

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

SALINAN

KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

NOMOR KEP-151/PP/2021

TENTANG

IMPLEMENTASI *AFTER-ACTION REVIEW*

DI LINGKUNGAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN

KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan khususnya komponen *Knowledge Management Implementation* dan komponen *Leaders' Participation in Learning Process*, perlu menyusun ketentuan mengenai implementasi *After-Action Review* di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan tentang Implementasi *After-Action Review* di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
- Mengingat : 1. Keputusan Presiden Nomor 36/TPA Tahun 2021;
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 177/PMK.01/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 1102);
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 52/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 157) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 178/PMK.01/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 52/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 1103);

4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.011/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1737);
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 160/PMK.01/2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Keuangan Negara STAN (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1203);
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 1031)
7. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN TENTANG IMPLEMENTASI *AFTER-ACTION REVIEW* DI LINGKUNGAN BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN.
- PERTAMA : Menetapkan implementasi *After-Action Review* di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf A yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ini.
- KEDUA : *After-Action Review* yang selanjutnya disingkat AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA merupakan sebuah metode dalam bentuk diskusi terstruktur untuk melakukan reviu suatu kegiatan tim yang sedang berlangsung atau sudah berakhir guna mengetahui penyebab utama keberhasilan dan/atau kegagalan sebagai bentuk pembelajaran dalam rangka peningkatan kinerja organisasi.
- KETIGA : AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA bertujuan untuk:
- a. melakukan reviu suatu kegiatan tim untuk meningkatkan kinerja organisasi;
 - b. mengubah *tacit knowledge* dari pengalaman suatu tim dalam menyelesaikan tugas menjadi *explicit knowledge* bagi organisasi;
 - c. mendukung penerapan budaya belajar dan upaya perbaikan kinerja organisasi secara terus-menerus; dan

- d. menemukan dan menerapkan *lessons learned*, *best practices*, serta pendekatan inovatif untuk peningkatan kinerja organisasi.
- KEEMPAT : AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA dilakukan terhadap kegiatan tim dengan kriteria:
- kegiatan yang berulang;
 - kegiatan yang memiliki dampak signifikan bagi organisasi; dan/atau
 - kegiatan yang menjadi prioritas organisasi.
- KELIMA : Pemilihan kegiatan yang dilakukan AAR ditentukan oleh pimpinan unit kerja dengan mempertimbangkan kriteria sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT.
- KEENAM : Dalam hal pelaksanaan kegiatan tim dengan kriteria sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEEMPAT ditetapkan dalam keputusan atau surat tugas tim pelaksana kegiatan, tugas melakukan AAR secara serta merta harus dimuat dalam uraian tugas tim pelaksana kegiatan.
- KETUJUH : Kegiatan yang dilakukan AAR harus ditindaklanjuti dengan penyusunan laporan dengan mengikuti format sebagaimana tercantum dalam Lampiran huruf B yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ini.
- KEDELAPAN : Laporan AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum KETUJUH merupakan *knowledge capture* yang dapat diunggah dalam *Software Knowledge Management System* dan menjadi aset intelektual dengan level akses maksimal level 2 (*confidential*).
- KESEMBILAN : Dalam hal diperlukan, laporan AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN dapat dikonversi menjadi dokumen pengetahuan yang berbentuk audio, visual, atau audiovisual.
- KESEPULUH : Sekretaris Badan, Kepala Pusat, Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN, dan Kepala Balai di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan agar:
- mengimplementasikan AAR di unit kerja masing-masing sesuai dengan pedoman yang ditetapkan dalam Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ini; dan
 - melaporkan hasil implementasi AAR di unit kerja masing-masing kepada Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang disusun dan dimuat dalam laporan kinerja sesuai dengan ketentuan mengenai laporan kinerja yang berlaku.

- KESEBELAS : Untuk mendukung implementasi AAR sebagaimana dimaksud dalam Diktum PERTAMA, unit kerja di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dapat berkoordinasi dengan Sekretariat Badan.
- KEDUABELAS : Laporan AAR yang merupakan *knowledge capture* atau yang telah dikonversi menjadi dokumen pengetahuan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDELAPAN dan Diktum KESEMBILAN dilakukan pemeringkatan untuk menentukan tingkat prestasi implementasi AAR.
- KETIGABELAS : Pengelolaan pemeringkatan dan penentuan tingkat prestasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUABELAS dilakukan oleh unit kerja di lingkungan Bagian Organisasi dan Tata Laksana yang memiliki tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan, evaluasi, pengembangan serta pemantauan proses bisnis, pengelolaan hasil analisis data pembelajaran, koordinasi validasi dan/atau penjaminan mutu atas pendidikan, pelatihan, pembelajaran, uji kompetensi/penilaian kompetensi/ujian sertifikasi, dan sertifikasi kompetensi, koordinasi pelaksanaan akreditasi pendidikan dan pelatihan di bidang keuangan negara, dan pemberian dukungan penyelenggaraan analisis kebutuhan pembelajaran.
- KEEMPATBELAS : Tingkat prestasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUABELAS dilaporkan kepada Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan paling kurang setiap 3 (tiga) bulan sekali melalui:
- a. forum dialog kinerja organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
 - b. forum *weekly meeting* Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; atau
 - c. forum/kesempatan yang ditentukan oleh:
 1. Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan/atau
 2. Sekretaris Badan.
- KELIMABELAS : Pemeringkatan dan penentuan tingkat prestasi sebagaimana dimaksud dalam Diktum KEDUABELAS mulai berlaku pada 1 Januari 2022.
- KEENAMBELAS : Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.
- Salinan Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ini disampaikan kepada:
1. Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
 2. Inspektur Jenderal Kementerian Keuangan;

3. Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
4. Para Kepala Pusat di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan;
5. Direktur Politeknik Keuangan Negara STAN;
6. Para Kepala Balai di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan; dan
7. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 27 September 2021

KEPALA BADAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEUANGAN,

ttd.

ANDIN HADIYANTO

Salinan sesuai dengan aslinya,
Sekretaris Badan

u.b.

Kepala Bagian Umum



HARMONIS SIREGAR
NIP 19691122 199603 1 001

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEUANGAN NOMOR
KEP-151/PP/2021 TENTANG IMPLEMENTASI
AFTER-ACTION REVIEW DI LINGKUNGAN
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEUANGAN

A. PEDOMAN *AFTER-ACTION REVIEW*

1. PENDAHULUAN

a. Definisi AAR

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

b. Tujuan AAR

Tujuan AAR adalah sebagai berikut:

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

c. Manfaat AAR

Manfaat AAR adalah sebagai berikut:

- 1) Memaksimalkan pembelajaran dari kegiatan yang telah dilakukan;
- 2) Memberikan informasi objektif mengenai kekuatan dan kelemahan spesifik dari kinerja tim dari berbagai perspektif;
- 3) Mengetahui kesenjangan antara rencana dan realisasi kegiatan;
- 4) Mengidentifikasi faktor penyebab kegagalan dan keberhasilan kegiatan;
- 5) Menemukan solusi atau inovasi atas permasalahan yang terjadi sehingga dapat diterapkan bagi tim lain yang akan melaksanakan kegiatan serupa di masa depan;
- 6) Memberikan panduan berupa *best practices* dan *lessons learned* bagi tim lain yang akan melaksanakan kegiatan serupa di masa depan; dan
- 7) Meningkatkan kapasitas, *bonding*, kekompakan, dan kerja sama tim.

d. Jenis-Jenis AAR

Terdapat dua jenis AAR, yaitu Formal AAR dan Informal AAR. Diskusi pada kedua jenis AAR tersebut berpedoman pada empat pertanyaan utama, yaitu:

- 1) Apa yang diharapkan terjadi?
- 2) Apa yang sebenarnya terjadi?
- 3) Apa yang sudah berjalan dengan baik dan mengapa?
- 4) Apa yang perlu diperbaiki dan bagaimana caranya?

Pertanyaan tersebut membuat diskusi berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, pertanyaan tersebut membantu fasilitator mendapatkan informasi dari peserta mengenai penyebab kegagalan dan keberhasilan

suatu kegiatan sehingga dapat mengetahui area mana yang perlu ditingkatkan dan dipertahankan. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai Formal AAR dan Informal AAR adalah sebagai berikut ini.

1) Formal AAR

Formal AAR digunakan untuk mereviu kegiatan dengan ruang lingkup luas dan waktu yang lama. Formal AAR membutuhkan persiapan, perencanaan, dan koordinasi yang lebih matang, serta sumber daya yang lebih banyak. Fasilitator atau pewawancara pada *Formal AAR* dapat berasal dari pihak eksternal atau anggota tim yang telah ditunjuk sebelumnya. Dalam pelaksanaannya, Formal AAR dapat dilakukan dengan format *Working Group* dan *Key Informant Interview*.

Working Group AAR dilakukan jika terdapat beberapa isu yang dibahas dan jumlah peserta yang terlibat dalam AAR banyak. *Working Group* AAR dilaksanakan dengan membagi seluruh peserta ke dalam beberapa kelompok kerja yang masing-masing membahas satu isu tertentu. Tiap kelompok kerja tersebut membutuhkan satu fasilitator dan satu notulis. Hasil reviu terhadap isu tersebut disampaikan dalam diskusi pleno yang dihadiri oleh semua kelompok kerja dan dipimpin oleh fasilitator utama. Diskusi pleno ini bertujuan untuk menghasilkan kesepakatan bersama dan memvalidasi rekomendasi dari tiap kelompok kerja sehingga dapat digunakan sebagai pembelajaran bersama. Fasilitator utama hanya dibutuhkan ketika AAR dilaksanakan dalam format *Working Group* AAR.

Key Informant Interview AAR berbentuk wawancara yang bersifat rahasia kepada beberapa orang yang mempunyai peran dan informasi penting dalam suatu kegiatan. Kegiatan ini membutuhkan pewawancara. Wawancara dilakukan secara personal untuk menjaga objektivitas umpan balik dari peserta. Format ini digunakan ketika semua orang yang terlibat dalam kegiatan tidak bisa dipersatukan dalam *Working Group* AAR karena umpan balik yang jujur dan terbuka dari peserta sulit didapatkan.

Key Informant Interview AAR membutuhkan pewawancara utama jika terdapat beberapa pewawancara dalam pelaksanaan AAR. Pewawancara utama ini bertugas untuk mengoordinasikan keseluruhan pelaksanaan wawancara. Namun, apabila wawancara hanya dilakukan oleh satu pewawancara untuk beberapa orang maka tidak diperlukan pewawancara utama.

Key Informant Interview AAR berisi reviu mendalam terhadap sebuah kegiatan yang dilanjutkan dengan wawancara semi terstruktur. Setelah wawancara selesai dilaksanakan, Ketua Tim AAR, pewawancara, dan/atau pewawancara utama melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk menganalisis, membandingkan, dan mengonsolidasikan hasil wawancara. Hal ini dimaksudkan untuk membangun kesepakatan bersama antarpeserta AAR mengenai temuan dan rekomendasi hasil reviu.

2) Informal AAR

Informal AAR digunakan untuk mereviu kegiatan berskala kecil dan waktu yang singkat. Informal AAR bersifat sederhana, tidak banyak membutuhkan persiapan dan sumber daya. Informal AAR biasanya dilaksanakan secara *on-site* seketika setelah kegiatan berakhir. Diskusi dalam *Informal AAR* dipimpin oleh seseorang yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut atau salah satu anggota tim yang sudah ditunjuk sebelumnya.

Penanggung jawab kegiatan dapat menggunakan *Informal AAR* sebagai bentuk *coaching* untuk mereviu kinerja anggota dan tim secara keseluruhan. Selanjutnya, *Informal AAR* dapat memberikan umpan balik seketika itu juga sehingga solusi atas permasalahan yang terjadi dapat segera teridentifikasi. Format AAR bukanlah sesuatu yang kaku sehingga format AAR yang akan dipakai untuk mereviu kegiatan dapat disesuaikan dengan budaya dan praktik yang berlaku di dalam organisasi tersebut.

e. Prinsip-Prinsip AAR

AAR harus dilaksanakan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1) Keterbukaan

Iklim yang dibangun dalam diskusi adalah iklim keterbukaan sehingga area yang perlu ditingkatkan/diperbaiki dapat teridentifikasi untuk dicarikan solusi. Selain itu, keberhasilan dapat diungkap dan dipertahankan. Iklim keterbukaan hanya tercipta jika semua peserta merasa nyaman dalam berdiskusi dan memiliki pemahaman tentang tujuan AAR.

2) Kejujuran

Semua peserta AAR harus memberikan pendapat dan menceritakan pengalaman yang jujur mengenai isu yang didiskusikan. Kejujuran menentukan keberhasilan penerapan AAR karena memungkinkan semua peserta untuk mengungkapkan apa yang sebenarnya terjadi sehingga dapat mengambil pelajaran dari suatu kegiatan.

3) Objektivitas

Fasilitator dan pewawancara harus bersikap objektif dalam pelaksanaan diskusi. Selain itu, peserta harus memberikan data dan pendapat yang objektif mengenai apa yang sebenarnya terjadi selama kegiatan tanpa saling menyalahkan.

4) Kejelasan

Fasilitator dan pewawancara harus dapat membuat diskusi berkembang dan terarah terhadap isu-isu yang ingin digali atau diungkap sehingga apa yang sebenarnya terjadi tergambar dengan jelas. Selain itu, informasi terkait dengan faktor-faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan juga dapat teridentifikasi dengan tepat.

5) Komitmen

Pimpinan organisasi dan seluruh pihak yang terkait dengan proses AAR harus mempunyai komitmen untuk terlibat, memberikan dukungan, dan berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan AAR. Selanjutnya, semua pihak tersebut harus berkomitmen untuk melaksanakan rekomendasi yang tercantum dalam laporan AAR.

2. PERENCANAAN AAR

a. Identifikasi Kegiatan yang Direviu

Pada dasarnya, AAR dilaksanakan pada setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi bahkan di level unit terkecil. Namun, organisasi seringkali menghadapi tantangan dalam menjalankan AAR, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, waktu, dan tantangan lainnya. Oleh karena itu, pelaksanaan AAR difokuskan pada kegiatan yang berulang, memiliki dampak signifikan bagi organisasi, dan menjadi prioritas organisasi. Selain mempertimbangkan tiga kriteria kegiatan tersebut, pimpinan organisasi dapat menentukan dan mempunyai kewenangan untuk memilih kegiatan yang direviu berdasarkan pertimbangan lain.

Reviu isu-isu substantif dari kegiatan yang sudah dipilih sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) masalah dan tantangan yang dihadapi;
- 2) peluang yang diambil;
- 3) kegiatan yang berbeda dari yang sudah direncanakan; dan
- 4) dukungan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

b. Penentuan Peserta AAR

Ketua Tim AAR menentukan peserta yang harus hadir pada saat pelaksanaan AAR. Pada umumnya, AAR dihadiri oleh pihak yang berperan penting atau terlibat langsung dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Namun, lebih banyak peserta terkadang akan menghasilkan umpan balik yang lebih lengkap. Apabila kegiatan tersebut melibatkan pihak eksternal (*stakeholder*), Ketua Tim AAR juga dapat mengundang pihak dimaksud sebagai peserta AAR. Intinya, Ketua Tim AAR harus memilih sebanyak mungkin peserta yang sesuai untuk mereviu kegiatan dan melaksanakan AAR secara keseluruhan.

c. Penentuan Waktu Pelaksanaan AAR

AAR dapat dilaksanakan selama kegiatan berlangsung dan/atau setelah kegiatan berakhir. Apabila kegiatan mempunyai durasi yang lama, AAR dapat dilaksanakan pada saat kegiatan tersebut masih berlangsung sehingga hal yang perlu ditingkatkan dapat segera teridentifikasi dan dicarikan solusi untuk diterapkan pada tahapan kegiatan selanjutnya. Untuk kegiatan dengan durasi yang pendek, AAR sebaiknya dilaksanakan sesegera mungkin setelah suatu kegiatan berakhir. Idealnya, AAR dilakukan paling lambat dua minggu pertama setelah kegiatan berakhir. Jika AAR dilaksanakan pada waktu yang tepat dan tidak terburu-buru, peserta akan mendapatkan umpan balik yang lebih akurat tentang keseluruhan kinerja dan dapat mengingat *lessons learned* dari kegiatan tersebut.

Idealnya, setiap sesi diskusi AAR dilaksanakan tidak lebih dari sembilan puluh menit. Namun, durasi pelaksanaan diskusi AAR bersifat fleksibel bergantung pada lingkup kegiatan, jumlah isu yang dibahas, dan jumlah peserta. Fasilitator harus mampu mengalokasikan waktu yang memadai untuk tiap peserta menyampaikan pendapat dan pengalamannya. Selain itu, fasilitator harus dapat menggunakan waktu yang tersedia untuk menggali semua informasi dari peserta.

d. Penentuan Tempat Pelaksanaan AAR

Tempat pelaksanaan AAR harus mudah diakses oleh semua peserta dan dilengkapi dengan fasilitas pendukung yang memadai. Adapun fasilitas pendukung tersebut antara lain *flipchart*, *recorder*, *sound system*, proyektor, PC atau laptop, printer, dan jaringan internet. AAR dapat dilaksanakan secara daring atau luring. AAR dilaksanakan secara daring apabila terdapat kendala geografis dan waktu serta pada kondisi tertentu, misalnya pandemi Covid-19.

Dalam pelaksanaan AAR secara luring, pengaturan tata letak ruangan harus diperhatikan sehingga semua peserta dapat berkomunikasi dengan efektif. Bentuk *U-shape* atau lingkaran memudahkan fasilitator untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan semua peserta. Selain itu, pengaturan tata letak ruangan tersebut akan memudahkan setiap peserta untuk saling berinteraksi dan berkontribusi.

e. Pelibatan Pimpinan dalam AAR

AAR merupakan sarana untuk menyampaikan informasi kepada pimpinan organisasi terkait dengan *lessons learned* dari hasil revidasi sebuah kegiatan. Dukungan pimpinan organisasi berperan penting dalam kesuksesan pelaksanaan AAR. Dukungan pimpinan ini akan membuat peserta lebih berkomitmen untuk terlibat dalam proses AAR. Keterlibatan dan kehadiran pimpinan dalam proses AAR menandakan bahwa pimpinan organisasi tersebut mendukung penerapan budaya belajar dan upaya perbaikan kinerja secara terus menerus melalui penerapan AAR.

3. PERSIAPAN AAR

a. Tim AAR

Sebelum memulai AAR, penanggung jawab kegiatan mempersiapkan sebuah tim untuk merevidasi kegiatan yang sedang atau telah dilaksanakan. Keanggotaan tim tersebut bergantung pada jenis AAR yang akan dilakukan. Tim AAR tersebut dapat terdiri atas Ketua Tim AAR, Fasilitator atau Pewawancara, *Time Keeper*, Notulis, dan Penyusun Laporan.

1) Ketua Tim AAR

Ketua tim AAR bertanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan, dan memantau tindak lanjut hasil AAR. Ketua tim AAR harus dapat melibatkan unsur pimpinan dalam proses pelaksanaan AAR. Jika dibutuhkan, Ketua Tim AAR dapat melibatkan *stakeholder* dalam diskusi dimaksud. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut, Ketua Tim AAR harus:

- a) memiliki akses luas dan memadai ke pihak-pihak yang terlibat (*stakeholder*, peserta, dan unsur pimpinan);

- b) memastikan laporan AAR telah tersusun dan tersampaikan kepada semua pihak yang berkepentingan; dan
- c) terlibat dalam pemantauan pelaksanaan rekomendasi hasil AAR.

2) Fasilitator dan Pewawancara

Fasilitator dan pewawancara bertugas memandu dan mengarahkan diskusi sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan yang direncanakan. Format *Working Group* AAR membutuhkan keterlibatan fasilitator utama yang bertanggung jawab untuk memimpin diskusi keseluruhan kelompok kerja AAR.

Format *Key Informant Interview* AAR membutuhkan pewawancara utama jika proses wawancara melibatkan lebih dari satu pewawancara. Pewawancara utama bertugas untuk merencanakan jadwal wawancara dan menentukan pertanyaan yang digunakan pada saat wawancara dalam *Key Informant Interview* AAR.

Pertanyaan yang diajukan oleh tiap fasilitator dan pewawancara harus mengacu pada daftar pertanyaan yang telah ditetapkan sebelumnya agar informasi yang diperoleh dapat dibandingkan. Fasilitator Utama dan Pewawancara Utama harus bersikap netral dan tidak terlibat langsung dalam kegiatan yang sedang direviu.

3) *Time Keeper*

Time keeper bertugas untuk memastikan diskusi berjalan sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan. *Time keeper* juga bertanggung jawab untuk mengingatkan fasilitator atau pewawancara terkait dengan alokasi waktu pada setiap tahapan diskusi sehingga semua isu dapat dibahas dengan tuntas.

4) Notulis

Notulis bertugas mencatat dan merekam seluruh proses diskusi, meliputi komentar tiap peserta, hal-hal yang dibahas, poin-poin penting selama diskusi, serta *best practices* dan *lessons learned* yang disepakati bersama. Dalam format *Working Group* AAR, setiap kelompok kerja harus memiliki notulis masing-masing. Para notulis harus cukup familier dengan isu yang dibahas dan struktur organisasi. Apabila dibutuhkan, notulis dapat berperan juga sebagai penyusun laporan.

5) Penyusun Laporan

Penyusun laporan bertugas menggabungkan hasil diskusi yang dicatat oleh notulis dan fasilitator atau pewawancara untuk menghasilkan laporan AAR. Laporan AAR harus direviu oleh Ketua Tim AAR dan fasilitator atau pewawancara secara keseluruhan sebelum disampaikan kepada pihak yang berkepentingan. Adapun matriks identifikasi kebutuhan Tim yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan AAR disajikan pada Lampiran huruf A nomor 7 (tujuh).

b. Peran Fasilitator

Fasilitator dalam konteks ini adalah seseorang yang bertugas memfasilitasi diskusi dalam AAR (termasuk pewawancara). Fasilitator dapat berasal dari eksternal atau salah satu anggota tim kegiatan yang telah ditunjuk sebelumnya. Fasilitator mempunyai peran penting dalam

keberhasilan pelaksanaan AAR. Fasilitator harus mampu melibatkan semua peserta dalam diskusi dan menciptakan iklim diskusi yang kondusif sehingga peserta dapat berpartisipasi secara maksimal.

Informasi terkait dengan *best practices*, *lessons learned*, dan rekomendasi rencana aksi dari kegiatan AAR bisa didapatkan apabila fasilitator mampu memandu diskusi secara terstruktur dan terarah. Selain itu, seorang fasilitator harus memiliki pengetahuan mengenai alur proses AAR dan pemahaman tentang kegiatan yang akan direviu. Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang fasilitator adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan Mendengarkan

Seorang fasilitator harus bisa menjadi pendengar yang aktif dengan cara memusatkan seluruh perhatian kepada peserta yang sedang berbicara, tidak menginterupsi pembicaraan, dan merespon pendapat peserta dengan netral.

2) Kemampuan Bertanya

Seorang fasilitator harus dapat mengajukan pertanyaan yang tepat untuk mendapatkan informasi yang jelas tentang suatu isu. Selama sesi diskusi, fasilitator harus mampu menggali informasi lebih dalam dari peserta dengan cara mengajukan pertanyaan secara terus-menerus. Fasilitator harus menggunakan pertanyaan terbuka sehingga dapat memancing peserta untuk bercerita lebih banyak.

3) Kemampuan Mengumpulkan dan Menganalisis Informasi

Seorang fasilitator harus dapat mengumpulkan semua informasi penting selama diskusi. Selanjutnya, seorang fasilitator harus mampu menganalisis informasi tersebut sehingga ditemukan akar penyebab masalah untuk dicarikan solusi atau inovasi sebagai rekomendasi rencana aksi.

4) Kemampuan Berkomunikasi

Seorang fasilitator harus dapat mengkomunikasikan isu-isu yang akan direviu dengan efektif. Selain itu, fasilitator harus mampu mendorong terciptanya komunikasi terbuka sehingga semua peserta dapat berpartisipasi secara aktif. Fasilitator harus mampu menyimpulkan pendapat peserta dan menyampaikannya kembali untuk memperoleh informasi yang lebih komprehensif.

5) Kemampuan Mengelola Dinamika Kelompok

Sebelum diskusi dimulai, fasilitator harus mampu membangun kedekatan dan kepercayaan dengan peserta sehingga semua pihak akan merasa nyaman. Hal tersebut akan menyebabkan diskusi dapat berjalan dengan lancar dan tujuan diskusi dapat tercapai.

Untuk mengefektifkan diskusi, fasilitator dapat membuat daftar pertanyaan ke dalam *worksheet* dan membagikannya kepada peserta terlebih dahulu. Kemudian fasilitator memberikan waktu kepada peserta untuk menjawab pertanyaan tersebut secara mandiri dan menyampaikannya pada sesi diskusi. Adapun daftar pertanyaan yang dapat digunakan oleh fasilitator sebagai berikut:

1) Deskripsikan kegiatan yang akan Anda reviu dalam satu kalimat.

- 2) Apa yang ingin dilakukan oleh tim Anda? Apa hasil yang diharapkan oleh tim dari kegiatan ini?
- 3) Apa yang sebenarnya Anda lakukan dan apa hasilnya?
- 4) Jika terdapat perbedaan antara yang Anda lakukan dengan yang direncanakan, apa yang menyebabkannya?
- 5) Apa yang sudah berjalan dengan baik, dan mengapa?
- 6) Apa yang belum berjalan dengan baik, dan mengapa? Bagaimana cara meningkatkan/memperbaiki hal yang belum berjalan dengan baik?
- 7) Apa yang dapat Anda terapkan dari pembelajaran yang diperoleh untuk kegiatan di masa depan?

c. Kegiatan Utama dalam Persiapan AAR

Dalam mempersiapkan AAR, terdapat sejumlah kegiatan utama yang harus dilakukan. Persiapan ini dipimpin oleh Ketua Tim AAR dengan melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan seluruh pihak yang terkait. Kegiatan persiapan AAR meliputi langkah-langkah berikut:

1) Pengumpulan dan Peninjauan Informasi tentang Latar Belakang Kegiatan

Dalam pelaksanaan AAR, fasilitator dan pewawancara harus memiliki pemahaman yang baik atas kegiatan yang akan direviu. Untuk itu, tim AAR harus mengumpulkan dan mengulas informasi tentang latar belakang kegiatan yang diperlukan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh tentang tindakan dan respon atas kejadian yang telah dilaksanakan. Hal ini akan memberikan gambaran operasional kegiatan yang akan direviu secara umum untuk melakukan diskusi dan persiapan sumber daya yang dibutuhkan. Informasi dan dokumen yang dibutuhkan dapat diperoleh dari *Term of Reference* kegiatan.

2) Penyusunan Pertanyaan Pemicu

Pertanyaan pemicu digunakan untuk memandu diskusi dan disusun menurut isu yang direviu. Pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan terbuka yang bertujuan untuk menggali informasi dan membatasi ruang lingkup diskusi. Pertanyaan ini disesuaikan dengan konteks dan hasil yang diharapkan untuk reviu setiap isu. Serangkaian pertanyaan pemicu untuk AAR harus didasarkan pada tiga hal berikut:

- a) observasi objektif;
- b) *gap analysis* (analisis kesenjangan antara rencana dan realisasi kegiatan); dan
- c) analisis *best practices* dan faktor pendukung serta identifikasi area yang perlu diperbaiki.

Untuk memastikan reviu dilakukan secara menyeluruh dari setiap isu, pertanyaan pemicu harus membahas tiga hal berikut:

a) Koordinasi

- (1) koordinasi internal tim, meliputi peran dan tanggung jawab setiap anggota tim; dan
- (2) koordinasi dengan pihak eksternal, meliputi koordinasi tim dengan *stakeholder*.

b) Sumber Daya

- (1) sumber daya manusia, meliputi kapasitas dan ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan terlatih;
- (2) sumber daya lainnya, meliputi ketersediaan sarana dan prasarana, logistik, dan anggaran.

c) Aspek Teknis dan Non Teknis

Penyusunan pertanyaan pemicu tentang aspek teknis dan non teknis selain yang berkaitan dengan koordinasi dan sumber daya harus dilakukan bersama oleh Ketua Tim AAR dan fasilitator.

3) Penentuan dan Pengarahan untuk Fasilitator/Pewawancara

Penentuan fasilitator atau pewawancara bergantung pada jenis AAR yang akan dilakukan. Dalam *Key Informant Interview* AAR, pewawancara bukan merupakan anggota dari tim pelaksana kegiatan untuk memastikan umpan balik yang jujur dan terjaga kerahasiaannya. Sementara itu, dalam *Working Group* AAR dan *Informal AAR*, fasilitator dapat diambil dari sumber internal atau eksternal.

Fasilitator atau pewawancara harus diberi pengarahan tentang peran masing-masing. Fasilitator atau pewawancara harus bersikap netral (tidak memihak) sehingga tidak memengaruhi umpan balik yang diberikan kelompok atau individu. Fasilitator atau pewawancara harus memiliki otoritas di antara peserta dan harus memiliki kemampuan untuk mengarahkan diskusi kritis. Namun, Ketua Tim AAR diharapkan tidak menugaskan pejabat senior sebagai fasilitator atau pewawancara karena dapat membuat peserta enggan mengungkapkan permasalahan yang dihadapi dan/atau memberikan komentar kritis. Lebih lanjut, seorang fasilitator atau pewawancara harus memiliki keterampilan interpersonal dan komunikasi yang memadai, kemampuan analisis akar masalah (*root cause analysis*), serta pengetahuan yang baik tentang bidang teknis yang direviu.

Fasilitator atau pewawancara harus diarahkan untuk melakukan upaya bersama dalam menarik dan melibatkan semua peserta dalam diskusi AAR. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menciptakan suasana yang kondusif selama diskusi antara lain:

- a) menekankan kepada peserta bahwa mereka diperbolehkan untuk tidak setuju dengan pendapat peserta lainnya;
- b) mendorong peserta untuk memberikan pendapat yang jujur;
- c) menggunakan pertanyaan terbuka untuk memandu diskusi; dan
- d) menjabarkan, menyampaikan kembali, dan merangkum poin-poin utama dalam diskusi.

Fasilitator atau pewawancara dapat membuka diskusi dengan meminta peserta untuk mendeskripsikan kegiatan yang akan direviu dalam satu kalimat. Selanjutnya, fasilitator atau pewawancara dapat memandu diskusi dengan menggunakan salah satu teknik berikut ini.

a) Urutan Kronologis Peristiwa

Teknik ini logis, terstruktur, dan mudah dipahami karena mengikuti alur kegiatan dari awal hingga akhir. Dengan mereviu

kegiatan sesuai dengan urutannya, peserta akan lebih mampu mengingat detail kegiatan yang terjadi.

b) Peristiwa, Tema, atau Isu Utama

Teknik ini berfokus pada peristiwa penting dan kritis yang sudah disepakati. Teknik ini digunakan untuk menjaga fokus pada peristiwa kritis dan mencegah diskusi menjadi teralihkan oleh isu-isu yang tidak berhubungan dengan tujuan yang diinginkan. Teknik ini sangat efektif jika waktu terbatas.

Fasilitator atau pewawancara tidak memberi tahu peserta tentang apa yang baik atau buruk ketika diskusi berlangsung dan peserta menyampaikan perspektif mereka. Namun, fasilitator atau pewawancara harus memastikan bahwa diskusi mampu mengungkap isu-isu yang penting dalam pelaksanaan kegiatan, baik yang bersifat positif maupun negatif.

4) Mengatur Pelaksanaan AAR

Pada pelaksanaan *Informal AAR* dan *Working Group AAR*, tim AAR harus mengadakan rapat koordinasi terlebih dahulu. Idealnya, rapat koordinasi dilakukan antara dua sampai lima hari sebelum pelaksanaan AAR. Materi terkait dengan latar belakang kegiatan yang akan direviu dan materi panduan harus didistribusikan sebelum pelaksanaan rapat koordinasi. Dalam rapat koordinasi ini, Ketua Tim AAR memberikan pengarahan mengenai tujuan, agenda, peran dan tanggung jawab, serta pertanyaan pemicu yang dipilih untuk diskusi.

Sementara pada pelaksanaan *Key Informant Interview AAR*, seluruh

pewawancara harus mengadakan rapat koordinasi terlebih dahulu untuk menginformasikan ruang lingkup, tujuan reviu, dan pendekatan wawancara yang akan digunakan. Hal tersebut dilakukan untuk memastikan adanya konsistensi dalam pelaksanaan dan pengambilan informasi selama wawancara.

4. PELAKSANAAN AAR

a. Pembukaan AAR

1) Pengenalan AAR

Hal pertama yang harus dilakukan oleh fasilitator atau pewawancara adalah memastikan seluruh peserta diskusi telah hadir. Sesi pembukaan AAR diawali dengan penyampaian gambaran operasional pelaksanaan diskusi kepada peserta yang meliputi agenda, tujuan, ruang lingkup, metodologi, dan output yang diharapkan dari AAR. Selanjutnya, fasilitator atau pewawancara melakukan pengenalan substansi yang harus dipahami oleh seluruh peserta yang mencakup hal-hal berikut.

a) AAR adalah diskusi yang dinamis, jujur, dan profesional tentang kegiatan itu sendiri. Partisipasi peserta diskusi meliputi penyampaian wawasan, pengalaman, atau pertanyaan yang membantu mengidentifikasi keberhasilan dan kegagalan yang terjadi selama kegiatan berlangsung.

b) AAR bukanlah sesi kritik atau pengaduan. AAR memaksimalkan pembelajaran dengan menyediakan kesempatan bagi seluruh peserta

untuk berdiskusi secara terbuka dan jujur tentang suatu isu yang terjadi dalam kegiatan. Selanjutnya, *lessons learned* dan *best practices* yang diperoleh dapat dijadikan acuan untuk merencanakan kegiatan serupa di masa depan.

- c) AAR bukanlah sesi evaluasi karena tidak menilai keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan. Fokus utama diskusi adalah mengidentifikasi kelemahan untuk ditingkatkan, kekuatan untuk dipertahankan, dan kesempatan untuk belajar dari pengalaman.
- d) AAR menjawab empat pertanyaan utama, yaitu:
 - (1) Apa yang diharapkan terjadi?
 - (2) Apa yang sebenarnya terjadi?
 - (3) Apa yang sudah berjalan dengan baik dan mengapa?
 - (4) Apa yang perlu diperbaiki dan bagaimana caranya?

2) Penyampaian Aturan Dasar AAR

Setelah peserta memperoleh informasi tentang gambaran operasional pelaksanaan diskusi, fasilitator atau pewawancara menyampaikan aturan dasar dalam AAR sekurang-kurangnya meliputi:

- a) Setiap peserta diharapkan untuk berpartisipasi aktif.
- b) Setiap peserta mempunyai hak yang sama untuk berpendapat.
- c) Setiap peserta berpikiran terbuka terhadap ide-ide baru dan tidak saling menyalahkan.
- d) Semua informasi yang disampaikan peserta memiliki nilai yang sama dan tidak untuk diperdebatkan benar atau salah.
- e) Setiap peserta harus berkomitmen untuk berpikir kreatif dalam mengidentifikasi peluang perbaikan dan mengusulkan solusi terbaik.
- f) Setiap peserta harus berkomitmen untuk mengidentifikasi *lessons learned* dan *best practices* yang dapat direplikasi untuk kegiatan serupa di masa depan.
- g) Kesimpulan yang didapat merupakan hasil konsensus dan/atau klarifikasi dari seluruh peserta diskusi.
- h) Rekaman diskusi dan hasil AAR hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan.

b. Diskusi AAR

Diskusi AAR membahas isu-isu kegiatan yang sudah disepakati. Sebelum memulai diskusi, fasilitator atau pewawancara harus memastikan bahwa diskusi terekam dengan baik agar dapat didengarkan kembali dalam proses penyusunan laporan AAR. Berikut merupakan tahapan yang perlu dilakukan agar diskusi AAR dapat berjalan dengan efektif.

- 1) Fasilitator atau pewawancara membuka diskusi dengan mengajukan pertanyaan seperti, “Bagaimana anda mendeskripsikan kegiatan ini dalam satu kalimat?”. Kemudian fasilitator atau pewawancara dapat meminta peserta untuk menceritakan secara lebih detail tentang kegiatan tersebut.
- 2) Pola diskusi dilakukan secara deduktif di mana fasilitator atau pewawancara memulai diskusi dengan bertanya kepada peserta mengenai hal-hal yang diharapkan terjadi dalam kegiatan.

Sebagai bahan awal diskusi, fasilitator atau pewawancara dapat menggali informasi dari peserta mengenai gambaran umum kegiatan. Adapun pertanyaan yang dapat digunakan untuk menggali informasi tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Apa maksud dan tujuan pelaksanaan kegiatan?
 - b) Siapa saja pihak yang terlibat dalam kegiatan?
 - c) Bagaimana lini masa pelaksanaan kegiatan?
 - d) Apa output dan outcome yang diharapkan dari kegiatan?
 - e) Risiko apa yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan?
- 3) Diskusi berlanjut dengan menanyakan indikator-indikator keberhasilan yang bersifat umum untuk kemudian dikonfirmasi realisasinya.

Fasilitator atau pewawancara mengonfirmasi realisasi capaian dari setiap indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Agar informasi yang didapat menjadi lebih valid, fasilitator atau pewawancara perlu menekankan kembali prinsip keterbukaan kepada seluruh peserta.

Dalam diskusi ini, peserta AAR harus fokus pada apa yang terjadi tanpa menentukan apa yang baik dan apa yang buruk. Partisipasi penuh dari seluruh peserta harus didorong sehingga semua dapat menambahkan perspektif mereka tentang apa yang sebenarnya terjadi. Agar peserta dapat menyampaikan hal yang sebenarnya terjadi, berikut ini kiat-kiat bagi fasilitator atau pewawancara:

- a) memberikan waktu kepada peserta selama beberapa menit untuk memikirkan dan menuliskan ide-ide mereka sebelum mereka berbicara;
 - b) memberikan kesempatan kepada setiap peserta untuk mengemukakan pendapatnya atau meminta ide dari peserta yang kurang aktif;
 - c) meminta peserta untuk memberikan pernyataan yang spesifik dan menghindari pernyataan yang bersifat umum;
 - d) meringkas poin-poin penting diskusi dan menyampaikan kembali kepada peserta sesering mungkin; dan
 - e) memfokuskan diskusi pada fakta dan rekomendasi rencana aksi yang disepakati bersama.
- 4) Jika ditemukan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diskusi dilanjutkan dengan menanyakan hal-hal yang lebih khusus terjadi untuk mendapatkan kesimpulan faktor-faktor penentu keberhasilan yang perlu untuk dipertahankan. *Best practices* didapatkan dari seberapa jauh peserta mengidentifikasi strategi yang telah diterapkan agar dapat direplikasi pada kegiatan yang akan datang.

Berikut ini kiat-kiat bagi fasilitator atau pewawancara untuk menggali informasi mengenai hal-hal yang sudah berjalan dengan baik dan mengidentifikasi penyebab keberhasilan.

- a) Fasilitator atau pewawancara harus mencoba untuk tidak melewatkan setiap pendapat yang muncul karena hal tersebut dapat menurunkan minat peserta untuk berpartisipasi. Semua peserta harus diberikan kesempatan untuk berbicara sampai tuntas.

- b) Jika waktunya singkat, fasilitator atau pewawancara dapat menanyakan langsung kepada peserta tentang hal-hal yang menurut mereka paling berdampak pada keberhasilan yang telah diraih.
- 5) Jika ditemukan bahwa kegiatan tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan, diskusi dilanjutkan dengan menanyakan penyebab kegagalan yang perlu untuk dicarikan solusi terbaik agar tidak terulang kembali di kegiatan yang akan datang. Untuk mengantisipasi kegagalan serupa, berikut langkah-langkah yang dapat dilakukan.
- a) Fasilitator atau pewawancara meminta peserta untuk memberikan informasi, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki pada saat menyelesaikan suatu kegiatan. Selanjutnya, peserta diminta untuk menyampaikan tindakan korektif untuk menyelesaikan kegiatan tersebut.
 - b) Fasilitator atau pewawancara meminta peserta untuk memberikan informasi mengenai kondisi dan kapasitas tim saat ini. Kemudian peserta diminta untuk menyampaikan alternatif tindakan yang akan dilakukan secara berbeda dalam situasi serupa untuk meningkatkan keberhasilan pada kegiatan yang akan datang.
 - c) Fasilitator menanyakan saran dari peserta berdasarkan pengalaman yang sudah dialami untuk diterapkan pada perencanaan kegiatan serupa.

Selama diskusi berlangsung, fasilitator atau pewawancara beserta notulis harus mencatat semua yang didiskusikan untuk lebih meningkatkan pemahaman dan kesepakatan bersama tentang apa yang didiskusikan. Selain itu, fasilitator atau pewawancara harus membuat catatan yang dapat dilihat oleh semua peserta AAR, misalnya di dalam *flipchart* atau media lain yang ditayangkan. Hal ini dapat dijadikan acuan bagi fasilitator atau pewawancara ketika akan meminta komentar dan informasi lebih lanjut dari peserta AAR.

Setelah diskusi berlangsung selama kira-kira tiga perempat waktu, fasilitator atau pewawancara harus menanyakan kepada peserta AAR apakah terdapat masalah atau kendala lain yang harus ditangani secara lebih spesifik. Hal ini dapat membantu untuk mengarahkan kembali fokus diskusi AAR jika terdapat indikasi keluar dari jalur, atau jika masih terdapat isu lain yang harus didiskusikan. Apabila fasilitator atau pewawancara menemukan bahwa fokus diskusi AAR menjadi teralihkan, fasilitator harus menarik kembali perhatian peserta ke pertanyaan diskusi. Fasilitator harus mengalokasikan waktu (misalkan 10 menit terakhir sebelum penutupan) untuk memberikan kesempatan kepada peserta yang masih ingin menyampaikan pendapat.

c. Penutupan AAR

Untuk menutup sesi diskusi AAR, fasilitator atau pewawancara harus mereviu dan meringkas poin-poin penting yang sudah teridentifikasi selama diskusi. Sesi ini harus diakhiri dengan catatan positif yang menghubungkan observasi dengan rekomendasi rencana aksi. Di akhir sesi, Ketua Tim AAR dapat memberikan pernyataan penutup untuk memperkuat rencana aksi

yang akan dilakukan dan poin-poin penting hasil AAR. Pelaksanaan AAR dapat dikategorikan berhasil apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Diskusi yang dilakukan mampu menghasilkan refleksi, *lessons learned*, dan rekomendasi rencana aksi untuk perbaikan.
- 2) *Best practices* yang didapat dari diskusi dapat diterapkan pada kegiatan serupa yang akan datang.
- 3) Umpan balik dan/atau tanggapan dari pihak yang terlibat dalam kegiatan telah diakomodasi dan ditindaklanjuti.

5. TINDAK LANJUT AAR

Setelah seluruh rangkaian diskusi AAR dilaksanakan, Ketua Tim AAR menugasi salah satu anggota tim untuk menyusun laporan AAR. Notulis dapat merangkap peran sebagai penyusun laporan. Laporan AAR sekurang-kurangnya harus memuat ringkasan mengenai rekomendasi konkret yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan kegiatan yang akan datang dan hal-hal yang memerlukan perhatian pimpinan organisasi.

Konsep laporan AAR yang telah disusun harus divalidasi terlebih dahulu oleh Ketua Tim AAR, Penanggung Jawab Kegiatan, dan fasilitator atau pewawancara. Selanjutnya, konsep laporan dimaksud disahkan oleh Ketua Tim AAR, fasilitator atau pewawancara, dan penyusun laporan.

Laporan yang telah disahkan akan menjadi dokumen pengetahuan yang pengelolaannya mengikuti ketentuan standar pendokumentasian pengetahuan. Ketua tim akan mengadministrasikan dokumen AAR sesuai dengan Keputusan Kepala BPPK nomor KEP-118/PP/2019 tanggal 9 September 2019 tentang Standar Pendokumentasian Pengetahuan (*Knowledge Capture*) di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Level akses dalam dokumen pengetahuan merupakan tingkatan akses yang disusun berdasarkan kerahasiaan dokumentasi pengetahuan yang terdiri atas.

- 1) Level 1 – *Secret*, yaitu hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan pada individu-individu tertentu.
- 2) Level 2 – *Confidential*, yaitu hanya dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada pegawai di lingkungan internal Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya tertentu.
- 3) Level 3 – *Shareable*, yaitu dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.
- 4) Level 4 – *Public*, yaitu dapat didistribusikan/disebarluaskan kepada seluruh masyarakat.

Pengguna utama laporan AAR ini adalah tim terkait dan unit organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, laporan AAR disampaikan kepada pimpinan organisasi dan salinan laporan tersebut diberikan kepada pihak yang berhak. Adapun format laporan AAR terlampir pada pedoman ini.

Laporan AAR harus didokumentasikan dengan baik dan terstruktur oleh pihak terkait agar dapat menjadi pengetahuan bersama yang bisa dimanfaatkan. Selain itu, laporan AAR juga harus mudah diakses oleh semua pihak sesuai dengan level aksesnya jika diperlukan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk melakukan hal tersebut adalah dengan menyimpan seluruh laporan AAR dalam suatu media penyimpanan daring.

Selanjutnya, pengetahuan yang telah terdokumentasi dalam laporan AAR tersebut dapat menjadi acuan untuk merencanakan kegiatan yang akan datang. *Lessons learned* yang diperoleh dapat digunakan untuk mengantisipasi terjadinya kegagalan yang berulang. Adapun *best practices* yang teridentifikasi dapat digunakan untuk mempertahankan keberhasilan pelaksanaan kegiatan yang akan datang.

Sebagai bentuk komitmen semua pihak dalam mengimplementasikan AAR secara utuh, semua rekomendasi yang telah disepakati harus ditindaklanjuti sesuai dengan peranannya dalam kegiatan yang akan datang. Tindak lanjut setelah penyampaian laporan AAR adalah pemantauan pelaksanaan rekomendasi rencana aksi yang dilakukan oleh Ketua Tim AAR bersama pimpinan organisasi. Pemantauan tersebut digunakan untuk melihat perkembangan penerapan rekomendasi AAR dan memastikan bahwa seluruh rekomendasi rencana aksi telah ditindaklanjuti sehingga peningkatan kinerja dapat tercapai. Ilustrasi pelaksanaan AAR secara komprehensif berikut dengan lini masa setiap kegiatan disajikan pada lampiran huruf A nomor 8 (delapan) dan nomor 9 (sembilan).

Output dari Formal AAR dan Informal AAR adalah laporan AAR yang merupakan bentuk dokumentasi pengetahuan.

6. AAR DAN NILAI-NILAI KEMENTERIAN KEUANGAN

Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang terdiri atas Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan menjadi pondasi bagi seluruh pegawai Kementerian Keuangan dalam bersikap, berperilaku, dan bertindak untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Nilai-nilai ini berperan penting dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan AAR.

Nilai Integritas berperan penting dalam keberhasilan pelaksanaan AAR. Tujuan AAR akan tercapai jika setiap peserta berdiskusi secara terbuka dan mengutarakan pendapat dengan jujur mengenai hal yang sebenarnya terjadi terutama tentang ketidakberhasilan, kesalahan, kegagalan, keterlambatan, dan lain-lain. Keterbukaan untuk mengungkapkan hal-hal yang berlangsung tidak sesuai dengan yang diharapkan sangat diperlukan untuk dapat mengidentifikasi pembelajaran yang dapat diambil dari pelaksanaan kegiatan yang direviu.

Nilai profesionalisme yang mendasari sikap dan orientasi dari semua pihak yang terlibat dalam diskusi AAR adalah menggunakan semua pengetahuan dan keahlian yang dimiliki dalam upaya memperoleh *lessons learned* dan *best practices* dari kegiatan yang sedang dan atau selesai diselenggarakan. Semangat profesionalisme yang dimiliki oleh semua pihak mendorong tindak lanjut atas rekomendasi dilaksanakan dengan tuntas, akurat, efektif, dan efisien sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

AAR dapat terlaksana dengan baik jika terdapat sinergi dari berbagai pihak yang berkepentingan. Selama berlangsungnya diskusi, peserta mengedepankan sangka baik, saling percaya, dan menghormati untuk bekerja sama dalam menemukan solusi terbaik atas permasalahan yang terjadi pada kegiatan yang direviu. Sinergi ini diharapkan mampu mengesampingkan gangguan yang membuat arah diskusi menjadi tidak fokus pada tujuan.

Lessons learned dan *best practices* sebagai *output* dari diskusi AAR diimplementasikan sebagai bentuk layanan yang lebih baik dan mampu memenuhi kepuasan *stakeholder*. Semangat untuk terus menginternalisasikan nilai pelayanan dicerminkan dengan perbaikan proses bisnis melalui terobosan atau inovasi yang diperoleh selama diskusi AAR. Hal ini sebagai bentuk respon proaktif dan cepat tanggap dalam adaptasi proses bisnis yang lebih peka dengan perubahan yang terjadi.

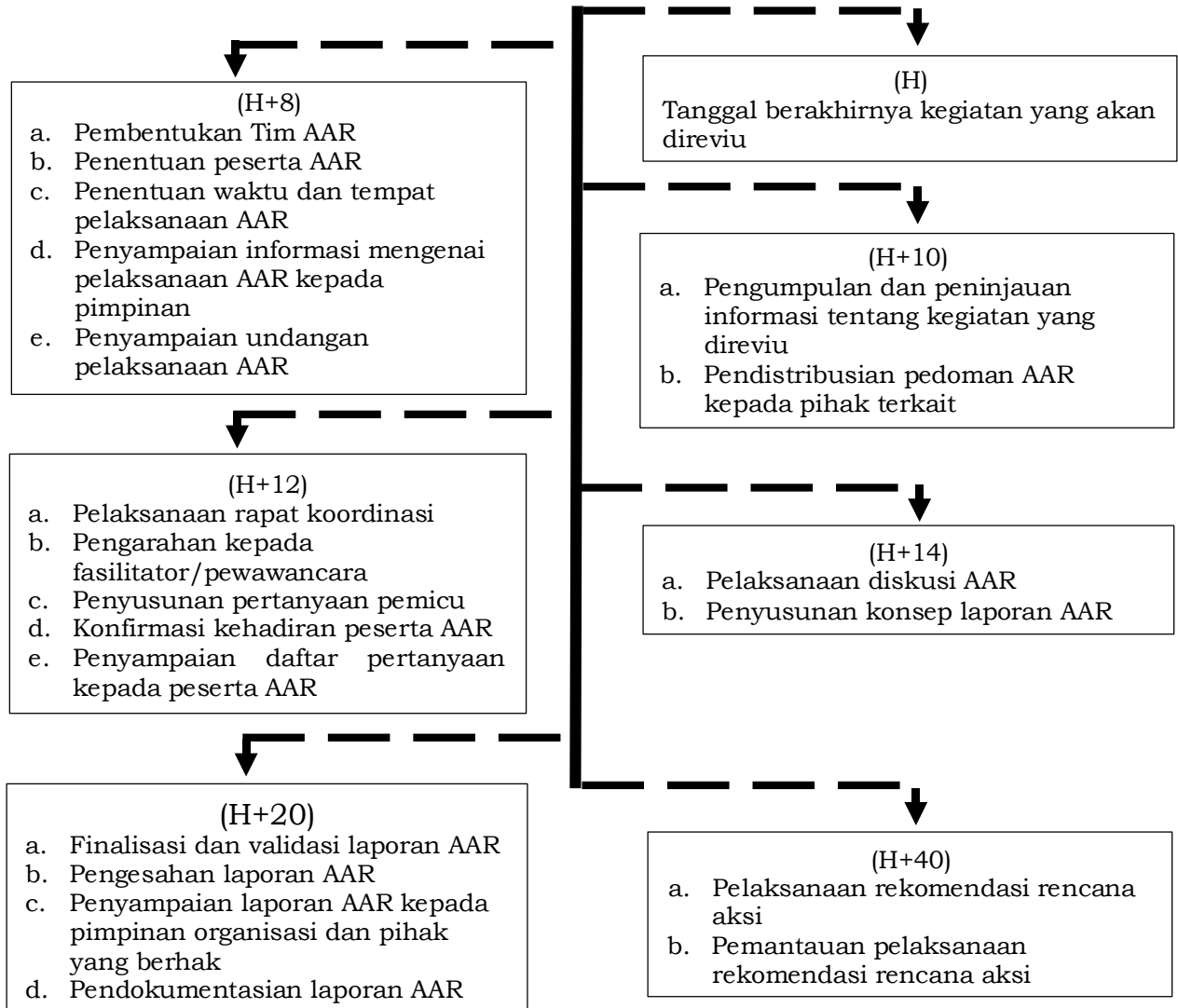
Upaya mencapai kesempurnaan dalam setiap pekerjaan yang dilaksanakan adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus atas proses bisnis yang ada dengan secara konsisten melakukan AAR. Selama diskusi AAR, fasilitator atau pewawancara menggali inovasi dan terobosan yang mungkin dilakukan oleh peserta diskusi didasarkan atas peristiwa yang terjadi pada kegiatan yang direviu. Pengembangan isu yang menjadi topik diskusi diarahkan menjadi pembelajaran untuk kesempurnaan pelaksanaan kegiatan yang akan datang.

Nilai-nilai Kementerian Keuangan menjadi prinsip perilaku, tindakan, dan cara bersikap seluruh peserta dalam pelaksanaan AAR. Dapat disimpulkan bahwa AAR menghidupkan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan menjadi jiwa dalam setiap proses yang dilaksanakan.

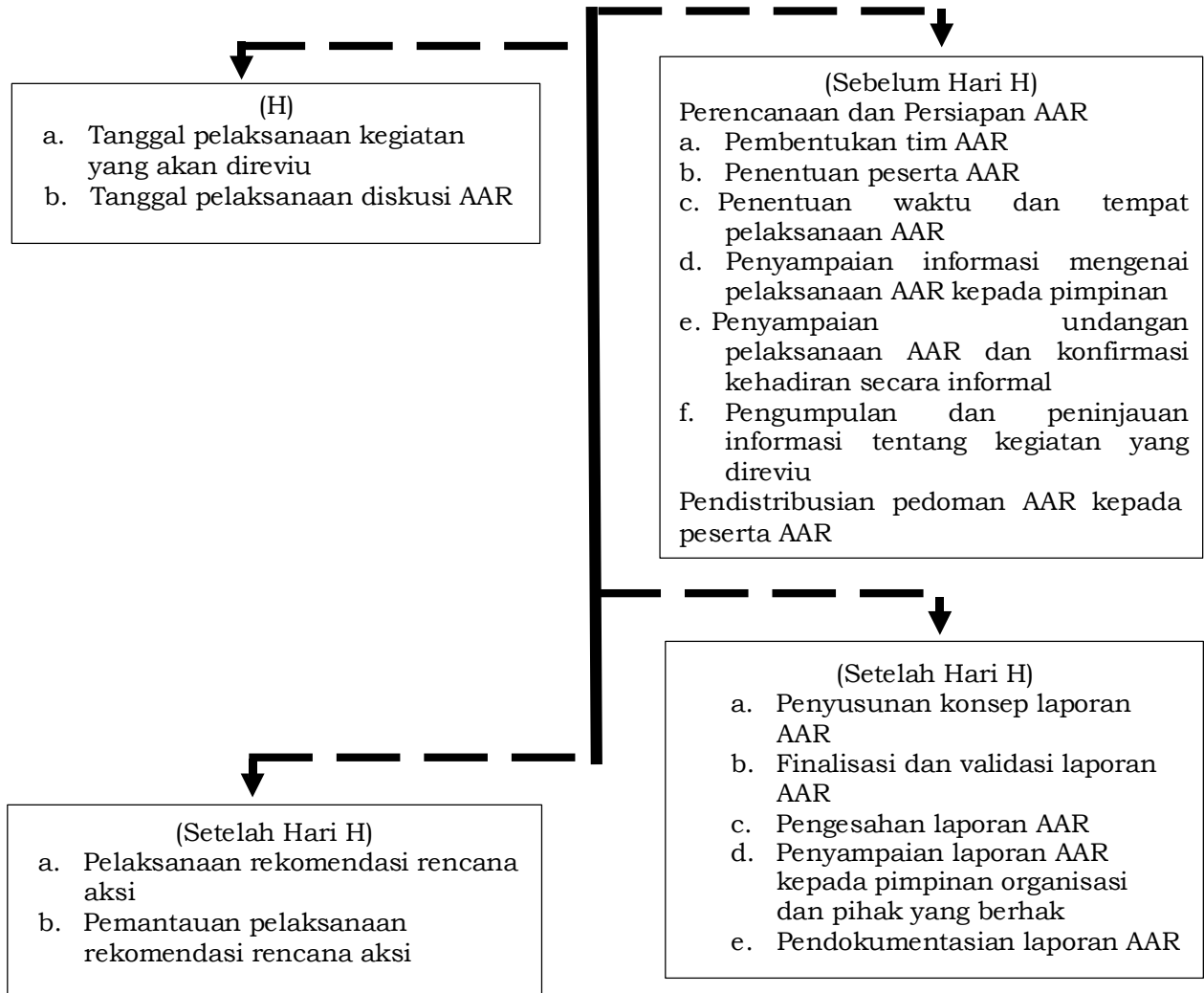
7. MATRIKS IDENTIFIKASI KEBUTUHAN TIM DALAM PELAKSANAAN AAR

No.	Tim AAR	Informal AAR	Formal AAR	
			<i>Working Group AAR</i>	<i>Key Informant Interview AAR</i>
1.	Ketua Tim	√	√	√
2.	Fasilitator	√	√	-
3.	Pewawancara	√	-	√
4.	Fasilitator Utama	-	√	-
5.	Pewawancara Utama*	-	-	√
6.	Notulis	√	√	√
7.	<i>Time Keeper</i>	√	√	√
8.	Penyusun Laporan	√	√	√

8. LINI MASA PROSES PELAKSANAAN FORMAL AAR



9. LINI MASA PROSES PELAKSANAAN INFORMAL AAR SECARA *ON-SITE*



B. FORMAT LAPORAN AAR

AFTER-ACTION REVIEW ...⁽¹⁾

1. Nama Tim : ...⁽²⁾
2. Kegiatan yang Direviu : ...⁽³⁾
3. Tanggal Reviu : ...⁽⁴⁾
4. Waktu Reviu : Selama Kegiatan/Setelah Kegiatan⁽⁵⁾
5. Peserta : ...⁽⁶⁾

No.	Nama	Jabatan	Unit	Peran dalam Tim
... ⁽⁷⁾	... ⁽⁸⁾	... ⁽⁹⁾	... ⁽¹⁰⁾	... ⁽¹¹⁾
... ⁽⁷⁾	... ⁽⁸⁾	... ⁽⁹⁾	... ⁽¹⁰⁾	... ⁽¹¹⁾

6. Ringkasan Kegiatan :

...⁽¹²⁾

7. Apa yang sudah berjalan baik dan mengapa?

No.	Keberhasilan (<i>best practices</i>)	Cara Memastikan Keberhasilan di Kegiatan yang akan Datang
... ⁽¹³⁾	... ⁽¹⁴⁾	... ⁽¹⁵⁾
... ⁽¹³⁾	... ⁽¹⁴⁾	... ⁽¹⁵⁾

8. Apa yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki dan bagaimana?

No.	Hal yang Perlu Ditingkatkan atau Diperbaiki	Rekomendasi Rencana Aksi
... ⁽¹⁶⁾	... ⁽¹⁷⁾	... ⁽¹⁸⁾
... ⁽¹⁶⁾	... ⁽¹⁷⁾	... ⁽¹⁸⁾

9. Lampiran (jika ada)⁽¹⁹⁾

Menyetujui,

Fasilitator

Nama⁽²²⁾

Dibuat di⁽²⁰⁾

Tanggal⁽²¹⁾

Penyusun Laporan

Nama⁽²³⁾

Mengetahui,
Ketua Tim AAR

Nama⁽²⁴⁾

PETUNJUK PENGISIAN
LAPORAN *AFTER-ACTION REVIEW*

No.	Uraian
1.	Diisi dengan nama kegiatan
2.	Diisi dengan nama tim kegiatan
3.	Diisi dengan nama kegiatan
4.	Diisi dengan tanggal dilakukan AAR
5.	Diisi dengan memilih salah satu waktu pelaksanaan AAR
6.	Diisi dengan jumlah peserta AAR
7.	Diisi dengan nomor urut peserta AAR
8.	Diisi dengan nama lengkap peserta AAR
9.	Diisi dengan nama jabatan pada unit peserta AAR
10.	Diisi dengan unit peserta AAR
11.	Diisi dengan peran peserta dalam AAR
12.	Diisi dengan deskripsi, tujuan, waktu, tempat, dan peserta kegiatan
13.	Diisi dengan nomor urut keberhasilan yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan
14.	Diisi dengan keberhasilan yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan
15.	Diisi dengan cara mempertahankan keberhasilan untuk kegiatan yang akan datang
16.	Diisi dengan nomor urut hal yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki
17.	Diisi dengan hal yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki
18.	Diisi dengan rekomendasi rencana aksi yang dapat ditindaklanjuti untuk kegiatan yang akan datang
19.	Diisi dengan lampiran pendukung kegiatan (jika ada) antara lain <i>Term of Reference</i> Kegiatan, dokumentasi, dan dokumen lainnya yang menggambarkan pelaksanaan kegiatan
20.	Diisi dengan lokasi terselenggaranya AAR
21.	Diisi dengan tanggal terselenggaranya AAR
22.	Diisi dengan nama lengkap fasilitator/pewawancara
23.	Diisi dengan nama lengkap penyusun laporan
24.	Diisi dengan nama lengkap ketua tim AAR

C. CONTOH LAPORAN AAR

AFTER-ACTION REVIEW HUT BPPK KE-46 TAHUN 2021

1. Nama Tim : Panitia HUT BPPK Ke-46 Tahun 2021
2. Kegiatan yang Direviu: HUT BPPK Ke-46 (*Experiential Learning Week*)
3. Tanggal Reviu : 23 April 2021
4. Waktu Reviu : ~~Selama Kegiatan~~/Setelah Kegiatan
5. Peserta : 9 Orang

No.	Nama	Jabatan	Unit	Peran Dalam Tim
1.	Harmonis Siregar	Kabag Umum	Sekretariat Badan	Ketua Tim AAR
2.	Yudi Dwi Prasetyo	Kasubbag Rumah Tangga	Sekretariat Badan	Fasilitator
3.	Amin Hudaya	Pelaksana	Sekretariat Badan	Notulis dan Penyusun Laporan
4.	Jamila Lestyowati	Widyaiswara Madya	BDK Yogyakarta	Pengisi Acara Love Story BPPK
5.	M. Sokhi	Pelaksana	Pusdiklat KNPK	Pengisi Acara Podcast Show
6.	Dedi Zulkarnaen	Kasi Penyelenggaraan	BDK Pontianak	Koordinator Acara Belajar Menjadi Episode 3
7.	Pilar Wirotama	Kasubbag Komunikasi Publik	Sekretariat Badan	Koordinator Acara Puncak HUT BPPK, Belajar Menjadi Episode 1 dan <i>In Depth Historia</i>
8.	Rinni Rodiah M.	Kasubbag TUKH	Pusdiklat Keuangan Umum	Koordinator Acara Belajar Menjadi Episode 2
9.	M. Irfan	PTP Ahli Muda	Pusdiklat KNPK	Koordinator Acara <i>Podcast Show</i>

6. Ringkasan Kegiatan :

Acara HUT BPPK ke-46 mengambil judul *Experiential Learning Week* yang merupakan kegiatan workshop/ knowledge sharing singkat dari pekerjaan baru di BPPK secara daring. Tujuan dari acara ini adalah memperkenalkan Learning Organization dan proses bisnis BPPK yang baru yaitu pembelajaran digital dan mendorong budaya belajar pegawai. Selain itu, kegiatan ini juga bertujuan untuk menyosialisasikan Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-118/PP/2019 tentang Standar Pendokumentasian Pengetahuan (*Knowledge Capture*) di Lingkungan BPPK dan media *Knowledge Management* BPPK dalam laman klc2.kemenkeu.go.id.

Produk acara yang diselenggarakan antara lain: Lomba *Knowledge Capture*, Belajar Menjadi, *Podcast Show*, *In Depth Historia*, *Love Story* BPPK, dan Acara Puncak HUT BPPK. Data realisasi jumlah partisipan lomba *Knowledge Capture* dan kegiatan *Experiential Learning Week* adalah sebagai berikut:

- a. Total partisipan lomba *Knowledge Capture* adalah sebanyak 50 aset intelektual (18 Artikel, 21 Video KC, dan 11 Video *Podcast*) yang telah diunggah pada laman klc2.kemenkeu.go.id. Jumlah *view* untuk tiap aset intelektual dimaksud adalah sebanyak 3840 *view* dengan rata-rata 77 *view* per aset intelektual.
- b. Total partisipan yang mengikuti rangkaian acara *Experiential Learning Week* per hari nya adalah :
 - 1) 13 April 2021 : 233 partisipan
 - 2) 14 April 2021 : 290 partisipan (sesi pagi) dan 245 partisipan (sesi siang)
 - 3) 15 April 2021 : 277 partisipan
 - 4) 16 April 2021 : 1124 partisipan

7. Apa yang sudah berjalan baik dan mengapa?

No.	Keberhasilan	Bagaimana Memastikan Keberhasilan di Masa Depan
1.	Penggunaan <i>minisite</i> (https://sites.google.com/view/hutbppk46/home) sebagai <i>single source of content</i> memudahkan panitia untuk menyampaikan semua informasi terkait kegiatan kepada peserta	Media <i>minisite</i> harus sudah siap digunakan dan disampaikan kepada peserta paling lambat dua hari sebelum pelaksanaan kegiatan. Sekurang-kurangnya informasi yang terdapat dalam <i>minisite</i> adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal acara 2. Link zoom acara 3. Bahan materi dan video yang ditayangkan 4. Rekaman kegiatan Penyampaian tautan <i>minisite</i> dapat dilakukan secara formal (naskah dinas resmi) maupun informal (<i>flyer</i> digital dan sosial media)

2.	Penetapan konsep acara yang jelas serta pembagian peran, tanggung jawab, dan kewenangan yang disepakati bersama membuat semua pihak yang terlibat dapat bekerja dengan baik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan standar baku format kegiatan yang meliputi judul dan susunan acara, video pembuka dan penutup, <i>virtual background</i>, serta sarana dan prasarana. 2. Penunjukan manajer utama yang bertugas mengomunikasikan standar baku format kegiatan dan berkoordinasi dengan seluruh manajer acara. 3. Penunjukkan manajer acara yang bertugas untuk memastikan teknis dan pelaksanaan acara berlangsung dengan baik. 4. Pemberian kewenangan kepada manajer acara dalam pengemasan acara yang berupa kebebasan untuk menentukan narasumber, materi acara, cara penyampaian, pengaturan studio, dan penunjukan <i>floor director</i>.
3.	Penggunaan media penyelenggaraan kegiatan secara daring yang <i>user friendly</i> mampu mempertahankan jumlah partisipan yang ada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan tautan <i>zoom</i> tunggal untuk seluruh rangkaian kegiatan. 2. Pencantuman informasi tautan <i>zoom</i> di <i>minisite</i> yang dapat diakses oleh seluruh peserta. 3. Penggunaan mekanisme pengalihan <i>host zoom</i> antar rangkaian acara.

8. Apa yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki dan bagaimana?

No.	Hal yang Perlu Ditingkatkan atau Diperbaiki	Rekomendasi Rencana Aksi
1.	Tidak adanya sesi <i>launching/kick off</i> saat pembukaan <i>Experiential Learning Week</i> membuat gema acara kurang terasa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rangkaian kegiatan dibuka dengan acara seremonial yang dihadiri oleh pimpinan dan seluruh pegawai. 2. <i>Launching/kick off</i> acara dapat dilakukan bersamaan dengan kegiatan lain yang memiliki tema besar yang sama sehingga kegiatan tersosialisasikan dengan baik. 3. Optimalisasi sosialisasi kegiatan melalui seluruh jalur komunikasi dan sosial media yang tersedia.
2.	Keterbatasan alternatif pilihan narasumber untuk tema acara tertentu yang mengakibatkan harus dilakukannya pergeseran jadwal acara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari narasumber alternatif untuk tema acara tersebut dengan kualifikasi yang setara. 2. Mengubah standar kualifikasi narasumber dengan tetap memperhatikan tema utama acara. 3. Mengonfirmasi kehadiran narasumber selambat-lambatnya lima hari kerja sebelum pelaksanaan acara agar terdapat cukup waktu untuk melakukan perubahan rencana. 4. Menyiapkan alternatif acara pengganti apabila tidak didapatkan narasumber yang sesuai dengan kualifikasi.

<p>3.</p>	<p>Manajemen teknis pelaksanaan dan durasi waktu antar acara tidak dilakukan sesuai rencana sehingga memerlukan banyak penyesuaian</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun <i>rundown</i> acara secara mendetail dan menyampaikan dalam <i>briefing</i> sebelum pelaksanaan acara. 2. Mengecek kesiapan teknis pelaksanaan acara dengan membuat <i>checklist</i> yang berisi: <ul style="list-style-type: none"> - Posisi kamera aktif dan instruksi perpindahan kamera - Batas area pergerakan narasumber untuk menghindari <i>blocking</i> - Kode terkait manajemen waktu yang akan dilakukan (alat pengingat durasi waktu) - Tes alat audio sebelum acara - Penginformasian peran dan tanggung jawab <i>floor director</i> 3. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antara manajer acara dan narasumber untuk menyepakati alokasi waktu yang diperlukan dalam penyampaian materi. 4. Mengoptimalkan peran <i>time keeper</i> selama pelaksanaan acara untuk memastikan acara berjalan sesuai dengan waktu yang dialokasikan.
-----------	--	--

<p>Menyetujui, Fasilitator ttd Yudi Dwi Prasetyo</p>	<p>Dibuat di Jakarta Tanggal 23 April 2021 Penyusun Laporan ttd Amin Hudaya</p>
--	--

<p>Mengetahui, Ketua Tim AAR ttd Harmonis Siregar</p>
--

KEPALA BADAN PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEUANGAN,

ttd.

ANDIN HADIYANTO

Salinan sesuai dengan aslinya,
Sekretaris Badan

u.b.

Kepala Bagian Umum



HARMONIS SIREGAR
NIP 19691122 199603 1 001