



LAPORAN AKHIR

SURVEY KEPUASAN PEMANGKU KEPENTINGAN (SKPK)

2025

KERJA SAMA ANTARA:

Research and Development for Societal Impact (RDSI) FEB UGM dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kebutuhan Survei.....	2
1.3 Maksud dan Tujuan Survei.....	2
1.3.1 Maksud Survei.....	2
1.3.2 Tujuan Survei.....	3
1.4 Cakupan dan Objek Survei.....	3
1.4.1 Cakupan Survei.....	3
1.4.2 Objek Survei.....	3
1.5 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II.....	5
GAMBARAN UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN.....	5
2.1 Profil Organisasi Kementerian Keuangan.....	5
2.2 Tugas, Fungsi, dan Peran Kementerian Keuangan.....	8
2.2.1 Tugas Kementerian Keuangan.....	9
2.2.2 Fungsi dan Peran Kementerian Keuangan.....	10
2.3 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan.....	11
2.4 Jenis Layanan dan Karakteristik Unit Eselon I dan Non Eselon.....	13
2.5 Pemangku Kepentingan.....	17
BAB III.....	20
TINJAUAN PUSTAKA.....	20
3.1 Konsep Kepuasan Pemangku Kepentingan.....	20
3.2 Evolusi Konsep Kepuasan Pelanggan di Sektor Pemerintah dan Publik....	20
3.3 Model Kepuasan Pemangku Kepentingan.....	21
BAB IV.....	23
METODE SURVEI.....	23
4.1 Desain Survei.....	23

4.1.1 Pendekatan Deskriptif Kualitatif sebagai Fondasi Survei	23
4.1.2 Kuantifikasi Kualitatif untuk Penilaian dan Skoring.....	24
4.2 Definisi Operasional dan Pengukuran	27
4.2.1 Integritas dan Profesionalisme.....	27
4.2.2 Komunikasi.....	27
4.2.3 Kolaborasi.....	27
4.2.4 Relevansi dan Dampak Kebijakan.....	28
4.3 Instrumen.....	29
4.4 Desain Pengambilan Sampel	31
4.4.1 Teknik Pengambilan Sampel	31
4.4.2 Rerangka dan Ukuran Sampel	31
4.4.3 Ukuran Sampel	32
4.5 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	32
4.5.1 Sumber Data	32
4.5.2 Metode Pengumpulan Data.....	33
4.6 Deskripsi Narasumber	36
4.6.1 Jumlah dan Cakupan Wawancara	36
4.6.2 Asal Instansi dan Representasi	37
4.7 Validasi dan Konsistensi Wawancara	38
4.7.1 Triangulasi dan Konsistensi Internal (<i>Internal Consistency</i>)	38
4.7.2 Validasi Pemahaman (<i>Member Checking</i>)	38
4.8 Metode Analisis Data	38
4.8.1 Pengujian Konsistensi antar <i>Rater</i>	39
4.8.2 Pengujian Statistik Antar <i>Rater</i>	39
4.8.3 Pengolahan Statistik Dasar dan Penyusunan Indeks.....	40
4.8.4 Analisis Konten untuk Pendalaman Temuan.....	40
BAB V.....	42
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	42
5.1 Profil Narasumber Pemangku Kepentingan	42
5.1.1 Profil Demografi.....	42
5.2 Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan	46
5.3 Pembahasan	48
5.3.1 Aspek Integritas dan Profesionalisme.....	48
5.3.2 Aspek Komunikasi.....	51

5.3.3 Aspek Kolaborasi.....	55
5.3.4 Aspek Relevansi dan Dampak Kebijakan.....	58
BAB VI	63
KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	63
6.1 Kesimpulan.....	63
6.2 Rekomendasi	64
6.2.1 Aspek Integritas dan Profesionalisme.....	64
6.2.2 Aspek Komunikasi.....	66
6.2.3 Aspek Kolaborasi.....	68
6.2.4 Aspek Relevansi dan Dampak Kebijakan.....	70
REFERENSI	74

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Deskripsi Unit Eselon I dan Unit Non Eselon Kementerian Keuangan (Struktur 2025).....	14
Tabel 2.2 Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan 2025	18
Tabel 4.1 Definisi operasional aspek yang dievaluasi.	29
Tabel 4.2 Daftar pertanyaan terbuka.	30
Tabel 4.3 Daftar pertanyaan tertutup.	35
Tabel 4.4 Pewawancara SKPK 2025.	36
Tabel 4.5 Jumlah narasumber berdasarkan tema dan unit eselon.	37
Tabel 5.1 Sebaran narasumber berdasarkan unit eselon.	43
Tabel 5.2 Sebaran narasumber berdasarkan tema.	44
Tabel 5.3 Indeks kepuasan per aspek dan agregat.	47
Tabel 5.4 Skor kepuasan untuk aspek integritas dan profesionalisme.....	48
Tabel 5.5 Skor kepuasan untuk aspek komunikasi.	51
Tabel 5.6 Skor kepuasan untuk aspek kolaborasi.	55
Tabel 5.7 Skor kepuasan untuk aspek relevansi dan dampak kebijakan.....	59
Tabel 6.1 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek integritas dan profesionalisme.	65
Tabel 6.2 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek komunikasi.	67
Tabel 6.3 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek kolaborasi.	68
Tabel 6.4 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek relevansi dan dampak kebijakan.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan 2025.....	12
Gambar 4.1 Lini masa proses penyederhanaan aspek yang dievaluasi.....	26
Gambar 5.1 Jumlah narasumber berdasarkan jenis kelamin.....	42

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan) memegang mandat sebagai institusi *Nagara Dana Rakca* yang memiliki peran strategis dan sentral dalam pengelolaan fiskal, penganggaran, perpajakan, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan, serta kekayaan negara. Sebagai penggerak utama dalam ekosistem keuangan negara, Kementerian Keuangan berkewajiban memastikan bahwa seluruh kebijakan fiskal dan layanan publik yang diselenggarakan memiliki keselarasan dengan kebutuhan, ekspektasi, dan tuntutan para pemangku kepentingan. Dalam menjalankan fungsi vital ini, Kementerian Keuangan dituntut untuk menjaga trilema kebijakan makroekonomi, yaitu keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, pemerataan kesejahteraan, dan keberlanjutan fiskal.

Lebih dari sekadar regulator, Kementerian Keuangan bertindak sebagai mitra kunci bagi berbagai entitas, mulai dari Kementerian/Lembaga (K/L), pemerintah daerah, pelaku usaha (BUMN/BUMD/Swasta), lembaga keuangan, hingga masyarakat luas. Interaksi ini menuntut adanya mekanisme umpan balik yang terstruktur guna menjamin prinsip *Good Governance*. Hal ini sejalan dengan paradigma *New Public Service*, di mana pemerintah tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga melayani dan memberdayakan masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya (Denhardt dan Denhardt, 2015).

Dalam konteks tersebut, Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan (SKPK) diposisikan sebagai instrumen strategis untuk menjaring aspirasi dan persepsi mitra kerja secara komprehensif. Urgensi pelaksanaan SKPK diperkuat oleh komitmen Kementerian Keuangan dalam Rencana Strategis (Renstra) Tahun 2025–2029, yang menetapkan visi: "*Menjadi penggerak transformasi ekonomi nasional melalui pengelolaan keuangan negara serta sektor keuangan yang proaktif, adaptif, dan terpercaya dalam rangka mewujudkan Bersama Indonesia Maju menuju Indonesia Emas 2045*".

Pelaksanaan survei ini memiliki landasan yuridis dan operasional yang kuat. Selain merujuk pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang memandatkan penyelenggara layanan untuk melakukan evaluasi kinerja secara berkala, survei ini juga mengacu pada kerangka regulasi Reformasi Birokrasi nasional. Secara spesifik, pelaksanaan SKPK selaras dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, yang menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam penilaian kinerja pemerintah.

Lebih lanjut, dalam kerangka transformasi birokrasi, survei ini mengakomodasi arah kebijakan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 3 Tahun 2023 tentang

Perubahan atas Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, yang menuntut adanya birokrasi yang berdampak. Secara internal, tata kelola Kementerian Keuangan yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024, serta standar layanan dalam PMK Nomor 46/PMK.01/2021, menjadi basis operasional dalam penyusunan instrumen evaluasi ini.

Melalui pendekatan yang terintegrasi antara aspek kebijakan, proses bisnis, sumber daya manusia, dan teknologi informasi, SKPK diharapkan tidak hanya menjadi alat ukur kinerja, namun menjadi katalisator dalam perwujudan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola (RBTK) yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan.

1.2 Kebutuhan Survei

Pelaksanaan Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan didasari oleh urgensi untuk mendiagnosis kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas implementasi di lapangan. Kebutuhan ini mencakup beberapa dimensi strategis:

1. Evaluasi Holistik Reformasi Birokrasi.
Terdapat kebutuhan untuk memperluas spektrum evaluasi RBTK. Evaluasi tidak lagi terbatas pada kinerja layanan transaksional (bertemu langsung dengan pengguna), namun juga mencakup proses hulu seperti perumusan kebijakan strategis serta tata kelola pengadaan barang/jasa.
2. Basis Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti.
Kementerian Keuangan memerlukan data empiris yang mendokumentasikan persepsi pemangku kepentingan secara sistematis. Hasil survei ini dibutuhkan sebagai landasan analitis dalam memitigasi risiko kebijakan dan merancang intervensi manajerial yang presisi.
3. Penguatan Ekosistem Kolaborasi.
Dalam era *collaborative governance*, terdapat kebutuhan mendesak untuk membina hubungan yang konstruktif dengan mitra strategis (Ansell dan Gash, 2008). Survei ini dibutuhkan sebagai kanal komunikasi dua arah untuk memvalidasi apakah kolaborasi yang dibangun telah berjalan efektif, inklusif, dan memberikan nilai tambah bagi kedua belah pihak.

1.3 Maksud dan Tujuan Survei

1.3.1 Maksud Survei

Maksud utama dari pelaksanaan Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan adalah penyediaan instrumen evaluasi yang kredibel dan komprehensif untuk mendukung keberlanjutan Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola di lingkungan Kementerian Keuangan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk:

1. Mendokumentasikan persepsi pemangku kepentingan terhadap *end-to-end process* bisnis Kementerian Keuangan, mulai dari formulasi kebijakan hingga *service delivery*.
2. Membangun mekanisme *check and balance* eksternal untuk menjamin akuntabilitas kinerja organisasi.
3. Memperkuat keterlibatan mitra strategis dalam siklus perbaikan berkelanjutan.

1.3.2 Tujuan Survei

Secara spesifik, survei ini bertujuan untuk:

1. Mengukur indeks kepuasan dari perspektif pemangku kepentingan.
2. Menggali makna di balik angka indeks untuk mengidentifikasi variabel layanan yang menjadi pengungkit utama kepuasan, serta mendeteksi area kritis yang memerlukan intervensi segera.
3. Memberikan rekomendasi berdasarkan aspirasi pemangku kepentingan, guna meningkatkan kualitas kebijakan, profesionalisme SDM, dan keandalan sistem layanan.

1.4 Cakupan dan Objek Survei

1.4.1 Cakupan Survei

Ruang lingkup survei dirancang menggunakan pendekatan metode deskriptif kuantitatif untuk menangkap kompleksitas hubungan antara Kementerian Keuangan dan pemangku kepentingannya. Mengacu pada Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2023 dan adaptasi kebutuhan strategis Kementerian Keuangan, aspek pengukuran dikerucutkan menjadi empat aspek kunci:

1. Aspek Integritas dan Profesionalisme: Menilai konsistensi perilaku, kepatuhan terhadap kode etik, kompetensi teknis, serta transparansi dalam pelaksanaan tugas.
2. Aspek Komunikasi: Mengevaluasi efektivitas saluran informasi, kejelasan sosialisasi kebijakan, serta responsivitas terhadap aduan dan pertanyaan.
3. Aspek Kolaborasi: Mengukur kualitas kemitraan, sinergi lintas sektoral, dan keterbukaan dalam pelibatan pemangku kepentingan.
4. Aspek Relevansi dan Dampak Kebijakan: Menilai seberapa jauh kebijakan yang dihasilkan menjawab kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan dampak nyata bagi perekonomian dan tata kelola.

1.4.2 Objek Survei

Objek survei menggunakan teknik *purposive sampling* yang menyasar representasi dari tiga pilar fungsi utama Kementerian Keuangan, yaitu Dukungan Manajemen, Penerimaan, dan Belanja. Profil responden dipilih dari level pimpinan tinggi untuk memastikan kualitas umpan balik yang strategis:

1. Klaster Dukungan Manajemen: Meliputi Deputi/Pejabat Eselon I dari instansi mitra strategis seperti Kementerian PANRB (terkait reformasi birokrasi), Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (koordinasi kebijakan makro), dan Kementerian Sosial (perlindungan sosial).
2. Klaster Penerimaan Negara: Meliputi pimpinan Kelompok Kerja (Pokja) perpajakan, pimpinan asosiasi dunia usaha (KADIN Indonesia), serta perwakilan Kementerian Luar Negeri (terkait kerjasama ekonomi internasional).
3. Klaster Belanja Negara: Meliputi Direksi Perbankan (Himbara/Swasta), pimpinan Bappenas (perencanaan pembangunan), pejabat Kementerian BUMN, serta Badan Pertanahan Nasional.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan hasil SKPK 2025 disusun dalam enam bab. Bab I merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang, kebutuhan, maksud dan tujuan, cakupan, serta sistematika penulisan survei. Bab II memberikan gambaran umum tentang Kementerian Keuangan, meliputi profil organisasi, tugas, fungsi, dan peran Kementerian. Selain itu, Bab II juga mengulas sasaran dan luaran yang diharapkan dari survei. Bab III mencakup kajian pustaka, yakni konsep dan kerangka penelitian yang menjadi dasar survei. Bab IV memaparkan metodologi survei, meliputi desain survei, instrumen dan kualitas penelitian, metode analisis data, serta hasil pengumpulan data. Hasil analisis survei dijabarkan dalam Bab V, yang membahas profil responden, skor kepuasan pemangku kepentingan, dan skor kepuasan per aspek yang dievaluasi. Bab VI menyajikan simpulan dan rekomendasi manajerial yang dapat digunakan sebagai dasar untuk meningkatkan kualitas layanan Kementerian Keuangan.

BAB II

GAMBARAN UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN

2.1 Profil Organisasi Kementerian Keuangan

Kementerian Keuangan Republik Indonesia adalah kementerian negara yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan negara dan kekayaan negara untuk membantu Presiden dalam menyusun, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan kebijakan fiskal dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Ruang lingkup tugas Kementerian Keuangan meliputi perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan, kekayaan negara, perimbangan keuangan pusat–daerah, serta pengelolaan pembiayaan dan risiko fiskal.

Kementerian Keuangan terdiri dari Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, sembilan Direktorat Jenderal: Direktorat Jenderal Strategi Ekonomi dan Fiskal, Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko, dan Direktorat Jenderal Stabilitas dan Penegakan Hukum, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), serta unit-unit penunjang lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Struktur ini dirancang untuk memastikan pengelolaan keuangan negara yang terintegrasi dari pusat hingga daerah. Visi dan Misi Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

Visi Kementerian Keuangan:

“Menjadi penggerak transformasi ekonomi nasional melalui pengelolaan keuangan negara serta sektor keuangan yang proaktif, adaptif, dan terpercaya dalam rangka mewujudkan Bersama Indonesia Maju menuju Indonesia Emas 2045.”

Visi tersebut menekankan peran Kementerian Keuangan sebagai pengelola fiskal yang bertanggung jawab untuk menjaga stabilitas dan mendorong transformasi struktural untuk pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan merata di seluruh Indonesia.

Misi Kementerian Keuangan:

1. Merumuskan dan mengelola kebijakan fiskal, sektor keuangan, dan ekonomi yang proaktif, adaptif dan mampu menggerakkan transformasi ekonomi.
2. Mencapai pendapatan negara yang maksimal, berkeadilan dan mendukung perekonomian nasional.
3. Meningkatkan kualitas pengeluaran negara yang memberikan dampak bagi kesejahteraan rakyat.

4. Meningkatkan akuntabilitas dan inovasi pengelolaan perbendaharaan, kekayaan negara, serta pembiayaan dan risiko untuk mendorong tata kelola pembangunan yang baik.
5. Mewujudkan pengelolaan sumber daya organisasi dan teknologi informasi dalam kerangka budaya Kemenkeu Satu, yang mendorong akselerasi transformasi birokrasi nasional.

Purbaya Yudhi Sadewa, yang dilantik pada 8 September 2025, menggantikan Sri Mulyani Indrawati sebagai Menteri Keuangan saat ini. Purbaya lahir di Bogor, Jawa Barat, pada tahun 1964. Ia dikenal memiliki pendidikan yang kuat dalam teknik dan ekonomi. Ia mendapatkan gelar Sarjana Teknik Elektro di Institut Teknologi Bandung (ITB). Setelah itu, ia melanjutkan pendidikannya ke Purdue University di Indiana, Amerika Serikat, untuk mendapatkan gelar Master of Science (M.Sc.) dan Doctor of Philosophy (Ph.D.) di bidang ilmu ekonomi. Sumber analitis yang penting untuk pembuatan kebijakan fiskal dan keuangan negara yang kompleks berasal dari kombinasi keilmuan ekonomi dan teknik ini.

Amanah sebagai Ketua Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) dari tahun 2020 hingga 2025 merupakan pengalaman penting yang memperkuat profil Purbaya sebelum menjabat sebagai Menteri Keuangan. Di bawah kepemimpinannya, LPS bertanggung jawab atas stabilitas sistem keuangan nasional dan kepercayaan deposan, terutama selama fase pemulihan pasca pandemi dan meningkatnya ketidakpastian global. Sebagian besar analis menilai Purbaya sebagai ekonom yang berfokus pada pertumbuhan dan sangat teliti dalam membaca data. Mereka percaya bahwa perekonomian Indonesia memiliki peluang untuk tumbuh di atas 5 persen melalui peningkatan investasi domestik, daya beli rumah tangga, dan produktivitas sektor riil. Kementerian Keuangan menggunakan orientasi kebijakan yang pro-pertumbuhan namun tetap menekankan kehati-hatian fiskal ini untuk mengawasi pelaksanaan Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029, yang bertujuan untuk meningkatkan stabilitas sistem keuangan dan meningkatkan pendapatan negara dan kualitas belanja.

Capaian fiskal terbaru menunjukkan kinerja kelembagaan Kementerian Keuangan. Realisasi pendapatan negara tahun 2024 mencapai sekitar Rp2.842,5 triliun atau 101,4% dari target APBN 2024, tumbuh positif sekitar 2,1% (yoy). Penerimaan pajak mencapai kurang lebih Rp1.932,4 triliun atau 100,5% dari target, dengan pertumbuhan 3,5% (yoy). Belanja negara terealisasi sekitar Rp3.350,3 triliun, sehingga defisit anggaran berada di kisaran 2,29% PDB, lebih rendah dari perkiraan awal pembangunan. Hasil ini menunjukkan bahwa APBN berfungsi sebagai *shock absorber* dan instrumen pembangunan untuk mempertahankan pemulihan ekonomi dan membantu masyarakat yang rentan. Gambaran ini diperkuat oleh evaluasi yang dilakukan oleh lembaga internasional. IMF menilai dalam pernyataan penutup konsultasi Pasal IV tahun 2024 bahwa kombinasi kebijakan moneter dan fiskal Indonesia mampu mempertahankan pertumbuhan sekitar 5% dengan inflasi tetap

terkendali sambil melakukan konsolidasi fiskal secara bertahap setelah pandemi (IMF, 2024). Menurut artikel kebijakan yang ditulis oleh Sri Mulyani Indrawati dan rekan-rekan pada tahun 2024, pemerintah mengambil pendekatan fiskal yang hati-hati dengan mempersempit defisit untuk mempertahankan ruang fiskal sambil mempertahankan belanja prioritas seperti pembangunan infrastruktur dan perlindungan sosial (Indrawati et al., 2024).

Kementerian Keuangan, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan negara, terus melakukan Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK). Untuk meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas, program ini akan memperbaiki model manajemen strategi, memperkuat proses organisasi dan bisnis, meningkatkan sistem manajemen kinerja, dan menggunakan teknologi informasi dalam layanan publik dan pengawasan. Transformasi digital mencakup digitalisasi layanan perpajakan dan kepabeanan, sistem perbendaharaan dan anggaran yang terintegrasi, dan penggunaan analisis big data untuk membantu membuat kebijakan fiskal dan mengawasi penerimaan negara. Kementerian Keuangan berpedoman pada lima nilai dasar organisasi, atau nilai perusahaan, dalam menjalankan fungsinya:

1. Integritas
Integritas dimaknai sebagai berpikir, berkata, dan bertindak secara jujur, mematuhi peraturan, serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral dalam setiap pengambilan keputusan.
2. Profesionalisme
Profesionalisme berarti bekerja secara tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik, dengan rasa tanggung jawab dan komitmen yang tinggi terhadap hasil kerja.
3. Sinergi
Sinergi menekankan semangat membangun kerja sama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan kebijakan dan layanan yang berkualitas.
4. Pelayanan
Nilai pelayanan menuntut pemberian layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan secara transparan, cepat, akurat, dan mengutamakan kepentingan publik.
5. Kesempurnaan
Kesempurnaan mencerminkan upaya perbaikan berkelanjutan di segala bidang, baik pada proses maupun hasil, sehingga organisasi semakin adaptif terhadap perubahan dan mampu memberikan kinerja yang terbaik.

Kementerian Keuangan memainkan peran penting dalam mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan. Kementerian Keuangan juga berperan penting untuk mendukung tujuan negara untuk dapat menjadi negara berpendapatan tinggi pada tahun 2045.

2.2 Tugas, Fungsi, dan Peran Kementerian Keuangan

Peraturan Presiden No. 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan, yang sekaligus mencabut Perpres Nomor 57 Tahun 2020, menetapkan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Peraturan Presiden ini menetapkan bahwa Kementerian Keuangan adalah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Kementerian Keuangan dipimpin oleh Menteri Keuangan, yang bertanggung jawab kepada Presiden dan dapat dibantu oleh Wakil Menteri Keuangan (Peraturan Presiden Nomor 168, 2024). Tugas Wakil Menteri Keuangan adalah membantu Menteri dalam menjalankan tugas kementerian dan mengkoordinasikan pencapaian kebijakan strategis lintas unit organisasi. Menurut Pasal 5 dan 6 Perpres 158 Tahun 2024, tanggung jawab utama Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang berkaitan dengan keuangan.

Kementerian Keuangan menjalankan berbagai fungsi strategis, termasuk perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan strategi ekonomi dan fiskal, penganggaran, penerimaan negara bukan pajak, perpajakan, kepabeanan, cukai, perbendaharaan negara, kekayaan negara, perimbangan keuangan pusat-daerah, pengelolaan pembiayaan dan risiko keuangan negara, dan stabilitas dan pengembangan sektor keuangan. Selain itu, Kementerian Keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan barang milik negara dan kekayaan negara, bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kementerian di daerah, koordinasi pelaksanaan tugas dan dukungan administrasi untuk seluruh organisasi, dan pengawasan internal atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Keuangan.

Selain itu, Perpres No. 158 Tahun 2024 memperluas tanggung jawab Kementerian Keuangan dalam hal pengembangan kapasitas kelembagaan dan teknologi. Pengembangan dan pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi, pengelolaan data, informasi, dan intelijen keuangan, yang telah diperkuat dengan pembentukan Badan Teknologi, Informasi, dan Intelijen Keuangan, serta pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang manajemen pengetahuan dan keuangan negara. Kementerian Keuangan menjadikan dirinya bukan hanya sebagai pengelola fiskal, tetapi juga sebagai lembaga berbasis pengetahuan yang menjadi contoh tata kelola keuangan publik berbasis data dan teknologi.

Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029 menempatkan Kementerian Keuangan sebagai "penggerak transformasi ekonomi nasional" melalui pengelolaan keuangan nasional dan sektor keuangan yang proaktif, adaptif, dan dapat diandalkan. Strategi ini menjelaskan tujuan Kementerian Keuangan untuk mengembangkan kebijakan fiskal, keuangan, dan ekonomi yang mendorong

transformasi struktural; mencapai pendapatan negara yang optimal dan berkeadilan; meningkatkan kualitas pengeluaran negara; meningkatkan akuntabilitas dan inovasi dalam pengelolaan perbendaharaan, kekayaan, pembiayaan, dan risiko; dan mengembangkan pengelolaan sumber daya organisasi dan teknologi informasi dalam kerangka budaya Kemenkeu Satu.

Menurut Renstra 2025–2029, Kementerian Keuangan memainkan peran penting dalam mencapai target makro ekonomi nasional, termasuk meningkatkan rasio pendapatan negara terhadap PDB ke 12,86–18,0 persen dan rasio penerimaan perpajakan ke 11,52–15,0 persen pada tahun 2029, sambil tetap menjaga defisit APBN dalam koridor yang bijaksana (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2024). Kementerian Keuangan diharapkan untuk menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendukung agenda pertumbuhan tinggi dan inklusif menuju Indonesia Emas 2045 melalui kebijakan fiskal yang hati-hati namun pro-pertumbuhan. Hal ini juga diapresiasi dalam laporan Konsultasi Pasal IV IMF tahun 2024, yang menilai bauran kebijakan Indonesia relatif disiplin dan berkontribusi pada ketahanan ekonomi makro (IMF, 2024).

Dengan demikian, secara normatif Kementerian Keuangan memiliki tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan, fungsi yang mencakup perumusan kebijakan fiskal dan sektor keuangan, pengelolaan pendapatan dan belanja negara, pengelolaan aset serta pembiayaan dan risiko, pengawasan internal, pengembangan teknologi informasi dan intelijen keuangan, serta pengembangan kapasitas SDM; dan peran sebagai pengendali fiskal, “bendahara negara”, sekaligus motor reformasi kelembagaan dan transformasi ekonomi nasional pada periode 2025–2029.

2.2.1 Tugas Kementerian Keuangan

Menurut Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024, tugas utama Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Dalam kerangka ini, Kementerian Keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan dan kekayaan negara secara keseluruhan. Tanggung jawab ini mencakup perumusan dan pelaksanaan kebijakan fiskal, penganggaran, pengelolaan pendapatan negara (pajak, kepabeanan, dan cukai, serta PNBPN), belanja negara, pembiayaan, dan manajemen utang, serta secara akuntabel mengelola aset negara dan perimbangan keuangan pusat-daerah. Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029 berfokus pada stabilitas sistem keuangan dan transformasi ekonomi nasional. Rencana ini menempatkan Kementerian Keuangan sebagai penggerak kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang proaktif, adaptif, dan dapat diandalkan untuk mencapai pendapatan negara yang maksimal dan berkeadilan,

pengeluaran negara yang berkualitas, dan tata kelola pembangunan yang baik. Oleh karena itu, tugas Kementerian Keuangan adalah untuk melaksanakan tugas ini.

2.2.2 Fungsi dan Peran Kementerian Keuangan

Fungsi Kementerian Keuangan menurut Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang keuangan negara. Meliputi strategi ekonomi dan fiskal, penganggaran, penerimaan negara bukan pajak, perpajakan, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan negara, kekayaan negara, perimbangan keuangan pusat–daerah, pengelolaan pembiayaan dan risiko keuangan negara, serta stabilitas dan pengembangan sektor keuangan.
2. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi urusan keuangan negara di daerah. Kementerian Keuangan menyelenggarakan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan keuangan negara yang menjadi kewenangan kementerian di tingkat daerah, guna memastikan keselarasan kebijakan fiskal pusat–daerah.
3. Koordinasi pelaksanaan tugas dan dukungan administrasi. Melaksanakan koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan agar pelaksanaan tugas keuangan negara berjalan efektif dan terintegrasi.
4. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara. Mengelola barang milik negara dan kekayaan negara lain yang menjadi tanggung jawab Kementerian Keuangan secara akuntabel untuk mendukung pencapaian sasaran pembangunan dan menjaga keandalan neraca keuangan pemerintah.
5. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Keuangan. Menyelenggarakan fungsi pengawasan internal terhadap pelaksanaan tugas dan kewenangan unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan untuk menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, akuntabilitas, dan integritas pengelolaan keuangan negara.
6. Pengembangan dan pengelolaan teknologi informasi serta intelijen keuangan. Mengembangkan dan mengelola teknologi informasi dan komunikasi, termasuk pengelolaan data, informasi, dan intelijen keuangan, guna mendukung kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*) serta penguatan sistem pengawasan dan penegakan hukum di bidang keuangan negara.
7. Penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan manajemen pengetahuan. Menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara, serta mengelola manajemen pengetahuan untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia keuangan negara secara berkelanjutan.
8. Pelaksanaan kegiatan teknis dari pusat hingga daerah.

Melaksanakan berbagai kegiatan teknis operasional, baik di tingkat pusat maupun daerah, yang terkait dengan pengelolaan pendapatan, belanja, perbendaharaan, kekayaan negara, pembiayaan, dan risiko keuangan negara.

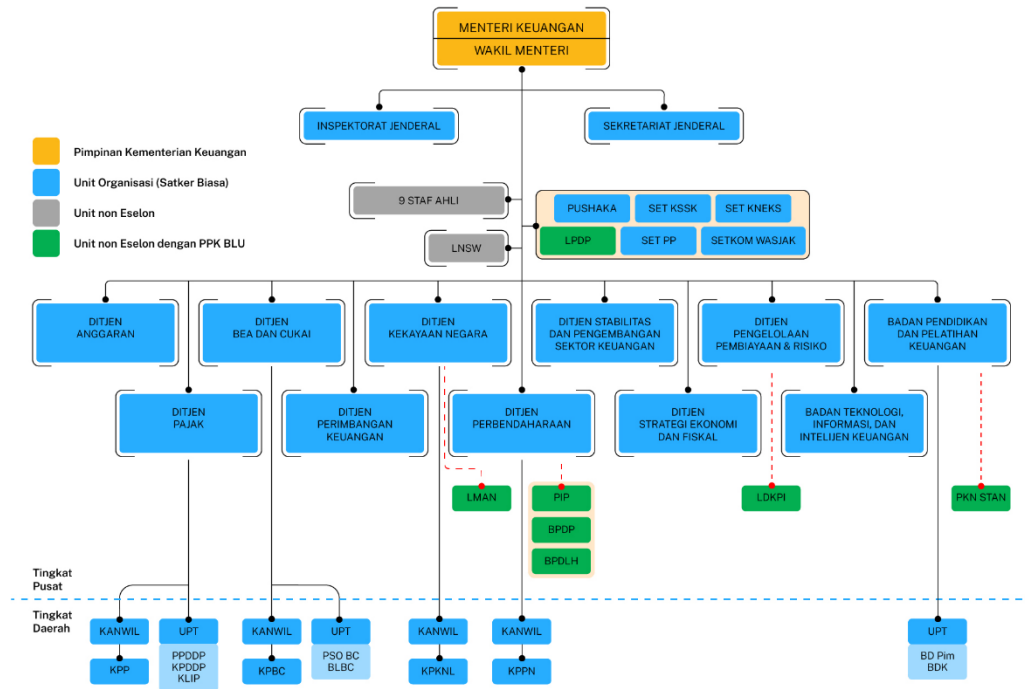
9. Penyediaan dukungan substantif bagi seluruh unsur organisasi.
Memberikan dukungan substantif, antara lain analisis kebijakan, kajian ekonomi dan fiskal, serta layanan hukum, kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan dalam rangka pengambilan keputusan yang berkualitas.
10. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden.
Menjalankan fungsi tambahan yang secara khusus ditugaskan oleh Presiden sejalan dengan dinamika perekonomian nasional dan kebutuhan penguatan tata kelola keuangan negara.

Fungsi-fungsi ini secara substansial meneguhkan posisi Kementerian Keuangan sebagai "penjaga keuangan negara" (atau dikenal sebagai Dana Rakça), yang mengatur kekayaan dan keuangan negara untuk membantu Presiden menjalankan pemerintahan, menjaga stabilitas makroekonomi, dan mendukung pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan. Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029 menetapkan tujuan untuk "menjadi penggerak transformasi ekonomi nasional melalui pengelolaan keuangan negara serta sektor keuangan yang proaktif, adaptif, dan terpercaya."

Rencana ini berfokus pada optimalisasi pendapatan negara, peningkatan kualitas pengeluaran, pengelolaan yang bijak dan inovatif atas kekayaan dan perbendaharaan negara, serta peningkatan sumber daya dan teknologi informasi organisasi. Oleh karena itu, Kementerian Keuangan tidak hanya bertindak sebagai administrator fiskal, tetapi juga berperan sebagai aktor penting dalam reformasi struktural dan transformasi ekonomi nasional. Melalui kebijakan fiskal, kebijakan sektor keuangan, dan tata kelola keuangan negara yang transparan dan akuntabel, Kementerian Keuangan fokus pada pencapaian tujuan pembangunan jangka menengah dan Visi Indonesia Emas 2045.

2.3 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan

Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan mengatur strukturnya, dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan memberikan detail lebih lanjut tentang strukturnya. Menurut kedua peraturan, struktur organisasi Kementerian Keuangan terdiri dari menteri (Menteri dan Wakil Menteri), staf ahli menteri (Sekretariat Jenderal dan Staf Ahli Menteri), direktorat jenderal (sebagai pelaksana tugas pokok), inspektorat (sebagai pengawas), dan badan-badan teknis. Struktur organisasi Kementerian Keuangan dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan 2025.
 Sumber: Kementerian Keuangan (2025)

Dasar hukum:

1. Peraturan Presiden Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124 Tahun 2024 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

Secara garis besar, unit eselon I Kementerian Keuangan pada tahun 2025 mencakup:

1. Sekretariat Jenderal (Setjen), yang berfungsi mengkoordinasikan perencanaan, organisasi, kepegawaian, keuangan, serta hubungan kelembagaan dan komunikasi publik Kementerian Keuangan.
2. Sembilan Direktorat Jenderal, yaitu:
 - a. Direktorat Jenderal Strategi Ekonomi dan Fiskal (DJSEF);
 - b. Direktorat Jenderal Anggaran (DJA);
 - c. Direktorat Jenderal Pajak (DJP);
 - d. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC);
 - e. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb);
 - f. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN);
 - g. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK);
 - h. Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR); dan
 - i. Direktorat Jenderal Stabilitas dan Pengembangan Sektor Keuangan (DJSPSK).

Penambahan DJSEF dan DJSPSK menggantikan Badan Kebijakan Fiskal serta memperkuat fungsi perumusan strategi fiskal dan pengelolaan stabilitas sektor keuangan.

3. Inspektorat Jenderal (Itjen), yang melaksanakan fungsi pengawasan intern untuk memastikan integritas, kepatuhan, dan efektivitas pengelolaan keuangan negara.
4. Badan Teknologi, Informasi, dan Intelijen Keuangan (BTIIK), yang bertanggung jawab atas pengembangan dan integrasi *core system* Kementerian Keuangan, pengelolaan data dan informasi, serta intelijen keuangan guna mendukung pengambilan kebijakan berbasis bukti dan penguatan pengawasan.
5. Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), yang menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia keuangan negara.
6. Staf Ahli Menteri Keuangan, yang terdiri atas beberapa Staf Ahli di bidang perpajakan, penerimaan negara, pengeluaran negara, ekonomi makro dan keuangan internasional, serta bidang-bidang strategis lainnya yang memberikan masukan substantif bagi pengambilan keputusan tingkat kementerian.

Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025–2029, yang menempatkan Kementerian Keuangan sebagai "penggerak transformasi ekonomi nasional" dan menuntut birokrasi yang terintegrasi, melayani, transformatif, efisien, dan berintegritas, akan mengatur struktur lembaga. Kementerian Keuangan diharapkan dapat mencapai sasaran pembangunan nasional dan visi Indonesia Emas 2045 dengan merespons ekonomi global dan domestik secara lebih cepat, terkoordinasi, dan akuntabel. Ini dimungkinkan oleh strukturnya yang mencakup direktorat jenderal tematik (strategi fiskal, pendapatan, belanja, stabilitas sektor keuangan, perbendaharaan-kekayaan negara-pembiayaan, dan keuangan).

2.4 Jenis Layanan dan Karakteristik Unit Eselon I dan Non Eselon

Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan (SKPK) Kementerian Keuangan Tahun 2025 berfokus pada pengalaman dan persepsi pemangku kepentingan terhadap kebijakan dan layanan Kementerian Keuangan sebagai institusi pengelola fiskal, anggaran, perpajakan, perbendaharaan, dan kekayaan negara. Fokus utama survei bukan kinerja operasional masing-masing unit Eselon I. SKPK berfungsi sebagai alat strategis untuk menerima umpan balik dari mitra utama Kementerian Keuangan, yang termasuk kementerian, lembaga, lembaga tinggi negara, pemerintah daerah, BUMN/BUMD, dan asosiasi profesional. Tujuan dari umpan balik ini adalah untuk meningkatkan kualitas layanan dan meningkatkan akuntabilitas kebijakan publik.

Sejalan dengan Kerangka Acuan Kerja SKPK 2025, Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan (Organta) melakukan pemetaan unit-unit Eselon I dan Non Eselon yang paling sering berinteraksi dengan pemangku kepentingan tersebut. Interaksi ini terjadi baik melalui layanan regulatif (perumusan kebijakan dan regulasi fiskal, perpajakan, kepabeanan, perbendaharaan, dan perimbangan keuangan pusat-daerah), layanan administratif-teknis (pelayanan perpajakan, kepabeanan, pencairan anggaran, Selanjutnya, pemetaan ini digunakan untuk membuat daftar narasumber dan dikonfirmasi ulang selama tahap wawancara mendalam. Ini dilakukan agar jenis layanan yang diidentifikasi benar-benar mencerminkan cara interaksi nyata antara unit Kementerian Keuangan dan para pemangku kepentingan.

Sembilan indikator SKPK, yaitu kepercayaan, transparansi, responsivitas, visibilitas, kualitas kolaborasi, inklusi, aksesibilitas, relevansi, dan dampak dikelompokkan dan dirangkum menjadi empat aspek layanan. Setiap indikator memiliki dimensi operasional yang berbeda. Persepsi pemangku kepentingan tentang integritas, kompetensi, keterbukaan informasi, kualitas komunikasi dan koordinasi, kemudahan akses, dan dampak kebijakan dan layanan Kementerian Keuangan terhadap pembangunan nasional dapat digunakan untuk menilai layanan regulatif, administratif, dan penunjang strategis melalui kerangka ini. Oleh karena itu, deskripsi layanan dan karakteristik Unit Eselon I dan Non Eselon yang akan digunakan dalam SKPK 2025 mencerminkan mandat kelembagaan formal dan kualitas hubungan kelembagaan Kementerian Keuangan dengan lingkungan eksternal. Tabel 2.1 menunjukkan ringkasan tentang hal tersebut.

Tabel 2.1 Deskripsi Unit Eselon I dan Unit Non Eselon Kementerian Keuangan (Struktur 2025)

No	Unit Eselon I/Non Eselon	Deskripsi
1.	Sekretariat Jenderal (Setjen)	Sekretariat Jenderal (Setjen) memberikan dukungan untuk manajemen strategis dalam bidang perencanaan, keorganisasian, kepegawaian, keuangan, dan komunikasi publik. Sekretariat Jenderal juga membantu meningkatkan kelembagaan dan budaya organisasi, termasuk membangun pola kerja baru dan mengelola LPDP sebagai alat untuk pembiayaan pendidikan tinggi dan pembangunan sumber daya manusia.
2.	Inspektorat Jenderal (Itjen)	Inspektorat Jenderal (Itjen) menyelenggarakan layanan pengawasan intern dan penguatan integritas di lingkungan Kementerian Keuangan. Itjen memfasilitasi pengawasan terintegrasi dan terotomasi serta penguatan perilaku etis pegawai sesuai nilai-nilai Kementerian Keuangan, sehingga mendukung pencapaian birokrasi yang berintegritas.

No	Unit Eselon I/Non Eselon	Deskripsi
3.	Direktorat Jenderal Pajak (DJP)	Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memberikan layanan administrasi perpajakan bagi wajib pajak orang pribadi dan badan, mulai dari registrasi, pelaporan, pembayaran, sampai penegakan hukum. Dalam Renstra 2025–2029, DJP menjadi UIC utama untuk transformasi regulasi dan proses bisnis penerimaan negara serta intensifikasi–ekstensifikasi pajak, termasuk pajak karbon dan ekonomi digital.
4.	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC)	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menyelenggarakan pelayanan kepabeanan dan cukai untuk arus barang ekspor–impor dan barang kena cukai. DJBC berperan dalam optimalisasi penerimaan, fasilitasi perdagangan, dan penegakan hukum, sekaligus mendukung konektivitas logistik nasional dan pemanfaatan berbagai perjanjian perdagangan internasional.
5.	Direktorat Jenderal Anggaran (DJA)	Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) bertanggung jawab atas perumusan kebijakan penganggaran, pengawasan dan evaluasi kualitas belanja, dan konsolidasi belanja K/L dan Transfer ke Daerah. DJA juga bertanggung jawab atas harmonisasi kebijakan belanja dan meningkatkan value for money anggaran pemerintah pusat.
6.	Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb)	Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) memberikan layanan pencairan anggaran, pengelolaan kas negara, dan akuntansi pemerintahan melalui jaringan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). DJPb menjadi UIC untuk penguatan pengukuran kinerja APBN dan pengembangan sistem monitoring pelaksanaan anggaran berbasis kinerja, termasuk integrasi <i>cash management</i> dan <i>debt management</i> .
7.	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)	Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) mengelola layanan pengelolaan aset negara, termasuk penilaian, pemanfaatan, dan lelang. Dalam Renstra 2025–2029, DJKN diarahkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) yang underutilized dan memperkuat pengawasan serta pengendalian aset untuk mendukung program strategis pemerintah.
8.	Direktorat Jenderal	Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPk) menyelenggarakan layanan perumusan kebijakan

No	Unit Eselon I/Non Eselon	Deskripsi
	Perimbangan Keuangan (DJPK)	Transfer ke Daerah dan Dana Desa, serta harmonisasi kebijakan fiskal pusat–daerah. DJPK menjadi UIC bagi konsolidasi penganggaran pusat–daerah dan standardisasi Bagan Akun Standar (BAS), sekaligus penguatan kualitas belanja TKD dan perpajakan daerah.
9.	Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR)	Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) bertugas memberikan layanan terkait penerbitan Surat Berharga Negara (SBN), pengelolaan pinjaman, dan pembiayaan kreatif, serta manajemen risiko portofolio utang pemerintah. DJPPR berperan penting dalam optimalisasi likuiditas pemerintah dan pengembangan skema <i>blended finance</i> untuk mendukung pembangunan nasional.
10.	Direktorat Jenderal Strategi Ekonomi dan Fiskal (DJSEF)	Direktorat Jenderal Strategi Ekonomi dan Fiskal (DJSEF) memberikan layanan berupa penyusunan analisis dan rekomendasi kebijakan fiskal, ekonomi makro, serta transformasi ekonomi (misalnya hilirisasi SDA, ekonomi hijau, dan ekonomi digital). Unit ini berperan dalam penguatan tata kelola fiskal dan APBN yang mendukung transformasi ekonomi, termasuk diplomasi ekonomi internasional dan regulasi terkait nilai ekonomi karbon.
11.	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK)	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) memberikan layanan pendidikan, pelatihan, sertifikasi, dan manajemen pengetahuan di bidang keuangan negara. BPPK menjadi mitra strategis Setjen dalam peningkatan kualitas perencanaan, penataan postur SDM, dan pengembangan kompetensi pegawai Kementerian Keuangan.
12.	Direktorat Jenderal Stabilitas dan Pengembangan Sektor Keuangan (DJSPSK)	Direktorat Jenderal Stabilitas dan Pengembangan Sektor Keuangan (DJSPSK) berfokus pada layanan pengembangan dan pendalaman sektor keuangan, termasuk penguatan peran sektor keuangan nonbank serta integrasi Indonesia dalam kerja sama keuangan internasional (misalnya proses akses ke OECD). Unit ini berperan dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, mendorong inklusi keuangan, dan mengelola kebijakan ekonomi hijau di sektor keuangan.
13.	Badan Teknologi, Informasi, dan	Badan Teknologi, Informasi, dan Intelijen Keuangan (BTIIK) menyelenggarakan layanan pengembangan <i>integrated core system</i> Kementerian Keuangan,

No	Unit Eselon I/Non Eselon	Deskripsi
	Intelijen Keuangan (BTIHK)	pengelolaan sistem informasi, serta pemanfaatan kecerdasan buatan dan <i>advanced analytics</i> untuk mendukung layanan publik yang mudah, cepat, dan terintegrasi serta penguatan <i>customer relationship management</i> Kementerian Keuangan.
14.	Lembaga Nasional Single Window (LNSW)	Lembaga National Single Window (LNSW) merupakan unit non Eselon yang mengelola Sistem Indonesia National Single Window (SINSW). LNSW menyediakan layanan pertukaran data dan dokumen kepabeanaan, perizinan, karantina, dan logistik secara elektronik untuk mendukung kelancaran arus barang dan penguatan infrastruktur konektivitas nasional.

Sumber: Diolah dari Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2025-2029 (Kementerian Keuangan, 2025).

2.5 Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan dalam konteks Kementerian Keuangan adalah individu atau organisasi yang memiliki kepentingan langsung maupun tidak langsung terhadap kebijakan fiskal, pengelolaan keuangan negara, serta kualitas layanan publik yang diselenggarakan oleh Kementerian Keuangan. Mereka berperan sebagai mitra strategis yang memberikan masukan, melakukan pengawasan, sekaligus menjadi penerima manfaat dari kebijakan dan program Kementerian Keuangan. Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan (SKPK) 2025 secara eksplisit menempatkan pemangku kepentingan sebagai sumber informasi utama untuk menilai efektivitas perumusan kebijakan fiskal, stabilitas sistem keuangan, dan kontribusi Kementerian Keuangan terhadap pembangunan ekonomi nasional.

Rancangan dan pedoman pelaksanaan SKPK 2025 menegaskan bahwa responden survei bukan masyarakat umum, melainkan pemangku kepentingan strategis yang memiliki interaksi kebijakan yang intens dengan Kementerian Keuangan. Mereka dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama, antara lain: kementerian/lembaga dan lembaga tinggi negara; pemerintah daerah; Badan Usaha Milik Negara maupun Daerah (BUMN/D) terutama di sektor keuangan dan pembiayaan; serta organisasi internasional, asosiasi profesi, dan asosiasi industri yang terkait dengan perpajakan, kepabeanaan, perbendaharaan, dan pengelolaan keuangan negara. Interaksi dengan Kementerian Keuangan berlangsung melalui proses perumusan dan pembahasan regulasi, koordinasi pelaksanaan kebijakan fiskal dan sektor keuangan, pengawasan tata kelola keuangan negara, serta kolaborasi program strategis lintas lembaga.

Dalam kerangka SKPK 2025, hubungan tersebut dievaluasi melalui sembilan indikator utama, antara lain kepercayaan, transparansi, responsivitas, kualitas kolaborasi, inklusivitas, dan relevansi yang dirancang untuk menangkap persepsi pemangku kepentingan terhadap kinerja kelembagaan Kementerian Keuangan secara komprehensif. Berdasarkan pemetaan tersebut, penelitian ini mengadopsi klasifikasi pemangku kepentingan Kementerian Keuangan sebagaimana digunakan dalam SKPK 2025. Rincian nama institusi pada masing-masing kategori (kementerian/lembaga, badan/lembaga negara non-kementerian, BUMN, serta organisasi/asosiasi profesi dan internasional) disajikan secara lebih lengkap pada Tabel 2.2. Daftar tersebut menggambarkan spektrum mitra strategis Kementerian Keuangan yang menjadi responden utama dalam SKPK 2025 dan merefleksikan luasnya jejaring kolaborasi Kementerian Keuangan dalam mendukung pencapaian visi dan misi Renstra Kementerian Keuangan 2025–2029.

Tabel 2.2 Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan 2025

Pemangku Kepentingan	
Kementerian	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (LHK)
	Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
	Kementerian Perhubungan
	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM)
	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB)
	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian
	Kementerian Perdagangan
	Kementerian Luar Negeri
	Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN)
	Kementerian Dalam Negeri
	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas
	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)	
Badan Pengelola Tabungan Perumahan Rakyat (BP Tapera)	
Badan Pusat Statistik (BPS)	
Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)	
	Kejaksaan Agung

Pemangku Kepentingan	
	Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR)
Perusahaan BUMN	PT Taspen
	PT Bank Syariah Indonesia
	PT Rajawali Nusantara Indonesia
	PT Asuransi Jasa Indonesia
	PT Len Industri
	PT Penjaminan Infrastruktur Indonesia
	PT Bank Mandiri
	PT Bank Rakyat Indonesia
Organisasi/Asosiasi Profesi	World Bank
	Asosiasi Konsultan Pajak Publik Indonesia (AK2PI)
	Perkumpulan PRaktisi dan Konsultan Pajak Indonesia (P3KPI)
	Ikatan Notaris Indonesia (INI)
	Sinergi dan Kolaborasi untuk Akselerasi Layanan Dasar (SKALA) Australia-Indonesia
	Gabungan Produsen Rokok Putih Indonesia (Gaprindo)
	Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO)
	Ikatan Konsultan Pajak Indonesia (IKPI)

Sumber: diolah dari Kementerian Keuangan, Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan 2025.

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

3.1 Konsep Kepuasan Pemangku Kepentingan

Kepuasan pada dasarnya merupakan penilaian positif atau perasaan senang yang dirasakan individu setelah menggunakan atau mengalami suatu layanan. Kepuasan muncul ketika individu menilai bahwa layanan yang diterima telah memenuhi atau bahkan melampaui harapan yang ia miliki sebelumnya (Kotler dan Keller, 2007). Dengan demikian, kepuasan bukan hanya terkait pada hasil akhir layanan, tetapi juga pada kesesuaian antara harapan awal dan pengalaman yang dirasakan secara nyata.

Dalam konteks Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan, kepuasan dimaknai sebagai tingkat kepuasan mitra strategis, antara lain kementerian/lembaga, badan usaha milik negara, dan pelaku usaha swasta, terhadap hasil kerja kolaborasi dengan Kementerian Keuangan. Kolaborasi yang efektif, yang tercermin melalui hubungan kerja yang kooperatif, terbuka, dan andal, diharapkan mendorong keberlanjutan kerja sama di masa mendatang. Hasil survei kepuasan ini menjadi masukan penting bagi Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola yang berkelanjutan, sekaligus berperan dalam membangun hubungan kerja yang solid antara Kementerian Keuangan dan para pemangku kepentingan.

3.2 Evolusi Konsep Kepuasan Pelanggan di Sektor Pemerintah dan Publik

Konsep kepuasan pada awalnya banyak berkembang di sektor swasta dengan fokus pada kualitas layanan sebagai penentu utama kepuasan pelanggan (Moteki, 2023). Salah satu pendekatan yang berpengaruh adalah konsep *diskonfirmasi harapan* yang diperkenalkan oleh Oliver dan Winer (1987), yang memandang kepuasan sebagai hasil perbandingan antara ekspektasi sebelum menerima layanan dan realitas yang dialami setelah layanan diberikan. Apabila kinerja layanan melampaui ekspektasi, maka terjadi diskonfirmasi positif yang menghasilkan kepuasan.

Seiring waktu, pendekatan ini mulai bergeser dan diadopsi dalam ranah administrasi publik. Pemerintah dan lembaga publik mulai mengukur sejauh mana kualitas pelayanan publik berdampak pada kepuasan masyarakat dan pemangku kepentingan. Fokus tidak lagi semata-mata pada penyediaan layanan, tetapi juga pada bagaimana layanan tersebut dirasakan dan dinilai oleh pengguna. Dalam perkembangan selanjutnya, muncul model *SERVQUAL* (Parasuraman et al., 1988) yang menguraikan kualitas layanan ke dalam lima dimensi utama, yaitu keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Model ini memberikan kerangka yang lebih terstruktur untuk menilai kualitas layanan dari perspektif pengguna.

Pada era yang lebih mutakhir, konsep kepuasan di sektor publik berkembang menuju pendekatan yang lebih partisipatif dan inklusif. Kepuasan tidak hanya dipandang sebagai respons terhadap layanan, tetapi juga terkait dengan upaya membangun kepercayaan publik melalui transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas. Dalam konteks ini, survei kepuasan terhadap pemangku kepentingan diposisikan sebagai instrumen dialog kebijakan yang memungkinkan lembaga publik, termasuk Kementerian Keuangan, untuk mendengar, memahami, dan menindaklanjuti suara mitra strategis secara sistematis.

3.3 Model Kepuasan Pemangku Kepentingan

Salah satu pendekatan yang dikenal dalam pengukuran kepuasan adalah model berbasis kinerja. Model ini menitikberatkan pada kemampuan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan atau tuntutan pengguna. Kepuasan diukur dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar kualitas yang diharapkan. Apabila kinerja aktual setara atau lebih tinggi dari standar yang diharapkan, maka pengguna cenderung merasa puas. Namun demikian, model ini memiliki keterbatasan, antara lain kesulitan dalam membandingkan atribut yang berbeda sifatnya, misalnya membandingkan aspek penampilan fisik layanan dengan ketepatan waktu penyampaian layanan.

Sebagai pengembangan dari pendekatan tersebut, model berbasis atribut memfokuskan perhatian pada karakteristik atau fitur spesifik dari produk atau layanan, seperti kualitas, desain, kemudahan, dan aspek-aspek lain yang dianggap relevan oleh pengguna. Dalam model ini, atribut yang dinilai unggul akan memberikan nilai tambah yang lebih besar dan berkontribusi pada peningkatan kepuasan. Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan Tahun 2025 mengimplementasikan model kepuasan berbasis atribut ini sebagai landasan pengukuran.

Model kepuasan berbasis atribut yang digunakan pada SKPK 2025 merupakan perluasan dari pendekatan yang dikemukakan oleh Oliver (1993). Keunggulan utama model ini adalah kemampuannya untuk memfokuskan pengukuran pada hal-hal yang paling penting bagi pemangku kepentingan, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi mereka terhadap layanan dan kolaborasi yang terbangun. Dengan demikian, model ini memungkinkan perancangan strategi perbaikan yang lebih spesifik, terarah, dan disesuaikan dengan kebutuhan pemangku kepentingan.

Dalam penerapannya pada SKPK 2025, fokus pengukuran tidak hanya pada kinerja akhir, tetapi pada atribut atau fitur spesifik dari pengalaman kolaborasi dengan Kementerian Keuangan. Survei ini menambahkan pengukuran terhadap aspek layanan sekaligus kepuasan menyeluruh, dengan mengacu pada temuan Chi dan Qu (2009) yang menunjukkan bahwa pengalaman terhadap atribut layanan dan

kepuasan keseluruhan saling berkaitan dan mempengaruhi keberlanjutan hubungan kerja. Dengan pendekatan tersebut, SKPK 2025 diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kepuasan pemangku kepentingan dan area perbaikan yang paling relevan.

BAB IV

METODE SURVEI

4.1 Desain Survei

Survei ini dirancang sebagai survei berbasis wawancara yang bertujuan untuk menangkap penilaian pemangku kepentingan terhadap kinerja Kementerian Keuangan sekaligus memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan konteks yang melandasi penilaian tersebut. Oleh karena itu, meskipun menggunakan istilah survei, pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini tidak sepenuhnya mengikuti survei kuantitatif konvensional yang mengandalkan kuesioner tertutup. Survei ini dirancang untuk menjawab kebutuhan ganda, yaitu memperoleh kedalaman informasi serta menghasilkan penilaian yang terstruktur dalam bentuk skor.

Untuk menjembatani kebutuhan tersebut, desain survei ini menggunakan pendekatan kuantifikasi kualitatif sebagai kerangka metodologis utama. Pendekatan ini memungkinkan data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara mendalam dianalisis secara sistematis dan selanjutnya diterjemahkan ke dalam bentuk numerik, tanpa melepaskan konteks naratif yang menjadi dasar penilaian pemangku kepentingan. Dengan demikian, eksplorasi kualitatif ditempatkan sebagai fondasi, sementara pengukuran kuantitatif berfungsi sebagai instrumen analitis untuk memperkuat interpretasi dan daya banding hasil survei.

4.1.1 Pendekatan Deskriptif Kualitatif sebagai Fondasi Survei

Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan sebagai tahap utama dalam pelaksanaan survei untuk menangkap secara mendalam pengalaman, persepsi, dan penilaian pemangku kepentingan terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Pendekatan ini dipilih karena evaluasi terhadap kinerja institusi publik tidak hanya ditentukan oleh capaian teknis, tetapi juga oleh kualitas interaksi, kejelasan proses, serta persepsi keadilan dan responsivitas yang dialami oleh para mitra strategis. Aspek-aspek tersebut bersifat kontekstual dan tidak selalu dapat direduksi menjadi pertanyaan tertutup.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan perwakilan pemangku kepentingan kunci. Wawancara mendalam memberikan ruang bagi narasumber untuk mengemukakan penilaian secara reflektif, menjelaskan alasan di balik penilaian tersebut, serta menyampaikan pengalaman konkret yang memengaruhi persepsi mereka. Rutledge dan Hogg (2020) menyatakan bahwa wawancara mendalam merupakan teknik yang efektif untuk menggali persepsi dan evaluasi subjektif terhadap kinerja suatu organisasi, terutama ketika penilaian tersebut dipengaruhi oleh pengalaman interaksi yang kompleks.

Melalui pendekatan ini, peneliti tidak hanya mengidentifikasi tingkat kepuasan pemangku kepentingan, tetapi juga menelusuri faktor-faktor yang mendorong maupun menghambat kepuasan tersebut, termasuk isu-isu laten yang berpotensi tidak tertangkap dalam instrumen survei kuantitatif standar. Oleh karena itu, pendekatan deskriptif kualitatif berfungsi sebagai basis empiris bagi proses penilaian selanjutnya.

4.1.2 Kuantifikasi Kualitatif untuk Penilaian dan Skoring

Meskipun berlandaskan pada data kualitatif, survei ini tetap bertujuan menghasilkan penilaian yang terstruktur dan dapat dibandingkan. Untuk itu, pendekatan kuantifikasi kualitatif diterapkan sebagai tahap analitis lanjutan. Kuantifikasi kualitatif merupakan proses sistematis untuk menerjemahkan temuan kualitatif ke dalam bentuk numerik melalui pengkodean dan pengelompokan makna, sehingga setiap pernyataan narasumber dapat dipetakan ke dalam indikator yang terukur.

Sandelowski, Voils, dan Knafl (2009) menyebut proses ini sebagai *quantizing*, yaitu transformasi data naratif menjadi data numerik yang tetap mempertahankan keterkaitan dengan konteks kualitatif yang melatarinya. Dalam survei ini, hasil wawancara dianalisis melalui proses pengkodean tematik, kemudian dikonversi ke dalam kategori penilaian dan skor sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan.

Hasil pengkodean tersebut selanjutnya dikompilasi untuk menghitung indeks kepuasan pemangku kepentingan pada masing-masing aspek layanan Kementerian Keuangan. Dengan pendekatan ini, survei mampu menghasilkan dua luaran yang saling melengkapi, yaitu pemahaman mendalam mengenai bagaimana dan mengapa pemangku kepentingan menilai kinerja Kementerian Keuangan, serta ukuran kuantitatif yang dapat digunakan untuk perbandingan antar aspek layanan maupun antar kelompok pemangku kepentingan.

Dengan demikian, kuantifikasi kualitatif berperan sebagai jembatan metodologis antara eksplorasi kualitatif dan kebutuhan evaluatif berbasis skoring, sehingga survei ini tetap menjaga kedalaman analisis sekaligus memenuhi tuntutan pengukuran kinerja yang sistematis dan akuntabel.

4.1.3 Aspek Layanan

Penentuan aspek layanan yang dievaluasi dalam SKPK 2025 dilakukan melalui proses bertahap yang melibatkan Tim Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Keuangan dan tim peneliti dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Pada tahap awal, Tim Biro Organisasi dan Tata Laksana mengusulkan sembilan aspek layanan yang mencakup antara lain kepercayaan, transparansi, responsivitas, visibilitas, kolaborasi, inklusivitas, aksesibilitas,

relevansi, dan dampak. Dalam perkembangannya, aspek-aspek tersebut disederhanakan menjadi empat konstruk inti, yakni:

1. Aspek Integritas dan Profesionalisme dirumuskan untuk menangkap dimensi kepercayaan yang berakar pada etika dan kompetensi. Aspek ini menekankan kejujuran, profesionalisme, keandalan, dan kompetensi Kementerian Keuangan dalam menjalankan tugas dan fungsi penyusunan serta implementasi kebijakan fiskal. Rumusan ini selaras dengan kerangka OECD (2021) yang menempatkan integritas dan keandalan sebagai pilar utama kepercayaan publik, sekaligus relevan dengan tuntutan tata kelola fiskal yang stabil dan kredibel sebagai fondasi iklim investasi.
2. Aspek Komunikasi mengintegrasikan transparansi, responsivitas, visibilitas, dan aksesibilitas. Aspek ini mengukur sejauh mana Kementerian Keuangan berkomunikasi secara jelas, terbuka, mudah diakses, dan tanggap terhadap pertanyaan atau masukan pemangku kepentingan. Penekanan pada keterbukaan informasi dan kecepatan respons sejalan dengan prinsip *openness* dan *responsiveness* yang ditekankan OECD dalam kerangka kepercayaan, di mana legitimasi pemerintah sangat bergantung pada kemampuan untuk hadir sebagai institusi yang transparan, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.
3. Aspek Kolaborasi menggabungkan Kualitas Kolaborasi, kualitas kemitraan, dan inklusivitas. Aspek ini menilai kualitas kerja sama, kesetaraan dalam kemitraan, serta pelibatan berbagai pemangku kepentingan, termasuk kelompok rentan, dalam proses penyusunan kebijakan fiskal. Hal ini sejalan dengan *Inclusion Matters* (World Bank, 2013) yang menekankan bahwa inklusi tidak seharusnya dilihat sebagai unsur tambahan, melainkan bagian inti dari tata kelola yang adil. Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan menempatkan partisipasi bermakna dari kelompok rentan dan keadilan dalam hubungan kelembagaan sebagai pilar penting dalam pengukuran kolaborasi.
4. Aspek Relevansi dan Dampak berfokus pada kemampuan Kementerian Keuangan menyusun kebijakan yang relevan dan memberikan dampak nyata. Aspek ini menilai kesesuaian kebijakan fiskal dengan kebutuhan riil masyarakat dan dunia usaha, serta dampaknya terhadap stabilitas fiskal, iklim usaha, dan pembangunan. Rumusan ini konsisten dengan kerangka evaluasi kebijakan publik internasional yang menekankan *effectiveness* dan *outcomes* sebagai ukuran akhir kredibilitas institusi. Dengan demikian, Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan tidak hanya mengukur proses, tetapi juga hasil yang dirasakan langsung oleh pemangku kepentingan.

Penyederhanaan ini dilakukan bukan untuk mengurangi makna substantif, tetapi untuk mengelompokkan indikator yang tumpang tindih ke dalam kerangka yang lebih terstruktur dan konsisten. Adapun lini masa proses penyederhanaan aspek yang dievaluasi tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Lini masa proses penyederhanaan aspek yang dievaluasi.

Terdapat beberapa dasar pertimbangan dalam proses penyederhanaan. Keselarasan dengan acuan global menjadi salah satu dasar utama. Kerangka *Trust in Government* yang disusun Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD, 2021) menekankan beberapa pilar besar, yaitu integritas, responsivitas, keandalan, keterbukaan, dan keadilan. Demikian pula, Bank Dunia melalui *Inclusion Matters* (World Bank, 2013) menempatkan inklusivitas sebagai bagian integral dari tata kelola yang adil, bukan sebagai domain terpisah. Dengan merujuk pada kedua acuan tersebut, sembilan aspek awal dalam survei ini dirangkum ke dalam empat aspek yang tetap mencerminkan integritas, keterbukaan, responsivitas, inklusivitas, dan keadilan, namun dengan struktur yang lebih ringkas.

Dari sudut pandang metodologis, penyederhanaan dari sembilan aspek menjadi empat aspek inti dilakukan untuk mengurangi tumpang tindih konsep. Kepercayaan, misalnya, sangat terkait dengan transparansi dan konsistensi, sehingga lebih tepat direpresentasikan melalui integritas dan profesionalisme. Demikian pula, visibilitas berkaitan erat dengan aksesibilitas dan komunikasi, sedangkan relevansi dan dampak dapat dipadukan dalam satu konstruk yang lebih luas. Dengan menggabungkan berbagai indikator ke dalam empat aspek inti, instrumen menjadi lebih ringkas tanpa kehilangan substansi. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *parsimony* dalam desain survei, yaitu menggunakan jumlah indikator sesedikit mungkin namun tetap mampu merepresentasikan kompleksitas fenomena secara memadai (DeVellis, 2017).

Penyederhanaan aspek juga memudahkan analisis dan penyusunan indeks. Pengelompokan ke dalam empat aspek memfasilitasi pembentukan indeks komposit yang lebih jelas, terstruktur, dan komunikatif bagi publik maupun pembuat kebijakan. Indeks yang dibangun atas dasar empat aspek cenderung lebih mudah dipahami dibandingkan dengan sembilan aspek yang bersifat teknis dan rinci, sekaligus mengurangi risiko kebingungan interpretasi (Podsakoff et al.,

2003). Di sisi lain, pemangku kepentingan Kementerian Keuangan bukan pengguna layanan langsung, sehingga perhatian dan waktu mereka untuk mengisi survei relatif terbatas. Instrumen dengan empat aspek yang terfokus diharapkan lebih ringan, meningkatkan kemungkinan narasumber menyelesaikan kuesioner, serta meminimalkan kelelahan survei atau *survey fatigue* (Krosnick, 1991).

4.2 Definisi Operasional dan Pengukuran

4.2.1 Integritas dan Profesionalisme

Aspek integritas dan profesionalisme didefinisikan sebagai kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan terkait kejujuran, profesionalisme, kompetensi, konsistensi, dan keterbukaan dalam kebijakan fiskal (OECD, 2021). Pengukuran aspek ini mencakup dua butir utama, yaitu integritas dan profesionalisme pejabat.

Dalam instrumen survei, aspek ini digali melalui kombinasi pertanyaan terbuka dan pertanyaan berskala. Pertanyaan terbuka, misalnya, dirumuskan sebagai berikut: “Apakah integritas dan profesionalisme Kementerian Keuangan sudah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.” Pertanyaan ini memberi peluang bagi narasumber untuk menjelaskan pengalaman konkret, baik positif maupun negatif, yang berkaitan dengan integritas dan profesionalisme.

4.2.2 Komunikasi

Aspek komunikasi didefinisikan sebagai kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal berkomunikasi secara jelas, menyediakan akses informasi dan pejabat, serta tanggap terhadap kebutuhan pemangku kepentingan (OECD, 2021). Pengukuran aspek ini meliputi transparansi, kejelasan, responsivitas, dan aksesibilitas data dan pejabat yang relevan.

Pertanyaan terbuka yang digunakan, misalnya: “Apakah transparansi dan kejelasan komunikasi, responsivitas, serta aksesibilitas terhadap data dan pejabat telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan.” Jawaban atas pertanyaan ini memberikan gambaran rinci tentang bagaimana pemangku kepentingan merasakan praktik transparansi, ketersediaan informasi, dan respons Kementerian Keuangan terhadap masukan atau pertanyaan yang diajukan.

4.2.3 Kolaborasi

Aspek kolaborasi didefinisikan sebagai kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal kualitas kerja sama dan kemitraan dengan mitra eksternal, termasuk keterlibatan kelompok beragam, khususnya kelompok rentan, dalam proses

kebijakan (World Bank, 2013). Item pengukuran pada aspek ini mencakup kualitas kolaborasi, kualitas kemitraan, dan inklusivitas pemangku kepentingan dalam proses penyusunan kebijakan fiskal.

Aspek ini digali melalui dua jenis pertanyaan terbuka. Pertama, pertanyaan “Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam menjalin kolaborasi dan kemitraan dengan organisasi Bapak/Ibu/Saudara telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan.” Kedua, pertanyaan “Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam mendorong keterlibatan kelompok rentan dalam penyusunan kebijakan fiskal telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan.” Kedua pertanyaan ini memberikan ruang untuk menilai baik kualitas hubungan kelembagaan maupun dimensi inklusivitas dalam proses kebijakan.

4.2.4 Relevansi dan Dampak Kebijakan

Aspek relevansi dan dampak didefinisikan sebagai kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal menyusun kebijakan atau program yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan dampak terhadap organisasi, sektor, dan perekonomian nasional (Boyne, 2003; Weiss, 1997). Item pengukuran meliputi kesesuaian kebijakan dengan kebutuhan sektor atau organisasi, kontribusi kebijakan terhadap kinerja organisasi, serta dampak kebijakan terhadap stabilitas ekonomi dan iklim usaha atau investasi.

Pertanyaan terbuka yang digunakan antara lain: “Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam menyusun kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau sektor Bapak/Ibu/Saudara? Mohon dijelaskan.” Pertanyaan ini memberikan pemahaman kualitatif mengenai sejauh mana kebijakan fiskal dipandang relevan dan bermanfaat oleh pemangku kepentingan.

Melalui perumusan definisi operasional dan instrumen pengukuran seperti diuraikan di atas, Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan diharapkan mampu menghasilkan gambaran yang komprehensif, terukur, dan komunikatif mengenai tingkat kepuasan pemangku kepentingan terhadap integritas dan profesionalisme, komunikasi, kolaborasi, serta relevansi dan dampak kebijakan Kementerian Keuangan. Tabel 4.1 merangkum definisi operasional dari keempat aspek yang dievaluasi.

Tabel 4.1 Definisi operasional aspek yang dievaluasi.

No	Aspek	Definisi Operasional
1	Integritas dan Profesionalisme	Kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan terkait kejujuran, profesionalisme, kompetensi, konsistensi, dan keterbukaan Kementerian Keuangan dalam kebijakan fiskal.
2	Komunikasi	Kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal berkomunikasi secara jelas, menyediakan akses informasi/pejabat, serta tanggap terhadap kebutuhan pemangku kepentingan.
3	Kolaborasi	Kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal kualitas kerja sama dan kemitraan Kementerian Keuangan dengan mitra eksternal, termasuk keterlibatan kelompok beragam (termasuk rentan) dalam proses kebijakan
4	Relevansi dan Dampak Kebijakan	Kesesuaian antara kinerja aktual Kementerian Keuangan dengan kinerja yang diharapkan pemangku kepentingan dalam hal menyusun kebijakan/program Kementerian Keuangan yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan dan dampaknya terhadap organisasi, sektor, dan perekonomian nasional.

4.3 Instrumen

Instrumen Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan dirancang menggunakan dua bentuk pertanyaan, yakni pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup dengan skala sikap lima kategori. Kombinasi ini dipilih untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak hanya terukur secara kuantitatif, tetapi juga kaya secara kualitatif.

Pertanyaan terbuka bertujuan memberikan ruang bagi narasumber untuk menyampaikan pengalaman, pandangan, dan masukan yang tidak dapat dibatasi oleh opsi jawaban tertutup. Melalui pertanyaan terbuka, peneliti dapat menangkap narasi kontekstual dan pengalaman nyata yang menjadi bahan pertimbangan kebijakan, serta mengidentifikasi isu-isu baru yang belum tercakup dalam indikator awal. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Patton (2015) bahwa data naratif dari pertanyaan terbuka dapat memperkaya interpretasi data kuantitatif. Salah satu

contoh pertanyaan terbuka adalah: “Menurut Bapak/Ibu/Saudara, apa yang paling perlu ditingkatkan dari komunikasi Kementerian Keuangan dengan pemangku kepentingan?” Daftar pertanyaan terbuka yang diajukan pada saat wawancara mendalam terangkup pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Daftar pertanyaan terbuka.

No	Aspek	Pertanyaan
1	Integritas dan Profesionalisme	Apakah integritas dan profesionalisme Kementerian Keuangan sudah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.
2	Komunikasi	Apakah transparansi dan kejelasan komunikasi, responsivitas, dan aksesibilitas terhadap data dan pejabat Kementerian Keuangan telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.
3a	Kolaborasi	Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam menjalin kolaborasi dan kemitraan dengan organisasi Bapak/Ibu/Sdr. telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.
3b		Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam mendorong keterlibatan kelompok rentan dalam penyusunan kebijakan fiskal telah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.
4	Relevansi dan Dampak Kebijakan	Apakah kinerja Kementerian Keuangan dalam menyusun kebijakan fiskal yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau sektor Bapak/Ibu/Sdr. sudah sesuai dengan harapan? Mohon dijelaskan dan berikan contohnya.

Sementara itu, pertanyaan tertutup menggunakan skala sikap lima kategori, dengan format penilaian 1 sampai dengan 5 yang diberi label adjektif, yaitu 1 berarti sangat tidak baik, 2 tidak baik, 3 cukup, 4 baik, dan 5 sangat baik. Pertanyaan tertutup ini bertujuan mengukur persepsi narasumber secara terstruktur sehingga dapat dihitung skor atau indeks. Skala lima kategori dipilih karena mudah dipahami narasumber, memberikan keseimbangan antara kepekaan pengukuran dan kesederhanaan, serta terbukti reliabel secara psikometris (Joshi et al., 2015). Contoh pertanyaan tertutup adalah: “Seberapa puas Bapak/Ibu/Saudara terhadap komunikasi Kementerian Keuangan dalam menyampaikan kebijakan fiskal?” dengan pilihan jawaban dari 1 sangat tidak baik sampai 5 sangat baik. Terdapat 12 item pertanyaan tertutup yang digunakan saat wawancara mendalam sebagaimana terangkum dalam Tabel 4.4.

Data yang dihasilkan dari pertanyaan tertutup diolah secara kuantitatif untuk menyusun Indeks Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan baik pada tingkat aspek maupun secara keseluruhan. Sementara itu, jawaban atas pertanyaan terbuka dianalisis secara kualitatif, kemudian dapat dikonversi ke dalam kategori atau tema tertentu untuk mendukung proses kuantifikasi kualitatif sebagaimana dijelaskan dalam bagian sebelumnya.

4.4 Desain Pengambilan Sampel

4.4.1 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dalam Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik ini merupakan pemilihan narasumber secara sengaja berdasarkan relevansi dan pengalaman mereka terhadap isu yang diteliti. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama survei adalah memperoleh penilaian yang mendalam dan terarah dari pemangku kepentingan yang benar-benar memahami kebijakan, layanan, atau proses kerja Kementerian Keuangan. Dengan demikian, yang menjadi fokus bukan pada keterwakilan statistik populasi secara luas, melainkan pada kedalaman informasi dan kewenangan penilaian narasumber.

Kriteria utama narasumber adalah individu yang dalam satu tahun terakhir pernah berinteraksi langsung dengan kebijakan, layanan, atau proses kerja Kementerian Keuangan. Interaksi ini dapat berbentuk koordinasi kebijakan, pelaksanaan program, proses konsultasi, audit, pengawasan, maupun layanan administratif lainnya. Dengan batasan waktu satu tahun terakhir, penilaian yang diberikan diharapkan bersifat aktual dan relevan dengan kondisi terkini pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Keuangan.

Untuk memperkaya perspektif, narasumber dipilih dari berbagai kategori pemangku kepentingan. Narasumber dapat mencakup pejabat Kementerian Keuangan, auditor atau penilai eksternal, perwakilan pemerintah daerah, pelaku usaha, serta pemangku kepentingan lain yang memiliki pengalaman berbeda dalam berinteraksi dengan Kementerian Keuangan. Variasi ini penting untuk menangkap keragaman pengalaman dan penilaian, sehingga temuan survei tidak hanya mencerminkan sudut pandang satu kelompok, tetapi menggambarkan spektrum pengalaman pemangku kepentingan yang lebih luas.

4.4.2 Rerangka dan Ukuran Sampel

Kerangka sampel dalam penelitian ini disusun berdasarkan daftar pemangku kepentingan yang teridentifikasi melalui unit-unit terkait di lingkungan Kementerian Keuangan. Daftar tersebut memuat informasi mengenai organisasi, unit kerja, serta kontak narasumber potensial yang dinilai relevan dengan tujuan Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan. Penyusunan dan penghubungan awal

dengan pemangku kepentingan dilakukan oleh Kementerian Keuangan sebagai bagian dari mekanisme resmi kerja sama dan koordinasi yang telah terbangun sebelumnya.

Penggunaan kerangka sampel ini memungkinkan pemilihan narasumber dilakukan secara lebih terarah dan kontekstual. Narasumber yang dihubungi merupakan pihak-pihak yang memiliki mandat, pengalaman interaksi, serta pengetahuan yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Dengan demikian, penilaian yang diperoleh diharapkan mencerminkan evaluasi yang berbasis pengalaman nyata, khususnya pada aspek integritas dan profesionalisme, komunikasi, kolaborasi, serta relevansi dan dampak kebijakan.

4.4.3 Ukuran Sampel

Ukuran sampel penelitian ditetapkan sekurang-kurangnya berjumlah 20 narasumber (Vasileiou et al., 2018). Angka ini dipandang memadai untuk memberikan variasi pandangan antar kategori pemangku kepentingan sekaligus tetap memungkinkan dilakukannya penggalian informasi yang mendalam melalui wawancara. Namun demikian, jumlah akhir sampel tidak ditentukan secara kaku. Pelaksanaan wawancara dilakukan hingga mencapai *saturasi data*, yaitu kondisi ketika informasi baru tidak lagi muncul dan pola temuan telah menunjukkan stabilitas.

Pendekatan ini sejalan dengan praktik baku dalam penelitian kualitatif berbasis wawancara yang menekankan kecukupan informasi daripada sekadar jumlah narasumber. Vasileiou et al., (2018) menunjukkan bahwa ukuran sampel dalam penelitian wawancara kualitatif yang memadai ditandai oleh tercapainya *saturasi data*, bukan oleh angka tertentu yang bersifat seragam untuk semua konteks. Dengan menggunakan prinsip tersebut, desain sampel dalam Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan diharapkan mampu menghasilkan temuan yang kaya, mendalam, dan cukup kuat untuk menjadi dasar penyusunan rekomendasi kebijakan.

4.5 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

4.5.1 Sumber Data

Sumber data utama dalam Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan adalah pemangku kepentingan Kementerian Keuangan sendiri yang diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam. Data yang dihimpun berupa pandangan, penilaian, pengalaman, serta harapan para pemangku kepentingan terhadap kebijakan, layanan, dan proses kerja Kementerian Keuangan. Dengan memusatkan perhatian pada pengalaman langsung para pemangku kepentingan, survei ini berupaya menangkap persepsi yang aktual dan kontekstual

mengenai kinerja Kementerian Keuangan pada aspek integritas dan profesionalisme, komunikasi, kolaborasi, serta relevansi dan dampak kebijakan.

4.5.2 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode wawancara mendalam dengan teknik wawancara semi terstruktur. Teknik ini memungkinkan peneliti menggunakan daftar pertanyaan panduan yang seragam, namun tetap memberi keleluasaan untuk menggali lebih jauh pengalaman, persepsi, dan harapan narasumber terhadap Kementerian Keuangan. Dengan demikian, wawancara tidak hanya menghasilkan jawaban singkat, tetapi juga narasi yang menjelaskan alasan di balik penilaian yang diberikan.

Narasumber yang diwawancarai merupakan narasumber kunci yang mewakili berbagai tipe pemangku kepentingan dan memiliki pengetahuan mendalam mengenai interaksi dengan Kementerian Keuangan. Daftar narasumber disusun dan dikontak oleh Tim Biro Organisasi dan Tata Laksana Kementerian Keuangan berdasarkan kriteria relevansi dan pengalaman. Dengan melibatkan narasumber kunci dari beragam kategori pemangku kepentingan, data yang diperoleh diharapkan mampu merepresentasikan variasi pengalaman dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kepuasan pemangku kepentingan terhadap kinerja Kementerian Keuangan. Wawancara dilakukan oleh tim peneliti UGM dengan tahapan dan prosedur sebagai berikut:

1. Identifikasi dan penetapan narasumber berdasarkan pemetaan pemangku kepentingan strategis Kementerian Keuangan (K/L, lembaga tinggi negara, pemerintah daerah, BUMN/D, dan asosiasi profesi) yang memiliki intensitas interaksi kebijakan tinggi dengan berbagai unit Eselon I dan non-eselon Kementerian Keuangan.
2. Koordinasi penjadwalan wawancara, yang dilakukan melalui komunikasi resmi dengan calon narasumber untuk menyepakati waktu, moda (daring), serta komposisi peserta wawancara (individual atau kelompok kecil).
3. Konfirmasi jadwal dan media wawancara kepada seluruh pihak yang terlibat, termasuk pengiriman undangan resmi, *meeting link* (daring), dan bahan pengantar singkat mengenai tujuan SKPK 2025.
4. Persiapan tim pewawancara, meliputi pembagian peran (pewawancara utama, asisten pewawancara/notulis, dan petugas teknis), penelaahan profil lembaga narasumber, serta penyesuaian fokus pertanyaan dengan konteks unit Kementerian Keuangan yang paling banyak berinteraksi dengan narasumber.

Pelaksanaan wawancara dilakukan secara daring melalui *Zoom* dengan persetujuan narasumber. Sebelum wawancara dimulai, narasumber diinformasikan mengenai tujuan penelitian, bentuk pertanyaan, serta penggunaan data. Wawancara direkam dalam bentuk audio visual untuk kemudian ditranskripsi secara verbatim. Rekaman

dan transkrip digunakan semata-mata untuk kepentingan analisis, dengan tetap menjaga kerahasiaan identitas narasumber sesuai kaidah etika penelitian. Durasi setiap sesi wawancara berkisar antara 45 sampai 60 menit, sehingga terdapat waktu yang cukup bagi narasumber untuk menjelaskan pandangan dan pengalaman mereka secara rinci.

Tahap Wawancara:

Tahap wawancara dilaksanakan setelah seluruh proses pra-wawancara terselesaikan. Secara operasional, tahapan ini mencakup beberapa langkah sistematis sebagai berikut:

1. Pembukaan oleh perwakilan Kementerian Keuangan.
Pada awal sesi, perwakilan Organta Kementerian Keuangan hadir untuk memberikan sambutan singkat, menjelaskan tujuan umum SKPK 2025, serta menegaskan bahwa masukan narasumber akan digunakan untuk perbaikan kebijakan dan layanan. Setelah itu, perwakilan Organta meninggalkan ruang pertemuan agar dinamika diskusi lebih bebas dan terbuka.
2. Penjelasan tata tertib dan administrasi.
Pewawancara menyampaikan tata tertib (durasi, alur, dan aturan berbicara), meminta persetujuan perekaman, serta menjelaskan bahwa kehadiran dicatat oleh tim melalui daftar hadir internal dan, untuk sesi daring, dilengkapi dengan tangkapan layar yang menunjukkan peserta yang hadir.
3. Pelaksanaan wawancara mendalam.
Pewawancara utama memfasilitasi *in-depth interview* selama kurang lebih 30–60 menit menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur yang diturunkan dari empat indikator SKPK 2025. Pewawancara tidak membacakan dua belas pertanyaan survei satu per satu, melainkan menggunakan panduan pertanyaan terbuka untuk mengeksplorasi keempat aspek tersebut secara mendalam, mengikuti alur pengalaman dan perspektif narasumber. Dengan pendekatan ini, narasumber didorong untuk menceritakan praktik kolaborasi, contoh kebijakan yang dinilai berhasil atau kurang berhasil, serta dinamika hubungan kelembagaan dengan Kementerian Keuangan tanpa terikat format kuesioner tertutup.

Dua belas pertanyaan survei sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 4.3 disusun sebagai bentuk operasionalisasi keempat aspek di atas dan digunakan untuk keperluan kuantifikasi hasil wawancara, bukan sebagai daftar pertanyaan yang harus dibacakan kepada narasumber.

Tabel 4.3 Daftar pertanyaan tertutup.

No	Pertanyaan
Integritas dan Profesionalisme	
1	Integritas Kemenkeu dalam menyusun dan mengelola kebijakan fiskal.
2	Profesionalisme dan kompetensi Kemenkeu dalam menyusun dan mengelola kebijakan fiskal.
Komunikasi	
3	Transparansi komunikasi Kemenkeu terkait kebijakan fiskal.
4.	Kejelasan (mudah dipahami) komunikasi Kemenkeu terkait kebijakan fiskal.
5.	Respon Kemenkeu cepat dan memadai terhadap pertanyaan/masukan.
6.	Kemudahan mengakses informasi, data, pejabat, dan saluran komunikasi Kemenkeu.
Kolaborasi	
7.	Kualitas kolaborasi Kemenkeu dengan organisasi Bapak/Ibu/Sdr.
8.	Kualitas kemitraan yang setara dalam kolaborasi dengan organisasi Bapak/Ibu/Sdr.
9.	Upaya Kemenkeu dalam melibatkan beragam kelompok (termasuk kelompok rentan) dalam proses penyusunan kebijakan fiskal.
Relevansi dan Dampak Kebijakan	
10.	Kesesuaian antara kebijakan fiskal Kemenkeu dan kebutuhan nyata sektor/organisasi Bapak/Ibu/Sdr.
11.	Kontribusi positif kebijakan fiskal/program Kemenkeu pada kinerja sektor/organisasi Bapak/Ibu/Sdr.
12	Kemampuan kebijakan fiskal Kemenkeu dalam mendukung stabilitas fiskal nasional dan iklim usaha/investasi.

Dalam hal ini, kuantifikasi kualitatif yang digunakan oleh rater ditujukan untuk memberikan skor kuantitatif untuk masing-masing aspek layanan. Setelah wawancara selesai, dua orang rater utama menilai setiap wawancara dengan cara membaca transkrip dan/atau memutar ulang rekaman, kemudian mengisi dua belas butir pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert 1–5 sesuai dengan isi wawancara. Skor setiap butir mencerminkan interpretasi rater terhadap seberapa positif atau negatif pengalaman dan penilaian narasumber terkait empat aspek yang digali.

Apabila terdapat perbedaan skor yang mencolok antara dua rater pada butir tertentu, seorang rater ketiga dilibatkan sebagai penilai tambahan. Rater ketiga memberikan skor secara independen berdasarkan transkrip atau rekaman yang sama, kemudian nilai akhir ditetapkan berdasarkan kesepakatan dua dari tiga rater. Dengan demikian, empat aspek utama tetap menjadi fokus penggalian kualitatif, sedangkan

dua belas pertanyaan survei berfungsi sebagai instrumen internal untuk mentransformasikan hasil wawancara menjadi data kuantitatif yang reliabel.

1. Pencatatan proses dan isu strategis.

Sepanjang wawancara, pewawancara memastikan perekaman berjalan dengan baik, membuat catatan lapangan mengenai isu-isu strategis yang muncul, dan mengambil tangkapan layar (untuk sesi daring) sebagai bukti kehadiran. Catatan ini berfungsi sebagai pelengkap transkrip untuk memudahkan interpretasi pada tahap analisis.

2. Penutupan sesi.

Menjelang akhir wawancara, pewawancara memberikan kesempatan kepada narasumber untuk menyampaikan tambahan pandangan atau rekomendasi yang belum dibahas. Sesi ditutup dengan ucapan terima kasih dan konfirmasi bahwa hasil diskusi akan diolah secara anonim dan digunakan semata-mata untuk pengembangan kebijakan Kementerian Keuangan.

Tim peneliti SKPK juga terdiri dari dosen FEB UGM didampingi oleh asisten peneliti. Penugasan wawancara dilakukan berdasarkan ketersediaan waktu dan kesesuaian jadwal narasumber. Daftar wawancara SKPK 2025 dapat dilihat di Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Pewawancara SKPK 2025.

No.	Nama
1.	Prof. Nurul Indarti, S.E., Siviløkonom, Cand.Merc., Ph.D.
2.	Widya Paramita, S.E., M.Sc., Ph.D.
3.	Sari Sitalaksmi, M.Mgt., Ph.D.
4.	Bayu Aji Aritejo, S.E., M.M., M.Si., Ph.D.
5.	Rizky Yusviento Pelawi, S.E., MBA., Dr.
6.	Fatimah, S.T.P., M.Sc.
7.	Megawati Syahril., S.E., M.B.A.

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

4.6 Deskripsi Narasumber

4.6.1 Jumlah dan Cakupan Wawancara

Pelaksanaan Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan melibatkan 43 narasumber yang merupakan pemangku kepentingan Kementerian Keuangan. Sebelumnya, Kementerian Keuangan menghubungi 76 pihak sebagai calon narasumber. Dari jumlah tersebut, 46 orang menyatakan kesediaan untuk berpartisipasi dalam wawancara. Namun, tiga di antaranya tidak berhasil diwawancarai karena pembatalan jadwal oleh narasumber, sehingga jumlah akhir wawancara yang terlaksana adalah 43.

4.6.2 Asal Instansi dan Representasi

Narasumber yang berpartisipasi berasal dari 39 instansi yang berbeda, sehingga memberikan keragaman perspektif dalam menilai kinerja Kementerian Keuangan. Pada beberapa kasus, satu instansi diwakili oleh lebih dari satu narasumber dan wawancara dilakukan dalam bentuk *group interview* pada tiga instansi. Selain itu, terdapat lima narasumber yang merupakan diaspora Kementerian Keuangan, sehingga dapat memberikan pandangan yang memadukan pengalaman internal dan eksternal terhadap lembaga. Secara keseluruhan, narasumber mewakili pemangku kepentingan yang berinteraksi dengan 14 Unit Eselon di lingkungan Kementerian Keuangan. Dengan cakupan tersebut, komposisi narasumber dinilai mampu menggambarkan spektrum hubungan kelembagaan Kementerian Keuangan dengan para pemangku kepentingan strategis. Sebaran jumlah narasumber berdasarkan unit eselon dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Jumlah narasumber berdasarkan tema dan unit eselon.

Tema dan Unit Eselon*	Jumlah Narasumber
MANAJEMEN STRATEGIS	
Setjen	3
Itjen	1
BPPK	1
BATII	1
LNSW	1
Total	7
FISKAL	
DJSEF	5
DJSPSK	2
Total	7
PENERIMAAN	
DJP	6
DJBC	7
DJA	1
Total	14
PENGELUARAN	
DJPb	3
DJPK	5
DJA	2
Total	10
PENGELOLAAN KEKAYAAN NEGARA DAN RISIKO	
DJKN	3
DJPPR	2
Total	5

Keterangan: *) Pengelompokan tema ditentukan oleh Tim Biro Organta Kemenkeu Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

4.7 Validasi dan Konsistensi Wawancara

4.7.1 Triangulasi dan Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Untuk menjaga kualitas data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, penelitian ini menerapkan strategi triangulasi dan konsistensi internal. Salah satu teknik yang digunakan adalah *rephrasing*, yaitu mengajukan kembali pertanyaan kunci dalam bentuk kalimat yang berbeda pada berbagai bagian wawancara. Pertanyaan yang esensinya sama disampaikan dengan variasi redaksi, baik pada awal, tengah, maupun akhir percakapan, sehingga narasumber memiliki kesempatan untuk menegaskan, melengkapi, atau memperjelas pandangannya.

Melalui teknik tersebut, peneliti dapat memverifikasi konsistensi jawaban narasumber sekaligus mengidentifikasi apabila terdapat perbedaan penekanan atau potensi ambiguitas dalam pemahaman. Apabila jawaban narasumber menunjukkan pola yang serupa meskipun pertanyaan disajikan dengan cara berbeda, hal ini memperkuat keyakinan bahwa informasi yang diberikan stabil dan dapat diandalkan. Sebaliknya, apabila terdapat perbedaan yang signifikan, pewawancara dapat menindaklanjutinya dengan pertanyaan klarifikasi untuk memastikan bahwa penafsiran peneliti tidak menyimpang dari maksud narasumber. Dengan demikian, teknik *rephrasing* berfungsi sebagai mekanisme pengujian konsistensi internal dalam setiap wawancara.

4.7.2 Validasi Pemahaman (*Member Checking*)

Selain triangulasi melalui konsistensi internal, penelitian ini juga menerapkan *member checking* sebagai bentuk validasi pemahaman. Pada penghujung setiap sesi wawancara, pewawancara mengkonfirmasi kembali secara ringkas pokok-pokok kesimpulan yang ditangkap dari jawaban narasumber. Ringkasan ini mencakup inti pandangan narasumber mengenai integritas dan profesionalisme, komunikasi, kolaborasi, serta relevansi dan dampak kebijakan Kementerian Keuangan sebagaimana diuraikan selama wawancara.

Narasumber kemudian diberi kesempatan untuk mengoreksi, menegaskan, atau menambahkan hal-hal yang dirasa belum tepat atau belum lengkap. Langkah ini bertujuan memastikan bahwa interpretasi peneliti akurat dan benar-benar mencerminkan pandangan asli narasumber tanpa distorsi. Dengan *member checking*, risiko kesalahan pemahaman atau penafsiran sepihak dapat diminimalkan, sehingga data yang dihasilkan lebih dapat dipertanggungjawabkan baik dari sisi isi maupun dari sisi etika representasi pandangan narasumber.

4.8 Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam Survei Kepuasan Pemangku Kepentingan ini disusun secara konsisten dengan pendekatan kuantifikasi kualitatif yang telah dijelaskan pada bagian awal bab metode. Analisis dilakukan untuk mencapai dua tujuan yang

saling melengkapi, yaitu menghasilkan penilaian kuantitatif yang terstruktur dalam bentuk skor dan indeks, serta menyediakan penjelasan kualitatif yang mendalam mengenai pengalaman dan persepsi pemangku kepentingan yang melandasi penilaian tersebut.

Secara umum, proses analisis data dilakukan melalui tahapan pemberian skor berbasis narasi wawancara, pengujian konsistensi antar penilai, pengolahan statistik dasar, serta analisis konten untuk memperkaya interpretasi hasil kuantitatif.

4.8.1 Pengujian Konsistensi antar Rater

Pasca-pelaksanaan penilaian independen oleh seluruh *rater*, dilakukan uji konsistensi internal melalui analisis *Inter-Rater Reliability* (IRR). Tahapan ini bertujuan untuk memitigasi subjektivitas dan memastikan bahwa skor yang dihasilkan memiliki derajat keandalan yang tinggi. Dalam proses komparasi skor, ditetapkan ambang batas toleransi divergensi sebesar 30 persen (Yagil dan Shultz, 2017). Apabila variabilitas skor antar-penilai pada suatu butir instrumen berada di bawah ambang batas tersebut (deviasi <30%), maka hasil penilaian dikategorikan reliabel dan merefleksikan adanya konvergensi persepsi terhadap data (Stemler, 2004; Miles, Huberman, dan Saldaña, 2014).

Sebaliknya, apabila teridentifikasi diskrepansi skor yang melampaui batas toleransi, mekanisme rekonsiliasi atau *consensus coding* segera diterapkan. Para *rater* diwajibkan melakukan diskusi klarifikasi mendalam untuk meninjau kembali transkrip dan menyelaraskan interpretasi terhadap narasi narasumber, guna meminimalisasi bias kognitif individual (Creswell dan Poth, 2018). Dalam skenario di mana konsensus bilateral tidak tercapai, dilibatkan *rater* ketiga sebagai adjudikator untuk memberikan validasi tambahan. Melalui prosedur triangulasi penyekor ini, skor akhir yang diadopsi dalam analisis dipastikan merupakan representasi kesepakatan profesional yang objektif, bukan sekadar agregasi opini parsial (Campbell et al., 2013).

4.8.2 Pengujian Statistik Antar Rater

Guna memverifikasi ketiadaan bias sistematis dan memastikan homogenitas varians dalam penilaian, dilakukan uji beda rata-rata menggunakan teknik statistik parametrik *Independent Sample t-Test*. Uji ini ditujukan untuk mengevaluasi apakah terdapat divergensi yang signifikan pada distribusi skor yang dihasilkan oleh masing-masing penilai (*rater*) terhadap objek ukur yang sama (Field, 2018).

Berdasarkan hasil analisis komparatif, diperoleh nilai probabilitas (*p-value*) sebesar 0,087. Nilai ini melampaui ambang batas signifikansi standar ($\alpha = 0,05$), yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat cukup bukti statistik untuk menolak hipotesis nol. Dengan kata lain, tidak ditemukan perbedaan yang bermakna secara

statistik antara pola penilaian yang diberikan oleh para *rater* (Pallant, 2020). Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa instrumen dan persepsi penilai memiliki tingkat konsistensi yang dapat diandalkan, sehingga data penilaian memenuhi syarat validitas untuk dilakukan agregasi (*data pooling*) dalam tahapan analisis selanjutnya (Hair et al., 2019).

4.8.3 Pengolahan Statistik Dasar dan Penyusunan Indeks

Setelah konsistensi antar *rater* dipastikan, langkah berikutnya adalah pengolahan statistik dasar terhadap skor yang telah disepakati. Statistik yang digunakan terutama adalah nilai rata-rata untuk setiap indikator dan aspek layanan. Nilai rata-rata tersebut dipandang sebagai representasi kuantitatif dari penilaian pemangku kepentingan terhadap aspek yang bersangkutan.

Rata-rata skor kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan indeks kepuasan pemangku kepentingan, baik pada tingkat aspek layanan maupun secara keseluruhan. Penggunaan ukuran yang seragam memungkinkan hasil survei dibandingkan antar aspek layanan, antar kelompok pemangku kepentingan, serta antar periode pengukuran pada survei berikutnya.

4.8.4 Analisis Konten untuk Pendalaman Temuan

Sejalan dengan pendekatan kuantifikasi kualitatif, analisis kuantitatif dalam survei ini dilengkapi dengan analisis konten terhadap data wawancara. Analisis konten dilakukan untuk menjelaskan makna di balik skor yang dihasilkan dan memberikan konteks terhadap angka-angka indeks kepuasan.

Proses analisis konten diawali dengan transkripsi wawancara secara lengkap, dilanjutkan dengan pembacaan berulang untuk memahami konteks, kemudian pengkodean pernyataan-pernyataan yang relevan dengan aspek layanan. Kode-kode yang serupa dikelompokkan ke dalam kategori, dan dari kategori tersebut dikembangkan tema-tema utama.

Tema-tema kualitatif ini digunakan untuk menjelaskan alasan, pengalaman, dan dinamika yang melandasi penilaian pemangku kepentingan. Dengan demikian, hasil survei tidak hanya menyajikan skor dan indeks kepuasan, tetapi juga narasi analitis yang memperkaya pemahaman terhadap kinerja Kementerian Keuangan dari perspektif pemangku kepentingan.

Sebagai penegasan, seluruh proses analisis data dalam SKPK ini dilakukan secara hati-hati, berjenjang, dan iteratif. Setiap tahapan analisis, mulai dari pemberian skor berbasis narasi wawancara, pengujian konsistensi antar *rater*, pengolahan statistik dasar, hingga analisis konten, dilaksanakan melalui mekanisme pengendalian kualitas yang ketat untuk meminimalkan bias dan memastikan keterlacakan antara data kualitatif dan hasil kuantitatif.

Selain melibatkan penilaian independen oleh para *rater*, proses analisis juga dilengkapi dengan diskusi reflektif dan iterasi bersama Tim Organta. Keterlibatan ini bertujuan untuk memperkaya pemaknaan atas temuan, memastikan kesesuaian interpretasi dengan konteks kebijakan dan layanan Kementerian Keuangan, serta menjembatani hasil analisis empiris dengan kebutuhan pembacaan strategis atas angka-angka survei. Diskusi tersebut tidak dimaksudkan untuk memengaruhi skor yang telah ditetapkan secara metodologis, melainkan untuk memperdalam pemahaman terhadap arti substantif dari skor dan indeks yang dihasilkan.

Dengan pendekatan analisis yang berlapis dan dialogis ini, skor dan indeks kepuasan yang disajikan pada sub bab temuan, termasuk nilai indeks, perlu dipahami sebagai hasil dari proses analisis yang tidak hanya bersifat teknis-statistik, tetapi juga reflektif dan kontekstual. Oleh karena itu, angka-angka yang dihasilkan tidak berdiri sendiri, melainkan merepresentasikan sintesis antara penilaian kuantitatif yang terukur dan pemahaman kualitatif yang mendalam atas pengalaman serta persepsi pemangku kepentingan terhadap kinerja Kementerian Keuangan.

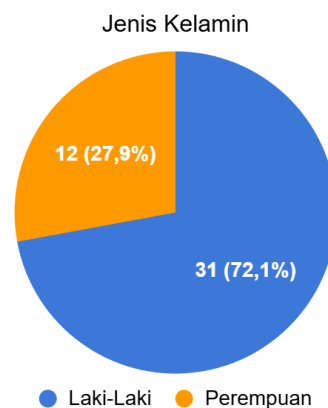
BAB V

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Narasumber Pemangku Kepentingan

5.1.1 Profil Demografi

Bagian ini menyajikan analisis deskriptif mengenai profil narasumber yang terlibat dalam kegiatan pengumpulan data. Pemetaan profil ini ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai representasi dan keragaman perspektif yang terhimpun, ditinjau dari aspek gender serta afiliasi unit kerja (Unit Eselon I) di lingkungan organisasi. Total narasumber yang berpartisipasi dalam studi ini berjumlah 43 orang.



Gambar 5.1 Jumlah narasumber berdasarkan jenis kelamin.

Gambar 5.1 menunjukkan komposisi demografis narasumber berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan komposisi demografis gender, data menunjukkan bahwa mayoritas narasumber adalah laki-laki. Sebagaimana tervisualisasi pada diagram lingkaran, terdapat 31 narasumber laki-laki yang merepresentasikan 72,1% dari total populasi sampel. Sementara itu, narasumber perempuan berjumlah 12 orang dengan proporsi sebesar 27,9%. Meskipun terdapat disparitas kuantitas antar-gender, proporsi ini dinilai masih memadai untuk menangkap perspektif yang inklusif dalam konteks lingkungan kerja organisasi.

Tabel 5.1 menjabarkan komposisi narasumber berdasarkan kolaborasi dengan unit eselon. Ditinjau dari afiliasi institusional, narasumber berasal dari ragam unit eselon yang mencerminkan heterogenitas fungsi organisasi, mulai dari fungsi pelayanan, regulasi, hingga pengawasan. Terdapat beberapa hal yang menjadi pertimbangan terkait sebaran narasumber tersebut, yaitu:

1. Representasi Unit Utama: Partisipasi tertinggi tercatat dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dengan tujuh narasumber, diikuti oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebanyak enam narasumber. Tingginya representasi dari kedua unit ini relevan mengingat peran strategis keduanya dalam fungsi penerimaan negara dan pelayanan publik yang intensif.

2. Representasi Unit Pendukung dan Kebijakan: Kelompok unit dengan partisipasi signifikan lainnya (masing-masing 5 narasumber) adalah Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) dan Direktorat Jenderal Sumber Daya Ekonomi dan Keuangan (DJSEF). Sementara itu, Sekretariat Jenderal (Setjen), Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) masing-masing berkontribusi sebanyak 3 narasumber.
3. Representasi Unit Khusus: Unit-unit lainnya seperti DJPPR, DJSPSK, Itjen, BPPK, BATII, dan LNSW memiliki representasi berkisar antara 1 hingga 2 narasumber.

Tabel 5.1 Sebaran narasumber berdasarkan unit eselon.

Unit Eselon	Jumlah Narasumber
Setjen	3
Itjen	1
BPPK	1
BATII	1
LNSW	1
DJSEF	5
DJSPSK	2
DJP	6
DJA	1
DJBC	7
DJPb	3
DJA	2
DJPK	5
DJKN	3
DJPPR	2
Total	43

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Secara keseluruhan, sebaran narasumber ini mengindikasikan bahwa data yang diperoleh telah memenuhi prinsip keterwakilan (*representativeness*) dari seluruh lini organisasi, mencakup unsur pembuat kebijakan, pelaksana operasional, serta fungsi pengawasan dan pendukung. Hal ini memperkuat validitas informasi kualitatif yang dihasilkan karena telah mengakomodasi variasi sudut pandang dari berbagai entitas di dalam kementerian.

5.1.2 Profil Narasumber Berdasarkan Kelompok Tema

Selain tinjauan berdasarkan unit organisasi, pemetaan profil narasumber juga dilakukan melalui pendekatan klusterisasi tematik. Pengelompokan ini mengacu

pada taksonomi fungsi yang ditetapkan oleh Tim Biro Organisasi dan Tata Laksana (Organta) Kementerian Keuangan, yang membagi peran unit ke dalam lima tema strategis: Penerimaan Negara, Pengeluaran, Fiskal, Manajemen Strategis, serta Pengelolaan Kekayaan Negara dan Risiko. Pendekatan ini bertujuan untuk memvalidasi keterwakilan fungsi *end-to-end* dalam ekosistem pengelolaan keuangan negara. Tabel 5.2 mendeskripsikan sebaran narasumber berdasarkan kelompok tema yang ditetapkan oleh Biro Organta Kementerian Keuangan.

Tabel 5.2 Sebaran narasumber berdasarkan tema.

Tema dan Unit Eselon	Kode Narasumber	Instansi
Manajemen Strategis	NSSKPK001	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian*
	NSSKPK007	Kementerian
	NSSKPK014	Kementerian
	NSSKPK018	Kementerian
	NSSKPK019	Pemerintah Daerah
	NSSKPK025	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK032	Kementerian
Fiskal	NSSKPK002	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK004	Organisasi/Asosiasi Profesi*
	NSSKPK005	Kementerian
	NSSKPK015	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK031	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK034	Kementerian
	NSSKPK036	Kementerian
	NSSKPK037	Organisasi/Asosiasi Profesi*
Penerimaan	NSSKPK003	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK008	Kementerian
	NSSKPK010	Kementerian
	NSSKPK011	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK012	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK013	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK023	Kementerian
	NSSKPK024	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK027	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK033	Organisasi/Asosiasi Profesi

Tema dan Unit Eselon	Kode Narasumber	Instansi
	NSSKPK035	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK039	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK040	Organisasi/Asosiasi Profesi*
	NSSKPK042	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
Pengeluaran	NSSKPK006	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK009	Kementerian
	NSSKPK016	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK020	Kementerian
	NSSKPK021	Kementerian
	NSSKPK028	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK029	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK030	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK041	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
Pengelolaan Kekayaan Negara dan Risiko	NSSKPK017	Kementerian
	NSSKPK022	Badan/Lembaga Negara Non Kementerian
	NSSKPK026	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK038	Organisasi/Asosiasi Profesi
	NSSKPK043	Perusahaan BUMN

Keterangan: Tanda (*) menunjukkan narasumber merupakan diaspora Kementerian Keuangan. Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Data menunjukkan bahwa konsentrasi narasumber terbesar berada pada kluster Penerimaan Negara, dengan total partisipasi sebanyak 14 orang. Komposisi ini didominasi oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (7 narasumber) dan Direktorat Jenderal Pajak (6 narasumber), serta didukung oleh satu representasi dari Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) yang berfokus pada sisi penerimaan. Di sisi lain, kluster Pengeluaran menempati posisi kedua terbesar dengan jumlah 10 narasumber. Dalam kluster ini, Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) memberikan kontribusi terbesar (5 narasumber), diikuti oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) sebanyak 3 narasumber, dan 2 narasumber dari DJA. Tingginya representasi pada kedua kluster ini (Penerimaan dan Pengeluaran) merefleksikan fokus utama evaluasi pada fungsi vital fiskal.

Distribusi yang seimbang terlihat pada kluster Fiskal dan Manajemen Strategis, yang masing-masing diwakili oleh 7 narasumber. Pada kluster Fiskal, Direktorat Jenderal Sumber Daya Ekonomi dan Keuangan (DJSEF) menjadi kontributor utama dengan 5 narasumber, dilengkapi oleh 2 narasumber dari DJSPSK. Pada kluster Manajemen Strategis, representasi tersebar lebih merata di berbagai unit pendukung, dengan Sekretariat Jenderal (Setjen) sebagai penyumbang terbanyak (3 narasumber), serta partisipasi masing-masing satu narasumber dari Itjen, BPPK, BATII, dan LNSW.

Kluster Pengelolaan Kekayaan Negara dan Risiko memiliki representasi sebanyak 5 narasumber. Kluster ini terdiri dari 3 narasumber dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dan 2 narasumber dari Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR). Meskipun memiliki jumlah narasumber terkecil, kehadiran kluster ini esensial untuk memastikan bahwa aspek manajemen neraca pemerintah dan mitigasi risiko fiskal tetap terakomodasi dalam studi.

Secara keseluruhan, distribusi narasumber berdasarkan tema ini mengindikasikan bahwa pengumpulan data telah memenuhi prinsip komprehensif, mencakup seluruh pilar utama tugas dan fungsi Kementerian Keuangan, mulai dari perumusan kebijakan makro, manajemen penerimaan dan belanja, hingga tata kelola aset dan dukungan operasional organisasi.

5.2 Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan Kementerian Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran kuantitatif yang diperoleh melalui proses kuantifikasi kualitatif atas data wawancara, Indeks Kepuasan Pemangku Kepentingan (IKPK) Kementerian Keuangan secara agregat mencapai skor 4,00. Nilai ini merefleksikan sintesis penilaian pemangku kepentingan terhadap empat aspek utama kinerja Kementerian Keuangan, yaitu integritas dan profesionalisme, komunikasi, kolaborasi, serta relevansi dan dampak kebijakan.

Penentuan skor untuk masing-masing aspek tidak dilakukan secara mekanis, melainkan melalui proses penilaian yang berjenjang dan terkontrol. Tahap awal dilakukan melalui penilaian independen oleh para rater untuk memastikan bahwa interpretasi terhadap narasi wawancara terbebas dari bias individual. Setelah konsistensi antar rater terkonfirmasi, hasil penilaian tersebut dibahas secara reflektif melalui diskusi internal tim analisis. Pada tahap ini, dilakukan penelaahan ulang terhadap makna skor, keterkaitannya dengan temuan kualitatif, serta kesesuaian antara angka yang dihasilkan dengan substansi pengalaman pemangku kepentingan.

Selanjutnya, hasil analisis juga didiskusikan bersama Kementerian Keuangan sebagai pemilik konteks kebijakan. Diskusi ini tidak dimaksudkan untuk mengubah skor yang telah ditetapkan, melainkan untuk memperkaya interpretasi atas temuan survei dan memastikan bahwa makna di balik angka dipahami secara tepat dalam

konteks kebijakan, layanan, dan relasi kelembagaan. Proses dialogis ini dilakukan untuk meningkatkan kedalaman analisis, memperjelas arti strategis dari setiap skor, serta menjembatani temuan empiris dengan implikasi kebijakan yang relevan.

Tim Organta menegaskan bahwa keempat aspek yang dinilai memiliki tingkat kepentingan yang setara. Oleh karena itu, dalam perhitungan indeks kepuasan agregat, setiap aspek diberi bobot yang sama, yaitu sebesar 25 persen. Dengan asumsi kesetaraan bobot tersebut, nilai IKPK dihitung sebagai rata-rata sederhana dari skor keempat aspek, sehingga menghasilkan nilai akhir sebesar 4,00. Skor untuk masing-masing aspek disajikan pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3 Indeks kepuasan per aspek dan agregat.

Aspek	Skor
Integritas dan Profesionalisme	4,31
Komunikasi	4,04
Kolaborasi	3,91
Relevansi dan Dampak	3,74
Indeks Kepuasan Agregat	4,00

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Analisis terhadap komposisi skor penyusun indeks menunjukkan adanya variasi kinerja antar aspek. Aspek integritas dan profesionalisme mencatatkan skor tertinggi sebesar 4,31, yang menunjukkan bahwa aspek ini dipersepsikan sebagai kekuatan utama Kementerian Keuangan dalam membangun kepercayaan pemangku kepentingan. Capaian ini diikuti oleh aspek komunikasi dengan skor 4,04, yang mengindikasikan bahwa keterbukaan, kejelasan informasi, serta pola komunikasi institusional dinilai relatif baik.

Sebaliknya, dua aspek lainnya berada sedikit di bawah ambang skor 4,00. Dimensi kolaborasi memperoleh skor 3,91, sementara aspek relevansi dan dampak kebijakan mencatatkan skor terendah sebesar 3,74. Pola ini mengisyaratkan bahwa meskipun Kementerian Keuangan dipersepsikan sangat kredibel dan komunikatif, pemangku kepentingan masih mengharapkan penguatan dalam hal keterlibatan yang lebih inklusif serta dampak kebijakan yang lebih nyata dan dirasakan langsung oleh sektor dan mitra terkait.

Dengan demikian, nilai IKPK sebesar 4,00 tidak hanya merepresentasikan capaian numerik, tetapi juga mencerminkan hasil proses analisis yang berlapis, reflektif, dan berbasis dialog. Angka indeks ini perlu dipahami sebagai pintu masuk untuk membaca dinamika kekuatan dan area perbaikan, yang selanjutnya dijelaskan secara lebih mendalam melalui temuan kualitatif pada bagian berikutnya.

5.3 Pembahasan

Mengacu pada pemaparan analisis makro di sub-bab sebelumnya, indeks kepuasan pemangku kepentingan terhadap kinerja Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan) secara agregat tercatat pada angka 4,00. Meskipun angka ini merefleksikan tingkat kepuasan yang tinggi, capaian tersebut secara implisit menegaskan adanya celah kinerja atau *room for improvement* yang substansial dan memerlukan atensi strategis dari manajemen. Angka agregat ini, hanya memberikan gambaran umum yang berpotensi menyamarkan variasi kinerja pada elemen-elemen layanan yang lebih spesifik jika tidak ditelaah lebih lanjut. Oleh karena itu, pembahasan dalam sub-bab ini didesain untuk melakukan dekomposisi terhadap skor agregat tersebut dengan mengelaborasi temuan-temuan empiris pada setiap aspek penilaian secara rinci. Pendekatan ini bertujuan untuk memetakan secara presisi aspek apa yang telah berfungsi sebagai pendorong kepuasan dan aspek apa yang masih menjadi hambatan, sehingga dapat dirumuskan intervensi perbaikan yang lebih terarah dan berdampak signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi ke depan.

5.3.1 Aspek Integritas dan Profesionalisme

Secara keseluruhan, kinerja Kementerian Keuangan pada aspek integritas dan profesionalisme menunjukkan capaian yang sangat positif dengan skor sebesar 4,31. Angka ini merefleksikan tingginya kepercayaan publik dan pemangku kepentingan terhadap tata kelola serta kapabilitas sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Skor kepuasan untuk aspek integritas dan profesionalisme.

Aspek	Item	Rerata Skor
Integritas dan Profesionalisme	Integritas Kementerian Keuangan dalam menyusun dan mengelola kebijakan fiskal.	4,35
	Profesionalisme dan kompetensi Kementerian Keuangan dalam menyusun dan mengelola kebijakan fiskal.	4,26
Indeks Kepuasan		4,31

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Secara spesifik, sub-aspek integritas mencatatkan capaian impresif dengan skor sebesar 4,35, yang menjadi indikator kuat bahwa ekosistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap regulasi telah berjalan efektif. Dalam sub-aspek ini, para pemangku kepentingan mengutarakan pendapat sebagai berikut:

“Kementerian Keuangan sangat selektif. Meskipun kami, lembaga Negara, tidak tersedia ‘karpet merah’ karena kami sama-sama diaudit

oleh BPK. Pemerintah juga tidak serta-merta memberikan 'karpet merah' tadi. Tetap obey the rule, sangat hati-hati.” (N39)

“Kami melihat juga sisi pengawasan dari internal cukup ketat sekarang. Kalau yang kami alami, tidak ada (pungutan liar) yang bersinggungan secara langsung. Ini yang membuat kami senang. Pokoknya yang gitu-gitu (pungutan liar) sudah boleh dibilang sudah nggak ada. beberapa tahun ini sudah tidak ada.” (N1)

Temuan kualitatif diatas mengonfirmasi bahwa pemangku kepentingan memandang Kementerian Keuangan sebagai entitas yang konsisten menjunjung prinsip ketidakberpihakan. Narasumber N39 menyampaikan bahwa tidak tersedia perlakuan khusus atau "karpet merah" bagi pihak manapun, termasuk sesama lembaga negara. Konsistensi dalam penegakan aturan serta ketatnya mekanisme pengawasan internal maupun eksternal terbukti berhasil memitigasi risiko konflik kepentingan dan menihilkan praktik pungutan liar, sehingga menciptakan persepsi birokrasi yang bersih dan akuntabel di mata para mitra kerja, seperti disampaikan Narasumber N1.

Sejalan dengan aspek integritas, sub-aspek profesionalisme meraih skor 4,26 yang mengukuhkan posisi Kementerian Keuangan sebagai representasi birokrasi berkinerja tinggi. Persepsi positif ini didorong oleh standar responsivitas layanan yang tinggi, fleksibilitas dalam penyelesaian masalah teknis, serta kemampuan koordinasi lintas unit yang dinilai efisien. Secara spesifik, narasumber menyampaikan bahwa:

“Wah kalau tentang itu [profesionalisme] saya enggak ada komplain sama sekali sih dan klien kami juga puas. Responnya cepat dan cukup fleksibel. Salah satu yang paling enak dan paling gampang dibandingkan instansi yang lain.” (N35)

“Pejabat mampu menjaga sikap profesional dalam interaksilintas unit, meskipun menghadapi tekanan pekerjaan tinggi. Kualifikasi dan kompetensi staf diperhatikan, sehingga pekerjaan dilakukan secara tepat dan efisien.” (N32)

“Sebagai contoh di satu daerah, kami mendapat bantuan yang sangat baik. Saat itu, ada trouble, sehingga butuh waktu [penyelesaian] hingga sore karena ada masalah lapangan operasional, Bagian X (Direktorat XYZ Kementerian Keuangan) datang langsung untuk membantu dan mensosialisasikan kepada para calon pembeli.” (N27)

Selain itu, para narasumber menyampaikan beberapa poin terkait sub-aspek profesionalitas sebagai berikut:

“ ... dibandingkan dengan kementerian-kementrian lain, Direktorat ini (anonim) telah sangat baik. Mungkin bisa dikatakan kami juga cukup amazed dengan budaya kerja teman-teman di sana (Direktorat XYZ Kementerian Keuangan).” (N29)

“Profesionalisme sudah pasti bagus! Profesional tidak tanggung-tanggung. Dididik berapa lama, mulai dari disiplin segala macam dan semua ahli.”(N28)

“Pimpinan level menengah sampai atas di pusat semuanya luar biasa. Semua memiliki kompetensi, tingkat pendidikan dan pelatihan. Semuanya punya gelar, jadi sangat mumpuni.” (N26)

“Narasumber (yang ditugaskan Kementerian Keuangan) juga menguasai materi. Jadi saya pikir, mereka (Kementerian Keuangan) menugaskan orang yang memang berkompeten di bidangnya.” (N39)

Kutipan diatas menunjukkan bahwa para pemangku kepentingan secara khusus menyoroti kualitas modal manusia Kementerian Keuangan yang dinilai unggul. Hal ini ditandai dengan kompetensi teknis yang mendalam, kedisiplinan tinggi, serta kualifikasi pendidikan yang mumpuni mulai dari level staf hingga pimpinan. Keunggulan kapasitas sumber daya manusia ini dinilai tidak hanya menjamin ketepatan dan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan budaya kerja profesional yang membedakan Kementerian Keuangan dari institusi pemerintah lainnya, di mana aparatur mampu memberikan solusi operasional secara proaktif bahkan dalam situasi yang menuntut kehadiran langsung di lapangan untuk asistensi teknis.

Meskipun kinerja secara umum sangat memuaskan, analisis mendalam menunjukkan bahwa terdapat ruang perbaikan yang signifikan terkait konsistensi layanan antara kantor pusat dan unit vertikal di daerah. Tantangan utama yang teridentifikasi adalah adanya disparitas implementasi kebijakan dan standar profesionalisme, di mana penegakan aturan di beberapa unit daerah masih terindikasi inkonsisten akibat pengaruh preferensi personal dan ego sektoral dalam pengambilan keputusan. Terkait hal ini, para narasumber menyampaikan bahwa:

“Terdapat inkonsistensi dalam penegakan aturan di beberapa unit. Koordinasi antar-unit kadang tidak maksimal karena perbedaan standar profesional di masing-masing pihak.” (N43)

“Beberapa keputusan masih dipengaruhi preferensi personal sehingga kurang objektif. Sepertinya memang ada egosentrisposisi. Eselon bawah cenderung membatasi diri ...” (N30).

Secara spesifik, narasumber menyoroti bahwa penerapan aturan dan standar profesional belum sepenuhnya konsisten antar unit, sehingga koordinasi teknis kadang terhambat oleh perbedaan standar profesional dan preferensi personal dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan fundamental dalam kapasitas kemampuan pengambilan keputusan antara SDM Kementerian Keuangan di pusat dan di daerah yang menyebabkan kualitas dukungan yang diterima antara pemangku kepentingan di pusat dan di daerah menjadi berbeda. Selain itu, para narasumber juga menyatakan bahwa:

“Menurut saya, mereka [Kementerian Keuangan] kurang mengalokasikan anggaran untuk pengembangan kompetensi pengelola keuangan yang ada di daerah.” (N35)

“Kami mengharapkan memang Kemenku itu lebih sering turun ke daerah.” (N19)

Kondisi ini menyiratkan bahwa kualitas dukungan layanan di daerah masih cenderung bergantung pada figur individu pejabat setempat dan belum sepenuhnya mencerminkan standar teknis yang mapan di level pusat. Selain itu, terdapat kesenjangan kapasitas yang menjadi sorotan, di mana pemangku kepentingan merasakan kurangnya alokasi anggaran dan frekuensi pengembangan kompetensi bagi pengelola keuangan di daerah dibandingkan dengan dukungan yang diterima oleh unit pusat. Oleh karena itu, strategi ke depan perlu difokuskan pada standarisasi kualitas layanan dan pemerataan kompetensi SDM untuk mengeliminasi ketimpangan dukungan antara pusat dan daerah.

5.3.2 Aspek Komunikasi

Pada aspek komunikasi, Kementerian Keuangan menunjukkan kinerja yang solid dengan capaian indeks kepuasan agregat sebesar 4,04. Angka ini merefleksikan persepsi positif pemangku kepentingan terhadap efektivitas strategi komunikasi institusi, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Skor kepuasan untuk aspek komunikasi.

Aspek	Item	Rerata Skor
Komunikasi	Transparansi komunikasi Kementerian Keuangan terkait kebijakan fiskal.	4,00
	Kejelasan (mudah dipahami) komunikasi Kementerian Keuangan terkait kebijakan fiskal.	4,09
	Respon Kementerian Keuangan cepat dan memadai terhadap pertanyaan/masukan.	4,05
	Kemudahan mengakses informasi, data, pejabat, dan saluran komunikasi Kementerian Keuangan.	4,00
Indeks Kepuasan		4,04

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Secara spesifik, sub-aspek transparansi komunikasi mencatatkan skor 4,00, sebuah indikator kuat bahwa prinsip keterbukaan informasi telah terinternalisasi secara mendalam dalam proses bisnis organisasi. Terkait transparansi komunikasi, narasumber memberikan apresiasi sebagai berikut:

“Sangat clear dibandingkan kementerian lain... tidak ada kendala, mereka mendukung.” (N3)

“Tidak pernah menyembunyikan informasi. Hasil kesepakatan selalu dikirimkan risalahnya.” (N2)

“Jika ada dokumen yang diperlukan, cukup transparan. Tidak ada hambatan.” (N1)

Kutipan di atas mengimplikasikan bahwa mekanisme transparansi yang diterapkan Kementerian Keuangan dinilai efektif dalam mendiseminasikan informasi krusial terkait kebijakan fiskal kepada mitra kerja. Hal ini berdampak pada minimalisasi potensi asimetri informasi yang dapat menghambat sinergi antar-lembaga. Lebih lanjut, penyampaian risalah rapat dan dokumen pendukung secara rutin dipandang sebagai manifestasi nyata akuntabilitas publik, sekaligus memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan terhadap integritas proses pengambilan keputusan fiskal.

Sub-aspek kejelasan komunikasi mencatatkan pencapaian tertinggi dalam aspek ini dengan skor rata-rata 4,09. Capaian ini merefleksikan persepsi pemangku kepentingan bahwa Kementerian Keuangan memiliki kapabilitas mumpuni dalam mengartikulasikan pesan dan instruksi kebijakan secara sistematis. Efektivitas ini dinilai sangat menonjol pada tataran konseptual dan strategis, di mana narasi kebijakan mampu menjembatani kompleksitas teknis fiskal menjadi substansi yang mudah dipahami. Terkait hal ini, narasumber menyampaikan:

“Pimpinan memberi konteks setiap keputusan...bahasanya jelas dan mudah dimengerti.” (N27)

“Tujuan dan prioritas kerja dijelaskan rinci.” (N21)

Pernyataan tersebut menunjukkan apresiasi eksplisit terhadap peran pimpinan dalam memberikan konteks yang memadai serta penggunaan bahasa yang lugas, sehingga rasionalisasi kebijakan dapat dipahami secara utuh. Elaborasi rinci mengenai tujuan dan prioritas kerja juga dinilai efektif meminimalisir ambiguitas arah strategis, yang mengindikasikan keberhasilan pembangunan kesepahaman visi di level manajerial.

Sub-aspek responsivitas menunjukkan kinerja positif dengan skor 4,05, menyiratkan tingkat agilitas yang tinggi dalam menanggapi kebutuhan informasi pemangku kepentingan. Tingginya persepsi ini memiliki korelasi kuat dengan efektivitas pemanfaatan jalur komunikasi informal dan intensitas relasi langsung antara aparaturnya dengan mitra kerja. Dalam sub-aspek responsivitas, narasumber menyampaikan:

“Permintaan informasi ditanggapi cepat.” (N22)

“Respons cepat dan memuaskan, selalu ter-update.” (N10)

“Standby 24 jam.” (N22)

Kutipan di atas menunjukkan bahwa narasumber N22 dan N10 secara eksplisit mengapresiasi kecepatan umpan balik serta konsistensi institusi dalam memberikan pembaruan data secara *real-time*, sehingga mitra kerja merasa selalu mendapatkan

informasi terkini. Lebih jauh, narasumber N22 menyoroti adanya dedikasi layanan yang luar biasa dengan istilah "standby 24 jam". Pernyataan ini mengindikasikan bahwa etos kerja pelayanan di beberapa unit Kementerian Keuangan telah bertransformasi melampaui batasan jam kerja administratif konvensional demi memastikan kelancaran koordinasi dan dukungan teknis bagi para pemangku kepentingan.

Sub-aspek aksesibilitas mencatatkan skor 4,00, sebuah capaian yang mengindikasikan bahwa para pemangku kepentingan memiliki tingkat kemudahan yang signifikan dalam menjangkau pejabat pengambil keputusan serta mengakses data yang diperlukan. Analisis mendalam terhadap dinamika ini menyoroti peran strategis kanal komunikasi informal yang berfungsi efektif sebagai akselerator koordinasi teknis. Dalam hal ini, para narasumber menyampaikan:

“Komunikasi sangat cair... langsung kontak WA.” (N7)

“PIC satu pintu, komunikasi cepat.” (N18)

“WA dan telepon sangat efektif.” (N29, N24)

Penyataan diatas menyiratkan bahwa batasan hierarki birokrasi berhasil dimitigasi melalui pola komunikasi yang lebih fleksibel dan egaliter. Hal ini terkonfirmasi oleh pernyataan narasumber N7 yang menilai interaksi berjalan sangat "cair" berkat pemanfaatan aplikasi pesan instan sebagai saluran komunikasi langsung melalui jaringan komunikasi informal. Temuan ini diperkuat oleh narasumber N29 dan N24 yang menekankan efektivitas komunikasi melalui telepon dan *WhatsApp* sebagai medium utama pertukaran informasi yang memangkas waktu tunggu. Lebih lanjut, penerapan mekanisme satu pintu melalui penunjukan *Person in Charge* (PIC), sebagaimana diungkapkan oleh narasumber N18, terbukti mampu menyederhanakan alur komunikasi dan meningkatkan kecepatan respons secara substansial, sehingga memastikan kebutuhan koordinasi mitra kerja dapat tertangani secara efisien tanpa hambatan prosedural yang berbelit.

Namun, di balik capaian positif tersebut, analisis kualitatif menyiratkan bahwa terdapat kompleksitas tantangan yang bersifat struktural, khususnya terkait disparitas antara efektivitas komunikasi informal dan rigiditas saluran formal, serta kendala sistem dan masalah kapasitas internal. Meskipun komunikasi informal berjalan efektif, terdapat kesenjangan yang nyata ketika pemangku kepentingan berinteraksi melalui jalur formal. Dalam hal ini, para narasumber menyatakan:

“Secara kelembagaan tidak terlalu cepat... kalau ada koneksi pribadi lebih mudah.” (N9)

“Respons lambat karena menunggu persetujuan... birokratis.” (N30)

“Data tertentu harus melalui jalur panjang.” (N4)

Proses birokrasi formal dinilai lambat akibat rantai persetujuan panjang dan ketiadaan standar waktu layanan (*Service Level Agreement/SLA*) yang jelas. Hal

ini menciptakan paradoks di mana efektivitas layanan menjadi sangat bergantung pada kepemilikan jaringan personal, bukan pada sistem yang baku. Selain itu, isu tata kelola juga teridentifikasi:

“Pemanfaatan kanal pelaporan belum merata.” (N4)

“Email pribadi digunakan, bukan email korporat.” (N29)

Penggunaan email pribadi untuk urusan kedinasan dan ketidakseragaman kanal pelaporan mengindikasikan risiko akuntabilitas serta lemahnya tata kelola komunikasi korporat yang terintegrasi. Hal ini mengonfirmasi bahwa responsivitas tinggi yang dirasakan cenderung bersifat *person-dependent* daripada *system-dependent*.

Tantangan lain adalah asimetri informasi antara pusat dan daerah, serta antara level strategis dan teknis. Dalam hal ini, para narasumber menyampaikan:

“Kementerian Keuangan itu ‘di awang-awang’ jauh... informasi kurang terbuka bagi daerah.” (N19)

“Arahan bersifat umum... istilah teknis tidak dijelaskan.” (N6)

Pernyataan bahwa Kementerian Keuangan terasa "jauh" bagi unit daerah mengindikasikan kurangnya jangkauan sosialisasi yang inklusif. Selain itu, terdapat defisit pada tataran teknis operasional di mana istilah teknis sering tidak dijelaskan, memicu risiko multi-interpretasi. Selain itu, narasumber lain juga menyampaikan:

“Kadang informasi hanya diberikan pada level tertentu... sebagian pihak merasa tidak mendapatkan informasi yang sama.” (N8)

“Tidak diinfokan soal peraturan baru... kami mencari sendiri di Google.” (N3)

Kebutuhan narasumber untuk mencari informasi regulasi secara mandiri memperkuat indikasi bahwa mekanisme komunikasi proaktif belum terdistribusi merata.

Terakhir, efektivitas komunikasi terkendala oleh kapasitas internal dan reliabilitas infrastruktur digital. Terkait dengan reliabilitas infrastruktur digital, narasumber menyiratkan bahwa terdapat permasalahan besar dalam fungsi teknis sistem, seperti sebagai berikut:

“Program ini tidak beres—error terus... merugikan pengguna.” (N35)

“Sulit men-tracing dokumen, harus datang langsung.” (N12)

Instabilitas sistem aplikasi dan kesulitan pelacakan dokumen mencerminkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya diimbangi dengan keandalan infrastruktur pendukung. Di sisi lain, keterbatasan kapasitas internal juga berpengaruh:

“Keterbatasan SDM membuat keputusan lambat...harus memprioritaskan pekerjaan tertentu.” (N36)

“Beberapa peraturan lama prosesnya... mungkin bukan prioritas.”
(N37)

Keterbatasan SDM memaksa penerapan prioritas penanganan yang berdampak pada tertundanya respons. Hal ini menegaskan bahwa hambatan komunikasi lebih disebabkan oleh keterbatasan kapasitas sistem dan sumber daya, bukan karena kurangnya itikad baik aparatur.

Secara keseluruhan, Kementerian Keuangan memiliki fondasi transparansi dan responsivitas individual yang sangat kuat. Namun, untuk mencapai tingkat keunggulan layanan, diperlukan transisi strategis dari pendekatan yang mengandalkan hubungan personal menuju pembentukan sistem komunikasi formal yang terstandarisasi, terintegrasi secara digital, dan inklusif bagi seluruh lapisan pemangku kepentingan.

5.3.3 Aspek Kolaborasi

Pada aspek kolaborasi, Kementerian Keuangan mencatatkan indeks kepuasan agregat sebesar 3,91. Secara spesifik, sub-aspek Kualitas Kolaborasi meraih skor 3,98. Meskipun angka ini mengindikasikan kinerja dalam kategori "baik", capaian yang masih berada di bawah ambang batas 4,00 menandakan bahwa kualitas kolaborasi belum sepenuhnya optimal dan masih menyisakan ruang perbaikan sebagaimana tercermin dalam Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Skor kepuasan untuk aspek kolaborasi.

Aspek	Item	Rerata Skor
Kolaborasi	Kualitas kolaborasi Kementerian Keuangan dengan organisasi	3,98
	Kualitas kemitraan yang setara dalam kolaborasi dengan organisasi	4,00
	Upaya Kementerian Keuangan untuk mendorong inklusivitas dalam proses penyusunan kebijakan fiskal.	3,74
Indeks Kepuasan		3,91

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Secara umum, ekosistem kolaborasi lintas lembaga dan lintas unit berjalan aktif melalui pemanfaatan forum formal, mekanisme pertukaran data, serta intensifikasi kanal komunikasi informal (seperti grup *WhatsApp*) yang terbukti efektif mengakselerasi respons dan mendukung pengambilan keputusan.

Temuan lapangan mengonfirmasi bahwa sinergi antara Kementerian Keuangan dan mitra eksternal berlangsung harmonis dan produktif, khususnya regulator sektor keuangan seperti Bank Indonesia (BI), Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), dan

Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Kualitas kolaborasi ini ditopang oleh empat pilar fundamental: (1) sistem pertukaran data lintas-lembaga yang lancar; (2) pelibatan mitra strategis sejak tahap inisiasi kebijakan (*early involvement*); (3) koordinasi terstruktur melalui integrasi sistem; dan (4) hubungan interpersonal yang egaliter dan solutif. Dinamika ini memperkuat legitimasi kebijakan serta mempercepat implementasi teknis di lapangan.

Terkait dinamika kualitas kolaborasi ini, para narasumber menyampaikan:

“Ada forum untuk pertukaran data. Integrasi empat lembaga: Kementerian Keuangan, BI, LPS, OJK.” (N15)

“Kolaborasi lintas unit mempercepat penyelesaian masalah. Hasilnya berdasarkan kesepakatan.” (N18)

“Kami membentuk sistem terintegrasi. Koordinasi melalui grup WA dan sosialisasi bersama.” (N15)

“Kerjasamanya sangat sesuai harapan dan bahkan melebihi. Sangat efektif.” (N35)

“Kami membentuk joint team. Sangat kompak dalam merespon dan mencari data.” (N32)

Kutipan di atas merefleksikan bahwa interaksi yang terbangun telah melampaui koordinasi administratif semata dan bergerak menuju kolaborasi substantif. Pembentukan tim gabungan dan integrasi sistem data antar-lembaga menunjukkan adanya penyelarasan tujuan yang kuat. Selain itu, responsivitas tinggi dan mekanisme pengambilan keputusan berbasis konsensus menjadi indikator bahwa Kementerian Keuangan berhasil memosisikan diri sebagai mitra strategis yang inklusif dalam ekosistem kebijakan fiskal nasional.

Selanjutnya, sub-aspek Kualitas Kemitraan mencatatkan skor 4,00, sebuah capaian yang merefleksikan tingkat kepuasan tinggi dari pemangku kepentingan. Hubungan kemitraan dinilai telah bertransformasi dari sekadar formalitas birokratis menjadi relasi fungsional yang adaptif dan saling menguntungkan. Kultur kemitraan yang dibangun bersifat terbuka, responsif, dan berbasis kepercayaan, di mana substansi kolaborasi lebih diutamakan daripada rigiditas dokumen formal seperti *Memorandum of Understanding* (MoU).

Dalam konteks kemitraan ini, para narasumber mengungkapkan:

“Kami merasa sangat dibantu dan didukung. Interaksi [selama ini] positif.” (N14)

“Tidak harus ada MoU tapi kontribusi tetap nyata.” (N18)

“Hubungan harmonis dari pimpinan sampai level bawah.” (N9)

“Kami merasa membutuhkan mereka [Kementerian Keuangan] dan mereka juga membutuhkan kami. Saling mengisi.” (N23)

“Kemitraan dibangun atas dasar saling percaya dan profesionalisme.”
(N13)

“Pejabat eselon 1–2 hadir ketika kami undang. [Ini] menunjukkan komitmen.” (N38)

Pernyataan tersebut menggarisbawahi tingginya modal sosial (*social capital*) yang dimiliki Kementerian Keuangan. Kehadiran pejabat level strategis (Eselon I dan II) dalam forum mitra kerja dimaknai sebagai sinyal kuat komitmen institusi. Prinsip resiprositas atau "saling mengisi" menegaskan bahwa kemitraan yang terjalin bersifat setara dan profesional, menciptakan stabilitas dalam koordinasi kebijakan makroekonomi tanpa ketergantungan berlebih pada formalitas administratif.

Namun, kontras dengan aspek sebelumnya, sub-aspek Inklusivitas mencatatkan skor terendah, yakni 3,74. Angka ini menjadi indikator kritis bahwa meskipun proses pelibatan sudah berjalan, kualitas dan pemerataannya masih menghadapi tantangan struktural yang signifikan.

“Kami terlibat sejak pembahasan sampai finalisasi kebijakan. Ada pertemuan rutin minimal sebulan sekali.” (N39)

Meskipun terdapat testimoni positif mengenai pelibatan rutin seperti diungkapkan dalam kutipan di atas, analisis mendalam menyingkap adanya variabilitas kualitas kolaborasi dan ketimpangan partisipasi (*asymmetry of engagement*). Isu utama yang teridentifikasi meliputi inkonsistensi koordinasi internal, ketidakmerataan akses bagi pemangku kepentingan, serta lemahnya sinkronisasi pusat-daerah.

Terkait inkonsistensi koordinasi dan responsivitas, narasumber menyoroti:

“Beberapa anggota tim kurang proaktif dalam berkoordinasi sehingga ada keterlambatan dalam pengambilan keputusan.” (N32)

“Awal meeting yang datang dari Direktur A. Berikutnya berbeda lagi, jadi membingungkan.” (N39)

“Ada Direktorat yang sangat open. Tapi ada yang sangat tertutup, bahkan tidak merespon surat kami.” (N36)

Masalah pergantian personel yang intens dan mentalitas silo (*silo mentality*) antar-direktorat menyebabkan diskontinuitas informasi dan membingungkan mitra kerja. Hal ini menciptakan persepsi bahwa kualitas layanan sangat bergantung pada unit atau individu tertentu, bukan pada sistem yang terstandarisasi.

Lebih lanjut, terkait ketimpangan pelibatan pemangku kepentingan, ditemukan fakta sebagai berikut:

“Kami yang aktif ke mereka (Kementerian Keuangan). Belum ada sistem diseminasi secara resmi.” (N33)

“Tidak semua aspirasi terdengar secara merata.” (N34)

“Partisipasi kami minim, biasanya baru dilibatkan setelah launching [kebijakan].” (N40)

Kondisi ini menyiratkan bahwa mekanisme jaring aspirasi masih cenderung pasif. Banyak pemangku kepentingan merasa pelibatan mereka bersifat simbolis (*tokenism*), di mana mereka baru dilibatkan setelah keputusan strategis difinalisasi, sehingga aspirasi tidak terserap secara optimal dalam formulasi kebijakan.

Terakhir, tantangan signifikan ditemukan dalam sinkronisasi Pusat–Daerah dan kualitas konsultasi publik:

“Kementerian Keuangan perlu lebih sering turun ke daerah. Selama ini, kami melihatnya ‘jauh’, tidak terjangkau.” (N19)

“[Saat kami diundang] draft sudah selesai semua. Bagi saya, ini pembohongan publik.” (N35)

“Yang dilibatkan [justru] e-commerce besar, bukan yang kecil-kecil.” (N24)

Sentimen negatif mengenai persepsi "jauh" dan istilah "pembohongan publik" mengindikasikan alienasi pemangku kepentingan di daerah. Proses konsultasi publik dinilai sering kali hanya menggugurkan kewajiban prosedural karena dilakukan saat draf kebijakan sudah hampir final. Selain itu, terdapat bias keberpihakan pada pemain besar, yang berpotensi menciptakan kebijakan yang kurang inklusif dan tidak sensitif terhadap realitas implementasi di level akar rumput atau pelaku usaha kecil.

Secara keseluruhan, Kementerian Keuangan telah berhasil membangun kolaborasi tingkat tinggi dengan mitra strategis utama, namun masih menghadapi tantangan fundamental dalam mendemokratisasi akses dan partisipasi. Diperlukan upaya sistematis untuk mengatasi inkonsistensi internal dan memperluas jangkauan pelibatan ke unit daerah serta pelaku usaha kecil demi tercapainya inklusivitas kebijakan yang substantif.

5.3.4 Aspek Relevansi dan Dampak Kebijakan

Dalam lanskap pengukuran kinerja organisasi, aspek relevansi dan dampak kebijakan mencatatkan indeks performa terendah dibandingkan aspek lainnya, dengan skor kepuasan agregat sebesar 3,74. Dekomposisi skor ini menunjukkan bahwa sub-aspek Kesesuaian dan Kontribusi Kebijakan masing-masing berada pada level 3,72, yang mengindikasikan tingkat relevansi moderat yang mengindikasikan tingkat relevansi yang masih moderat, sebagaimana tercermin dalam Tabel 5.7. Data ini menyiratkan bahwa meskipun kebijakan fiskal secara fundamental telah mengakomodasi kebutuhan stabilitas makroekonomi dan sektor jasa keuangan, terdapat kesenjangan ekspektasi pada tataran operasional pemangku kepentingan.

Tabel 5.7 Skor kepuasan untuk aspek relevansi dan dampak kebijakan.

Aspek	Item	Rerata Skor
Relevansi dan Dampak Kebijakan	Kesesuaian antara kebijakan fiskal Kementerian Keuangan dengan kebutuhan nyata sektor/organisasi	3,72
	Kontribusi positif kebijakan fiskal/program Kementerian Keuangan pada kinerja sektor/organisasi	3,72
	Kemampuan kebijakan fiskal Kementerian Keuangan dalam mendukung stabilitas fiskal nasional dan iklim usaha/investasi.	3,79
Indeks Kepuasan		3,74

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Sebaliknya, sub-aspek Dampak Kebijakan mencatatkan skor yang sedikit lebih tinggi, yakni 3,79. Capaian ini merefleksikan sentimen positif terhadap peran kebijakan dalam memelihara stabilitas fiskal dan efisiensi layanan publik. Pada tingkat strategis, pemangku kepentingan mengakui peran sentral Kementerian Keuangan dalam menciptakan harmonisasi kebijakan nasional. Inisiatif regulasi dan edukasi dinilai berhasil meletakkan fondasi yang kokoh bagi sinkronisasi antar-lembaga, yang krusial bagi stabilitas ekosistem ekonomi.

“Peraturan Kementerian Keuangan cukup membantu sesuai yang dibutuhkan. Juga memudahkan kami dalam menjalankan tugas.” (N40)

“Kontribusi teman-teman Kementerian Keuangan sangat membantu kami mensinkronisasikan seluruh kebijakan ekonomi lintas lembaga.” (N32)

“Programnya memberikan hasil yang terlihat jelas dan mendorong peningkatan efisiensi dan kualitas layanan publik.” (N4)

Narasi di atas mengonfirmasi bahwa Kementerian Keuangan telah berfungsi efektif sebagai jangkar kohesi kebijakan. Regulasi yang diterbitkan tidak hanya memberikan kepastian hukum, tetapi juga memfasilitasi interoperabilitas kebijakan lintas sektor. Hal ini berkontribusi langsung pada peningkatan efisiensi layanan publik dan mitigasi risiko sistemik ekonomi. Dalam konteks makro, fungsi regulator dinilai telah berjalan konstruktif dalam menjaga ritme stabilitas ekonomi nasional.

Berbanding terbalik dengan capaian makro, terdapat kritik substansial dan tajam mengenai validitas parameter teknis kebijakan pada level mikro. Terdapat indikasi disonansi kognitif antara perumus kebijakan dengan realitas empiris di lapangan, yang bermanifestasi pada persepsi bahwa regulasi kurang realistis dan tidak sesuai kebutuhan.

“[Sebagai contoh] hitungan pajak berdasarkan harga Google. Ini aturan dari mana? Tidak realistis untuk kondisi di lapangan.” (N35)

“Penetapan aturan kebijakan tidak realistis... di push menjadi 1–2 bulan... Tidak ada kajian akademis... tiba-tiba target penerimaan naik.” (N35)

“Pemeriksaan banyak menggunakan dalil-dalil yang ajaib... pokoknya asal mengeluarkan surat hasil pemeriksaan yang fantastis.” (N33)

“Banyak kegiatan yang duplikasi. Kenapa di sini ada ini, di sini ada ini lagi... sangat disayangkan.” (N28)

“Beberapa kegiatan belum sesuai prioritas strategis organisasi, sehingga pelaksanaannya tidak efektif.” (N31)

Kutipan di atas mengindikasikan adanya kesenjangan empiris yang serius. Penggunaan acuan yang kurang valid (seperti "harga Google" atau target tanpa kajian akademis) mengindikasikan defisit riset pasar dan absennya basis bukti dalam perumusan regulasi. Istilah "dalil ajaib" yang diungkapkan narasumber menyoroti ketidakpastian hukum dan risiko penyalahgunaan wewenang dalam pemeriksaan. Selain itu, isu "obesitas regulasi" akibat duplikasi kegiatan (N28) menyebabkan inefisiensi sumber daya. Kondisi ini berpotensi mendistorsi tujuan kebijakan, membebani pelaku usaha, dan menurunkan kredibilitas institusi.

Hambatan struktural lain yang signifikan adalah dominasi pendekatan birokratis yang kaku dan dampak kebijakan yang sulit diukur. Hal ini menciptakan paradoks di mana kepatuhan prosedural tercapai, namun mengorbankan kecepatan respons dan pencapaian hasil substantif.

“Dampak jangka panjang belum terlihat. Sulit menilai efektivitasnya secara kuantitatif.” (N32)

“Prosesnya rigid [sehingga menjadi] lambat sekali. Implementasi kebijakan tidak optimal.” (N14)

Pendapat ini menyoroti bahwa rigiditas administratif (*red tape*) telah menghambat agilitas organisasi dalam merespons dinamika eksternal yang volatil. Fokus yang berlebihan pada kepatuhan administratif cenderung mengaburkan orientasi pada hasil. Implikasinya, dampak strategis jangka panjang menjadi sulit dikuantifikasi secara objektif, dan kebijakan sering kali tereduksi menjadi sekadar rutinitas administratif tanpa nilai tambah yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, isu kesetaraan kapasitas dan kualitas partisipasi publik menjadi catatan kritis terakhir. Teridentifikasi adanya disparitas tajam antara pusat dan daerah, serta mekanisme pelibatan pemangku kepentingan yang belum substantif.

“Kurang mengalokasikan anggaran untuk peningkatan kompetensi pengelola keuangan daerah... ini memengaruhi kinerja kami.” (N39)

“Kami jarang berhubungan langsung dengan Kementerian Keuangan... ada ketimpangan kebutuhan kompetensi di daerah.” (N37)

“Belum semua peraturan melibatkan asosiasi... banyak yang tidak dilibatkan dalam proses awal.” (N8)

“Partisipasi kami minim... baru dilibatkan setelah launching, jadi masukan kami tidak berpengaruh ke substansi.” (N40)

Temuan ini mengindikasikan risiko kegagalan kebijakan di tingkat lokal akibat kurangnya dukungan sumber daya untuk pengembangan kompetensi fiskal daerah. Di sisi lain, kritik mengenai pelibatan yang bersifat *post-factum* (setelah kebijakan diluncurkan) menegaskan bahwa mekanisme partisipasi masih cenderung bersifat simbolis (*tokenism*). Ketika aspirasi mitra tidak terakomodasi dalam substansi kebijakan sejak tahap inisiasi, rasa kepemilikan pemangku kepentingan menurun, yang pada akhirnya mereduksi efektivitas implementasi regulasi tersebut.

Secara keseluruhan, meskipun kebijakan Kementerian Keuangan dinilai fundamental sebagai pilar stabilitas makroekonomi nasional, namun terdapat urgensi strategis untuk melakukan transformasi paradigmatis. Dengan demikian, diperlukan perubahan paradigma dari model pendekatan yang *administratif-sentris* menuju pendekatan yang lebih *empiris, agil, dan inklusif*. Dalam hal ini, peningkatan relevansi dan dampak kebijakan menuntut kalibrasi ulang parameter teknis berbasis data riil. Selain itu, diperlukan rasionalisasi regulasi untuk menghilangkan duplikasi, penyederhanaan birokrasi, serta pelembagaan partisipasi publik yang substantif sejak tahap awal perumusan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Evaluasi komprehensif terhadap kinerja Kementerian Keuangan memperlihatkan sebuah potret institusi yang memiliki fondasi kelembagaan yang kokoh. Hal ini ditunjukkan dari skor kepuasan pemangku kepentingan secara agregat dengan nilai 4.00 dari maksimum 5.00. Kekuatan ini termanifestasi melalui tingginya integritas dan profesionalisme aparatur, yang menjadi modal utama dalam menjaga kepercayaan publik. Namun, analisis mendalam menunjukkan bahwa terdapat tantangan dualitas kinerja: di satu sisi terdapat keunggulan individual dan unit parsial, namun di sisi lain terdapat inkonsistensi standar yang menghambat terbentuknya identitas layanan yang kohesif sebagai "Satu Kementerian Keuangan".

Secara spesifik, dinamika ini terpetakan dalam tiga dimensi krusial:

1. Pertama, pada aspek integritas dan profesionalisme. Meskipun etos kerja aparatur dinilai sangat baik, namun terdapat disparitas kualitas layanan antar-unit yang cukup signifikan. Variabilitas standar kerja ini menciptakan pengalaman pengguna yang tidak seragam, yang pada gilirannya mereduksi persepsi koherensi organisasi. Tantangan utama terletak pada upaya menyelaraskan "pulau-pulau keunggulan" yang tersebar di berbagai unit menjadi sebuah standar layanan korporat yang terintegrasi dan konsisten.
2. Kedua, pada aspek komunikasi dan kolaborasi. Kementerian Keuangan telah menunjukkan tingkat agilitas dan responsivitas yang impresif. Komunikasi yang solutif dan penanganan masalah yang cepat menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Akan tetapi, efektivitas ini teridentifikasi masih sangat bergantung pada kualitas hubungan interpersonal dan belum sepenuhnya bertransformasi menjadi mekanisme sistem yang terinstitusionalisasi. Ketergantungan pada jejaring informal ini, meskipun efektif dalam jangka pendek, namun memiliki risiko keberlanjutan dan sulit untuk diukur kinerjanya secara objektif dalam kerangka manajemen formal.
3. Ketiga, pada relevansi dan dampak kebijakan. Relevansi kebijakan fiskal dalam menjaga stabilitas makroekonomi dan mendukung pelayanan publik telah dipersepsikan sesuai. Namun, daya dobrak kebijakan ini belum mencapai titik optimal akibat hambatan struktural di level implementasi. Rigiditas administratif, asimetri kapasitas di tingkat daerah, serta inkonsistensi dalam pelibatan pemangku kepentingan menjadi faktor penghambat yang mendistorsi efektivitas kebijakan di lapangan.

Berdasarkan sintesis temuan di atas, Kementerian Keuangan kini berada pada titik infleksi strategis. Untuk meningkatkan maturitas organisasi, diperlukan pergeseran

paradigma dari pendekatan yang mengandalkan keunggulan parsial dan hubungan personal menuju sistematisasi dan standarisasi yang inklusif.

6.2 Rekomendasi

Mengacu pada sintesis temuan yang telah dipaparkan pada sub-bab sebelumnya, bagian ini merumuskan serangkaian rekomendasi strategis yang dirancang untuk menjawab tantangan organisasi secara komprehensif. Formulasi rekomendasi ini berpijak pada landasan filosofis bahwa kebijakan publik yang unggul harus memiliki integritas, menghasilkan dampak substantif, serta memberikan manfaat nyata yang dapat dirasakan oleh masyarakat luas.

Dalam operasionalisasinya, kerangka perumusan rekomendasi ini mengadopsi tiga prinsip fundamental sebagai berikut:

1. Prinsip Tata Kelola yang Baik (*Good Governance*). Prinsip ini menekankan bahwa setiap kebijakan harus memenuhi standar konsistensi, transparansi, dan prinsip keadilan bagi seluruh pemangku kepentingan.
2. Prinsip Siklus Kebijakan (*Policy Cycle*). Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya kekokohan kebijakan yang dibangun melalui formulasi yang presisi, implementasi yang terstruktur, evaluasi kinerja yang terukur, serta mekanisme perbaikan berkelanjutan.
3. Prinsip Nilai Publik (*Public Value*). Prinsip ini memastikan bahwa setiap program dan inisiatif yang dijalankan mampu menciptakan nilai tambah konkret bagi ekosistem masyarakat maupun dunia usaha.

Berdasarkan pendekatan multidimensi tersebut, rekomendasi spesifik selanjutnya dipetakan secara sistematis ke dalam matriks yang mencakup identifikasi isu utama, diagnosis akar masalah, usulan intervensi (rekomendasi), serta klaster unit kerja terkait.

6.2.1 Aspek Integritas dan Profesionalisme

Pemetaan isu strategis pada aspek integritas dan profesionalisme disusun untuk memberikan gambaran awal mengenai keterkaitan antara isu utama, akar masalah, serta rekomendasi kebijakan yang bersifat operasional dan terukur sebagai dasar pembahasan lebih lanjut. Secara ringkas, Tabel 6.1 menyajikan sintesis temuan tersebut sebagai dasar analitis dalam mengidentifikasi area intervensi prioritas.

Tabel 6.1 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek integritas dan profesionalisme.

Isu Utama	Akar Masalah	Rekomendasi	Klaster
Standar profesional dan penegakan aturan tidak konsisten antar-unit	Fragmentasi SOP; standar etika berbeda; interpretasi aturan subjektif	SOP Nasional Lintas-Unit (<i>One Rulebook</i>): standar etika, glosarium, alur kerja seragam; QA triwulanan	Manajemen Strategis (Setjen, Itjen, BPPK, BATII)
Ketimpangan kapasitas pusat–daerah	Disparitas kualitas SDM; alokasi pelatihan bias pusat	Program <i>Capacity Building</i> Daerah: <i>coaching</i> terjadwal, anggaran khusus, kurikulum fiskal daerah	Manajemen Strategis, Belanja, Kekayaan Negara dan Risiko
Pemangku kepentingan di daerah merasa kurang didampingi	Pendampingan pasif (inspektif, bukan kuratif); disparitas kualitas SDM	Pendampingan Daerah Terjadwal dan LO tetap: Pengembangan kapasitas pendampingan sesuai kebutuhan daerah	Belanja (DJPb, DJPK)

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Berdasarkan pemetaan isu strategis dan analisis akar masalah yang telah dilakukan, teridentifikasi tiga area intervensi prioritas yang memerlukan penanganan struktural.

1. Harmonisasi Standar Operasional dan Penegakan Kepatuhan Internal (Klaster: manajemen strategis, Setjen, Itjen, BPPK, dan BATII).

Isu fundamental yang teridentifikasi dalam klaster manajemen strategis (meliputi Setjen, Itjen, BPPK, dan BATII) adalah inkonsistensi standar profesional dan penegakan aturan antar-unit. Kondisi ini berakar pada fragmentasi Standar Operasional Prosedur (SOP), variasi standar etika, serta interpretasi regulasi yang bersifat subjektif. Dengan demikian, Kementerian Keuangan perlu mengimplementasikan SOP Nasional Lintas-Unit melalui pendekatan *One Rulebook*. Inisiatif ini bertujuan menyatukan standar etika, menyusun glosarium istilah teknis yang terpadu, serta menyeragamkan alur kerja operasional. Untuk menjamin keberlanjutan dan kepatuhan terhadap standar baru ini, mekanisme penjaminan mutu wajib dilaksanakan secara berkala setiap triwulan.

2. Mitigasi Disparitas Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pusat–Daerah (Klaster: Manajemen Strategis, Belanja, serta Kekayaan Negara dan Risiko).

Tantangan struktural yang bersifat lintas klaster adalah ketimpangan kapasitas yang signifikan antara unit pusat dan daerah. Akar permasalahan utamanya terletak pada disparitas kualitas SDM dan alokasi program pelatihan yang cenderung bias atau terpusat di kantor pusat. Dengan demikian, Kementerian Keuangan perlu mengimplementasikan program *capacity building* daerah yang terstruktur dan terukur. Program ini harus mencakup sesi pembinaan (*coaching*) terjadwal, penyediaan pos anggaran khusus pengembangan kompetensi, serta penyusunan kurikulum fiskal yang dikontekstualisasikan dengan kebutuhan daerah. Langkah ini krusial untuk memastikan pemerataan kompetensi teknis di seluruh level organisasi.

3. Redefinisi Paradigma Pendampingan Daerah (Klaster: Belanja, khususnya DJPb dan DJPK).

Isu krusial yang muncul adalah persepsi pemangku kepentingan daerah yang merasa kurang mendapatkan atensi dan pendampingan memadai. Hal ini disebabkan oleh pendekatan pendampingan yang selama ini bersifat pasif dan inspektif (berorientasi pengawasan), alih-alih kuratif (berorientasi solusi/perbaikan), serta diperburuk oleh kesenjangan kualitas SDM pendamping. Dengan demikian, Kementerian Keuangan perlu melakukan transformasi model layanan melalui skema “Pendampingan Daerah Terjadwal” dan Penunjukan *Liaison Officer* (LO) Tetap. Strategi ini bertujuan mengubah pola interaksi menjadi lebih proaktif dengan mengembangkan kapasitas pendampingan yang responsif terhadap dinamika kebutuhan spesifik di daerah.

Secara keseluruhan, ketiga rekomendasi di atas mengarahkan organisasi untuk melakukan transisi dari pendekatan manajemen yang terfragmentasi dan sentralistik menuju tata kelola yang terstandarisasi (*One Rulebook*), inklusif, dan berorientasi pada pemerataan kualitas layanan di seluruh lini operasional

6.2.2 Aspek Komunikasi

Pemetaan isu strategis pada aspek komunikasi disusun untuk memberikan gambaran awal mengenai keterkaitan antara isu utama, akar masalah, serta rekomendasi kebijakan yang bersifat operasional dan terukur. Tabel 6.2 menyajikan sintesis temuan tersebut sebagai landasan analitis dalam mengidentifikasi area fundamental yang memerlukan intervensi.

Tabel 6.2 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek komunikasi.

Isu Utama	Akar Masalah	Rekomendasi	Klaster Terkait
Informasi tidak merata; daerah mencari regulasi sendiri	Budaya <i>need-to-know</i> ; distribusi dan akses untuk informasi terkait kebijakan tidak terpusat	<i>Single Source of Truth</i> (SSOT) dan <i>Push Notification</i> : Memberikan akses untuk informasi terkait kebijakan	Manajemen Strategis, semua unit pengguna
Kanal formal lambat; WA lebih cepat	Tidak ada standar kanal; tidak ada <i>ticketing</i>	Standardisasi Kanal Formal: wajib email korporat, <i>ticketing system</i> , <i>tracking dokumen</i>	Manajemen Strategis, Penerimaan, Belanja
Respons antar-unit berbeda; tidak ada SLA	Tidak ada SLA nasional; beban kerja tidak merata	SLA Nasional (3 hari info umum; 7 hari data teknis; 14 hari feedback)	Seluruh klaster, terutama DJBC, DJP, DJPb, DJPK
Aplikasi sering <i>error</i> ; TI tidak merata	Infrastruktur TI lemah; kurang audit sistem	IT <i>Hardening</i> dan <i>Helpdesk 24/7</i> dan audit error dan roadmap perbaikan	BATII, semua unit pemakai TI

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Berdasarkan hasil pemetaan isu strategis dan analisis akar masalah, teridentifikasi empat area fundamental yang memerlukan intervensi, diantaranya:

- 1. Sentralisasi Informasi Kebijakan (Klaster: Manajemen Strategis).**
 Permasalahan disparitas informasi di tingkat daerah yang dipicu oleh budaya *need-to-know* harus dieliminasi melalui pembangunan *Single Source of Truth* (SSOT). Sistem ini harus bersifat proaktif dengan fitur *push notification*, memastikan setiap pembaruan regulasi terdistribusi secara *real-time* dan merata tanpa batasan akses yang tidak perlu.
- 2. Formalisasi dan Digitalisasi Kanal Komunikasi (Klaster: Penerimaan dan Belanja).**
 Guna mengatasi latensi pada kanal formal, Kementerian Keuangan direkomendasikan untuk menstandarisasi seluruh jalur komunikasi resmi. Penggunaan *ticketing system* dan pelacakan dokumen menjadi wajib untuk menggantikan ketergantungan pada aplikasi pesan instan informal, sehingga kecepatan arus informasi dapat diimbangi dengan kemampuan monitoring dan audit.

3. **Standardisasi Kualitas Layanan Antar-Unit (Klaster: Seluruh Klaster).**
Untuk menanggulangi ketimpangan respons akibat beban kerja yang dinamis, pemberlakuan SLA Nasional menjadi prasyarat mutlak. Skema waktu respons bertingkat (3/7/14 hari) akan memberikan kepastian hukum dan operasional bagi unit peminta data maupun unit penyedia, menciptakan ritme kerja yang terukur di seluruh lini organisasi.
4. **Penguatan Infrastruktur Teknologi Informasi (Klaster: BATII dan Unit Pemakai TI).**
Infrastruktur TI yang rentan merupakan hambatan teknis utama dalam komunikasi digital. Solusi *IT Hardening* yang disertai dengan layanan dukungan teknis (*Helpdesk*) yang beroperasi 24/7 serta audit berkala diperlukan untuk menjamin ketersediaan sistem yang tinggi dan meminimalisir gangguan operasional (*downtime*).

6.2.3 Aspek Kolaborasi

Pemetaan isu strategis pada aspek kolaborasi disusun untuk memberikan gambaran awal mengenai keterkaitan antara isu utama, akar masalah, serta rekomendasi kebijakan yang bersifat operasional dan terukur. Tabel 6.3 menyajikan sintesis temuan tersebut sebagai landasan analitis dalam mengidentifikasi lima area fundamental yang memerlukan intervensi.

Tabel 6.3 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek kolaborasi.

Isu Utama	Akar Masalah	Rekomendasi	Klaster Terkait
Koordinasi tidak stabil karena pergantian personel	Tidak ada <i>knowledge management</i> ; tidak ada SPOC (<i>Single Point of Contact</i>)	SPOC Permanen dan <i>Handover</i> Wajib; Manajemen data terintegrasi	Semua klaster, terutama Penerimaan, Belanja, Fiskal
Pusat–daerah tidak sinkron; daerah merasa “jauh”	Komunikasi vertikal terlalu <i>top-down</i>	Saluran Laporan Dua Arah dan Forum Rutin Pusat–Daerah	Belanja, Kekayaan Negara, Penerimaan
Standar layanan antar-direktorat berbeda	<i>Sub-culture</i> kuat; tidak ada standar minimum layanan	Standardisasi Layanan Mitra (SPM) dan monitoring berbasis feedback	Penerimaan, Belanja, Fiskal

Isu Utama	Akar Masalah	Rekomendasi	Klaster Terkait
Kemitraan masih transaksional	Tidak ada kemitraan jangka panjang	<i>Strategic Partnership Framework</i> (MoU dan roadmap bersama)	Penerimaan, Belanja, Fiskal, KN-Risiko
Konsultasi publik dianggap formalitas	Konsultasi hanya prosedural; tidak ada <i>feedback-loop</i>	Konsultasi Publik 3-Tahap (<i>initial discussion-exposure draft-final review</i>) dan Status Masukan (<i>accepted/denied</i>)	Fiskal (DJSEF, DJSPSK)

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Berdasarkan hasil pemetaan isu strategis dan analisis akar masalah, teridentifikasi lima area fundamental yang memerlukan intervensi, meliputi:

1. Institusionalisasi Manajemen Pengetahuan dan Stabilitas Koordinasi (Klaster: Semua klaster, terutama Penerimaan, Belanja, Fiskal).

Untuk memitigasi risiko instabilitas koordinasi yang kerap terjadi akibat rotasi personel dan absennya manajemen pengetahuan (*knowledge management*), organisasi perlu melakukan intervensi struktural pada tata kelola personel. Langkah strategis utama adalah menetapkan *Single Point of Contact* (SPOC) yang bersifat permanen, bukan berbasis personal, guna menjamin kontinuitas alur informasi. Hal ini harus didukung dengan pemberlakuan protokol serah terima (*handover*) wajib yang terdokumentasi dalam manajemen data terintegrasi. Implementasi ini menjadi prioritas bagi klaster Penerimaan, Belanja, dan Fiskal untuk memastikan memori institusional tetap terjaga meskipun terjadi pergantian pejabat.

2. Revitalisasi Sinkronisasi Vertikal Pusat-Daerah (Klaster: Belanja, Kekayaan Negara, Penerimaan).

Kesenjangan persepsi antara pusat dan daerah, yang disebabkan oleh pola komunikasi vertikal yang cenderung satu arah (*top-down*), memerlukan reorientasi pendekatan komunikasi. Direkomendasikan pembentukan saluran laporan dua arah yang memungkinkan daerah memberikan masukan substantif, serta pelebagaan Forum Rutin Pusat-Daerah sebagai wadah dialog strategis. Langkah ini ditujukan untuk mendekatkan jarak operasional pada klaster Belanja, Kekayaan Negara, dan Penerimaan, sehingga eksekusi kebijakan di lapangan lebih sinkron dengan arahan pusat.

3. Standardisasi Kualitas Layanan Lintas Direktorat (Klaster: Penerimaan, Belanja, Fiskal).

Tingginya disparitas layanan antar-direktorat, yang dipicu oleh kuatnya *sub-culture* unit dan ketiadaan standar baku, harus diatasi melalui harmonisasi standar operasional. Organisasi didorong untuk mengadopsi Standardisasi Layanan Mitra (SPM) yang seragam di seluruh unit, dilengkapi dengan mekanisme monitoring berbasis umpan balik (*feedback*) pengguna. Intervensi ini krusial bagi klaster Penerimaan, Belanja, dan Fiskal untuk menjamin kepastian dan kualitas layanan yang setara bagi seluruh pemangku kepentingan.

4. Transformasi Model Kemitraan Strategis (Klaster: Penerimaan, Belanja, Fiskal, KN-Risiko).

Guna mengubah paradigma kemitraan yang saat ini masih bersifat transaksional dan jangka pendek, diperlukan kerangka kerja kolaborasi yang lebih visioner. Solusi yang ditawarkan adalah penyusunan *Strategic Partnership Framework*, yang mencakup formalisasi melalui Nota Kesepahaman (MoU) serta pengembangan peta jalan (*roadmap*) kolaborasi bersama. Pendekatan ini diprioritaskan untuk klaster Penerimaan, Belanja, Fiskal, dan KN-Risiko agar tercipta nilai tambah yang berkelanjutan dari setiap kemitraan yang dibangun.

5. Peningkatan Substansi dan Akuntabilitas Konsultasi Publik (Klaster: Fiskal, DJSEF, DJSPSK).

Untuk mengatasi persepsi bahwa konsultasi publik hanyalah formalitas prosedural tanpa dampak nyata, diperlukan reformasi mendasar pada mekanisme pelibatan publik. Direkomendasikan penerapan model Konsultasi Publik 3-Tahap yang meliputi diskusi awal (*initial discussion*), paparan draf (*exposure draft*), dan tinjauan akhir (*final review*). Proses ini wajib disertai dengan transparansi status masukan (*accepted/denied*) untuk memberikan kepastian kepada publik, khususnya dalam perumusan kebijakan di sektor Fiskal (DJSEF, DJSPSK)

6.2.4 Aspek Relevansi dan Dampak Kebijakan

Pemetaan isu strategis pada aspek relevansi dan dampak kebijakan disusun untuk memberikan gambaran awal mengenai keterkaitan antara isu utama, akar masalah, serta rekomendasi kebijakan yang bersifat operasional dan terukur. Tabel 6.4 menyajikan sintesis temuan tersebut sebagai landasan analitis dalam mengidentifikasi lima area fundamental yang memerlukan intervensi.

Tabel 6.4 Pemetaan isu, akar masalah, dan rekomendasi untuk aspek relevansi dan dampak kebijakan.

Isu Utama	Akar Masalah	Rekomendasi	Klaster Terkait
Kebijakan kurang <i>grounded</i> ; tidak sesuai realitas lapangan	Defisit <i>evidence-based policy</i> ; minim data mikro	RIA (<i>regulatory impact assessment</i>) Wajib dan <i>Field Testing</i> minimal 2–3 daerah/ sektor	Fiskal, Kekayaan Negara, Penerimaan
Regulasi rigid; <i>one-size-fits-all</i>	Paradigma legalistik; ketidakfleksibelan prosedural	Deregulasi dan <i>Fast-Track</i> untuk Program Prioritas: Apresiasi dari berbagai unit, <i>contingency plan</i> .	Fiskal, Belanja, Penerimaan
Ruang fiskal daerah sempit; ketergantungan pada pusat	Sentralisasi DAU; pengendalian fiskal terlalu ketat	Desain Transfer yang Lebih Fleksibel dan <i>contingency support</i>	Belanja (DJPK, DJPb)
Duplikasi program dan silo	Perencanaan tidak terintegrasi lintas-unit	Audit Duplikasi Program dan Penataan Mandat: Forum koordinasi lintas unit	Semua klaster
Dampak sulit diukur; indikator <i>output-oriented</i>	Tidak ada RBM (<i>Results-based management</i>); orientasi administratif	Implementasi RBM dan Evaluasi Impak Tahunan	Semua klaster kebijakan

Sumber: Data Olahan (SKPK, 2025).

Berdasarkan hasil pemetaan isu strategis dan analisis akar masalah, teridentifikasi lima area fundamental yang memerlukan intervensi, mencakup:

1. Penguatan Basis Bukti dalam Perumusan Kebijakan (*Evidence-Based Policy*) (Klaster: Fiskal, Kekayaan Negara, dan Penerimaan).

Permasalahan mendasar di mana kebijakan sering kali dinilai kurang membumi (*grounded*) dan tidak selaras dengan realitas lapangan berakar pada defisit

pendekatan berbasis bukti serta minimnya penggunaan data mikro dalam tahap perencanaan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menginstitutionalkan kewajiban penyusunan *Regulatory Impact Assessment* (RIA) yang komprehensif. Langkah ini harus disertai dengan protokol pengujian lapangan (*Field Testing*) minimal di dua hingga tiga daerah atau sektor representatif sebelum kebijakan diberlakukan secara nasional.

2. Deregulasi dan Fleksibilitas Program Prioritas (Klaster: Fiskal, Belanja, dan Penerimaan)

Karakteristik regulasi yang kaku (*rigid*) dengan pendekatan *one-size-fits-all* sering kali menghambat eksekusi di lapangan, akibat dominasi paradigma legalistik dan ketidakfleksibelan prosedural. Sebagai solusi strategis, diperlukan upaya deregulasi yang terukur serta penerapan mekanisme Jalur Cepat (*Fast-Track*) khusus untuk Program Prioritas. Mekanisme ini harus dilengkapi dengan rencana kontingensi (*contingency plan*) untuk mengantisipasi dinamika eksternal.

3. Redesain Kebijakan Transfer dan Otonomi Fiskal Daerah (Klaster: Belanja, khususnya pada unit DJPK dan DJPb).

Sempitnya ruang fiskal daerah dan tingginya ketergantungan terhadap pemerintah pusat teridentifikasi sebagai dampak dari sentralisasi Dana Alokasi Umum (DAU) dan pengendalian fiskal yang terlalu ketat. Untuk memberikan ruang gerak yang lebih proporsional, diperlukan redesign mekanisme transfer ke daerah agar lebih fleksibel, yang didukung dengan skema dukungan kontingensi (*contingency support*).

4. Harmonisasi Perencanaan dan Eliminasi Fragmentasi (*Silo*) (Klaster: Seluruh Klaster).

Duplikasi program dan fragmentasi antar-unit (*silo*) masih menjadi kendala efisiensi yang disebabkan oleh perencanaan yang tidak terintegrasi secara lintas sektoral. Solusi imperatif untuk isu ini adalah pelaksanaan audit menyeluruh terhadap duplikasi program, diikuti dengan Penataan Mandat melalui forum koordinasi lintas unit yang intensif. Upaya harmonisasi ini wajib diterapkan di seluruh klaster organisasi untuk memastikan koherensi perencanaan dan penggunaan sumber daya yang efisien.

5. Transformasi Manajemen Kinerja Berbasis Hasil (*Results-Based Management*) (Klaster: Seluruh Klaster Kebijakan).

Kesulitan dalam mengukur dampak kebijakan secara substantif timbul karena indikator kinerja yang masih berorientasi pada keluaran administratif (*output-oriented*), bukan hasil nyata. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan transformasi paradigma menuju Manajemen Berbasis Hasil (*Results-Based Management/RBM*) secara penuh. Langkah ini harus divalidasi melalui pelaksanaan Evaluasi Dampak Tahunan (*Annual Impact Evaluation*) untuk

mengukur efektivitas *outcome* kebijakan. Implementasi RBM ini berlaku bagi seluruh klaster kebijakan sebagai standar baru akuntabilitas kinerja.

REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Boyne, G. A. (2003). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394. <https://doi.org/10.1093/jpart/mug027>
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J., dan Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. *Sociological Methods dan Research*, 42(3), 294–320
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Chi, C. G.-Q., & Qu, H. (2009). Examining the relationship between tourists' attribute satisfaction and overall satisfaction. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(1), 4–25. <https://doi.org/10.1080/19368620802594151>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., dan Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Indrawati, S. M., Satriawan, E., & Abdurohman. (2024). Indonesia's fiscal policy in the aftermath of the pandemic. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 60(1), 1–33. <https://doi.org/10.1080/00074918.2024.2335967>
- International Monetary Fund. (2024, August 7). *IMF executive board concludes 2024 Article IV consultation with Indonesia* (Press Release No. 24/298). IMF.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Rancangan teknokratik rencana strategis Kementerian Keuangan 2025-2029*.
- Krosnick, J. A. (1991). Response strategies for coping with the cognitive demands of attitude measures in surveys. *Applied Cognitive Psychology*, 5(3), 213–236. <https://doi.org/10.1002/acp.2350050305>
- Lewis, S. (2015). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. *Health Promotion Practice*, 16(4), 473–475. <https://doi.org/10.1177/1524839915580941>

Miles, M. B., Huberman, A. M., dan Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moteki, Y. (2023). Customer Satisfaction with Branch Office Services in Higashihiroshima, Hiroshima Prefecture. *Public Organization Review*, 23(2), 805–823. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00574-w>

Organisation for Economic Co-operation and Development (2019). *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en>.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2021), *Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264116573-en>.

Oliver, R. L., & Winer, R. S. (1987). A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions. *Journal of Economic Psychology*, 8(4), 469–499. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(87\)90037-7](https://doi.org/10.1016/0167-4870(87)90037-7)

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (7th ed.). Allen dan Unwin.

Parasuraman, A. P., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal 77 of Retailing*, 64(1).

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 158 Tahun 2024 tentang Kementerian Keuangan. (2024).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., dan Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903

Rutledge, P. B., dan Hogg, J. L. C. (2020). *In-depth interviews*. In *The International Encyclopedia of Media Psychology*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119011071.iemp0019>

Sandelowski, M., Voils, C. I., dan Knafl, G. (2009). *On quantizing*. *Journal of Mixed Methods Research*, 3(3), 208–222. <https://doi.org/10.1177/1558689809334210>

Stemler, S. E. (2004). A comparison of consensus, consistency, and measurement approaches to estimating interrater reliability. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(4).

Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., dan Young, T. (2018). *Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: Systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period*. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 148. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7>

Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 1997(76), 41–55. <https://doi.org/10.1002/ev.1086>

World Bank. (2013). *Inclusion matters: The foundation for shared prosperity*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/curated/en/114561468154469371>

Yagil, D., & Shultz, T. (2017). Service with a conscience: Moral dilemmas in customer service roles. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 689–711. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0089>