

**Membangun Ketahanan Pelayanan Publik Melalui Penerapan
Manajemen Keberlangsungan Bisnis: Studi Kesiapan dan Kesadaran
MKB di Kementerian Keuangan**

***Building Public Service Resilience Through Business Continuity
Management Implementation: A Study on Ministry of Finance's Readiness
and Awareness***

Kurniawan Jabar Malik¹, Afrizal Rizky Barkah²

Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Gedung Djuanda I lantai 17 Jl. DR. Wahidin Raya No. 01 Jakarta Pusat, Indonesia

Email: kurniawan.jm@kemenkeu.go.id¹, rizky.barkah@kemenkeu.go.id²

Naskah diterima tanggal 27 Agustus 2025. Naskah direvisi tanggal 9 Desember 2025.

Naskah disetujui tanggal 29 Desember 2025

Abstrak

Kerangka Manajemen Keberlangsungan Bisnis (MKB) merupakan komitmen organisasi publik maupun privat untuk memastikan proses inti tetap berjalan meskipun terjadi gangguan seperti bencana alam, krisis reputasi, atau serangan siber. Bagi sektor publik, terutama dalam layanan esensial seperti keuangan negara, gangguan tersebut dapat mengancam stabilitas sosial-ekonomi dan menurunkan kepercayaan masyarakat. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi dan implementasi MKB di sektor publik, dengan fokus pada Kementerian Keuangan. Menggunakan kerangka ISO 22301:2019 dan Pedoman MKB Kemenkeu (KMK 520/2021), penelitian ini menerapkan pendekatan *mixed methods* dengan desain sekuensial eksplanatori melalui survei terhadap 17.904 pegawai yang terdiri dari 4.535 anggota tim MKB dan 13.369 non-anggota MKB serta wawancara dan studi dokumen pada unit berisiko tinggi. Hasil menunjukkan tingkat kesadaran pegawai tergolong *moderate high* (rata-rata 3,13) dan relatif merata, sementara kesiapan operasional sedikit lebih rendah (rata-rata 2,95), hasil ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara anggota dan non-anggota tim. Secara kualitatif, implementasi MKB telah mencakup integrasi manajemen risiko, penyusunan dokumen MKB pra-bencana, serta pelaksanaan simulasi dan sosialisasi rutin. Namun, kesiapan praktis masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan berbasis pengalaman, penguatan budaya sadar risiko, dan harmonisasi prosedur antar unit. Penelitian ini menegaskan pentingnya strategi berkelanjutan untuk memperkuat ketahanan organisasi pemerintah dalam menghadapi disrupsi dan diharapkan menjadi dasar kebijakan peningkatan ketangguhan pelayanan publik di Indonesia.

Kata Kunci: Manajemen Keberlangsungan Bisnis; Disrupsi; Sektor Publik; Tata Kelola Pemerintahan; Manajemen Risiko

Abstract

The Business Continuity Management (BCM) framework reflects the commitment of public and private organizations to keep essential processes operational amid disruptions such as natural disasters, reputational crises, or cyberattacks. In the public sector, particularly in vital services such as public finance, such disruptions threaten socio-economic stability and erode public trust. This study provides an overview of BCM's status and implementation in Indonesia's Ministry of Finance (MoF). Guided by ISO 22301:2019 and the MoF's BCM Guidelines (KMK 520/2021), we employed a mixed-methods approach with an explanatory sequential design, incorporating quantitative survey data from 17,904 employees (4,535 BCM team members, 13,369 non-members) and qualitative evidence from document reviews and in-depth interviews in high-risk units. Results show a moderately high awareness level (mean 3.13) that is broadly even across staff, while operational readiness is lower (mean 2.95), revealing a notable gap between team members and non-members. Qualitative findings indicate that BCM implementation already encompasses integrated risk management, pre-disaster documentation, and routine simulations and outreach. However, practical readiness remains uneven. We recommend strengthening experiential, scenario-based training; cultivating risk-aware leadership and culture across organizational layers; and harmonizing procedures to reduce fragmentation and improve responsiveness. The study underscores the need for sustained strategies to bolster organizational resilience in the public sector and offers policy-relevant insights to enhance the government's capacity to maintain continuity of public services amid growing disruptions.

Keywords: Business Continuity Management System; Disruption; Public Sector; Governance; Risk Management

PENDAHULUAN

Pelayanan publik perlu berfokus pada penciptaan peluang untuk membangun kepercayaan dengan masyarakat ([Denhardt & Denhardt, 2015](#)). Layanan publik merupakan fondasi utama dalam pemerintahan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat yang berkembang dari model birokrasi tradisional hingga era digital. Transformasi layanan publik ini terus berkembang guna memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan digitalisasi menjadi sebuah keharusan. Bagi masyarakat, layanan publik adalah sebuah masalah kepercayaan dan kepuasan: masyarakat yang puas dengan layanan publik sembilan kali lebih mungkin mempercayai pemerintah secara keseluruhan daripada mereka yang tidak puas ([Daub et al., 2020](#)). Sehingga, perubahan layanan publik tidak hanya berfokus pada efisiensi administratif, tetapi juga mencakup aspek peningkatan kedekatan layanan dengan masyarakat, serta pemanfaatan teknologi digital (daring maupun luring) sebagai motor utama modernisasi pelayanan. Salah satu tujuan pemanfaatan platform ini adalah sebagai media penghubung antara masyarakat dengan pemerintah ([Hening & Kumara, 2019](#)).

Perubahan bersifat inkremental maupun transformatif akan menghasilkan berbagai jenis hasil. Namun, ada upaya yang mungkin dilakukan melalui pemanfaatan teknologi digital untuk mencapai hasil/*outcome* atas perubahan yang ada ([Haug et al., 2024](#)). Transformasi layanan publik secara global menunjukkan adanya pergeseran dari model birokrasi tradisional menuju sistem digital yang lebih cepat, transparan, dan inklusif. Transformasi digital memberikan peluang lain bagi organisasi sektor publik untuk berfokus pada warga negara dan memberikan informasi serta layanan yang lebih mudah diakses dan bermakna bagi berbagai konstituen ([Carter et al., 2024](#)). Di sisi lain, ada faktor-faktor dalam proses transformasi jika ditilik dari empat kategori sebagai sebuah elemen model implementasi transformasi digital, yaitu elemen eksternal (pendanaan/modal, dukungan legislatif/politik, kerangka regulasi/hukum, dan *force majeure*), elemen organisasi (transformasi sistem pemerintahan/manajerial, budaya organisasi, pengembangan SDM, kepemimpinan, visi, dan strategi), elemen warga negara (partisipasi dan pemberdayaan, keterampilan dan literasi digital, serta sosio-demografi), dan elemen teknologi (keamanan data, infrastruktur, arsitektur teknologi informasi, dan interoperabilitas) ([Manik & Juwono, 2024](#); [Novianto, 2023](#)).

Dengan transformasi layanan publik, digitalisasi menjadi kunci utama dalam modernisasi layanan, tetapi pendekatan yang humanis dan kebijakan yang berbasis partisipasi masyarakat tetap diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memperkuat efektivitas pelayanan. Ke depan, tantangan seperti kesenjangan digital, keamanan data, dan resistensi birokrasi harus terus diatasi agar layanan publik dapat terus berkembang dan memenuhi kebutuhan masyarakat dengan lebih baik. Kesenjangan digital berpotensi menciptakan dilema implementasi MKB atas layanan publik berbasis digital. Di satu sisi, digitalisasi meningkatkan efisiensi birokrasi. Namun, di sisi lain kesenjangan digital meningkatkan dependensi terhadap infrastruktur teknologi yang belum merata. Data Badan Pusat Statistik pada tahun 2024 menunjukkan bahwa tingkat akses internet di area perkotaan mencapai 79,13% dan di area perdesaan sebesar 63,71%. Hal ini menjadi tantangan bagi kementerian dengan unit vertikal yang tersebar di seluruh Indonesia seperti Kementerian Keuangan. Strategi keberlangsungan bisnis harus mempertimbangkan prosedur pemulihan yang berbeda antara kantor di pusat kota dengan kantor di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) guna memastikan inklusivitas pelayanan tetap terjaga saat terjadi gangguan.

Selain kesenjangan akses digital, keamanan data menjadi titik kritis dalam operasionalisasi MKB. Indonesia secara konsisten menduduki peringkat tinggi sebagai

target serangan siber global. Pada tahun 2023, BSSN melaporkan adanya 361 juta anomali trafik atau serangan siber dalam kurun waktu Januari hingga Oktober. Mayoritas serangan ini melibatkan aktivitas *malware* (42,79%) dan *trojan* (35,40%), hal ini merupakan bentuk potensi ancaman integritas data keuangan negara secara langsung. Tantangan internal yang tidak kalah berat adalah resistensi birokrasi terhadap perubahan. Transformasi digital memerlukan kesiapan SDM yang adaptif dan inovatif. Namun, struktur birokrasi di Indonesia seringkali menghadapi kendala berupa budaya kerja konvensional yang kaku dan kurang mendukung inovasi. Meskipun demikian, budaya kerja ASN Indonesia tetap dipandang sebagai faktor pendukung program reformasi sektor publik.

Aset utama dan terpenting dari setiap organisasi sektor publik adalah reputasinya. Ada banyak sekali insiden di mana kerusakan reputasi yang parah berdampak negatif pada kepercayaan dan keyakinan publik dan bahkan mengakibatkan pergolakan politik dan sosial karena tindakan represif yang berlebihan ([P. Welch, 2023](#)). Penyelenggara layanan publik memiliki tugas yang signifikan dan menantang bahkan dalam kondisi yang paling normal, selama insiden kritis dan di saat krisis dan bencana, dan bahkan tidak mengherankan, tantangan dan tanggung jawabnya dapat bertambah. Sementara itu, kompetensi digital penyelenggara layanan publik dapat berkontribusi nyata dalam peningkatan efisiensi kerja birokrasi, percepatan adopsi teknologi dalam pelayanan publik, serta pembentukan budaya kerja baru yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil ([Sarjito & Pantja Djati, 2025](#)).

Secara keseluruhan, disrupti maupun kondisi krisis akan memiliki implikasi substantif bagi organisasi dan para pemangku kepentingannya. Perencanaan atas pengelolaan terhadap kondisi bencana/krisis telah banyak diadaptasi dan dipraktikkan secara luas dalam jangka waktu yang lama seperti kejadian bencana alam, teknologi, kontekstual, atau hal lain yang disebabkan oleh manusia. Bencana ini dapat menimbulkan risiko terhadap kondisi sosial dan ekonomi suatu komunitas, wilayah atau negara. Di sisi lain, keberadaan pelayanan publik yang bermutu dan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat sangat penting, terutama di wilayah yang dilanda konflik ([Rahmayanti, 2018](#)).

Indonesia mengelola layanan publik dalam lanskap risiko yang kompleks: rawan bencana, birokrasi berlapis (pusat dan daerah), dan ketergantungan tinggi pada infrastruktur TIK. Dalam konteks ini, MKB bukan sekadar prosedur darurat, melainkan kapabilitas inti negara untuk memastikan layanan esensial tetap berfungsi saat terjadi disrupti fisik maupun

siber. MKB memaksa institusi publik memetakan proses/layanan kritikal, menetapkan target waktu pemulihan layanan, menyiapkan standar operasi minimum dalam kondisi disrupsi, serta menguji rencana melalui pelatihan dan simulasi sehingga keputusan saat krisis dapat diambil cepat dan terukur.

Dalam kerangka ISO 22301, *awareness* merupakan prinsip implementasi MKB bagi suatu organisasi. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap individu yang bekerja di bawah kendali organisasi harus memiliki kesadaran penuh terhadap sistem MKB, diantaranya: pemahaman kebijakan, kontribusi terhadap implementasi MKB bagi organisasi, kesadaran konsekuensi jika tidak terdapat kepatuhan, dan pemahaman atas peran dan tanggung jawab. Terbatasnya penelitian yang menggambarkan bagaimana sebenarnya implementasi MKB, utamanya dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, menjadi dorongan utama peneliti untuk menganalisis bagaimana implementasi MKB sektor publik di Indonesia (terutama perkembangan di Kemenkeu) dalam menghadapi potensi gangguan dalam penyelenggaraan atas bisnis dan layanannya.

Penelitian ini disusun untuk memberikan evaluasi atas implementasi MKB yang meliputi tujuan untuk mengevaluasi tingkat kesadaran (*awareness*) dan kesiapan (*readiness*) pegawai Kementerian Keuangan dalam mengoperasionalkan kebijakan MKB dan mendalami implementasi kebijakan MKB sesuai dengan standar internasional ISO 22301. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berbasis data untuk memperbarui strategi pemulihan dan meningkatkan ketangguhan operasional menghadapi disrupsi, menjamin keberlanjutan pelayanan publik guna menjaga kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah, dan menyediakan referensi mengenai implementasi MKB di sektor publik Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

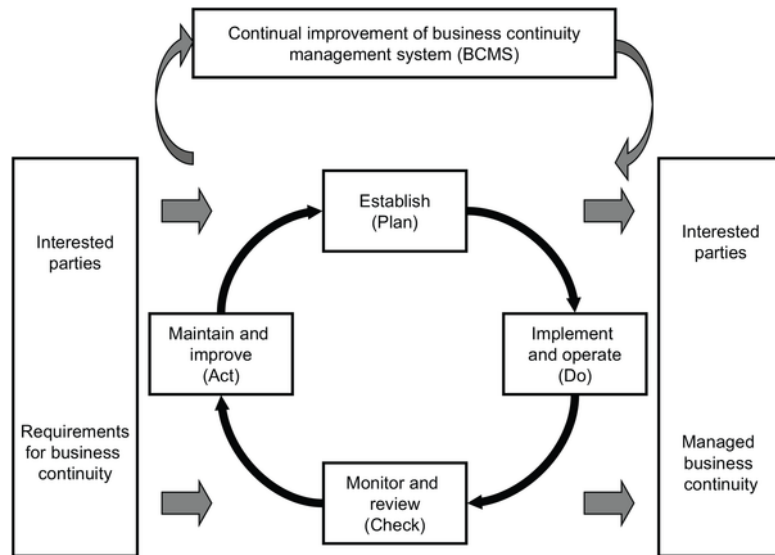
Manajemen Keberlangsungan Bisnis

Peristiwa global terkini telah menunjukkan kerentanan organisasi terhadap gangguan dan menekankan perlunya perencanaan yang lebih dari sekadar respons darurat untuk memastikan ketahanan dan keberlanjutan operasinya dari waktu ke waktu. Organisasi harus menyusun strategi persiapan untuk kejadian yang mungkin akan terjadi ([Galaiti et al., 2023](#)). Dalam konteks Manajemen Keberlangsungan Bisnis (MKB), disrupsi terhadap layanan publik dapat dikelola dengan pendekatan sistematis yang mencakup identifikasi risiko, mitigasi, respons, dan pemulihan pasca-gangguan.

Manajemen Keberlangsungan Bisnis (MKB) adalah tindakan mengantisipasi insiden yang akan memengaruhi fungsi dan proses penting bagi organisasi dan memastikan bahwa organisasi menanggapi setiap insiden dengan cara yang direncanakan dan terlatih ([Gallagher, 2005](#)). MKB menyediakan landasan dan dasar terstruktur untuk menangani keadaan darurat ([Chen & Xu, 2023](#)). Kerangka MKB juga berkaitan dengan ketangguhan operasional dan ketangguhan organisasi. [Essuman et al., \(2020\)](#) mendefinisikan risiko operasional adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk merespons dan pemulihan dari gangguan dalam domain operasional.

Di sisi lain, ketangguhan organisasi merupakan suatu kemampuan organisasi untuk merespons lebih cepat dibandingkan dengan bisnis lain atau mengembangkan pendekatan bisnis yang berbeda, termasuk menyesuaikan dengan dinamika yang ada untuk mempertahankan fungsi bisnisnya ([Linnenluecke, 2017](#)). Organisasi yang menerapkan manajemen keberlangsungan bisnis sesuai dengan standar akan dapat melihat manfaat utama, yaitu adanya kesadaran terhadap potensi ancaman dan dalam peningkatan manajemen krisis, khususnya dalam organisasi besar yang beroperasi di sektor tersier ([Urbanec & Urbancová, 2015](#)). Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) menerbitkan standar internasional ISO 22301 pada tahun 2012 (direvisi tahun 2019) untuk memandu berbagai bentuk organisasi mengenai cara memastikan kelangsungan operasi dan bisnis penting mereka selama dan setelah kejadian tak terduga ([Radjenovic & Zivkovic, 2022](#)). ISO:22301 menerapkan model “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA) untuk merencanakan, menetapkan, menerapkan, mengoperasikan, memantau, meninjau, memelihara, dan terus meningkatkan efektivitas sistem MKB suatu organisasi.

Dalam mengimplementasikan MKB, organisasi harus menyelenggarakan serangkaian proses untuk mengidentifikasi dan memenuhi persyaratan kesadaran MKB di tingkat organisasi serta mengevaluasi efektivitas pemenuhannya. Upaya membangun kesadaran sekaligus memberikan pelatihan mengenai MKB bermanfaat untuk: 1) meningkatkan kesadaran dan komitmen mengenai keberlangsungan bisnis organisasi; 2) melatih individu yang memiliki peran dalam MKB; 3) mengidentifikasi tim dan anggota-anggota yang terlibat; 4) melihat gap analisis kompetensi; dan 5) mengembangkan metode pelatihan dan komunikasi yang efektif ([Hiles, 2011](#)).

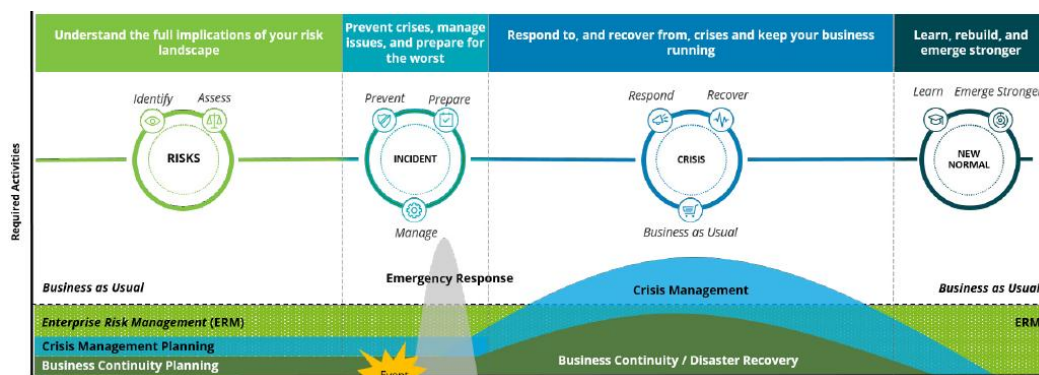


Sumber: ISO 22301

Gambar 1. Model PDCA Manajemen Keberlangsungan Bisnis ISO:22301

Hubungan Manajemen Keberlangsungan Bisnis dengan Manajemen Risiko

Secara umum, kondisi organisasi dalam menyelenggarakan bisnisnya dibagi menjadi 4 fase, yaitu sebelum insiden terjadi, ketika insiden terjadi, ketika berubah menjadi krisis, dan ketika kembali ke fase normal. Fase sebelum insiden merupakan fase persiapan di mana organisasi memiliki tanggung jawab besar dalam mempersiapkan seluruh sumber daya agar siap menangani insiden, sedangkan kejadian setelah insiden dibagi menjadi beberapa fase respons terhadap insiden dan pemulihan ([Indradjaja et al., 2020](#)).



Sumber: Indradjaja et al., 2020

Gambar 2. End-To-End Business Resiliency

Dalam fase prabencana, organisasi perlu sepenuhnya memahami implikasi dan manfaat pemetaan risiko sebagai fase awal ketahanan bisnis menyeluruh sambil

menjalankan operasional bisnis secara normal. Dalam fase ini pula, organisasi lebih berfokus pada implementasi Manajemen Risiko, yang melibatkan identifikasi, pengukuran, pemantauan, pelaporan, dan respons risiko di seluruh organisasi. Hal ini harus dilakukan dengan cara yang selaras dengan tujuan dan potensi risiko agar memiliki rencana mitigasi risiko yang lebih baik. Selain itu, organisasi juga perlu mengembangkan manajemen insiden/krisis dan rencana keberlanjutan bisnis agar lebih siap menghadapi insiden. Secara prinsip, Manajemen Risiko dan MKB memiliki tujuan yang sama, yaitu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko gangguan yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi ([PricewaterhouseCoopers, 2020](#)).

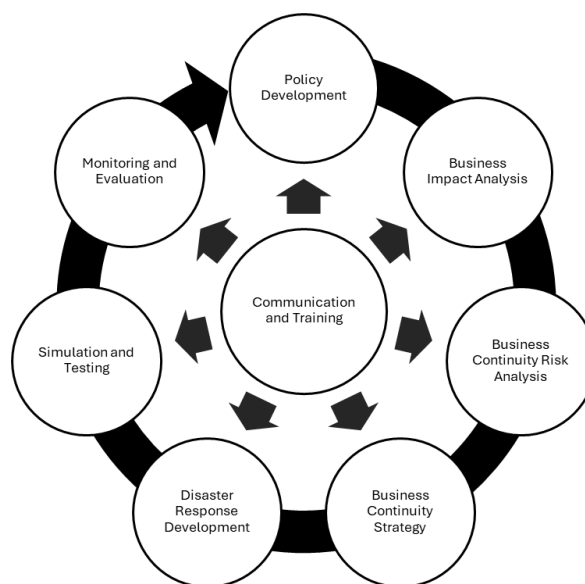
Ketika insiden terjadi, aktivitas pertama yang harus dilakukan adalah respons darurat yang seringkali paling menarik perhatian dan sumber daya untuk meminimalkan dampak terhadap keselamatan dan kesehatan seluruh pemangku kepentingan, karyawan, pelanggan, dan masyarakat di sekitar organisasi. Bagaimana respons darurat direncanakan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa dampak disrupsi yang timbul dari keadaan darurat dapat dikelola secara efektif dalam fase ini. Untuk lebih memahami tindakan selanjutnya yang diperlukan dalam periode pemulihan, analisis dampak juga dilakukan dengan berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait.

Jika gangguan berlanjut setelah aktivitas tanggap darurat dilakukan, insiden tersebut dapat berubah menjadi situasi krisis. Dalam fase ini, rencana manajemen krisis memiliki peran penting bagi organisasi untuk menjaga operasi bisnisnya tetap berjalan. Ini mencakup upaya organisasi untuk merespons dengan menjalankan bisnisnya dengan kapasitas dan sumber daya minimum, yang dapat mencakup mekanisme manajemen informasi krisis, komunikasi krisis, pengaktifan pusat komando krisis, dan aktivitas pemulihan termasuk pelaporan berkala. Organisasi juga perlu berfokus pada kelangsungan bisnis dan aktivitas pemulihan bencana agar bisnis dapat memulihkan operasinya dari infrastruktur TI maupun aset non-TI.

Implementasi di Sektor Publik

Pada sektor publik, terdapat faktor-faktor kunci yang mempengaruhi implementasi MKB, termasuk dukungan kepemimpinan, komitmen organisasi, dan pelatihan, serta tantangan seperti kompleksitas kolaborasi multi-pemangku kepentingan dan keterbatasan sumber daya ([Cedergren & Hassel, 2025](#)). Dengan penjelasan konsep MKB, secara sadar

atau tidak, implementasi MKB berkaitan dengan pembelajaran atas penanganan disrupsi/gangguan karena beberapa pengalaman menangani beberapa kejadian, seperti pandemi COVID-19, bencana alam, kerusakan, maupun kegagalan teknologi. Hal ini sejalan dengan kategorisasi dalam Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2007 tentang Penanggulangan Bencana telah memberikan 3 (tiga) kategori bencana, yaitu: bencana alam, bencana non-alam, dan bencana sosial. Sementara itu, dalam konteks organisasi, manajemen kelangsungan bisnis (MKB) telah berkembang menjadi suatu proses yang mengidentifikasi paparan organisasi terhadap ancaman internal dan eksternal serta menyintesis aset keras dan lunak untuk memberikan pencegahan dan pemulihan yang efektif ([Herbane, 2010](#)).



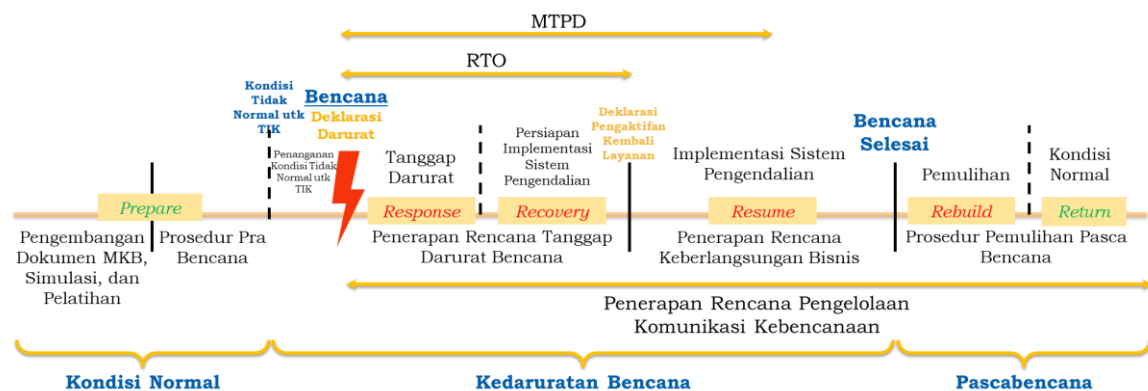
Sumber: Kementerian Keuangan (diolah)

Gambar 3. Siklus Manajemen Keberlangsungan Bisnis Kementerian Keuangan

Di Indonesia, konsep MKB memang baru diterapkan pada Kementerian Keuangan. Penerapan MKB perlu diperluas mengingat kondisi Indonesia yang rawan bencana dan meningkatnya dependensi terhadap layanan teknologi informasi ([Wibowo & Hermawan, 2023](#)). Dalam kerangka pedomannya, Kementerian Keuangan mengakomodasi pemenuhan kerangka ISO 22301 yang meliputi tata Kelola keberlangsungan bisnis, dokumen keberlangsungan bisnis, prosedur pelaksanaan, dan sistem TIK dalam keberlangsungan bisnis. Implementasi MKB di Kementerian Keuangan dilakukan dengan pedoman yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 520/KMK.01/2021 tentang Pedoman Manajemen Keberlangsungan Bisnis Kementerian Keuangan. Keterlibatan

pegawai dalam implementasi sistem MKB terbagi atas pegawai yang tergabung dalam tim MKB yang terdiri atas : 1) tim pengembangan dokumen MKB; 2) tim tanggap darurat; dan 3) tim pemulihan bencana. Meskipun tidak semua pegawai dalam satu unit kerja terlibat dalam tim tersebut, pegawai tetap memiliki peran secara holistik dalam menjaga keberlangsungan bisnis.

Pengelolaan keberlangsungan bisnis Kementerian Keuangan dikembangkan sejalan dengan konsep PDCA dalam ISO:22301 dengan menambahkan peran komunikasi dan pelatihan sebagai sentral dalam implementasi. Dalam konteks ISO 22301, komunikasi merupakan bagian dari dukungan dalam pelaksanaan keberlangsungan bisnis. Sementara itu, pelatihan yang juga sebagai komponen pendukung bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi untuk menjalankan aktivitas keberlangsungan bisnis. Dengan karakteristik organisasi Kementerian Keuangan yang bersifat *holding*, implementasi keberlangsungan bisnis dijalankan oleh pegawai yang tergabung dalam tim. Tim inilah yang nanti akan mengoordinasikan dan memastikan siklus keberlangsungan beserta dokumen yang diperlukan dapat terpenuhi.



Sumber: Kementerian Keuangan (diolah)

Gambar 4. Fase Manajemen Keberlangsungan Bisnis Kementerian Keuangan

Aktivitas MKB yang dilakukan Kementerian Keuangan merujuk pada penerapan MKB yang berlaku umum sekaligus membagi aktivitas dalam kondisi prabencana, tanggap bencana, dan pascabencana. Dalam kondisi normal/prabencana, aktivitas utama yang dilakukan organisasi meliputi pengembangan dokumen MKB (termasuk mengidentifikasi risiko), simulasi, pelatihan pegawai, dan menetapkan prosedur prabencana. Dalam kondisi bencana, aktivitas beralih menjadi penerapan rencana dalam kondisi darurat termasuk

bagaimana membangun komunikasi yang efektif. Sedangkan pada saat pemulihan, organisasi akan berfokus pada upaya pemulihan bisnis dan layanan hingga kondisi kembali normal.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan desain sekuensial eksplanatori (*explanatory sequential design*). Proses analisis dilakukan secara bertahap dan saling melengkapi antara data kuantitatif dan kualitatif. Pada tahap pertama, penelitian dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis data kuantitatif melalui survei untuk mengukur tingkat *awareness* dan *readiness* pegawai terhadap penerapan MKB di berbagai unit kerja Kementerian Keuangan. Hasil kuantitatif ini memberikan gambaran umum tentang tingkat kesiapan organisasi serta mengidentifikasi pola atau kesenjangan yang perlu dijelaskan lebih lanjut. Tahap kedua dilakukan secara kualitatif, melalui telaah dokumen, wawancara, dan analisis tematik.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti menjelaskan secara mendalam fenomena yang ditemukan dalam data angka, sehingga menghasilkan pemahaman yang utuh dan kontekstual tentang bagaimana MKB diimplementasikan serta tantangan yang dihadapi birokrasi publik dalam membangun ketahanan kelembagaan. Pendekatan ini dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan bahwa melalui hasil kuantitatif akan lebih terlihat bagaimana gambaran kesadaran dan kesiapan sumber daya organisasi dalam mengimplementasikan MKB. Sedangkan pendekatan kualitatif, diharapkan untuk dapat mengungkapkan aktivitas utama dan implementasi MKB secara operasional.

Pendekatan kuantitatif melalui riset survei untuk menggambarkan karakteristik suatu kelompok atau populasi ([Fraenkel et al., 2012](#)). Riset survei digunakan untuk mengungkapkan tingkat kesadaran dan kesiapan pegawai Kementerian Keuangan dalam implementasi MKB. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang berjumlah sekitar 77.000 pegawai yang tersebar pada berbagai unit Eselon I, baik di kantor pusat maupun kantor vertikal di seluruh Indonesia. Populasi ini merupakan representasi dari pegawai yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam implementasi MKB.

Teknik *stratified purposive sampling by role* digunakan sebagai mekanisme pengambilan sampel berlapis berdasarkan peran pegawai dalam struktur MKB (anggota tim dan non-anggota tim). Stratifikasi ini dilakukan agar setiap strata memperoleh keterwakilan

proporsional dari seluruh unit eselon I Kementerian Keuangan sesuai dengan jumlah pegawai yang ada di setiap unit, sehingga data yang dihasilkan dapat mencerminkan kondisi faktual di seluruh lini organisasi. Perbedaan pertanyaan antara anggota tim MKB dan non-anggota tim tidak dimaksudkan untuk melakukan perbandingan hasil antar kelompok, melainkan untuk memetakan tingkat internalisasi kebijakan MKB di unit organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil survei digunakan untuk memahami variasi tingkat internalisasi kebijakan MKB secara organisasional, bukan untuk menilai perbedaan performa antar kelompok responden.

Penetapan target responden yang terdiri atas anggota tim MKB dan non-anggota tim MKB didasarkan pada struktur dan mekanisme pelaksanaan MKB sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 520/KMK.01/2021. Regulasi ini menetapkan bahwa implementasi MKB dilaksanakan melalui tiga tim utama di setiap unit organisasi, yaitu: (1) Tim Pengembang Dokumen MKB, (2) Tim Implementasi Rencana Keberlangsungan Bisnis Unit, dan (3) Satuan Tugas Tanggap Darurat dan Pemulihan Sumber Daya Unit. Ketiga tim tersebut memiliki tanggung jawab langsung terhadap perencanaan, pelaksanaan, hingga pemulihan layanan saat terjadi gangguan. Sementara itu, pegawai non-anggota tim tetap memiliki peran penting sebagai pengguna sistem dan pelaksana proses bisnis harian yang terdampak oleh pelaksanaan rencana keberlangsungan bisnis. Selanjutnya, riset survei melibatkan 17.904 pegawai yang terdiri dari 4.535 pegawai sebagai anggota tim MKB dan 13.369 pegawai bukan anggota tim yang mewakili unit kerja Kementerian Keuangan seluruh provinsi di Indonesia.

Pengolahan dilakukan melalui pembersihan data, tabulasi deskriptif (rata-rata/penyebaran per indikator), dan penyajian visual (matriks/diagram) untuk memetakan kondisi lintas-unit secara ringkas sesuai kategorisasi tingkat *awareness-readiness* (skala 1-4). Temuan kuantitatif ini kemudian digunakan sebagai *entry point* tahap kualitatif dalam kerangka *explanatory sequential design*, yakni sebagai area pendalaman berikutnya.

Data kualitatif dihimpun dari *key informan* yang dipilih secara *purposive* pada simpul implementasi MKB, yaitu: Subkoordinator MKB unit Eselon I, pimpinan/koordinator wilayah, serta perwakilan Tim MKB di kantor pelayanan Kementerian Keuangan pada provinsi dengan frekuensi kebencanaan tinggi (Kalteng, Sulut, dan NTT). Teknik pengumpulan meliputi studi dokumen, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok.

Analisis yang dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian (matriks/peta tema), serta penarikan-verifikasi kesimpulan.

Tabel 1.

Topik Pertanyaan dan Indikator dalam Survei Kesadaran dan Kesiapan Pegawai
(Bukan Anggota Tim)

Indikator	Topik
NTA1	Tingkat pemahaman atas kebijakan MKB yang berlaku di unit kerja
NTA2	Tingkat kejelasan informasi terkait kebijakan MKB yang diterima
NTA3	Tingkat kepentingan MKB bagi pegawai
NTA4	Frekuensi pembahasan MKB dalam forum internal unit kerja
NTR1	Frekuensi keikutsertaan simulasi atau uji coba terkait MKB (baik mandiri maupun dari unit kerja)
NTR2	Kesiapan diri secara individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan MKB jika diperlukan
NTR3	Akses terhadap prosedur evakuasi dan sarana prasarana ketanggapdaruratan
NTR4	Kemudahan pemahaman atas prosedur dan instruksi terkait MKB

*) NTA = *Non-Team Awareness*, NTR = *Non-Team Readiness*

Sumber: Peneliti (diolah)

Tabel 2.

Topik Pertanyaan dan Indikator Dalam Survei Kesiapan dan Kesadaran Pegawai
(Anggota Tim)

Indikator	Topik
TA1	Pemahaman atas kebijakan dan konsep kebijakan MKB secara umum
TA2	Frekuensi keikutsertaan pelatihan atau <i>workshop</i> terkait MKB (baik mandiri maupun dari unit kerja)
TA3	Keterlibatan dalam pengembangan dokumen MKB unit kerja
TA4	Efektivitas komunikasi kebijakan MKB kepada seluruh pegawai di unit kerja
TR1	Kejelasan peran dan tanggung jawab setiap anggota tim MKB
TR2	Frekuensi keikutsertaan simulasi atau uji coba terkait MKB (baik mandiri maupun dari unit kerja)
TR3	Akses terhadap prosedur evakuasi dan sarana prasarana ketanggapdaruratan
TR4	Kesiapan diri secara individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan MKB jika diperlukan

*) TA = *Team Awareness*, TR = *Team Readiness*

Sumber: Peneliti (diolah)

Dalam riset ini, penggunaan skala 4 poin dipilih selain untuk menghilangkan pilihan netral juga dengan harapan agar lebih tepat dalam melakukan pengukuran sikap, persepsi, kesadaran, dan kesiapan, terutama dalam konteks organisasi dan perubahan. Level terendah pada tingkat kesadaran maupun kesiapan, merupakan tahap prakontemplasi, dimana individu belum sadar akan pentingnya suatu kondisi atau suatu perubahan ([Prochaska & Velicer, 1997](#)). Level berikutnya yaitu tahap *attitude formation*, tapi belum berlanjut ke

intensi atau aksi ([Ajzen, 1991](#)). Level ketiga merupakan kondisi *partial readiness*, dimana terdapat kesadaran dan rencana, tapi belum secara matang dalam eksekusi ([Herbane, 2013](#)). Sedangkan tingkatan paling optimal yaitu ketika adanya efikasi kolektif dan komitmen terhadap tindakan nyata ([Weiner, 2009](#)). Sehingga, untuk menginterpretasikan tingkat kesiapan dan kesadaran, digunakan skala berikut:

Tabel 3.
Indeks dan Label Kesiapan dan Kesadaran Implementasi MKB

Indeks	Label	Kondisi
1	<i>Low</i>	Tidak tahu / tidak sadar / tidak siap sama sekali. Tidak memahami peran dan tidak punya strategi jika terjadi gangguan.
2	<i>Moderate Low</i>	Mulai mengenali pentingnya keberlangsungan bisnis, tapi belum sepenuhnya paham atau belum siap bertindak.
3	<i>Moderate High</i>	Cukup memahami dan menunjukkan kesiapan, tapi belum sepenuhnya konsisten dalam tindakan. Masih butuh pendampingan.
4	<i>High</i>	Sangat paham, siap bertindak, dan mampu berperan aktif dalam manajemen keberlangsungan.

Sumber: Peneliti (diolah)

Di sisi lain, pendekatan kualitatif dilakukan untuk mendalami bagaimana kebijakan MKB Kemenkeu diimplementasikan dengan mempertimbangkan aspek pengelolaan risiko, kerangka regulasi dan prosedur, peningkatan *knowledge*, dan pelaksanaan sosialisasi/simulasi. Data dikumpulkan melalui berbagai teknik untuk memastikan kekayaan dan kedalaman informasi, di antaranya melalui wawancara dengan koordinator tim MKB tingkat unit, studi dokumentasi atas peraturan teknis, dokumen korespondensi, dan laporan kegiatan kedinasan. Pendalaman juga dilakukan melalui wawancara dan observasi di tingkat wilayah untuk mendapatkan informasi atas implementasi teknis MKB pada unit kerja.

Tabel 4.
Operasionalisasi Konsep Pendalaman Kebijakan dan Implementasi MKB

No.	Variabel	Deskripsi	Indikator Utama
1.	Pengelolaan Risiko	proses sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan mengendalikan risiko-risiko potensial yang dapat mengganggu kelangsungan operasional instansi.	Asesmen risiko, identifikasi ancaman/disrupsi bencana, dan pengendaliannya

No.	Variabel	Deskripsi	Indikator Utama
2.	Kerangka Regulasi dan Prosedur	kebijakan, SOP, pedoman, dan sistem kelembagaan yang mendukung pelaksanaan MKB. Regulasi menjadi fondasi dalam bertindak secara konsisten saat menghadapi bencana atau krisis	Prosedur dan kebijakan yang diimplementasikan dalam hal terdapat gangguan
3.	Peningkatan <i>Knowledge</i>	Proses memperkuat pemahaman dan kapasitas SDM terhadap MKB melalui pelatihan, pendampingan, atau <i>sharing knowledge</i> .	Upaya dan media yang dilakukan/disediakan untuk peningkatan pengetahuan dan kompetensi
4.	Pelaksanaan Sosialisasi/Simulasi	Aktivitas untuk menyampaikan pemahaman dan menguji kesiapan terhadap MKB melalui simulasi, latihan, atau sosialisasi kebijakan dan prosedur.	Frekuensi penyelenggaraan dan materi sosialisasi/simulasi MKB

Sumber: Peneliti (diolah)

HASIL DAN DISKUSI

Hasil studi ini menunjukkan gambaran bagaimana kondisi kesadaran-kesiapan (*awareness-readiness*) pegawai mengenai kebijakan MKB yang berlaku dan menguraikan temuan kualitatif atas aktivitas implementasi operasional MKB yang telah dilakukan unit kerja. Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi operasional MKB berkaitan dengan keseimbangan antara kesadaran kebijakan (*awareness of policy*) dan kesiapan operasional (*operational readiness*). Penelitian ini tidak hanya memotret hasil numerik, tetapi juga menegaskan pentingnya membangun siklus keberlangsungan bisnis menyeluruh yang dimulai dari pemahaman kebijakan, penguatan kompetensi pegawai, hingga kesiapan sistem dan infrastruktur untuk memastikan layanan publik tetap berfungsi dalam kondisi disruptif.

Tingkat Kesadaran dan Kesiapan pegawai

Sesuai dengan konsepsi *awareness* dalam ISO 22301, bahwa pegawai yang melakukan pekerjaan di bawah kendali organisasi harus menyadari: kebijakan kelangsungan bisnis; peran dan kontribusi terhadap efektivitas sistem MKB, termasuk manfaat peningkatan kinerja kelangsungan bisnis; adanya dampak/implikasi dari ketidakpatuhan; dan peran dan tanggung jawab mereka sendiri sebelum, selama, dan setelah gangguan. Dari survei yang dilakukan kepada pegawai Kementerian Keuangan baik kepada anggota tim

maupun bukan anggota tim, diperoleh hasil bahwa tingkat kesadaran dan kesiapan pegawai Kementerian Keuangan berada pada kategori *moderate high*.

Pendekatan MKB yang efektif bergantung pada sejumlah aktivitas yang harus dilakukan organisasi ([Sawalha, 2020](#)). Pendekatan ini bergantung pada sejauh mana aktivitas-aktivitas yang dilakukan organisasi mampu meningkatkan kesadaran pegawai terhadap MKB dan memfasilitasi penanaman kesadaran sebagai bagian dari budaya organisasi. Kesadaran terhadap MKB memiliki arti bahwa adanya upaya pemahaman risiko dan ancaman utama sebagai kerangka dalam Manajemen Kelangsungan Bisnis ([the Government of the Kingdom of Saudi Arabia, 2023](#)). Hal ini didukung pula oleh pandangan bahwa kesadaran mengenai MKB harus diadopsi dalam suatu organisasi di mana orang-orang dalam setiap level dari struktur organisasi yang berbeda harus dapat menjalankan fungsi dan perannya ([Mason, 2009](#)).

Tabel 5.

Level Kesadaran dan Kesiapan Pegawai Dalam Implementasi MKB

Peran Pegawai	Aspect	M	SD	Interpretasi
Anggota Tim	Kesadaran	3,14	0,70	<i>Moderate High</i>
	Kesiapan	3,11	0,54	<i>Moderate High</i>
Bukan Anggota Tim	Kesadaran	3,13	0,65	<i>Moderate High</i>
	Kesiapan	2,90	0,53	<i>Moderate High</i>

Sumber: Peneliti (diolah)

Dari aspek kesadaran, terdapat indikasi bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai pentingnya MKB, serta mengetahui eksistensi kebijakan tersebut di unit kerja. Rata-rata skor kesadaran anggota tim MKB adalah 3,14 dengan standar deviasi 0,70, sedangkan non-anggota mencatatkan skor 3,13 dengan standar deviasi 0,65. Meskipun terdapat perbedaan yang sangat tipis, hal ini menunjukkan bahwa informasi mengenai MKB sudah cukup tersebar merata ke seluruh pegawai, baik yang terlibat langsung maupun tidak. Seluruh nilai berada pada level *Moderate High*, menandakan adanya pemahaman dan perhatian yang cukup terhadap isu keberlangsungan bisnis di Kementerian Keuangan. Namun, standar deviasi yang relatif tinggi ($>0,6$) menunjukkan adanya variabilitas dalam tingkat kesadaran antar individu, yang perlu dikelola dengan strategi komunikasi yang lebih adaptif dan dua arah, seperti *coaching*, *peer learning*, atau pendekatan *behavioral nudging*.

Tingkat kesadaran yang merata tapi masih disertai dengan variabilitas tinggi mengindikasikan bahwa meskipun informasi telah disampaikan, pendekatan komunikasi dan pelatihan yang lebih personal atau berbasis unit mungkin diperlukan untuk memperdalam pemahaman dan keterlibatan pegawai dalam penerapan MKB. Komunikasi dua arah melalui *coaching*, *workshop* berbasis studi kasus, dan simulasi langsung dapat meningkatkan pemahaman dan kesiapan pegawai dalam konteks darurat.

Di sisi lain, perbedaan lebih mencolok terlihat pada aspek kesiapan. Anggota tim MKB menunjukkan rata-rata skor kesiapan sebesar 3,11 (SD = 0,54), sementara non-anggota hanya mencapai 2,90 (SD = 0,53). Hal ini menggambarkan bahwa keterlibatan aktif dalam tim MKB berdampak positif terhadap kesiapan individu dalam menghadapi potensi gangguan. Nilai anggota tim berada dalam kategori *Moderate High*, sedangkan non-anggota berada di batas bawah level tersebut dan mendekati *Moderate Low*, mengindikasikan masih perlunya penguatan kapasitas dan peran aktif dari pegawai non-tim.

Pegawai yang tergabung dalam tim MKB menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi karena mereka telah mendapatkan pelatihan yang lebih terfokus, serta berperan langsung dalam menyusun dan menguji dokumen-dokumen MKB. Namun, meskipun kesiapan mereka cukup tinggi, terdapat kesenjangan kecil yang mengindikasikan bahwa pengalaman praktis masih perlu ditingkatkan. Pegawai non-anggota tim MKB memiliki kesiapan yang lebih rendah. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh kurangnya keterlibatan mereka dalam pelatihan dan simulasi MKB. Pelatihan berbasis simulasi yang lebih terstruktur dan pemberian tugas praktis dapat membantu meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi situasi darurat.

Pengelolaan Risiko

Dengan kondisi kesadaran dan kesiapan atas keberlangsungan bisnis tersebut, MKB tidak akan dapat berjalan efektif tanpa aktivitas organisasi yang mendukung rencana pencegahan gagalnya operasi keberlangsungan bisnis maupun persiapan operasi keberlangsungan bisnis. Salah satunya adalah pendekatan manajemen risiko yang terstruktur. Pendekatan ini sejalan dengan temuan ([Hillson, 2016](#)), yang menyatakan bahwa pemetaan risiko yang dikaitkan dengan kinerja memungkinkan organisasi mengantisipasi dampak gangguan lebih akurat. Di Kementerian Keuangan, berbagai unit teknisnya telah mengintegrasikan manajemen risiko sebagai fondasi keberlangsungan, seperti aktivitas yang dilakukan di internal Ditjen Pajak yang menggabungkan pesan komunikasi MKB dalam

agenda penyuluhan risiko; Ditjen Perimbangan Keuangan mengembangkan sistem monitoring berbasis aplikasi Incrima; dan Sekretariat Jenderal yang membangun profil risiko berbasis indikator kinerja utama (IKU).

Sebagai bagian dari mitigasi risiko, pemenuhan dokumen manajemen keberlangsungan bisnis merupakan elemen kunci dalam implementasi Manajemen Keberlangsungan Bisnis di Kementerian Keuangan. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai landasan operasional yang memandu unit kerja dalam merespons gangguan, memastikan kelangsungan proses bisnis kritis, dan mendukung pemulihan pascabencana. Dokumen utama yang disusun dalam konteks keberlangsungan bisnis ini di antaranya: Kuesioner Analisis Dampak Bisnis; Matriks Asesmen Risiko; Matriks Strategi Keberlangsungan Bisnis; Instrumen Evaluasi Pengujian MKB; Instrumen Evaluasi Implementasi MKB.

Dalam evaluasi dan pengendalian risiko, penting untuk memahami potensi-potensi risiko apa saja yang akan dihadapi organisasi. Risiko dievaluasi berdasarkan peristiwa atau lingkungan yang dapat berdampak negatif terhadap organisasi, termasuk sumber daya manusia, fasilitas, dan teknologi. Seluruh tim yang terlibat (Tim Manajemen Krisis, Tim Tanggap Darurat, Kelangsungan Bisnis, dan Pemulihan Bencana) harus secara aktif berperan dalam identifikasi potensi risiko, menentukan probabilitas serta cara pengendaliannya ([Jacobsen & Kerr, 2012](#)).

Kerangka Regulasi dan Prosedur

Selain melakukan pemenuhan dokumen utama mengenai keberlangsungan bisnis, hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa regulasi perlu didampingi oleh prosedur operasional standar (SOP) yang fleksibel tapi tetap tegas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa unit telah memiliki SOP mengenai penanganan kebencanaan, tetapi belum seluruhnya menyatu dengan dokumen MKB. Hal ini menimbulkan potensi duplikasi atau bahkan kontradiksi instruksi saat krisis. Oleh karena itu, harmonisasi dokumen melalui audit reguler menjadi kebutuhan yang mendesak. Studi oleh ([Gibb & Buchanan, 2006](#)) menyebutkan bahwa keberhasilan strategi MKB sangat tergantung pada keberadaan pedoman hukum yang dapat dijadikan rujukan bagi seluruh unit. Hal ini menunjukkan bahwa regulasi akan memberikan kerangka hukum dan kebijakan operasional yang memastikan

bahwa setiap unit kerja memiliki pedoman yang jelas dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program yang akan dijalankan.

Berdasarkan hasil pendalaman, beberapa regulasi telah mengakomodasi prinsip dan ketentuan dalam Manajemen Keberlangsungan bisnis, di antaranya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.05/2012 Tentang Perjalanan Dinas Dalam Negeri Bagi Pejabat Negara, Pegawai Negeri, dan Pegawai Tidak Tetap. Kedua ketentuan tersebut memuat ketentuan dan panduan bagaimana aktivitas teknis harus dilakukan dalam hal terdapat gangguan maupun kegagalan sistem.

Sesuai regulasi KMK 520/2021, setiap unit kerja membutuhkan tim dan prosedur kedaruratan yang ditetapkan oleh pimpinan unit. Dalam prosedur kedaruratan sesuai dengan siklus MKB (pra bencana, tanggap bencana, maupun pascabencana) pimpinan memiliki peran sentral sebagai *incident commander* yang merencanakan pembentukan tim, mengaktifkan, dan memantau kesiapan tim MKB. Sementara prosedur serta mekanisme koordinasi dan komunikasi lintas-unit diperlukan untuk memastikan kondisi sumber daya organisasi hingga keberlanjutan layanan publik kritis yang diselenggarakan.

MKB merupakan sebuah proses manajerial untuk mengidentifikasi potensi dampak operasional bisnis dalam organisasi. Sehingga, tujuan MKB adalah menghasilkan proses dan prosedur untuk memastikan keberlangsungan aktivitas utama yang terdampak gangguan. Secara prosedur/fase, tahap pertama aktivitas MKB akan berfokus pada kegiatan antisipasi dan kesiapsiagaan, yang didasarkan pada peran dan tujuan strategis sistem/organisasi yang menjadi fokus utama ([Steen et al., 2024](#)). Pembentukan strategi ini meliputi identifikasi tujuan organisasi, penentuan ruang lingkup bisnis, variabel kinerja, target dan sumber daya, serta pemangku kepentingan dan mekanisme pengukuran kesiapannya.

Peningkatan Knowledge

Pengetahuan pegawai menjadi fondasi dari kesiapan individu. Kementerian Keuangan telah menyelenggarakan pelatihan wajib (*mandatory learning*) dan *workshop* teknis MKB melalui platform digital KLC. Meski demikian, pembelajaran yang bersifat konseptual belum tentu cukup. Pembelajaran berbasis simulasi dan skenario nyata dapat lebih efektif dalam membangun refleks tanggap darurat serta peningkatan pengetahuan harus bersifat kontinu dan lintas peran. Setiap pegawai, baik fungsional maupun struktural, perlu memahami peran masing-masing dalam sistem MKB.

Evaluasi terhadap hasil simulasi yang telah dilakukan Kemenkeu menunjukkan bahwa masih terdapat ketergantungan terhadap satuan tugas teknis, tanpa pelibatan aktif dari seluruh elemen organisasi. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan budaya belajar dan kolaborasi di semua tingkatan jabatan. Langkah peningkatan *knowledge* mengenai Manajemen Keberlangsungan Bisnis dalam kondisi prabencana dilakukan sejalan dengan program pelatihan umum yang diselenggarakan, yaitu pelaksanaan *mandatory learning* mengenai Manajemen Keberlangsungan Bisnis pada sistem *Knowledge Learning Center* serta kegiatan pendidikan dan pelatihan tentang Manajemen Keberlangsungan Bisnis.

Untuk memperkuat pengelolaan pengetahuan MKB secara umum dan sebagai bentuk pengelolaan disrupsi, diperlukan sistem manajemen pengetahuan terintegrasi yang memungkinkan pertukaran pengalaman dan data antar unit secara *real time*. Sistem MKB dibutuhkan agar dapat berfungsi sebagai *living repository* dokumen MKB, pengelolaan insiden yang secara nyata dicatat, diverifikasi, dan dapat diakses oleh seluruh tim MKB, evaluasi, serta berperan sebagai *early warning*. Teknologi tidak sekadar menjadi alat bantu administratif, tetapi juga platform pembelajaran kolektif yang menumbuhkan budaya reflektif dan adaptif. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement* dalam ISO 22301 dan memperkuat pilar kesiapan kelembagaan melalui peningkatan kapasitas berbasis pengetahuan.

Saat ini, MKB dipandang sebagai bidang manajemen yang berfokus pada identifikasi potensi risiko dampak peristiwa negatif yang dapat mengancam organisasi. Bidang utama penerapan MKB meliputi keamanan sumber daya manusia, komunikasi internal dalam suatu organisasi, pembaruan dan pemeliharaan proses dan fungsi penting, serta manajemen risiko dan manajemen krisis yang efektif. Sehingga pengelolaan pengetahuan menjadi penting untuk ditegaskan bahwa tujuan sistematis bagi pengelolaan pengetahuan adalah menjaga kesinambungan pengetahuan dalam kerangka pengembangan organisasi, kualitas dan peran manajerial, serta kesinambungan pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan MKB ([Urbancová & Venclová, 2013](#)).

Dalam konteks pembelajaran dan pengetahuan mengenai MKB, untuk belajar secara efektif dari suatu situasi atau peristiwa, ([Hollnagel, 2011](#)) menguraikan tiga prasyarat: 1) adanya kesempatan yang cukup untuk belajar, 2) adanya kesamaan situasi yang dihadapi oleh organisasi, 3) adanya kemungkinan situasi itu terkonfirmasi kejadiannya dan dapat dipelajari dampaknya seperti adanya perubahan perilaku, sistem, budaya dan sebagainya.

Sosialisasi dan Simulasi

Sosialisasi dan simulasi merupakan tahapan transformatif dalam implementasi MKB. Di Kemenkeu, kegiatan ini dilakukan secara rutin dalam bentuk simulasi gempa, kebakaran, dan evakuasi. Berdasarkan ISO 22301:2019, organisasi publik wajib menguji kesiapan prosedur dan sistem komunikasi krisis secara berkala. Simulasi juga menjadi alat ukur efektivitas dokumen perencanaan MKB. Namun, hasil observasi menunjukkan bahwa keaktifan dan konsistensi pelaksanaan simulasi bervariasi antar-unit. Beberapa unit telah menjadikan simulasi sebagai kegiatan tahunan, sementara yang lain belum memiliki jadwal tetap. Penelitian oleh ([Bellamy et al., 2019](#)) menunjukkan bahwa frekuensi dan kualitas simulasi memiliki korelasi positif dengan keberhasilan evakuasi dalam kondisi nyata.

Integrasi antara sosialisasi dan simulasi juga penting untuk membentuk pemahaman kolektif. Ketika simulasi dilakukan tanpa pendampingan atau refleksi, hasilnya hanya bersifat simbolik. Oleh karena itu, strategi baru diperlukan untuk menjadikan simulasi sebagai wahana pembelajaran reflektif, di mana peserta diajak mengevaluasi respons mereka sendiri dan mencari celah dalam prosedur. Simulasi bencana yang umum dilakukan yaitu bencana kebakaran dan gempa bumi. Aktivitas simulasi ini juga dilakukan oleh unit untuk menilai keandalan strategi penanganan bencana sebagaimana dirumuskan dalam dokumen Manajemen Keberlangsungan bisnis. Hal lain yang menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan simulasi bencana, antara lain sebagai bentuk peningkatan kemampuan pegawai dalam merespons kondisi darurat sesuai peran dan tanggung jawab yang dimiliki, menguji kelengkapan prosedur evakuasi, koordinasi antar tim tanggap darurat, serta komunikasi selama bencana.

Pendidikan atau pelatihan yang berkelanjutan akan memberikan pemahaman tentang signifikansi dan dampak ancaman keamanan. Pelatihan/simulasi yang berkelanjutan harus diterapkan organisasi pada semua tingkatan strukturnya. Pelatihan/simulasi ini juga mencakup orang-orang yang akan mematuhi mekanisme kebijakan keamanan informasi, termasuk MKB. Pelatihan MKB juga direkomendasikan untuk mencakup laporan insiden yang mungkin berpotensi dan sering kali dihadapi organisasi ([Mansol et al., 2014](#)).

PENUTUP

Penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi Manajemen Keberlangsungan Bisnis (MKB) di lingkungan Kementerian Keuangan. Hasil studi menunjukkan bahwa tingkat kesadaran pegawai terhadap kebijakan MKB berada pada

kategori *moderate high* (rata-rata 3,13) dan relatif merata di seluruh unit, sedangkan tingkat kesiapan operasional cenderung lebih rendah (rata-rata 2,95) dengan kesenjangan antara anggota dan non-anggota tim MKB. Hal ini mencerminkan bahwa pemahaman konseptual mengenai keberlangsungan bisnis telah cukup baik. Namun, kapasitas operasional dan kesiapsiagaan praktis masih perlu ditingkatkan.

Secara kualitatif, implementasi MKB di Kementerian Keuangan telah mencakup integrasi manajemen risiko, penyusunan dokumen pra-bencana, serta pelaksanaan simulasi dan sosialisasi secara berkala. Meskipun demikian, efektivitas pelaksanaan masih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, koordinasi antar unit, serta keterbatasan teknologi pendukung. Integrasi *living repository* pada sistem MKB diperlukan untuk memperkuat siklus *continuous improvement* sesuai prinsip ISO 22301 dan mempercepat difusi pembelajaran lintas-unit. Secara umum, MKB telah menjadi instrumen strategis dalam membangun ketahanan pelayanan publik. Namun, diperlukan penguatan lebih lanjut agar mampu menjamin keberlanjutan layanan di tengah berbagai bentuk gangguan.

Hasil penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya harmonisasi regulasi, pemerataan akses informasi dan pelatihan bagi semua pegawai, dan penguatan budaya organisasi berbasis risiko. Peningkatan pemanfaatan *repository* digital dan sistem pemantauan juga direkomendasikan untuk memfasilitasi pembelajaran lintas unit dan memastikan respons yang lebih cepat dan terkoordinasi saat terjadi gangguan.

Dalam mengimplementasikan kerangka Manajemen Keberlangsungan Bisnis yang lebih luas pada sektor publik, berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat diberikan rekomendasi utama sebagai berikut.

1. Penguatan tata kelola MKB perlu dimulai dari level strategis melalui *tone at the top*. Penetapan *executive sponsor* pada setiap unit, pengintegrasian indikator kinerja MKB ke dalam sistem perencanaan dan penganggaran, serta penyelarasan target MKB dengan indikator kinerja pimpinan diharapkan membentuk mekanisme akuntabilitas yang mendorong keberlanjutan implementasi lintas unit;
2. Harmonisasi regulasi dan prosedur operasional menjadi prasyarat untuk menghindari duplikasi maupun kontradiksi instruksi saat krisis. Integrasi SOP kebencanaan, rencana manajemen krisis, dan dokumen MKB dalam satu arsitektur kebijakan akan meningkatkan konsistensi keputusan operasional ketika terjadi gangguan, sekaligus

- mempercepat aktivasi peran dan tanggung jawab pada saat tanggap darurat dan pemulihan layanan publik;
3. Pelatihan berbasis pengalaman melalui *scenario-based training*, *table-top exercise*, dan *full-scale drills* perlu diperluas cakupannya hingga menjangkau pegawai selaku non-anggota tim MKB, karena kelompok inilah yang menunjukkan tingkat kesiapan relatif lebih rendah;
 4. Perlunya penguatan integrasi MKB dengan manajemen risiko. Pemetaan risiko harus sejalan dengan *Business Impact Analysis* (BIA), penetapan *Maximum Tolerable Downtime* (MTD), *Recovery Time Objective* (RTO), dan strategi pemulihan untuk proses layanan publik prioritas. Integrasi ini perlu ditopang sistem yang terhubung dengan infrastruktur TIK layanan prioritas. Pendekatan berbasis data tersebut dapat mempercepat koordinasi, meningkatkan akurasi pengambilan keputusan, dan memperkuat akuntabilitas publik ketika terjadi disrupsi/bencana.

Dengan langkah-langkah ini, MKB diharapkan dapat menjadi pilar strategis untuk membentuk organisasi pemerintah yang tangguh, adaptif, dan mampu menjaga keberlanjutan pelayanan publik dalam menghadapi ketidakpastian dalam kondisi disrupsi/bencana.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Bellamy, N. D., Wang, M. Q., McGee, L. A., Liu, J. S., & Robinson, M. E. (2019). Crisis-Counselor Perceptions of Job Training, Stress, And Satisfaction During Disaster Recovery. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 11(1), 19–27. <https://doi.org/10.1037/tra0000338>
- Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital Transformation of The Public Sector: Designing Strategic Information Systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), 101853. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853>
- Cedergren, A., & Hassel, H. (2025). Business Continuity Management in Public Sector Organizations: Development, Challenges, and Ways Forward. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 33(2). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.70055>

- Chen, S., & Xu, J. (2023). COVID-19, Business Continuity Management and Standardization: Case Study of Huawei. *Chinese Management Studies*, 17(5), 1117–1138. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2021-0445>
- Daub, M., Domeyer, A., Lamaa, A., & Renz, F. (2020, July 15). *Digital Public Services: How To Achieve Fast Transformation at Scale*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/digital-public-services-how-to-achieve-fast-transformation-at-scale#/>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672. <https://doi.org/10.1111/puar.12347>
- Essuman, D., Boso, N., & Annan, J. (2020). Operational Resilience, Disruption, And Efficiency: Conceptual and Empirical Analyses. *International Journal of Production Economics*, 229, 107762. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107762>
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education*. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Galaitsi, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713–721. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00494-x>
- Gallagher, M. (2005). *The Road to Effective Business Continuity Management* (Vol. 37). Accountancy Ireland
- Gibb, F., & Buchanan, S. (2006). A Framework for Business Continuity Management. *International Journal of Information Management*, 26(2), 128–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.008>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-Induced Change in The Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Hening, P., & Kumara, G. H. (2019). Public Sector Transformation in the Digital Age: Obstacles and Challenges for the Government of Indonesia. *Iapa Proceedings Conference*, 75. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2019.223>
- Herbane, B. (2010). The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. In *Business History* (Vol. 52, Issue 6, pp. 978–1002). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/00076791.2010.511185>
- Herbane, B. (2013). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Hiles, A. (2011). *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (Third Edition). Wiley

- Hillson, D. (2016). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page
- Hollnagel, E. (2011). *Epilogue: RAG – The Resilience Analysis Grid* (1st ed.). CRC Press
- Indradjaja, B., Bharata, A., Nathaniel, A., & Beatrice, I. (2020). *Tying the Knot: Integrating ERM and BCM to Improve Resiliency*. Deloitte Indonesia. <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/risk/articles/integrating-erm-and-bcm.html>
- Jacobsen, G., & Kerr, S. (2012). Crisis Management, Emergency Management, BCM, DR: What's the Difference and How do They Fit Together? In *The Definitive Handbook of Business Continuity Management* (pp. 97–105). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119205883.ch7>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Manik, S. P., & Juwono, V. (2024). Strategi Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi pada Kementerian Keuangan. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.28926/briliant.v9i1.1623>
- Mansol, N. H., Mohd Alwi, N. H., & Ismail, W. (2014). Success Factors towards Implementation of Business Continuity Management in Organizations. *International Journal for Digital Society*, 5(1), 909–911. <https://doi.org/10.20533/ijds.2040.2570.2014.0110>
- Mason, A. (2009). Embedding BCM in the Organization's Culture. *Business Continuity Journal*, 3(3), 6–12. (PricewaterhouseCoopers LLP). <https://www.pwc.com/gx/en/services/crisis-resilience/publications.html>
- Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review: Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753>
- P. Welch, J. (2023). The Challenges of Public Service Organizations in Emergency, Crisis, and Disaster Management. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108408>
- Prochaska, J. O., & Velicer, W. F. (1997). The Transtheoretical Model of Health Behavior Change. *American Journal of Health Promotion*, 12(1), 38–48. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-12.1.38>
- PricewaterhouseCoopers. (2020). *Enterprise risk management and business continuity management: Together at last*. <https://www.pwc.com/us/en/risk-assurance-services/publications/assets/pwc-erm-and-bcm-together-at-last.pdf>
- Radjenovic, T., & Zivkovic, S. (2022). *The Effectiveness of Business Continuity Management System in Enterprises* [Conference paper]. *M&S*, 17, 51–56
- Rahmayanti, K. P. (2018). Public Service Delivery in a Conflict and Natural Disaster Region. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i1.9717>

- Sarjito, A., & Pantja Djati, S. (2025). Implikasi Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 87–109. <https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610>
- Sawalha, I. H. (2020). Business Continuity Management: Use and Approach's Effectiveness. *Continuity & Resilience Review*, 2(2), 81–96. <https://doi.org/10.1108/CRR-05-2020-0016>
- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024). Business Continuity and Resilience Management: A Conceptual Framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
- The Government of the Kingdom of Saudi Arabia. (2023, March 14). *Business Continuity Management in Digital Government*. Digital Government Authority. https://dga.gov.sa/en/The_Guideline_Of_Business_Continuity_In_Government_Agencies
- Urbancová, H., & Venclová, K. (2013). Importance of Knowledge Continuity in Business Continuity Management. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 16(1), 3–13. <https://doi.org/10.32725/acta.2013.001>
- Urbanec, J., & Urbancová, H. (2015). The Benefits of Business Continuity Management in Czech Organizations. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 63(3), 1061–1071. <https://doi.org/10.11118/actaun201563031061>
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wibowo, B. S. A., & Hermawan, A. A. (2023). Faktor dan Rencana Aksi Implementasi BCMS Pada Sektor Publik: Studi Kasus Pada Sekretariat Utama BPKP. *Jurnal Akademi Akuntansi*, 6(3), 323–344. <https://doi.org/10.22219/jaa.v6i3.27089>