Peneliti

Tertangkap, Pak. Masuk semua, Pak.

Narasumber 4

Ya, siap.

Peneliti

Terima kasih, Pak Nyoman. Oke, izin Ibu Bapak untuk pertanyaan selanjutnya. Apakah masih ada yang ingin ditambahkan?

Peneliti

Oke, jika tidak, kita ke pertanyaan berikutnya. Yang pertanyaan tadi sudah cukup terjawab, ya, sampai nomor tujuh. Berikutnya untuk pertanyaan nomor delapan, mengelola sumber daya eksternal, ya. Nah, ini saya coba kerucutkan. Jadi, apakah pernah melakukan perancangan proses bisnis atau adakah proses bisnis yang berjalan yang itu melibatkan sumber daya eksternal? Dan bagaimana DJA memastikan bahwa sumber daya eksternal itu

memenuhi kebutuhan organisasi dalam perancangan proses bisnis, ya. Mungkin tadi disebutnya PMK yang mengatur keluar, ya. Mungkin itu dulu pertanyaan berikutnya.

Narasumber 2

Sumber daya eksternal itu gimana maksudnya, Mas? Yang saya jelaskan tadi, kita memakai sumber daya sdm nya dengan kita mengelola timnya. Tim siapa nih, pengelola yang bertanggung jawab yang kita nanti berkoordinasinya dengan mereka gitu. Kemudian juga dari sumber daya sistem aplikasinya yang kita gunakan itu menginduk atau mengikut kebijakan Kemenkeu Pusat. Untuk pengadaan sumber daya eksternal dan layanan ini yang dimaksud seperti apa, Mas?

Peneliti

Jadi semacam pihak ketiga gitu, Bu Ika. Yang misalkan dalam satu proses bisnis melibatkan sumber daya di luar DJA. Di luar DJA itu bagaimana pengelolaannya, Bu. Dan memastikan bahwa sumber daya eksternal tersebut itu, uh, selalu selaras dengan tujuan tujuan proses bisnis. Begitu, Bu.

Narasumber 2

Um, maaf, ya, Mas. Ini masih agak masih kecampur, nih. Jadi, um, dalam hal melaksanakan tusi melaksanakan tusi atau proses bisnis, ya. Dari tadi Mas Dicky menyebutkannya sebagai proses bisnis. Nah, kami menangkapnya sebagai, ini, ya, berarti pelaksanaan tusi. Pelaksanaan tusi apakah butuh sumber daya eksternal? Itu, ya.

Peneliti

Mm.

Narasumber 2

Kalau itu sih, saya kepikirannya yang simpel aja kita butuh listrik. Pasti gitu kan, atau butuh pengadaan beli laptop gitu. Itu secara simplenya atautkah dalam pengelolaan probis misalkan SOP, ya.

Peneliti

Mm.

Narasumber 2

Itu kita butuh pengadaan sistem aplikasi orbus ataukah misalkan begitu tuh, Mas, yang dimaksud. Jadi mohon ijin jadi tadi yang mungkin Mas Nyoman juga sampaikan, kalau bicara probis itu given karena sesuai dengan tugas DJA apa nih? Itulah probis DJA yang harus kita jalankan. Yang kita atur di DJA atau yang kita kelola di DJA adalah proses bisnis operasional yang tadi. Bagaimana, ya, siapa yang bisa buka aplikasi Sakti gitu, siapa harus melakukan apa nih dengan aplikasi tersebut! Kapan kita harus selesai melakukan layanan gitu. Jadi yang dimaksud Mas Diki adalah bagaimana nih untuk melaksanakan probis kita butuh sumber daya eksternal. Berarti itu kita butuh langganan listrik nih. Apakah begitu? Ataukah untuk kita mengelola SOP, kita mengelola proses bisnis operasional atau mengelola SOP kita kelola dalam suatu sistem informasi, kita butuh pengadaan sumber daya eksternal. Misalkan kita langganan orbus ataukah seperti itu yang dimaksud?

Peneliti

Oke, sebentar. Itu menarik juga. Sebelumnya belum pernah belum terpikirkan juga, ya, ada dua kondisi tersebut, ya. Kalau yang jadi ada dua, buat coba saya pahami yang pertama bagaimana SOP itu dijalankan dan terlibat dengan pihak eksternal, ya. Seperti tadi Bu Ika sampaikan, ya, tentunya perlu listrik segala macam itu yang pertama atau yang kedua dalam pembangunan proses bisnisnya gitu, Bu, ya, melibatkan pihak eksternal gitu, Bu, yang keduanya.

Narasumber 2

Misalkan bisa tadi pengelolaan probisnya kita butuh ini nih, mungkin rekanan, ya, kita butuh, uh, konsultan. Konsultan probis apakah gitu, gitu kan? Atau seperti apa nih yang dimaksud dalam rangka menjalankan probisnya atau mengelola.

Peneliti

Merancang. Sebentar Bu, saya izin melihat keseluruhan. Sumber daya eksternal. Sumber daya eksternal memenuhi kebutuhan organisasi. Kalau yang khusus untuk yang ini dalam menjalankan proses bisnisnya, Bu, bukan mengelola atau pengembangan proses bisnisnya. Jadi yang pertama, ya, Bu, jadinya. Jadi, misalkan ada proses bisnis yang melibatkan pihak eksternal mungkin kementerian lain atau direktorat lain. Nah, bagaimana memastikan bahwa sumber daya eksternal itu bisa memenuhi kebutuhan organisasi. Mungkin ada satu proses bisnis yang melibatkan pihak eksternal. Begitu Bu.

Narasumber 2

Oke, berarti secara umum ya proses pelaksanaan proses bisnis DCA. Kalau gini kalau coba ya, semoga nanti mungkin teman-teman ada yang bisa membetulkan atau menambahkan. Jadi kalau probis, saya bicara tugas DCA secara umum itu ada pengelolaan anggaran. Jadi bagaimana perencanaan anggaran gitu dapat berapa gitu kan mana usulan anggaran kamu gitu nanti kita tetapkan gitu ya melalui nanti di Pak sampai anggaran itu ditetapkan untuk kementerian atau lembaga ada juga tugas fungsi atau probis pengelolaan penerimaan pnbp mungkin yang besar dua itu ya, kalau penerimaan misalkan mengelola penerimaan pnbp itu probisnya secara umum dja itu butuh sumber daya eksternal misalnya butuh kerjasama dengan kementerian lembaga yang namanya instansi pengelola pnbp jadi penerimaan negara bukan pajak itu memang teradministrasikan di DCA tapi yang mengelola berhubungan langsung dengan para pembayar atau wajib bayar pnbp itu adalah kementerian lembaga misalkan saya beri contoh dja itu bekerjasama dengan apa ya Ditjen Imigrasi misalkan gitu ya imigrasi itu masuknya KUMHAM ya atau mana ya imigrasi karena apa karena imigrasi itulah yang memungut pnbp kepada misalkan yang membayar biaya paspor ya kan gitu nah kan yang membuat paspor bayar itu kepada imigrasi ya kepada maksudnya yang mengelola atau yang istilahnya memberi layanan imigrasi nanti yang membayar pnbp kan ke kas negara tapi yang pengelolanya itu adalah imigrasi gitu tapi yang mengadministrasikan secara nasional itu dja pnbp secara nasional targetnya berapa realisasinya berapa terus kira kira apalagi nih yang menjadi apa sumber sumber pnbp yang baru ataukah tarif pnbp itu yang nanti yang memproses atau karena tarif pnbp butuh persetujuan presiden gitu ya nanti yang membuat pmknya adalah dja gitu mas itu contohnya jadi mungkin sumber daya eksternalnya saya contohkan itu ya kerjasama dengan eksternal seperti itu kira kira butuh sumber daya eksternal apa aja berarti kan butuh kerjasama dengan pihak lain atau misalnya ada aplikasi butuh aplikasi aplikasi yang yang terinterkoneksi nih dengan kementerian lain gitu misalkan kita punya aplikasi simponi untuk membuat billing pnbp itu terkoneksi dengan aplikasinya kementerian lembaga pembuatan paspor gitu karena kan sekarang buat paspor kan saya klik bikin input nama nanti keluar billingnya nah itu billingnya terkoneksi dengan aplikasinya dja gitu mas jadi mungkin kalau pengadaan pengelolannya tergantung apanya tugas mana yang sedang dilakukan dja itu saat saya beri contoh yang tugas atau probis pengadministrasi atau pengelola penerimaan pnbp secara nasional dja

Peneliti

oke oke baik terima kasih untuk jawabannya ada yang ingin menambahkan di poin nomor delapan mungkin silakan Pak Nyoman

Narasumber 4

yang tadi kebuka miknya ya ini kalau saya menangkapnya mungkin dimensinya agak beda yang penting misalnya eksternal ini kami artikan

Narasumber 4

Iya tadi maaf izin afk dulu ya tadi ada customer customer holder jadi memang contoh misalnya mencontohkan ekstraknya adalah company yang lain di luar DJA betul pak jadi misalnya DCA ini kita perlu kerjasama dengan namanya deklarasi jendral apa-apa tempat lain like to ya misalnya nah kami jadi nanti juga kami bisa mengusulkan kepada tadi yang kami sebut section bahwa kami punya probis tapi habis kami ini harus ditopang nih oleh company yang lain gitu kan misalnya company a gitu ya company b nah nanti merekalah yang akan melipat proses itu gitu tapi nanti masing masing nestra nanti di yang kami selaku apa yang punya ide biasanya kami akan mengundang rapat nih di company company yang lain gitu nanti dia akan diwasiti oleh di ini oleh sekian tadi gitu ya oleh si yang melihat semua proses bisnis dan keuangan nah nanti hasilnya adalah direkam tuh juga oleh yang sekian ini merekam jadi dia bukan pakai BPN archimate kalau usah namanya itu ya jadi gambarnya sedikit lebih simple dibandingkan yang SOP gitu jadi proses ini ini diampu oleh company a company b company c. Berikutnya juga sampai sedemikian sampai selesai itu proses itu. Jadi itulah disebut di kami namanya SOP link. Kalau yang hanya melibatkan, betul, jadi intinya melibatkan beberapa company atau beberapa unit di keuangan. Kalau yang biasa kami susun termasuk yang kemarin dibantu timnya Mas Dicky itu adalah SOP reguler namanya yang hanya berlaku di lingkup DJA saja. Itu, Mas.

Peneliti

Kalau tidak salah waktu itu sempat menyinggung tentang ada proses bisnis tentang BPJS juga, Pak Nyoman ya? Sempat ada bahasan itu ya ke BPJS, kalau tidak salah, Pak ya, itu juga termasuk SOP link Pak?

Narasumber 4

Bukan, itu jadi lingkup masih reguler. SOP ini kan ranahnya mengatur, kita enggak mengatur si lembaga luar ya, seperti tadi kita lembaga, bagaimana dia harus menyusun persyaratan,

bagaimana BPJS kesehatan atau BPJSTK itu harus membuat dokumen ABC kita nggak ngatur itu karena memang itu nggak ranah kami gitu ya kami adalah aturnya adalah ketika mereka mengajukan permohonan usulan baru proses DJA tuh baru mulai start hijau ya. Nah, ketika BPJS itu ternyata enggak cuma satu departemen nih di DJA yang terlibat tapi ada misal empat departemen saling sinergi karena proses pertama untuk penilaian dilakukan oleh Departemen A di tempat kami. Setelah itu akan dibawa ke Departemen B untuk nanti penetapan eh, eh, apa, eh, aturannya lah atau nilai pastinya. Nanti akan diproses lagi oleh departemen yang lainnya. Jadi itu masih ranah di satu DJA gitu, Mas.

Peneliti

Oh ya, berarti tidak mengatur proses bisnis di pihak luar di PHS internal meskipun terlibat Pak ya dengan SOP DJA gitu, Pak ya?

Narasumber 4

Betul.

Peneliti

Baik, Pak, terjawab. Oke, mohon ijin untuk lanjut ya, supaya tidak terlalu lama. Masih cukup banyak pertanyaannya. Dan ini ada beberapa pertanyaan yang sepertinya sudah terjawab berulang ulang. Nanti ijin saya skip dan mohon kalau misalkan memang masih ada yang ditambahkan Ibu Bapak bisa menyampaikan. Yang nomor sembilan ini tentang process and product assurance. Nah, ini tadi sudah disampaikan banyak ya oleh Bu Ayu. Terus pengawasan kualitas juga sama, ada Tri Wulanan ya. Nah, ini bisa sudah terjawab. Saya ijin lanjut ke tingkat tiga, yaitu organizational process management, mengelola proses organisasi untuk mendukung tujuan bisnis secara keseluruhan. Nampaknya tadi sudah diceritakan panjang lebar. Kemudian pendekatan untuk memastikan bahwa proses organisasi selaras itu juga sudah diceritakan ya. Eh, ada, ada dialog kinerja setiap bulan yang sudah diatur kurang lebih seperti itu. Kemudian untuk OCD, Organizational Kompetensi Development. Nah, ini mungkin saya ingin menggali lebih dalam tentang ini. Jadi ketika tadi ya, mungkin nyambung dengan case yang Ibu Ika sampaikan, misalkan terkait adanya sistem baru nih, kemudian bikin membikin SOP atau membuat SOP. Tapi kok sepertinya belum ada nih staf ataupun pegawai yang memiliki kompetensi. Sesimpel misalkan ada sistem baru tapi belum tahu caranya. Nah, dari sini biasanya apa yang dilakukan oleh pihak OTL DJA untuk memastikan bahwa pegawai itu mampu menjalankan standar proses dengan baik. Mungkin

itu pertanyaannya. Ibu Adel mengko, Mbak Adel. Jadi ini untuk menjalankan probis ya? Iya, Ibu. Jadi probis ada pisang probis. Oh, ini butuh pelatihan atau oh, ini kayaknya belum ada yang bisa. Biasanya seperti apa ya, DJA?

Narasumber 4

Isinya lebih ke probis sendiri atau pengoptimalan kinerja keseluruhan pegawai dalam berbagai aspek dalam menjalankan bisnis.

Peneliti

Mbak Adel suaranya kurang clean, Mbak. Mohon maaf.

Narasumber 4

Coba coba coba. Kalau ini jelas dong, Mas.

Peneliti

Udah lebih baik, Mbak.

Narasumber 4

Pertanyaannya ini tuh terkait dengan pelatihan yang itu, hanya pelatihan probis atau pelatihan dalam tanda kutip seluruh aspek keterampilan pegawai dalam mendukung organisasi aktivitas.

Peneliti

Ini, Mbak. Jadi misalkan sedang merancang suatu proses bisnis baru nih, dalam merancang proses bisnis baru biasanya kan muncul aktivitas baru. Nah, ketika muncul aktivitas baru ini, apakah juga dipertimbangkan dengan siapa yang akan menjalankan aktivitas tersebut? Dan apakah aktivitas tersebut ada orang yang bisa menjalankannya? Contoh, Mbak, kalau mungkin di tempat saya ya, itu misalkan ada aktivitas baru atau misalkan di sebuah restoran gitu deh, ada menu baru nih yang harus di yang harus disediakan oleh restoran tersebut yang sebelumnya tidak ada. Kemudian dicari nih siapa sih staf yang bisa memasak itu ya. Kalau nggak bisa memasaknya, apa yang akan dilakukan? Apakah mengajarkan atau minta dia belajar sendiri atau rekrut staf masak yang baru. Begitu Mbak, kurang lebih.

Narasumber 4

Sepertinya apapun itu ya.

Peneliti

Apapun itu di dalam proses perancangan SOP. Biasanya kan dari si pemilik probis. Mbak, ini ada kegiatan baru nih, ada nggak staf Anda yang bisa melakukan kegiatan tersebut gitu? Kalau tidak ada, biasanya rekomendasinya apa? Begitu mbak. Suaranya tidak jelas. Suaranya tidak jelas lagi, Mbak Adel, mohon maaf suaranya tidak jelas hilang suaranya.

Narasumber 4

Mbak. Suara saya jelas belum?

Peneliti

Kalau seperti itu jelas yang barusan jelas.

Narasumber 4

Yang ini jelas.

Peneliti

Nah, itu jelas betul.

Narasumber 4

Jadi, kalau untuk kebutuhan pegawainya sendiri, sepertinya

Peneliti

malah salah deh. Mbak Adel nunjuk apa pemilihan mikrofonnya ya? Masih pakai mikrofon laptop, mungkin? Kemarin nggak mas. Nah ini kalau sekarang terdengar mbak. Mudah mudahan nanti juga terdengar.

Narasumber 4

Jadi kalau untuk, dengar ya. Knowledge manajemen sistem dulu deh. Kalau Kemenkeu sendiri itu kita punya namanya Keu Learning Center. Jadi disitu diselenggarakan oleh BPPK dimana isinya itu banyak sekali diklat ya, banyak sekali diklat yang sifatnya ada open access untuk seluruh pegawai Kemenkeu. Ada juga yang bespan undangan. Nah, kalau open akses itu biasanya memang untuk pengetahuan yang general. Jadi, misal nih yang barubaru ini

terkait collaboration tools. Lebih apa awareness terhadap sistem dan IT yang sedang dipakai sekarang. Nah itu open access jadi diharapkan pegawai itu bisa menambah pengetahuan baru di situ dan banyak juga yang open access itu sangat banyak sekali di KLC. Namun kalau terkait undangan itu memang kita koordinasikan lagi ke SDR jadi setiap triwulan. Kalau nggak salah SDB itu menggelar survei, survei untuk ya to mencari minat minat pembelajaran yang saat ini belum tersedia seperti itu. Jadi misal ada diklat apa nih yang kita belum selenggarakan tapi dikiranya sangat penting atau terkait USI apa. Nah setiap bulannya memang SBN selalu menawarkan diklat itu sendiri. Diklatnya ada yang ada yang bentuk PJJ, ada yang PJJ atau pelatihan jarak jauh, ada yang sifatnya itu blended learning. Ada juga yang onsite. Onsite itu memang pelatihan di misalnya di kampus Purnawarna seperti itu. Jadi kalau untuk ada kiranya nih, ada kebutuhan pendidikan dan latihan yang harus dipenuhi suatu pegawai atau suatu unit itu bisa diajukan ke SDM seperti itu mas. Melalui saya yang diselenggarakan tiap triwulannya. Jadi memang nggak semuanya bisa terakomodir, ya. Yang menyelenggarakan itu satu Kemenkeu itu sangat besar sekali. Cuma biasanya sih ya kalau memang ada sistem yang benar benar baru berlaku, anggaplah contoh kita tiba tiba migrasi ke third party or bus I server. Itu kan arahan dari pusat sekretaris jenderal. Saat itu, arahan itu dibarengi dengan sosialisasi dan asistensi. Jadi memang dipanggil arsitek arsitek probis dari seluruh peserta untuk dapat melakukan apa ya, one on one, bukan one on one sih, tapi yang benar benar asistensi private gitu ya, untuk ini gini loh caranya, terus sosialisasi lebih mendalam table shooting itu. Biasanya kalau dari pusat saat ada arahan sistem baru itu sekaligus pelatihannya gitu sih mas. Jadi nggak ujung ujung kita kita nanti ada menu nasi goreng ya tapi disuruh cari resep sendiri tuh so far belum ada. Tapi kalau untuk menunjang kinerja pegawai yang tadi melalui survei pembelajaran, penawaran pembelajaran tiap bulan itu pasti ada atau identifikasi mandiri yang disampaikan kepada bagian sumber daya manusia.

Peneliti

Oke, cukup jelas. Oke, terima kasih. Berikutnya ini saya tadi sambil mereview beberapa pertanyaan nampaknya sudah terjawab ya. Coba saya sisir satu satu sambil konfirmasi ke Ibu Bapak ya. Jadi yang pertanyaan 3A, mengelola sumber daya organisasi untuk mendukung pelaksanaan proses secara efektif dan memantau dan mengalokasikan sumber daya guna memastikan kelancaran proses bisnis ini tadi nampaknya sudah terjawab di saat Bapak Ibu semua sudah menjawab ya. Apa sih tadi identifikasi mandiri ya jadi untuk mengelola sumber dayanya dalam perancangan proses bisnis dan juga untuk memantau dan

mengelolsikan sumber daya guna memastikan kelancaran proses bisnis. Kemudian untuk perubahan konfigurasi dalam sistem atau proses untuk menjaga konsistensi dan integritas tadi sudah disampaikan juga oleh Ibu Ika ya. Jadi kalau ada perubahan, sudah ada dasar hukumnya segera dimulai kemudian menyusul SOP nya dalam waktu yang sesingkat singkatnya. Sehingga tidak mengganggu kelancaran operasional Dja. Kemudian produk and bisnis produk and service bisnis manajemen berdasarkan untuk memastikan produk dan layanan itu tetap sesuai dengan standar organisasi itu tadi salah satunya adalah memastikan satu tidak ada dasar hukum yang dilanggar, kemudian memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, pelanggan yang dimaksud disini adalah stakeholder ya maksudnya berkontribusi pada tujuan bisnis itu tadi sudah terjawab juga dengan aktivitas evaluasi tiga bulanan. Kemudian bagaimana Dja mengelola pekerjaan yang terkait dengan produk dan layanan dan sistem untuk sistem yang diterapkan Dja untuk mengelola alur kerja yang berkaitan dengan produk dan layanan dan bagaimana kinerja diukur tadi sudah dijelaskan ada kinerja individu, ada kinerja organisasi ya dalam rangka mengukur kinerja masing masing individu dan organisasi. Berikutnya yang nomor tujuh, mempersiapkan produk dan layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Nah, ini masih nyambung ya dengan yang tadi di awal Mbak Adel sampaikan bagaimana ortala ya, untuk menyusun proses bisnis mulai dari identifikasi mandiri sampai dengan approval di tingkat Sekjen Direktorat ya. Prosedurnya yang diikuti oleh Dja atau masalah produk dan layanan siap diluncurkan atau dioperasikan sesuai dengan standar yang ditetapkan ini melalui approval berjenjang. Nah, mungkin saya cukup tertarik di bagian sini Bapak Ika. Prosedur ini untuk memastikan layanan siap diluncurkan artinya proses bisnis tersebut siap diluncurkan itu apakah ada peraturannya atau selama di approve saja atau disetujui oleh sekjennya, Bu Ika.

Narasumber 2

Yang mana izin Mas?

Peneliti

Tujuh B. Tujuh B.

Narasumber 2

Prosedur yang diikuti DJ untuk memastikan siap diluncurkan atau sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hai ini layanan dja sendiri itu mengikuti ini mas kebijakan penetapan standar pelayanan di lingkungan kemenkeu berdasarkan pmk empat enam tahun dua ribu

dua satu. Jadi di situ disampaikan atau diatur bahwa layanan layanan dja yang sifatnya keluar eksternal dja itu agar ditetapkan standar pelayanannya melalui cap Dirjen Anggaran. Jadi supaya layanan layanannya DJA itu atau layanan di Kemenkeu gitu ya, secara umum itu bisa terstandarisasi dan memenuhi ekspektasi masyarakat atau publik gitu ya, Mas. Jadi diidentifikasi mungkin layanan layanan DJA mungkin layanan juga ada yang internal ada yang eksternal di khususnya yang sifatnya publik yaitu keluar dja misalkan revisi anggaran permintaan persetujuan kontrak tahun jamak atau layanan pembuatan billing billing pnbp tadi ya, yang contohnya saya sampaikan itu kan layanan layanan yang keluar. Itu kita identifikasi, kemudian kita bahas bersama pemilik probis atau yang melakukan ya yang melakukan proses bisnis itu apa aja nih ada aspek aspek atau ada panduannya di sana. Jadi di sana harus ditetapkan syarat ketentuannya harus ditulis berapa lama harus diselesaikan siapa yang melaksanakan itu sudah ada listnya jadi yang harus diisi lengkap itu aspek aspek layanan tersebut. Nah, itu setelah dibahas kemudian itu juga harus dimintakan masukan kepada publik melalui forum konsultasi publik diminta juga disitu mengikutsertakan juga akademisi mungkin LSM gitu hingga akhirnya produknya jadi berupa standar pelayanan di lingkungan DJA itu kira kira yang DJA persiapkan untuk membuat sebuah standar layanan itu mas jadi sebelum launching ya, sebelum diluncurkan itu kira kira identifikasi pembahasan minta masukan pihak penerima layanan ada akademisi ada LSM ada wartawan gitu, jadi sebelum launching itu tahap tahap itu sudah dipersiapkan dulu gitu sudah diatur bahwa sebelum diluncurkan standarnya ya standarnya itu harus memenuhi tahap tahap seperti itu dulu.

Peneliti

Baik, Bu Ika, terima kasih. Oke, lanjut ke pertanyaan berikutnya. Yang ini secara konsisten masih terjawabnya relevan dengan evaluasi tadi. Ada juga sama, berkelanjutan juga sama dengan monitoring dan evaluasi. Izin kita ke tingkat tempat pertanyaan berikutnya. Nah, yang pertama adalah Organizational Common Asset Management. Jadi, bagaimana DJA mengelola aset yang digunakan bersama di seluruh organisasi untuk mendukung stabilitas proses? Dan apa sistem yang diterapkan untuk memastikan bahwa aset bersama seperti teknologi atau data dikelola dengan efisien dan mendukung kelancaran operasional organisasi? Jadi, kalau contohnya misalkan, uh, ruang rapat mungkin Bu, yang sederhana, ya, ruang rapat ada proses mungkin ada proses bisnis peminjaman atau penggunaan ruang rapat yang mana, uh, dari masing masing divisi juga membutuhkan itu sehingga menjadi aset yang digunakan bersama. Nah itu itu salah satu contohnya, Bu. Jadi, bagaimana DJA dalam

rangka mengelola aset untuk mendukung stabilitas proses dalam perancangan proses bisnisnya juga.

Narasumber 2

Baik, mungkin Mas yang Mas Dicky contohkan itu mungkin aset aset fisik, ya, aset fisik ruang kerja bersama itu sudah sudah mulai digalakkan ya bisa, bisa, uh, apa, ruang rapat atau ruang kerja yang dipakai bersama. Kemudian yang nonfisik mungkin dari sisi sistem aplikasi juga di Kemenkeu itu berbagi dengan menggunakan aplikasi naskah dinas atau Nadin atau satu satu Kemenkeu, gitu, Mas. Jadi sangat mendukung kelancaran operasional organisasi. Kemudian khusus kalau pengelolaan proses bisnis juga tadi disampaikan teman-teman juga memakai SPBE yang sama gitu. Jadi bisa saling, uh, kita bisa melihat probis jadi nggak harus kita nanya dulu probis di kamu seperti apa, gitu di apa setjen seperti apa kita bisa kita bisa tahu gitu karena itu sifatnya open di internal Kemenkeu gitu.

Peneliti

Oke, jadi sudah ada sistem untuk mengelola aset bersama. Oke. Baik, berikutnya yang kedua, ini cukup menarik jadi salah satu tujuan kita merancang proses bisnis kan kalau yang di level empat itu istilahnya adalah prediktif, Ibu Bapak. Jadi proses bisnis yang kita bikin itu kita bisa prediksi ke depannya akan akan seperti apa. Nah, kalau di DJA sendiri apakah ada penilaian, uh, kinerja proses bisnis itu secara kuantitatif dan apakah pernah menggunakan data tersebut untuk pengembangan berkelanjutan?

Narasumber 2

Kuantitatif ya, kan.

Peneliti

Kalau di kalau di Javan itu, Bu, di kantor saya, Bu, itu contohnya seperti ini misalkan kami ada pengajuan cuti itu, Bu. Nah, pengajuan cuti itu kan berjenjang tuh dari atasan langsung terus yang terakhir ke HRD. Nah kami bisa tahu Bu, uh, approval yang paling lama nyangkutnya itu di mana. Oh, ternyata di HRD. Di HRD itu rata rata butuh satu sampai dua hari. Kami punya, kami bisa memunculkan datanya tuh. Kemudian kami bisa evaluasi kemudian dari sana apa yang membuat dia lama HRD nya dalam profile cuti gitu, apakah ada yang bisa diotomasi kurang lebih seperti.

Narasumber 2

Iya sepertinya sih, uh, pastinya ada ya, Mas, banyak, uh, apa semua pada prinsipnya semua penilaian kinerja juga tujuan utamanya untuk meningkatkan tadi baik kualitas pelaksanaan tusi maupun kinerja layanan. Kalau misalkan saya kasih contoh ada survei gitu ya bagaimana kinerjanya kita dihitung dari survei kepuasan penerima layanan itu juga pakai angka di sana gitu jadi nanti diolah kita dapat skor berapa nih gitu dapat skor nanti dari situ kenapa, uh, skor kita tidak maksimal nanti dibuka lagi dari aspek aspek apa nih sepertinya aspek persepsi mungkin dari a-a-aspek jadi bisa, uh, tentunya menjadi bahan gitu untuk evaluasi kinerjanya. Itu contoh contoh dari salah satu kinerja yang dinilai berdasarkan data kuantitatif tadi, Mas. Dan bisa di ini kan karena sama mungkin penilaiannya tiap tahun jadi bisa diukur apakah naik ataukah turun gitu.

Peneliti

Oke, bagus.

Narasumber 2

Ada mau ngasih contoh lagi Mbak Ayu, Mbak Adel?

Mungkin nih, misal itu, Bu, kalau ada permintaan kita membalas pakai ND itu kan bisa dilihat ya posisi NDnya di mana dengan menentukan lamanya di mana atau ini penyelesaian revisi pengaduan revisi itu kan di aplikasi bisa dilihat tuh prosesnya udah sampai tahap mana itu kelihatan, tuh, Mas. Misal di masih di level pelaksana apa di level pengecasan. Nah, sampai mana itu kelihatan, kalau nggak salah seperti itu ya mas Nyoman. Kalau salah maaf dikoreksi. Iya, jadi yang tadi dicontohkan Mas Dicky di kami juga ada revisi seberapa cepat karena standarnya dua hari ya, dua hari. Ada yang satu hari, ada yang lima hari gitu. Mungkin lamanya dimana targetnya atau standar pelayanannya dua hari nih. Nah ini mungkin contoh contoh lah yang untuk menilai mekanisme untuk menilai bagaimana kinerjanya cuman mungkin nggak semua itu di KPI kan gitu ya, diikukan.

Peneliti

Kalau semua banyak banget bu.

Narasumber 2

Makanya tadi kalau yang diikutan saya kasih contoh yang tadi mungkin survei kepuasan layanan itu jadi ikut utama salah satu ikut utama di DJA.

Peneliti

Oke baik oke baik sudah cukup menjawab nah, terus berikutnya ini bu jadikan kalau yang tim lakukan itu kan merumuskan sop tuh si tadi istilahnya familiar digunakan. Nah itu kan ada banyak sekali bu tentunya bagaimana mengintegrasikan proses tersebut secara menyeluruh dan untuk memastikan bahwa layanan berfungsi secara baik dan terkoordinasi mungkin salah satunya tadi. Seperti yang disampaikan kalau tidak salah, yang mana setiap proses bisnis atau tugsis sudah disepakati atau sop sudah disepakati diunggah ke sistem semua orang atau divisi atau direktorat bisa melihat. Nah apakah ada lagi bu yang yang menunjang proses integrasi layanan secara menyeluruh.

Narasumber 2

Sebetulnya mungkin kalau bicara mengintegrasikan proses produk dan layanan itu ada beberapa ini ya. Tadi Mas Nyoman jelaskan ada probis probis yang memang dilaksanakan bersama sama misalnya tidak hanya mencakup satu departemen atau direktorat itu. Makanya dipastikan bahwa proses bisnisnya disepakati, terstandarisasi itu tadi salah satu utamanya termasuk juga penetapan standar pelayanan itu dimaksudkan untuk membakukan agar penerima layanan tuh tidak menerima perlakuan atau tidak menerima layanan yang berbeda beda gitu di sana kok bisa bisa cepat kalau yang mengajukan dia kalau mengajukan saya kok lama gitu itulah salah satu tujuan utamanya kemudian kalau tadi satu lagi melihat dari sisi integrasi proses itu mungkin dibantu juga dengan adanya ini proses pelayanan yang satu pintu itu ya mas, pelayanan publik itu.

Peneliti

Mungkin tertinggal.

Narasumber 2

Kalau karena memang layanan layanan atau proses proses itu tergantung ininya apa- Pada pantat. Beda beda tusinya gitu loh mas kalau bicara mengintegrasikan hanya yang terkait saja pastinya ya. Tujuan strategis organisasi tadi kalau coba saya merunut pertanyaannya tujuan strategis organisasi misalnya DCA tadi anggaran penerimaan PNBP. Berarti coba saya pengelolaan anggaran misalnya untuk menetapkan DIPA gitu menetapkan DIPA di sana Apa ya? APBN PAPBN menetapkan APBN undang undang APBN gitu di situ terlibat direktorat APBN PAPBN itu mengcollect gitu ya mengcollect semua apa usulan dipadipa

dari Kementerian lembaga dan itu mereka mengcollect dari Direktorat Abit gitu. Jadi bisa dibidang terintegrasinya itu lebih kepada kolaborasinya dan menjalankan alurnya mas. Jadi nanti dari Direktorat Abit minta nih ke Mitra KL nya masing masing mengumpulkan kemudian di sana diolah menurut sektornya misalkan gitu di Abit nanti dikumpulkan ke Direktorat Papbn Direktorat Papbn ini mengumpulkan secara nasional. Jadi masing masing direktorat menjalankan probisnya masing masing sesuai tusinya termasuk yang tadi SOPnya seperti apa nih kita meminta nih Direktorat Papbn minta ke siapa minta ke Direktorat Abit itulah fungsinya tadi menstandarisasi proses bisnisnya nanti mintanya ke siapa nih gitu kan Direktorat Papbn. Nah jadi kalau menurut saya sih integrasinya lebih lebih seperti itu integrasi proses proses bisnis di DJA. Nah, kalau bicara proses bisnis seperti itu, kalau integrasi layanan integrasi layanan yang tadi saya contohkan tuh Mas layanannya DJA kan membuat billing ya punya aplikasi billing untuk pnbp nah itu terintegrasi kalau bicara terintegrasi sistem itu integrasi dengan instansi pengelolanya misalkan ke imigrasi gitu mas jadi gimana ya menjelaskannya mohon dielaborasi deh tuh maksudnya penjelasannya jadi kalau proses bisnis terintegrasi di dalam DJA itu gitu berarti memang tujuan utamanya hasil akhirnya mungkin undang undang APBN misalnya ya ini contoh aja ya, dan itu tidak hanya Direktorat Papbn saja membutuhkan kolaborasi dengan atau integrasi dengan probis Direktorat lain nih, gitu karena nggak bisa jalan sendiri, tapi kalau integrasi misalnya terkait layanan keluar misalkan seperti itu yang tadi dicontohkan aplikasi simponi namanya aplikasi pnbp mungkin nanti jawabannya dipilih aja mas ya yang cocok dengan pertanyaannya ya

Peneliti

Iya bu, nanti saya yang memilih. Sudah cukup terjawab sih untuk mengintegresikan proses ya artinya proses satu sama lain itu tidak saling bertolak belakang gitu sih bu sebenarnya.

Narasumber 2

Saling mendukung untuk tujuan organisasi.

Peneliti

Oke, berikutnya mengelola kualitas produk dan dengan pendekatan berbasis data tadi sudah disampaikan mirip dan jawabannya bisa digunakan untuk menjawab pertanyaan ini. Memenuhi standar ya tentunya dari data yang di olah dan dikelola dirumuskan ya untuk memperbaiki halhal yang masih perlu dioptimasi. Kemudian mengelola proses

menggunakan analisis statistik berarti termasuk tadi bu ya ketika ada kuesioner segala macam tentunya sudah diolah juga bu ya secara statistik bu ya. Apakah betul?

Narasumber 2

Ya ya betul betul.

Peneliti

Oke ini masih sama. Oke, izin kita masih di level sudah di level terakhir ada enam domain lagi mohon izin untuk menyelesaikan sekalian supaya tuntas. Tadi untuk yang pertanyaan OIP Organizational Improvement Planning, bagaimana DJ mengembangkan rencana formal untuk meningkatkan proses organisasi secara keseluruhan dan metodologi untuk merencanakan perbaikan berkelanjutan di organisasi dan disosialisasikan. Nampaknya tadi sudah terjawab ya dengan adanya rapat tahunan, improvisasi, dan juga tadi ya sistem untuk melihat dokumentasi proses bisnis satu sama lain. Apakah ada tambahan untuk pertanyaan ini, Bu Bapak?

Narasumber 2

Belum ada Mas, sepertinya tadi.

Peneliti

Sudah lengkap ya?

Narasumber 2

Terimakasih. Ya, terimakasih sudah bisa menyampaikan semua yang kami ingat ya.

Peneliti

Iya, betul. Terus?

Narasumber 4

Kalau untuk kalau untuk kebenaran tadi seperti yang di Oke. Rata rata akhir tahun ada kinerja atas masalah strategis organisasi. Itu pastinya ada timbangan dari target dan realisasi capaian kinerja tahun sebelumnya. Jadi, apakah memang perlu diketahui tingkat challengenya ataukah ini masih dalam proses perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan apa ya kita fokus pada target dulu cuma kalau targetnya sudah tercapai apakah perlu kita tingkatkan

lagi? Misalnya ada apa ya misalnya contoh target penerimaan PMBP sekian triliun. Nah, sudah tercapai nih misalnya. Oke, kita perlu meningkatkan lagi dan nantinya kan ada pengaruh apa aja yang perlu dilakukan seperti itu pasti ada setiap tahunnya dipertimbangkan jadi nggak cuma untuk bikin perjanjian kinerja tapi juga untuk target dari target dan realisasi yang sudah mencapai di tahun sebelumnya dan bahkan tahun tahun sebelumnya juga. Jadi pasti ada perbaikan untuk sinyalungan evaluasi personal.

Peneliti

Oke, tadi berdasarkan termasuk berdasarkan KPI juga Mbak Adel ya?

Narasumber 4

Betul

Peneliti

Oke oke. Oke, di situ tadi lanjut ke pertanyaan berikutnya OPA Organizational Performance Alignment. Bagaimana DJA menyesuaikan kinerja organisasi dengan kebutuhan bisnis yang berkembang? Tadi juga mirip ya sudah disampaikan juga ketika ada perubahan segala macam langkah langkah seperti apa. Kemudian DJA memastikan bahwa tujuan organisasi dan kinerja operasional selalu selaras dengan perubahan kebutuhan bisnis dan lingkungan eksternal. Tadi juga sudah disampaikan salah satunya tadi yang Pak Nyoman sampaikan ya ada KMK, ada PMK yang mengatur internal serta KMK itu internal, PMK itu eksternal. Kemudian-

Narasumber 4

Ayo Mas izin mumpung masih mengingat.

Peneliti

Oke silakan Mbak.

Narasumber 4

Karena tadi jelas terkait PPI juga, ada informasi aja sih maksudnya. Jadi kinerja pegawai itu bisa dikatakan sama dengan Kinerja organisasi saat pejabat tersebut memiliki peta strategis. Dalam hal ini, kalau di DJA itu uh peta strategis dipegang oleh pejabat pesawat jual. Kalau di tempat kami itu sama sekretaris dirjen. Kalau di situs lain para direktur gitu ya. Jadi, uh

yang dikatakan KPI akses gitu ya, uh kpi akses yang menjadi kinerja organisasi sekretariat gitu mas. Jadi memang karena sistemnya uh cascading sebelumnya sudah dijelaskan juga, jadi memang ada beberapa uh Kpi yang diturunkan ke bawah mempertimbangkan sasaran strategis pejabat yang paling atas. Jadi kan uh, pemegang peta strategis tertinggi kami kan ibu mengki ya. Nanti ibu mengki punya sasaran strategis sekian sekian sekian dimandatkan lagi di cascade ke bawah para dirigen lalu ke penjualan pesawat duanya. Nanti baru di lapangannya dijabarkan lagi tuh gpi apa yang harus dilakukan. Jadi kita fokus pada sertas strategis kita sendiri. Baru untuk lainnya, bi ai nya lah gitu ya istilahnya itu berkurang pada kursi uh yang dijelaskan dalam project. Project project proyek jalan yang kita pecahkan lalu sisanya itu project pasti ada lah kalau di kalau di sosial tuh pasti ada project. Project tahunan itu yang biasanya uh di luar di luar biayu ya gitu mas. Jadi ada tim lagi, ada komunikasi atau tiba tiba ada kunjungan lain di luar biaya dan data strategis untuk kita sebut kinerja tambahan. Nanti akan diperhitungkan juga di dalam realisasi kontrak kinerja sorry dalam realisasi kinerja penawar itu ya kalau masalah nanti baik kalau ada teman teman orang mau nonton kayak gitu sih soalnya takutnya mas Ricky bingung kinerja organisasi itu kayak gimana kinerja pegawai itu gimana apakah bisa tidak jadi kinerja pegawai yang membangun kinerja organisasi.

Peneliti

Oke baik, Mbak Adel sudah cukup clear oke terima kasih uh berikutnya tentang defect and problem prevention ya. Nah, mungkin ini nyambung dengan tadi istilahnya Bu Ayu itu DKR kalau saya tidak salah ya yang dilakukan setiap bulan. Nah itu dalam evaluasinya apakah juga dibahas tentang root cost analysis ya atau melakukan analisis akar penyebab suatu masalah atau suatu kendala dalam proses bisnis yang terjadi dan apakah ada contohnya bagaimana hasil analisis tersebut digunakan untuk mencegah masalah serupa di masa depan.

Narasumber 4

Bu Ayu, monggo Bu Ayu.

Narasumber 3

Siap mas. Jadi, dalam laporan capaian kerja kami itu sudah ini ya sudah disajikan bisa nanti uh situ kan ada indikator apa saja kemudian di indikator itu nanti dijelaskan isu utamanya apa kemudian akar masalahnya seperti apa kemudian tindak lanjut yang sudah tindakannya sudah dilaksanakan juga dijelaskan di dalam laporan tadi kemudian juga ada rencana aksi ke

depannya nanti untuk menghadapi akar masalah tadi itu juga disajikan seperti itu misal tadi udah dicontohkan Bu Ika terkait itu survei kepuasan pelayanan misal di tahun dua ribu berapa ya yang menggunakan online full online itu agar masalahnya misalnya karena ada perubahan survei yang semulanya tidak full online menjadi online itu kendalanya misalnya uh apa ya terdapat misinterpretasi terhadap pertanyaan pertanyaan survei gitu karena dulunya bisa dijelaskan secara langsung karena online mungkin ada kendala di situ seperti itu. Nah untuk pengelolaan resiko sendiri nah dalam DKR or nya itu resiko jadi di dalam DKR sendiri itu sudah dibahas juga mengenai resiko resiko organisasi dan juga uh dimitigasi seperti itu mas.

Peneliti

Bu Ayu, kira kira ada dokumentasi DKRO yang bisa dibagikan kepada saya nggak bu? Dokumentasi DKRO tata tata pelaksanaan atau SOP nya untuk saya pelajari lebih lanjut boleh tidak?

Narasumber 4

Laporan MKFO.

Narasumber 2

Karena yang MD depannya aja yang MD laporan MKFO sama termasuk laporannya aja korannya paling nanti yang atau notulan apa ya bentar ya mas ya

Narasumber 4

yang dibutuhkan datanya apa nanti

Narasumber 2

Apa karena memang kan dokumennya ada beberapa ya, ada sampai detilnya pun ada rekaman tapi mungkin nggak bisa di share. Ada beberapa dokumen nih, yang kami buat dari daftar hadir, kemudian ada notula juga, ada laporan juga, ada lembar kerjanya, lembar kerjanya kayaknya enggak se enggak seperti itu. Yang dibutuhkan apa nih, Mas, kalau misalnya pelaksanaan DKRO nya itu sudah dilaksanakan kita ada SE nya. Jadi yang mewajibkan surat edaran ya, mewajibkan pengelola kinerja itu melaksanakan DKRO gitu mas. Tapi kalau itu kayaknya lebih relevan yang SE nya ya, menunjukkan DJA tuh melakukan.

Peneliti

Kalau outputnya Bu, jadikan sebenarnya DKRU itu menurut saya sangat krusial Bu, ya, karena melihat resiko kemudian mengembangkan dari resiko itu. Nah, kalau contoh outputnya itu ada gak bu? Misalkan dari DKRU itu ditemukan ada masalah di bagian ini, kemudian akan melakukan improvisasi tertentu.

Narasumber 2

Iya, arahan ada sih tapi biasanya adanya tuh dimana ya, di notula adanya. Tapi kayaknya itu agak agak internal tuh, Mas.

Peneliti

Oh iya.

Narasumber 2

Atau di LAKIN mungkin ya, di LAKIN ada laporan kinerja Mas, tapi itu tahunan ya, di sana ada jadi rangkuman kinerja setahun itu, termasuk nanti kendala kendala yang dihadapi rencana aksi ke depan paling itu ya.

Peneliti

Betul, Bu.

Narasumber 2

Paling nanti LAKINnya yang masih.

Peneliti

Oke, boleh bu. Baik terima kasih. Oke, terima kasih sudah cukup menjawab untuk poin nomor tiga berikutnya, poin nomor empat bagaimana DJA meningkatkan kapabilitas organisasi secara proaktif berdasarkan umpan balik tadi sudah disampaikan Bu Ika dan Bu Ayu ya, adanya kuesioner. Nah, pakai kuesioner mungkin bisa disampaikan kuesioner itu kapan disembarkannya Bu ya? Setiap kapan begitu?

Narasumber 2

Kalau di apa tahun lalu tuh kita malah menggunakan DJA tuh bekerjasama dengan pihak ketiga yang melakukan survei untuk menjamin itu dia bisa independen ya. Kita kerjasamanya tapi itu di Setjennya ini yang mengelola tuh Setjen yang kita pihak ketiganya dari UGM. Jadi UGM yang melaksanakannya itu ada di LAKIN juga Mas. Nanti pelaksanaan SKPL namanya SKPLPK (Survei Kepuasan Pengguna Layanan dan Pemangku Kepentingan). Itu yang dibutuhkan apa?

Peneliti

Yang dibutuhkan umpan baliknya mungkin Bu ya dapat umpan baliknya.

Narasumber 2

Dapat baliknya ada ada kan kayaknya dilakin masukan masukannya, ada kayaknya aspek apa gitu yang perlu mendapat perhatian itu, ya ada ada.

Peneliti

Boleh Bu. Baik. Berikutnya yang nomor lima terkait dengan inovasi proses bisnis Bu. Jadi bagaimana DJA menciptakan dan mengelola inovasi khususnya di domain proses bisnis untuk meningkatkan nilai organisasi, dan bagaimana mendorong budaya inovasi dan bagaimana inovasi tersebut diterapkan diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas proses bisnis.

Narasumber 2

Meningkatkan inovasi sebenarnya sub box sebelah nih pengelolanya cuman di Kemenkeu sendiri itu ada namanya Sandbox ya, apa ya, sebuah sistem untuk mengelola inovasi di Kemenkeu terus juga di DJA juga memakai itu ya, karena untuk keseragaman Hai namanya sistem Sandbox. Jadi untuk menampung inovasi inovasi di sana nanti ada Pmk nya, Pmk atau PMK nya ya Mas, jenisnya Sandbox itu apa gitu, bagaimana pengusulannya. Tapi ada untuk inovasi itu juga menjadi perhatian di Kemenkeu. Makanya dibuatkan sistem khusus malah aplikasi khusus untuk pengelolaan inovasinya dan di DJA sendiri juga dibuatkan tim, kemudian beberapa inovasi DJA juga sudah mendapatkan apresiasi atau menang inovasilah istilahnya gitu Mas. Jadi ini yang dibutuhkan apa data dukungannya kami sampaikan peraturannya ya peraturan inovasinya itu ya.

Peneliti

Betul peraturan inovasinya suka terus kemudian sekalian nanti otomatis akan menjawab pertanyaan ini tidak Bu ya, memastikan bagaimana inovasi itu diimplementasikan ada juga Bu ya di situ ya?

Narasumber 2

Oke, biasanya kalau KMK termasuk latar belakang dan tujuan yang biasanya. Jadi kebijakannya ini level Kemenkeu dan DJA ikut ke sana gitu ya Mas ya, jadi penerapannya.

Peneliti

Oke, oke, oke, kalau dari daftar pertanyaan BPMM sudah cukup Ibu Bapak semuanya kalau sudah terjawab, semoga lengkap. Mungkin terakhir, ada tambahan pernyataan ataupun mungkin feedback untuk saya selaku mahasiswa ya, S2 yang mungkin. Melakukan penelitian ini. Monggo, Bu Ika, ada yang Pak Nyoman.

Narasumber 2

Siap, Mas. Mungkin sedikit. Yang tadi, uh, agak agak kami juga mungkin miss, uh, terkait dengan kalau bicara probis gitu. Bayangan kami adalah langsung SOP gitu. Jadi bayangan kami ketika akan wawancara itu bagaimana nih pengelolaan SOP langsung gitu, ya? Uh, apa pakai aplikasi apa terus metodenya gimana, prosedurnya gimana, bagaimana membuat SOP gitu karena kalau Mas Dicky kan fokusnya di DJA gitu. Jadi di DJA itu pengelola probis operasional yaitu SOP gitu. Tapi ternyata setelah jalan wawancaranya, probisnya adalah bicara tentang menjalankan tusi itu. Menjalankan probisnya DJA itu seperti apa, kemudian bagaimana pengukuran kinerjanya dalam pelaksanaan probis gitu, ya, bagaimana perbaikannya, layanannya gitu, ya. Jadi mungkin nanti dari jawaban kami di dari awal wawancara mohon dielaborasi kembali untuk disesuaikan tadi, Mas, dengan maksudnya kami juga harapannya bisa memenuhi tadi informasi yang digali, tapi takutnya kan ada yang miss tadi dari awal kita ekspektasi wawancaranya itu tentang SOP, SOP, SOP, SOP. Takutnya malah ditanya ini bagaimana ini IT nya gimana atau enggak seperti itulah, Mas, gitu. Ternyata lebih bersifat umum, ya, terkait dan itu mungkin Mas Dicky izin untuk mendalami DJA yang kami sampaikan itu di PMK organisasi dan tata kerja itu dan pengelolaan probis di sana lengkap ada probis dari level strategis sampai operasional. Dan kami sekali lagi di operasional yaitu SOP gitu.

Peneliti

Baik, Bu Ika, terima kasih. Mungkin dari Bu Ayu, Mbak Adel atau Pak Nyoman ada feedback untuk saya.

Narasumber 4

Izin Mas, seperti itu biasanya sudah ada hipotesis sementara enggak atau nanti arahnya ini kok kalau tadi ditanyakan.

Narasumber 2

Arahnya kita ke level berapa gitu, Mas?

Narasumber 4

Udah level lima nih kalau bayangan saya ya karena udah dijawab tapi kan pasti harus ada ini dong yang dikritisi gitu, ya.

Narasumber 2

Nah, itu yang kita tunggu. Kita beri waktu, Mas Dicky. Jangan kita todong sekarang. Nanti nggak enak nanti, Mas Dicky jawabnya sekarang.

Peneliti

Bahaya, Bu. Nanti saya ngeklaim gini. Jadi nanti prosesnya seperti ini kalau dari pertanyaan dari satu sampai level dua sampai lima kan tadi Bu Bapak bisa menyampaikan semuanya, ya, tidak tidak ada jawaban tidak gitu, ya. Nah, tapi nanti saya coba olah terus saya konsultasikan dengan dosen pembimbing saya terlebih dahulu, Pak Nyoman nanti hasilnya saya share dan mungkin Insya Allah ininya juga sebelum saat proses jurnal publish ke jurnal nanti Insya Allah saya kirimkan juga ke Ibu Bapak sekalian ininya ya draft nya mungkin seperti itu Pak Nyoman dan Ibu.

Narasumber 4

Ini enggak ada survei data kelapangannya gitu, ya? Hanya wawancara aja atau ada lanjutan lagi pengambilan datanya misalnya?

Peneliti

Kalau dari metodologi yang diajukan itu wawancara saja Pak, belum sampai ke pendalaman. Belum dibutuhkan mungkin nggak tahu nanti kalau dari dosen minta saya ke lapangan. Gitu, Pak Nyoman.

Narasumber 4

Iya, iya, iya. Kalau wawancara kan kami pastinya mencoba menjawab kan nyampaikan.

Peneliti

Baik, baik, Pak Nyoman itu jadi bahan pertimbangan saya nanti ke dosen saya. Mungkin dari Bu Ayu atau Mbak Adel mohon feedback masukannya.

Narasumber 2

(tertawa kecil dan suara berisik) Kecil, nggak ada suaranya. Harus gini, Mbak. Kayaknya yang nyala yang laptop deh.

Peneliti

Iya, kayaknya salah salah pemilihan mikrofon, Mbak Adel.

Narasumber 2

Kadang gitu zoomnya otomatis pindah ke sini.

Narasumber 4

Iya, dari saya sih semangat terus nanti. Terima kasih atas kerjasama kita. Mohon maaf sekali ya ada kurang orang. Kita kerja yang lumayan agak tidak terduga. Semoga dipercaya pelajaran.

Peneliti

Amin.

Narasumber 4

Bisa bermanfaat bagi kami yang ada di DJA.

Narasumber 2

Nanti kita tunggu masukannya ya, Mas.

Peneliti

Baik Bu, Insya Allah, Bu. Iya, baik. Mungkin terakhir dari Bu Ayu.

Narasumber 2

Semoga lancar aja Mas proses kedepannya.

Peneliti

Baik, oke, amin, amin. Terima kasih, Bu Ayu. Oke, Ibu Bapak, nampaknya pertanyaan yang saya sampaikan sudah saya, uh, sudah lengkap. Saya pertama mengucapkan terima kasih yang setinggi tingginya kepada Ibu Bapak yang mendukung proses penelitian ini. Semoga dapat bermanfaat untuk DJA dan semoga Ibu dan Bapak mendapatkan balasan yang baik dari Allah subhanawata'ala. Dan terakhir, saya mohon maaf dalam wawancara ini apabila banyak kekurangan, salah kata atau sikap saya yang tidak berkenan di hati Ibu dan Bapak. Saya mohon maaf yang sebesar besarnya. Untuk berikutnya, mohon izin saya akan merancang propos bukan proposal ya, tapi sudah ke tesis dan juga ke draft jurnal nanti. Insya Allah saya kirimkan kepada Ibu dan Bapak sekalian. Mohon masukan dan juga kritik serta sarannya terhadap draft yang akan saya ajukan. Mungkin itu, apakah ada tambahan lagi dari Ibu dan Bapak?

Narasumber 2

Mas terima kasih banyak mohon maaf ya kalau ada kekurangan kekurangan dari kami.

Peneliti

Baik, terima kasih banyak. Izin saya tutup acara wawancara pada sore hari ini. Terima kasih sekali lagi saya ucapkan.

Narasumber 2

Terima kasih, Mas Dicky. Izin, Leave. Terima kasih, teman-teman