



**IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II  
PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT MELALUI  
PENGEMBANGAN APLIKASI SISTEM INFORMASI  
KINERJA KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH)  
KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)**

**Disusun oleh:**

**Nama** : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.IP., MPP  
**NIP** : 1975082220021004  
**Jabatan** : Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan  
dan Sumber Daya Manusia  
**Instansi** : Pemerintah Kabupaten Natuna  
**Kelas/Kelompok** : A.2  
**Nomor Daftar Hadir** : 41  
**Angkatan** : XXVIII

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA**

**TAHUN 2022**



**IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II**

**PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT MELALUI  
PENGEMBANGAN APLIKASI SISTEM INFORMASI  
KINERJA KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH)  
KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)**

**Disusun oleh:**

**Nama : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.IP, MPP**  
**NIP : 197508222002121004**  
**Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian dan  
Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
**Instansi : Pemerintah Kabupaten Natuna**  
**Kelas/Kelompok : A.2**  
**Nomor Daftar Hadir : 41**  
**Angkatan : XXVIII**

**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA  
TAHUN 2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

JUDUL : PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT  
MELALUI PENGEMBANGAN APLIKASI  
SISTEM INFORMASI KINERJA  
KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH)  
KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)

NAMA : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.IP, MPP  
NIP : 197508222002121004  
PANGKAT/GOLONGAN : PEMBINA TK.I (IV/b)  
INSTANSI : PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA  
JABATAN : KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

KELAS/KELOMPOK : A.2  
NOMOR DAFTAR HADIR : 41

Disetujui diseminarkan pada Seminar Implementasi Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2022 Angkatan XXVIII pada tanggal 7 Desember 2022 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.


Jakarta, Desember 2022

Coach



**Drs. Machmudan, M.Si**  
Pembina Utama Muda (IV/c)  
NIP. 197103051992021002


Mentor



**Rodhial Huda**

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan



**Mohammad Rizal, S.E., M.Si**  
Pembina Utama Madya (IV/d)  
NIP. 196408171993031001

**BERITA ACARA**  
**SEMINAR IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN**

Pada hari : Rabu  
Tanggal : 7 Desember 2022  
Pukul :  
Tempat : BPSDM Kemendagri

Telah diseminarkan Implementasi Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2022 Angkatan XXVIII

JUDUL : **PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT MELALUI PENGEMBANGAN APLIKASI SISTEM INFORMASI KINERJA KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH) KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)**

DISUSUN OLEH : Muhamad Alim Sanjaya, S.IP, MPP  
JABATAN : Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Natuna

KELAS/KELOMPOK : A.2  
NOMOR DAFTAR HADIR : 41

Dan telah mendapatkan pengujian/saran/masukan/komentar dari Penguji, *Mentor*, dan *Coach*.

**Coach**



**Drs. Machmudan, M.Si**  
Pembina Utama Muda (IV/c)  
NIP. 197103051992021002

**Peserta**



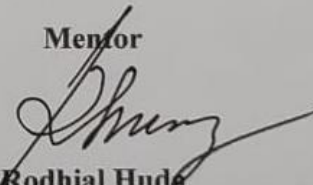
**Muhamad Alim Sanjaya, S.IP, MPP**  
Pembina Tk.I/IV.b  
NIP. 197508222002121004

**Penguji**



**Dr. Rochayati Basra, M.Pd**  
NIP. 196710312001122001  
Pembina Utama Madya (IV/d)

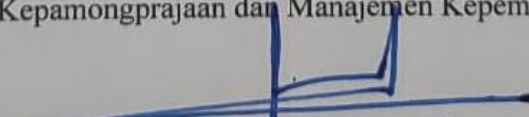
**Mentor**



**Rodhial Huda**

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan



**Mohammad Rizal, S.E., M.Si**  
Pembina Utama Madya (IV/d)  
NIP. 196408171993031001

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah dipanjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dapat terselesaikannya Implementasi Proyek perubahan dengan judul **“Percepatan Penerapan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (Sikekah) Kabupaten Natuna (Sikekah Merit)”**. Di mana laporan ini merupakan implementasi dari proyek perubahan pada tahap Laboratorium Kepemimpinan PKN II Angkatan XXVIII Tahun 2022 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.

Besar harapan kita bahwa dengan terlaksananya implementasi proyek perubahan ini membawa dampak yang positif antara lain meningkatnya indeks sistem merit Pemkab Natuna dan sekaligus mendorong meningkatnya indeks Reformasi Birokrasi Pemda Natuna. Dan pelaksanaan *milestone* proyek jangka menengah dan jangka panjang juga dapat berkesinambungan terlaksana setelah implementasi proper jangka pendek ini.

Dalam penyusunan dan pelaksanaan proyek perubahan ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak atas komitmen, dukungan dan kerja samanya, antara lain kepada:

1. Bapak Bupati Natuna Wan Siswandi, S.Sos, Msi
2. Bapak Wakil Bupati Natuna Rodhial Huda, yang sekaligus menjadi mentor penulis)
3. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Natuna beserta pimpinan OPD di lingkungan Pemkab Natuna
4. Pimpinan dan jajaran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri
5. Bapak/ibu Widyaiswara, narasumber, panitia di BPSDM Kemendagri
6. Teman-teman seangkatan PKN II Angkatan XXVIII Tahun 2022 Kemendagri.
7. Tim efektif dan rekan-rekan di BKPSDM, BPKPD dan Bagian Organisasi Kabupaten Natuna

Akhir kata penulis mengharapkan masukan dan kritikan yang dapat mendukung implementasi proyek perubahan ini yang pada akhirnya dapat meningkatkan sistem merit dan profesionalitas ASN.

Jakarta, Desember 2022

Muhamad Alim Sanjaya, S.IP, MPP  
197508222002121004

## EXECUTIVE SUMMARY

Penerapan **sistem merit** dalam manajemen ASN di instansi pemerintah merupakan upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efisien, efektif, dan melayani. Indeks Sistem Merit Kabupaten Natuna dalam 2 (dua) tahun terakhir belumlah memuaskan. Sehingga diperlukan terobosan untuk mempercepat penerapan sistem merit melalui pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah atau disingkat Sikekah Merit sehingga indeks sistem merit Kabupaten Natuna menjadi Baik.

Proyek perubahan ini bertujuan untuk mempercepat penerapan sistem merit dengan cara pengembangan aplikasi Sikekah agar dapat menyediakan metode penilaian kinerja yang obyektif dan secara berkala dengan disertai dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja. Penggunaan metode kinerja dihubungkan dengan penatausahaan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai ASN. Adanya implementasi strategi *marketing* dan pemberdayaan organisasi pembelajar merupakan kunci dalam pencapaian tahapan jangka pendek dengan memberdayakan Tim Efektif dan merangkul berbagai *stakeholder*.



## DAFTAR ISI

Cover .....	i
Lembar Persetujuan .....	ii
Berita Acara Seminar Rancangan Proyek Perubahan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Executive Summary .....	vi
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Diagram .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>2</b>
1.1. DESKRIPSI PROYEK PERUBAHAN .....	2
1.2. LATAR BELAKANG.....	3
1.2.1.Gambaran Umum BKPSDM Natuna .....	3
1.2.2.Gambaran Umum Aparatur Sipil Negara Kabupaten Natuna .....	5
1.3. AREA DAN FOKUS PERUBAHAN .....	7
1.3.1.Kondisi Saat Ini .....	14
1.3.2.Kondisi yang Diharapkan .....	16
1.4. TUJUAN DAN MANFAAT .....	22
1.4.1.Tujuan .....	22
1.4.2.Manfaat .....	22
1.5. OUTPUT DAN OUTCOME .....	23
1.5.1.Output .....	23
1.5.2.Outcome .....	24
1.6. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS .....	24
1.7. RENCANA STRATEGI MARKETING .....	26
1.8. IDENTIFIKASI POTENSI KENDALA .....	29
1.9. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN .....	30
1.10. TATA KELOLA PROYEK PERUBAHAN . .....	31
1.11. RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIRI .....	32



<b>BAB II PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN .....</b>	<b>34</b>
2.1 CAPAIAN TAHAPAN RENCANA STRATEGIS .....	34
2.1.1 Tahap Rancangan Proyek Perubahan.....	35
2.1.2 Tahap Persiapan Implementasi.....	39
2.1.3 Tahap Implementasi Proyek Perubahan .....	45
2.1.4 Tahap Launching Proyek Perubahan .....	65
2.1.5 Persiapan untuk Capaian Jangka Menengah dan Jangka Panjang .....	67
2.2 IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING PROYEK PERUBAHAN.....	67
2.2.1 Peta dan Dukungan Stakeholder .....	70
2.2.2 Strategi Marketing .....	73
2.3 PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJARAN .....	76
<b>BAB III PENUTUP.....</b>	<b>78</b>
3.1. LESSON LEARNT .....	78
3.2. KESIMPULAN.....	79
3.3. SARAN.....	80
DAFTAR PUSTAKA .....	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	SOTK BKPSDM Kabupaten Natuna.....	4
Gambar 1.2	Kondisi Aparatur Sipil Negara Kabupaten Natuna .....	6
Gambar 1.3	Tangkap Layar Penilaian Mandiri Sistem Merit Periode 2002 .....	9
Gambar 1.4	Tangkap Layar Bahan Presentasi KASN Kategori Hasil Penilaian Sistem Merit .....	9
Gambar 1.5	Tangkap Layar Aspek Manajemen Kinerja Penilaian Merit .....	10
Gambar 1.6	Tangkap Layar Catatan Evaluasi KASN.....	11
Gambar 1.7	Tangkap Layar Aplikasi Sikekah untuk Menu Aktivitas Harian yang dihubungkan dengan SKP .....	15
Gambar 2.1	Rapat Persiapan dan Pembentukan Tim Efektif .....	36
Gambar 2.2	Brainstorming dengan Tim TPP dan Rapat dengan TAPD .....	38
Gambar 2.3	Dukungan dan Komitmen Mentor .....	39
Gambar 2.4	Tangkap layar SK Tim Efektif .....	40
Gambar 2.5	Rapat dengan Tim Efektif .....	41
Gambar 2.6	Konsultasi Kepada Mentor .....	42
Gambar 2.7	Konsultasi dan dukungan Sekretaris Daerah .....	43
Gambar 2.8	Menu Realisasi SKP sebelum Implementasi Proper .....	44
Gambar 2.9	Koordinasi dan Diskusi dengan Programmer .....	44
Gambar 2.10	Rapat Tim Efektif Implementasi Proper .....	45
Gambar 2.11	Rapat dengan Stakeholder tanggal 25 Oktober 2022 .....	46
Gambar 2.12	Rapat dengan Stakeholder tanggal 26 Oktober 2022 .....	47
Gambar 2.13	Penyesuaian Menu baru Berdasarkan Peraturan .....	49
Gambar 2.14	Pengecekan Progress Pengembangan Aplikasi .....	50
Gambar 2.15	Monitoring Progress Pengembangan Aplikasi Menu Upload Evidence dan Dialog Kinerja .....	50
Gambar 2.16	Tangkap Layar Menu Upload Evidence SKP .....	51
Gambar 2.17	Menu Dialog Kinerja .....	52
Gambar 2.18	Menu Isian Dialog Kinerja .....	53
Gambar 2.19	Monitoring Progress Pengembangan Aplikasi Menu Evaluasi Kinerja .....	54

Gambar 2.20	Menu Evaluasi Kinerja .....	55
Gambar 2.21	Output Menu Evaluasi Kinerja .....	55
Gambar 2.22	Output Evaluasi Kinerja Pegawai .....	56
Gambar 2.23	Demonstrasi Pengembangan Menu Manajemen Kinerja .....	57
Gambar 2.24	Diskusi dengan stakeholder Bagian Organisasi .....	58
Gambar 2.25	Rapat dengan Tim Efektif (Uji Coba Menu Manajemen Kinerja)...	58
Gambar 2.26	Tutorial Menu Manajemen Kinerja .....	58
Gambar 2.27	Sosialisasi di Kecamatan Serasan dan Serasan Timur .....	61
Gambar 2.28	Sosialisasi di Kecamatan Pulau Tiga dan Kecamatan Pulau Tiga Barat .....	61
Gambar 2.29	Sosialisasi secara daring kepada para Kasubag dan Admin Sikekah	62
Gambar 2.30	Sosialisasi secara daring terhadap pejabat fungsional dan pelaksana	63
Gambar 2.31	Sosialisasi secara daring terhadap pejabat administrator dan pengawas .....	64
Gambar 2.32	Rapat persiapan Launching .....	65
Gambar 2.33	Lauching dan Penandatanganan Komtimen Sikekah Merit .....	66
Gambar 2.34	Komitmen Bersama Penerapan ASN Berakhlak, Bangga Melayani Bangsa dan Sikekah Merit .....	73
Gambar 2.35	Maskot Sikekah Merit .....	73
Gambar 2.36	Youtube Sikekah Merit .....	75

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1	Analisa Kuadran Stakeholder .....	26
Diagram 1.2	Tata Kelola Proyek Perubahan.....	31
Diagram 2.1	Kuadran Kinerja Pegawai .....	60
Diagram 2.2	Mapping Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder Setelah Labora- torium Kepemimpinan .....	70

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah PNS BKPSDM Natuna berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Golongan .....	4
Tabel 1.2	Jumlah Pegawai BKPSDM Natuna berdasarkan Jabatan .....	5
Tabel 1.3	Hasil Sementara Pencapaian Penilaian Mandiri Sistem Merit dan Nilai Evaluasi Sementara Sistem merit Tahun 2022 .....	12
Tabel 1.4	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal .....	17
Tabel 1.5	Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) .....	18
Tabel 1.6	Matriks Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) .....	18
Tabel 1.7	Matriks IFAS dan EFAS .....	19
Tabel 1.8	Strategi yang disusun dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang .....	21
Tabel 1.9	Milestones Jangka Pendek.....	25
Tabel 1.10	Milestones Jangka Menengah dan Jangka Panjang.....	25
Tabel 1.11	Identifikasi Potensi Kendala.....	29
Tabel 1.12	Kriteria dan Faktor Kunci Keberhasilan .....	30
Tabel 1.13	Pembagian Tugas Tim Proyek Perubahan .....	32
Tabel 2.1	Capaian Milestone Jangka Pendek .....	34
Tabel 2.2	Rencana Kerja Tim Efektif Implementasi Proper Milestone Jangka Pendek .....	41
Tabel 2.3	Strategi Komunikasi <i>Stakeholder</i> .....	71

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. DESKRIPSI PROYEK PERUBAHAN

Penerapan **sistem merit** dalam manajemen ASN di instansi pemerintah merupakan upaya untuk mewujudkan ASN yang profesional, guna mendukung tercapainya tujuan reformasi birokrasi, yaitu birokrasi yang efisien, efektif, dan melayani. Perubahan global yang cepat harus diantisipasi oleh pemerintah dengan membangun *human capital* di sektor pemerintahan termasuk pemerintah daerah. Berbagai prasyarat untuk penerapan sistem merit masih perlu disiapkan, namun Pemerintah Daerah termasuk Kabupaten Natuna dihadapkan pada keterbatasan anggaran dan pengalaman dalam penerapan sistem merit. Untuk itu diperlukan terobosan upaya percepatan penerapan sistem merit melalui pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (**SIKEKAH**). Di mana aplikasi ini dibangun dengan menggunakan sumber daya internal ASN pemda Kabupaten Natuna dengan mengintegrasikan data kepegawaian, pencatatan kedisiplinan dan pencatatan kinerja hingga mencakup penatausahaan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

Dengan adanya proyek perubahan ini maka dapat mempercepat peningkatan nilai sistem merit Kabupaten Natuna dari kondisi semula “**Buruk**” pada tahun 2021, “**Kurang**” pada tahun 2022, dan menjadi penilaian “**Baik**” pada tahun 2023 dengan cara pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (Sikekah). Pengembangan aplikasi fokus kepada area Manajemen Kinerja yang masih rendah penilaian angka meritnya. Dan untuk menarik atensi dari pegawai ASN Kabupaten Natuna, maka proyek perubahan ini dinamakan **Sikekah Merit**, yang merupakan pengembangan Aplikasi Sikekah untuk meningkatkan angka sistem merit Kabupaten Natuna.

## 1.2 LATAR BELAKANG

### 1.2.1 GAMBARAN UMUM BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN NATUNA

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Natuna atau selanjutnya disingkat **BKPSDM Natuna** merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang dibentuk melalui Peraturan Daerah Kabupaten Natuna Nomor 16 Tahun 2021 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Nomor 1 Tahun 2022 tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan, Inspektorat dan Badan Kabupaten Natuna. Dalam kedudukannya sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah, BKPSDM Natuna adalah Lembaga Teknis Daerah yang merupakan unsur pendukung Kepala Daerah yang mempunyai tugas “Mengkoordinasikan, merumuskan dan menetapkan penyelenggaraan tugas pengadaan ASN, mutasi ASN dan pensiun PNS, pemutakhiran data ASN, penyelenggaraan dan pengiriman diklat struktural, teknis dan fungsional, pembinaan dan pengawasan disiplin ASN, serta pengembangan karier ASN serta melaksanakan tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diserahkan oleh Bupati”.

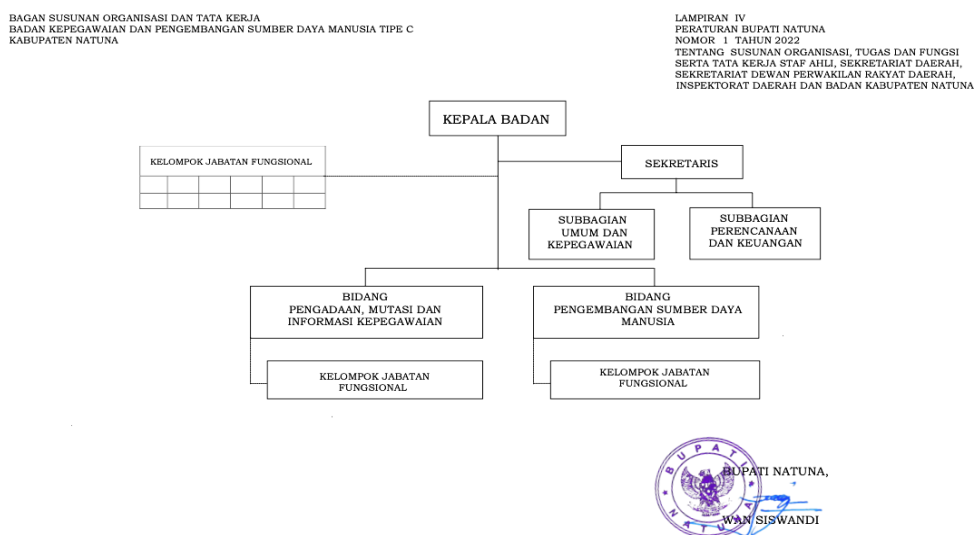
Dalam melaksanakan tugas, Kepala BKPSDM menyelenggarakan fungsi :

- a) Pengkoordinasian kegiatan kesekretariatan, meliputi perencanaan, evaluasi dan pelaporan, keuangan, umum dan kepegawaian;
- b) Perumuskan dan pengendalian di bidang kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia;
- c) Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan pengadaan, mutasi dan pemberhentian Aparatur Sipil Negara (ASN) sesuai dengan Peraturan Perundangan yang berlaku;
- d) Perumusan kebijakan teknis pelaksanaan pembinaan dan pengembangan ASN melalui pendidikan dan pengembangan karir sumber daya manusia, pengangkatan jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator dan jabatan fungsional sesuai dengan Peraturan perundangan;
- e) Perumusan kebijakan teknis peningkatan kesejahteraan dan disiplin ASN;
- f) Pelaksanaan tugas lainnya dibidang kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang diserahkan oleh Bupati.



Struktur Organisasi dan tata kerja BKPSDM Kabupaten Natuna berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Natuna Nomor 1 Tahun 2022 terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat, 2 (dua) bidang, 2 (dua) sub bagian, kelompok jabatan fungsional serta jabatan pelaksana. Adapun bagan struktur sebagai berikut:

Gambar 1.1. SOT BKPSDM Kabupaten Natuna



Salah satu instrumen dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah adalah jumlah sumber daya aparatur dengan kuantitas dan kualitas yang memadai serta memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan jabatan. Adapun jumlah Aparatur BKPSDM Natuna terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 43 (empat puluh satu) orang dan 9 (sembilan) orang tenaga pendukung administrasi teknis perkantoran,-dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.1.** Jumlah PNS BKPSDM Natuna berdasarkan tingkat pendidikan dan golongan.

NO	URAIAN	PENDIDIKAN							JML
	Pangkat / Golru	SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	S3	
1	Juru Tingkat I (I/d)	1	-	-	-	-	-	-	1
2	Pengatur Muda (II/a)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pengatur Muda Tingkat I II/b)	-	-	-	-	-	-	-	-
	Pengatur (II/c)	-	-	-	3	-	-	-	3
	Pengatur Tingkat I (II/d)	-	-	1	2	-	-	-	3
3	Penata Muda (III/a)	-	-	5	1	5	-	-	11
	Penata Muda Tingkat I (III/b)	-	-	-	2	7	1	-	10
	Penata (III/c)	-	-	-	-	4	-	-	4

NO	URAIAN	PENDIDIKAN							JML
	Pangkat / Golru	SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	S3	
	Penata Tingkat I (III/d)	-	-	-	-	5	1	-	6
4	Pembina (IV/a)	-	-	-	-	-	1	-	1
	Pembina Tingkat I (IV/b)	-	-	-	-	1	1	-	2
<b>JUMLAH</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>43</b>

Sumber Data : Data PNS per 1 November 2021

**Tabel 1.2.** Jumlah Pegawai BKPSDM Natuna Berdasarkan Jabatan

No.	JENIS JABATAN	JUMLAH
1	Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama	1 orang
2	Pejabat Administrator	3 orang
3	Pejabat Pengawas	2 orang
4	Pejabat Fungsional	
	- Analis Kepegawaian Madya	1 orang
	- Analis Kepegawaian Muda	4 orang
	- Analis Kepegawaian Pertama	2 orang
	- Analis Kepegawaian Terampil	1 orang
	- Asesor Muda	1 orang
	- Asesor Pertama	1 orang
	- Widyaiswara Muda	2 orang
	- Pranata Komputer Pertama	1 orang
5	Pejabat Pelaksana	24 orang
6	Pegawai Tidak Tetap	9 orang
	<b>Jumlah</b>	<b>52 orang</b>

Sumber Data : Data PNS BKPSDM per 1 November 2022

Dari dua tabel di atas menunjukkan bahwa dari segi personel, BKPSDM masih membutuhkan pegawai lebih banyak lagi terutama pejabat fungsional assesor, analis kepegawaian dan pranata komputer. Di mana dengan jumlah pejabat saat ini, masih banyak tugas yang dilakukan secara rangkap jabatan.

### 1.2.2 GAMBARAN UMUM APARATUR SIPIL NEGARA KABUPATEN NATUNA

Jumlah Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kabupaten Natuna sebanyak 3.141 orang dimana terdiri dari Pegawai Negeri Sipil sebanyak 2.949 orang (94%) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja sebanyak 192 orang (6%). Untuk gambaran kondisi kualitas sumber daya ASN Kabupaten Natuna, dapat dilihat pada grafik di bawah ini:

Gambar 1.2. Kondisi Aparatur Sipil Negara Kabupaten Natuna



Sumber Data : Data ASN Kabupaten Natuna per 1 Nopember 2022, Data diolah

Dari data di atas, menunjukkan bahwa mayoritas ASN Kabupaten Natuna masih didominasi tenaga pelaksana sebanyak 1.302 orang (41%). Jumlah PNS yang berpendidikan SMA sederajat juga masih dalam jumlah yang besar (20%). Dengan kata lain, indeks profesionalitas ASN dari segi kualifikasi dan kompetensi masih rendah.

### 1.3. AREA DAN FOKUS PERUBAHAN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan penerapan sistem merit dalam kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam UU tersebut, sistem merit didefinisikan sebagai kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa diskriminasi. Penerapan Sistem merit ini juga merupakan bagian dari agenda Reformasi Birokrasi. Di mana agenda reformasi birokrasi bukan hanya menjadi agenda pemerintah pusat, melainkan juga menjadi isu aktual di level pemerintah daerah termasuk pemerintah Kabupaten Natuna.

Adapun **tujuan dari diterapkannya sistem merit**, yaitu:

- a. Menjamin terwujudnya sistem merit dalam manajemen ASN di instansi Pemerintah;
- b. Mendorong terwujudnya ASN yang profesional, berintegritas, sejahtera, dan berperan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan NKRI; dan
- c. Mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien, terbuka, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

Sebagai instrumen dari penilaian sistem merit maka diterbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 mengenai Pedoman Sistem Merit dan Peraturan Kepala Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Nomor 9 Tahun 2019 mengenai Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Di mana terdapat 8 (delapan) kriteria penilaian penerapan sistem merit, yaitu:

1. **Perencanaan Kebutuhan;** yaitu Instansi mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 (lima) tahun yang dirinci menurut jenis dan jenjang jabatan dan disusun berdasarkan analisa jabatan (disusun berdasarkan Anjab dan ABK) dengan mempertimbangkan pegawai yang memasuki masa pensiun.
2. **Pengadaan;** melakukan rekrutmen pegawai secara terbuka dan kompetitif, baik dari jalur CPNS, PPPK dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.

3. **Pengembangan Karier;** mempunyai kebijakan dan program pengembangan karier yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan serta pembentukan *talent pool* dan rencana suksesi.
4. **Promosi dan Mutasi;** melaksanakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian, kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan *talent pool*.
5. **Manajemen Kinerja;** menerapkan manajemen kinerja yang dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja dan mempunyai strategi untuk mengatasinya.
6. **Penggajian, Penghargaan dan Disiplin;** mengaitkan kebijakan penggajian, pemberian penghargaan, dan promosi dengan kinerja dan disiplin.
7. **Perlindungan dan Pelayanan;** memberikan perlindungan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memberi pelayanan kepada publik.
8. **Sistem Informasi;** mempunyai sistem pendukung seperti sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, *assesment center* dan aplikasi lainnya yang mendukung pelaksanaan manajemen ASN.

Penilaian penerapan sistem merit diadakan setiap tahunnya untuk semua instansi pemerintah. Di mana dari hasil penilaian dalam 2 (dua) tahun terakhir, Kabupaten Natuna belum mendapat penilaian yang memuaskan. Untuk penilaian sistem merit pada tahun 2021, Kabupaten Natuna mendapatkan penilaian sebesar **120** dengan kategori **buruk**. Sedangkan pada penilaian tahun berjalan 2022 ini, hasil verifikasi sebesar **204** dengan kategori **kurang** (per Oktober 2022)

**Gambar 1.3** Tangkap Layar Penilaian Mandiri Sistem Merit Periode 2022  
Halaman Pertama dan Halaman Terakhir

*Nilai Sistem Merit: Kabupaten Natuna*

<b>Nama Instansi:</b>	: Kabupaten Natuna
<b>Periode</b>	: 01 Feb 2022 - 31 Dec 2022
<b>Tanggal Download</b>	: 28-11-2022 20:18:14
<b>Nomor Dokumen</b>	: 0138/SM1/VERIF/04/2022

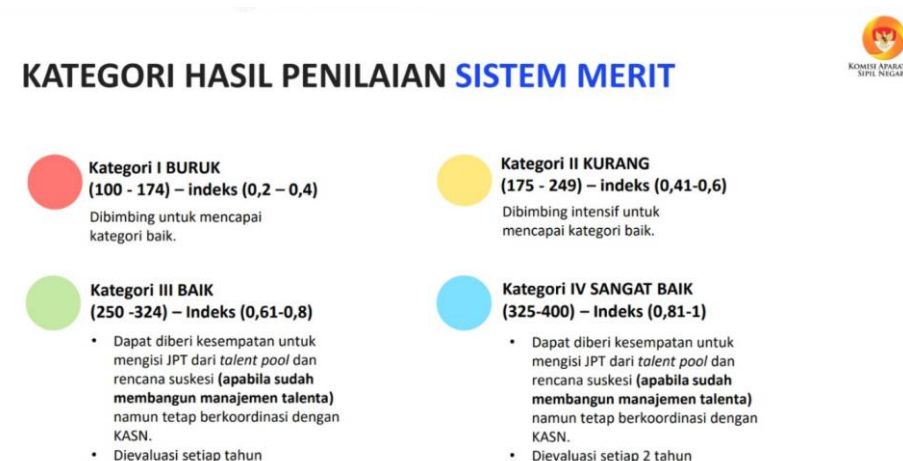
No	Aspek	Indikator	Kondisi Saat Ini	Bobot Indikator	Skor	Nilai Tim Verifikasi	Catatan Sub-Aspek	Nilai Akhir	
							1. sudah memiliki peta jabatan berupa SK nomor 215 th 2020 2. anjab abk (sk beserta lampiran) 3. rencana kebutuhan		
		4	Pembangunan dan penggunaan assessment center dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.				Pemerintah Kabupaten Natuna belum memiliki assessment center namun sudah memiliki asesor 2 orang. Pemetaan kompetensi dilakukan bekerja sama dengan assessment center instansi lain.		
					2	1	1	telah melampirkan pks dengan bkd riau dan hasil seleksi JPT	2
			Catatan KASN untuk Aspek 8 : (kosong)						Total 14
Total Penilaian Mandiri : 275,5									
Total Akhir (Hasil Verifikasi) : 204									

8

Sumber : [data-penilaian-mandiri \(kasn.go.id\)](https://data-penilaian-mandiri(kasn.go.id)) tanggal akses 28 November 2022

Dari tangkap layar penilaian sistem merit untuk tahun 2022, di mana penilaian mandiri (*self-assesment*) oleh Tim Kabupaten Natuna, sebesar 275,5, namun dari hasil verifikasi KASN penilaian sistem merit Natuna hanya sebesar 204 dengan kategori kurang, sebagaimana pembagian kategorisasi penilaian sistem merit berikut ini.

**Gambar 1.4** Tangkap Layar Bahan Presentasi KASN



Dari tabel 1.3. dan 1.4 di atas menunjukkan bahwa indeks Sistem Merit Kabupaten Natuna masih berada pada level kurang pada tahun 2022. Di mana dari hasil penilaian Mandiri mendapatkan angka 275,5 namun dari hasil verifikasi KASN mendapatkan angka 204. Sebagai contoh penilaian mandiri untuk aspek manajemen kinerja mendapatkan catatan dari KASN, sebagai berikut:

**Gambar 1.5** Tangkap Layar Aspek Manajemen Kinerja Penilaian Merit

2	Penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif;	detail	5	4 detail	2 detail Catatan	detail	10
3	Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;	detail	2.5	3 detail	1 detail Catatan	detail	2.5

Dari tangkap layar ini, dapat dilihat bahwa penilaian mandiri Kabupaten yaitu pada angka 4 untuk *penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif*, hasil verifikasi KASN diberi nilai 2. Kemudian komponen *pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja*, penilaian mandiri pada angka 3, hasil verifikasi KASN diberi nilai 1.

Catatan evaluasi KASN antara lain menilai bahwa:

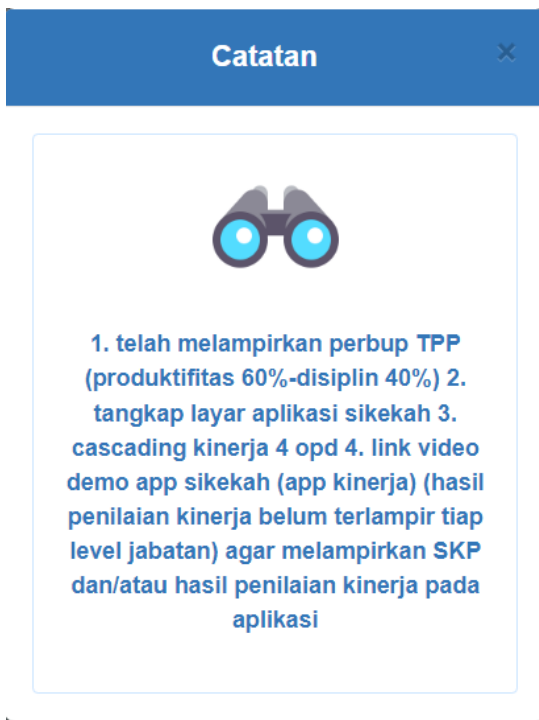
1. belum ada hasil penilaian kinerja tiap level jabatan pada aplikasi;
2. belum melaksanakan dialog kinerja sebagai dasar pembagian TPP tiap bulannya berdasarkan hasil penilaian kinerja,
3. belum terlihat bukti penilaian kinerja individu.

Untuk lengkapnya dapat dilihat pada gambar berikut yang merupakan tangkap layar dari catatan penilaian Sistem Merit KASN, terhadap 2 komponen aspek Manajemen Kinerja.

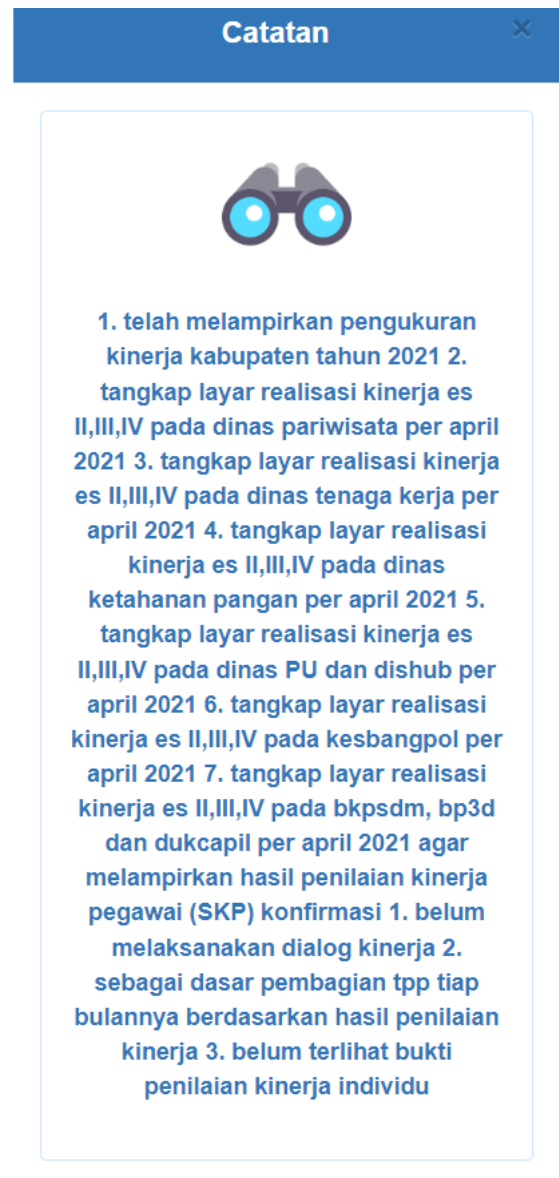


**Gambar 1.6** Tangkap Layar Catatan Evaluasi KASN

Evaluasi KASN terhadap metode penilaian kinerja



Evaluasi KASN terhadap penilaian kinerja berkala



Secara keseluruhan dari 8 aspek sistem merit, maka aspek pengembangan karier dan aspek manajemen kinerja masih belum mencapai tingkat yang memuaskan, seperti yang dirangkum dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1.3.** Hasil Sementara Pencapaian Penilaian Mandiri Sistem Merit dan Nilai Evaluasi Sementara Sistem Merit Tahun 2022

No	Aspek	Nilai Maksimal	Nilai Verifikasi s/d oktober 2022	Selisih antara Nilai Maksimal dan Evaluasi Sementara	Persentase Capaian Sementara (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5) = (3) – (4)	(6) = (4) / (3)
1	Perencanaan Kebutuhan	40	35	5	77,78
2	Pengadaan	40	30	10	75.00
3	Pengembangan Karier	130	37,5	92.5	28,85
4	Promosi dan Mutasi	40	15	25	37.50
5	Manajemen Kinerja	80	35	45	43,75
6	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin	40	27.5	12.5	69,75
7	Perlindungan dan Pelayanan	16	10	6	62,50
8	Sistem Informasi	24	14	10	58.33
	<b>Total</b>	<b>410</b>	<b>204</b>	<b>271</b>	<b>49,76</b>

Catatan : Data dari KASN Agustus 2022  
Kolom 5 dan 6 data diolah

Dari tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa penilaian Sistem Merit yang sudah mencapai 50% ke atas yaitu perencanaan kebutuhan (77,78%), pengadaan (75%), penggajian, penghargaan dan disiplin (69,75%), perlindungan dan pelayanan (62,50%), dan sistem informasi (58,33%). Sedangkan aspek Sistem Merit yang krusial yang masih sangat rendah pencapaiannya yaitu pengembangan karier (28,85%) dan manajemen kinerja (43,75%). Untuk aspek promosi dan mutasi serta aspek penggajian, penghargaan dan disiplin akan ikut bergerak naik seandainya aspek pengembangan karier dan manajemen kinerja meningkat.

Untuk **Sub aspek penilaian** dari **aspek 5 Manajemen Karier** Penilaian Sistem Merit antara lain terdiri dari:

- 5.1. Ketersediaan kontrak kinerja yang terukur dan diturunkan dari rencana strategis organisasi;
- 5.2. **Penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif;** yaitu dengan skor:
  - a. Data belum ada atau tidak tersedia;
  - b. Sudah menerapkan metode penilaian kinerja namun belum obyektif dan terukur;

- c. Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur namun terbatas untuk JPT, administrator dan pengawas;
- d. **Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur untuk seluruh pegawai.**

**5.3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja; yaitu dengan skor:**

- a. Data belum ada atau tidak tersedia;
  - b. Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala setahun sekali;
  - c. Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 6 bulan sekali;
  - d. Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 3 bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja
  - e. **Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 1 bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja**
- 5.4. Ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi;
- 5.5. Penggunaan hasil penilaian kinerja dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan dan pengembangan karier.

Nilai terbesar penilaian Sistem Merit terletak pada aspek Pengembangan Karier dan **aspek Manajemen Kinerja**. Di mana pada tahun 2021 dan penilaian tahun berjalan 2022, pencapaian Sistem Merit Kabupaten Natuna belum mencapai 50% untuk kedua aspek tersebut. Hal inilah yang **menjadi isu strategis** dalam proyek perubahan ini, yaitu untuk mengejar ketertinggalan aspek manajemen kinerja (dalam jangka pendek) dan aspek pengembangan karier (dalam jangka menengah) dengan strategi mempercepat pengembangan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kinerja Daerah (Sikekah) sebagai alat bantu penatausahaan sistem merit

Adapun yang menjadi dasar hukum dari proyek perubahan ini yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara;
2. PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) juncto PP Nomor 17 Tahun 2020;
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 mengenai Pedoman Sistem Merit;
5. Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN; dan
6. Peraturan Bupati Natuna Nomor 26 tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Lingkungan Pemkab Natuna

### **1.3.1 KONDISI SAAT INI**

Sebagai organisasi perangkat daerah yang melaksanakan urusan kepegawaian dan pengembangan SDM Aparatur, BKPSDM Natuna memiliki tugas pokok merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang kepegawaian, yang menyangkut pengadaan ASN, peningkatan kualitas SDM ASN, pendistribusian pegawai, penyelenggaraan administrasi kepegawaian dan peningkatan kompetensi SDM ASN.

Sejalan dengan tugas pokok dan fungsi dari BKPSDM Kabupaten Natuna tersebut, maka **kondisi saat ini** sebelum proyek perubahan ini dikaitkan dengan penerapan sistem merit terutama aspek manajemen karier antara lain:

1. Belum adanya eviden atau bukti hasil kinerja pegawai yang tertata dalam suatu aplikasi. Persetujuan aktivitas harian yang berhubungan dengan SKP, hanya berupa check-list saja seperti pada gambar 1 berikut ini. Dimana jika ada pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan pencapaian SKP, maka hanya menghubungkan aktivitas harian dengan pencapaian SKP dari PNS yang bersangkutan.

**Gambar 1.7.** Tangkap Layar Aplikasi Sikekah untuk Menu aktivitas harian yang dihubungkan dengan SKP

Tanggal Aktivitas : 2022-10-03 📅

Pilih tanggal aktivitas harian anda.


Hari : Senin

Nama : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.JP., MPP

Jabatan : Kepala Badan

Kelas Jabatan : I4

Status Aktivitas : Approved



Jenis	Aktivitas	Uraian	SKP	Output	Mulai	Selesai	Menit	Approve	#
Tugas Utama	Mengkoordinasikan peningkatan sumber daya aparatur	Memeriksa progres kemajuan penyusunan paparan SAMIP dan RB BKPSDM	Meningkatnya Kinerja Pemerintah Daerah	2 Dokumen	08:00:00	09:00:00	60	60	📄 🗑️
Tugas Utama	Menghadiri rapat/pertemuan	Menghadiri rapat persiapan pembentukan Mal Pelayanan Publik yang dilaksanakan di BPKPD dihadiri BP3D, Inspektorat, Dinas PTSP, Kominfo dan Dinas PU	Meningkatnya Kepuasan Masyarakat	1 Notulensi	09:00:00	11:00:00	119	119	📄 🗑️
Tugas Utama	Menghadiri rapat/pertemuan	Menghadiri rapat evaluasi program dan kegiatan yang dipimpin oleh Bupati Natuna		1 Notulensi	11:01:00	13:00:00	119	119	📄 🗑️
Tugas Tambahan	Membuat persiapan laporan proyek perubahan	Membuat persiapan laporan proyek perubahan		1 Laporan	13:55:00	14:58:00	63	63	📄 🗑️
Tugas Utama	Menyampaikan saran dan pertimbangan kepada Pimpinan	Bersama Kepala Bidang PMIK, melapor kepada Sekda dan Bupati terkait dengan rencana peletakan pejabat eselon		1 Dokumen	15:04:00	16:00:00	56	56	📄 🗑️
TOTAL								417	417

2. Belum melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 1 (satu) bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja dan evaluasi kinerja atasan-bawahan dalam suatu sistem/aplikasi informasi. Penilaian kinerja hanya formalitas berupa *check list* dari aktivitas harian pegawai dengan target SKP-nya seperti pada **gambar 1.6** berikut ini. Belum adanya dialog kinerja dan evaluasi kinerja dari atasan-bawahan.

**Gambar 1.7.** Tangkap Layar Aplikasi Sikekah untuk Menu Realisasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Dashboard Aktivitas **Realisasi SKP** Perjalanan Dinas Cuti TGR/TP Lainnya
HI MUHAMAD M

### Realisasi SKP

🏠 Realisasi SKP

**REALISASI SASARAN KERJA PEGAWAI (SKP)** 📄 Export Generate Realisasi SKP

Kegiatan Tugas Jabatan	Satuan	Jenis	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Meningkatnya Kinerja Pemerintah Daerah	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meningkatnya Kepuasan Masyarakat	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meningkatnya Tata Kelola Manajemen SDM ASN Yang Profesional	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			100	100	100	100	100	100	100	100	100	66.67	0	0

**Keterangan warna pada TOTAL :**

	<b>Nilai Produktivitas</b>
	=> 100 % Range : 85.01 s.d 100
	=> 90 % Range : 80.01 s.d 85

3. Pembagian kerja berdasarkan matrik peran hasil sesuai dengan Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN belum tersusun secara benar.
4. Belum tersosialisasi dengan merata dan tuntas Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 dan kaitannya dengan peningkatan nilai sistem merit kepada seluruh pegawai.

### 1.3.2 KONDISI YANG DIHARAPKAN

Dari beberapa permasalahan kondisi saat ini dan dalam penerapan sistem merit di pemerintah Kabupaten Natuna, kondisi yang diharapkan setelah proyek perubahan antara lain:

1. Tersedianya eviden atau bukti hasil kinerja pegawai yang tertata dalam suatu aplikasi.
2. Penilaian kinerja secara berkala 1 bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja dan evaluasi kinerja atasan-bawahan dalam suatu sistem/aplikasi informasi.
3. Adanya pembagian kerja berdasarkan matriks peran hasil secara tepat.
4. Pegawai paham mengenai Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.

Dari penjelasan kondisi ideal ASN dibandingkan dengan kondisi saat ini, di mana pencapaian penerapan sistem merit masih **kurang**, maka perlu diuraikan terlebih dahulu penyebab-penyebab masalah. Untuk memilih isu strategis tersebut maka proyek perubahan ini menggunakan analisis **SWOT** yang didasari pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) atau yang biasa disebut **Analisis IFAS/EFAS**. Dengan tahapan analisis yaitu:

1. Identifikasi faktor internal dan faktor eksternal.
2. Analisa data, dengan menyusun matriks penggambaran antara faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta faktor internal (kekuatan dan kelemahan).

Dari analisis yang dilakukan melalui telaah data dan konsultasi analisa kebutuhan penerapan Sistem Merit, hasil perumusan identifikasi faktor internal dan eksternal BKPSDM Natuna dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 1.4.** Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

No.	Identifikasi Hasil Analisis	Faktor	
		Internal	Eksternal
1	Aplikasi Sikekah sebagai tools untuk pembayaran TPP terbukti efektif		
2	Aplikasi Sikekah sudah mengintegrasikan beberapa menu pencatatan disiplin dan kinerja serta pembayaran TPP		
3	Asistensi / dukungan pengembangan Aplikasi Sikekah oleh programmer dan sosialisasi oleh widyaiswara internal		
4	Sarana dan Prasarana pendukung pelaksanaan penerapan aplikasi Sikekah cukup memadai		
5	Tugas Pokok dan fungsi BKPSDM yang jelas terkait dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM ASN		
6	Jumlah SDM BKPSDM yang memiliki kompetensi IT terbatas		
7	Sosialisasi pelaporan evident capaian kinerja secara periodik belum dilaksanakan secara periodik dan optimal		
8	Belum adanya evaluasi kinerja secara periodik		
9	BKPSDM Kabupaten Natuna belum memiliki talent pool		
10	Penganggaran pengembangan karier belum mencukupi pada rencana strategis BKPSDM		
11	Dukungan pimpinan tentang penggunaan Aplikasi Sikekah dan Sistem Merit		
12	Adanya Peraturan Menteri mengenai penerapan Sistem Merit dan Peraturan Menteri mengenai Pengelolaan Kinerja SKP mulai tahun 2022 ini dan peningkatan sistem merit		
13	Generasi ASN sudah banyak generasi Millennial		
14	Penerapan evaluasi kinerja yang dihubungkan dengan pembayaran TPP akan memudahkan pencatatan dan penatausahaan dihubungkan dengan pembayaran TPP		
15	Penetapan penanggungjawab implementasi Aplikasi Sikekah bagi peningkatan nilai Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Natuna selaku otoritas pengembangan karier ASN sesuai Tupoksi		
16	Mekanisme upload evident dan evaluasi kinerja pada Aplikasi Sikekah dianggap membebani pegawai.		
17	Pejabat OPD merasa tidak diwajibkan penggunaan evaluasi kinerja dan penilaian kompetensi dalam urusan persuratan		
18	Penerapan pencapaian sasaran kinerja belum menggambarkan pembagian tugas yang sesuai dengan tupoksi dan beban kerja masing-masing pegawai		
19	Pemahaman pembagian kerja di OPD yang belum tersampaikan secara tuntas ke OPD-OPD		
20	Budaya kerja yang pasif menunggu perintah yang masih dominan		

Dari Tabel 1.4 tersebut mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi dalam penerapan sistem merit terutama dalam penerapan Manajemen Kinerja, dimana terdapat 10 (sepuluh) faktor internal dan 10 (sepuluh) faktor eksternal. Dari hasil identifikasi ini, selanjutnya dibuat analisis *Strengths, Weakness, Oppportunities dan Threats* (SWOT) dengan menyusun matriks yang menggambarkan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, seperti pada tabel berikut ini:



**Tabel 1.5.** Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS)  
(Matriks Faktor Strategi Internal)

No.	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>STRENGTHS (S)</b>				
S.1	Aplikasi Sikekah sebagai tools untuk pembayaran TPP terbukti efektif	0,11	3	0,32
S.2	Aplikasi Sikekah sudah mengintegrasikan beberapa menu pencatatan disiplin dan kinerja serta pembayaran TPP	0,11	4	0,43
S.3	Asistensi / dukungan pengembangan Aplikasi Sikekah oleh programmer dan sosialisasi oleh widyaiswara internal	0,11	3	0,32
S.4	Sarana dan Prasarana pendukung pelaksanaan penerapan aplikasi Sikekah cukup memadai	0,07	3	0,21
S.5	Tugas Pokok dan fungsi BKPSDM yang jelas terkait dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM ASN	0,11	4	0,43
<b>TOTAL STRENGTHS (S)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,71</b>
<b>WEAKNESSES (W)</b>				
W.1	Jumlah SDM BKPSDM yang memiliki kompetensi IT terbatas	0,14	3	0,41
W.2	Sosialisasi pelaporan evident capaian kinerja secara periodik belum dilaksanakan secara periodik dan optimal	0,09	3	0,27
W.3	Belum adanya evaluasi kinerja secara periodik	0,07	2	0,14
W.4	BKPSDM Kabupaten Natuna belum memiliki talent pool	0,14	2	0,27
W.5	Penganggaran pengembangan karier belum mencukupi pada rencana strategis BKPSDM	0,07	3	0,20
<b>TOTAL WEAKNESSES (W)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,30</b>
<b>Selisih Total Strengths – Total Weaknesses = S – W</b>				<b>0,42</b>

Dari tabel 1.5 diatas menunjukkan bahwa total *strengths* berjumlah 1,71 lebih besar daripada total *weakness* sebesar 1,30.

**Tabel 1.6.** Matriks Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)  
(Matriks Faktor Strategi Eksternal)

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>OPPORTUNITIES</b>				
O.1	Dukungan pimpinan tentang penggunaan Aplikasi Sikekah dan Sistem Merit	0,10	3	0,32
O.2	Adanya Peraturan Menteri mengenai penerapan Sistem Merit dan Peraturan Menteri mengenai Pengelolaan Kinerja SKP mulai tahun 2022 ini dan peningkatan sistem merit	0,10	4	0,40
O.3	Generasi ASN sudah banyak generasi Millenial	0,10	3	0,30
O.4	Penerapan dialog kinerja dan evaluasi kinerja yang dihubungkan dengan pembayaran TPP akan memudahkan pencatatan dan penatausahaan dihubungkan dengan pembayaran TPP	0,10	4	0,40
O.5	Penetapan penanggungjawab implementasi Aplikasi Sikekah bagi peningkatan nilai Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Natuna selaku otoritas pengembangan karier ASN sesuai Tupoksi	0,10	4	0,40
<b>TOTAL OPPORTUNITES (O)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,80</b>
<b>THREATS (T)</b>				
T.1	Mekanisme upload evident dan evaluasi kinerja pada Aplikasi Sikekah dianggap membebani pegawai.	0,12	1	0,12
T.2	Pejabat OPD merasa tidak diwajibkan penggunaan evaluasi kinerja dan	0,12	1	0,12

	penilaian kompetensi dalam urusan persuratan			
T.3	Penerapan pencapaian sasaran kinerja belum menggambarkan pembagian tugas yang sesuai dengan tupoksi dan beban kerja masing-masing pegawai	0,08	4	0,31
T.4	Pemahaman pembagian kerja di OPD yang belum tersampaikan secara tuntas ke OPD-OPD	0,08	4	0,31
T.5	Budaya kerja yang pasif menunggu perintah yang masih dominan	0,12	3	0,35
<b>TOTAL THREATS (T)</b>		<b>0,50</b>		<b>1,30</b>
<b>Selisih Total Opportunities – TotalThreats = O – T</b>				<b>0,42</b>

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa total *Opportunities* berjumlah 1,80, yang mana lebih besar daripada total *Threats* yang berjumlah 1,30. Dengan hasil IFAS dan EFAS ini menunjukkan bahwa *Strengths* lebih besar daripada *Weakness* dan *Opportunity* lebih besar daripada *threats*, atau dengan nilai dengan nilai  $S > W$  dan  $O > T$ , sehingga diperoleh EFAS dan IFAS sebagai berikut:

**Tabel 1.7.** Matriks IFAS dan EFAS

IFAS EFAS	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Peluang (Opportunities)	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Ancaman (Threats)	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Dalam upaya meningkatkan penilaian sistem merit Kabupaten Natuna, maka diperlukan strategi yang tepat. Untuk itu diperlukan alat analisis yang cocok untuk merumuskan strategi tersebut adalah analisis SWOT. Di mana analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), dan secara bersama dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Dari matriks pada tabel 1.7 di atas menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yaitu:

- a. **Strategi SO**; adalah strategi yang dibuat berdasarkan jalan pikiran organisasi, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan sebesar-besarnya peluang.
- b. **Strategi ST**; adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman;
- c. **Strategi WO**; strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada; dan
- d. **Strategi WT**; strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Setelah dilakukan penggabungan matriks IFAS dan EFAS, maka strategi yang paling tepat adalah strategi SO, yaitu organisasi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Di mana strategi yang harus diterapkan adalah mempercepat penerapan sistem merit dengan pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Pegawai (**Sikekah**) atau disingkat dengan brand Sikekah Merit.

Tabel berikut akan memetakan strategi yang disusun dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang.

**Tabel 1.8.** Strategi yang disusun dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang

STRENGTHS (S)		STRATEGIS O		OPPORTUNITIES (O)	
S.1	Aplikasi Sikekah sebagai tools untuk pembayaran TPP terbukti efektif	S.1 dan O.4	Mengembangkan aplikasi Sikekah untuk penerapan dialog kinerja dan evaluasi kinerja yang dihubungkan dengan pembayaran TPP	O.1	Dukungan pimpinan tentang penggunaan Aplikasi Sikekah dan Sistem Merit
S.2	Aplikasi Sikekah sudah mengintegrasikan beberapa menu pencatatan disiplin dan kinerja serta pembayaran TPP	S.2 dan O.4	Mendorong terintegrasinya sistem informasi Sikekah penerapan Peraturan Menteri mengenai Pengelolaan Kinerja (SKP) dan peningkatan sistem merit	O.2	Adanya Peraturan Menteri mengenai penerapan Sistem Merit dan Peraturan Menteri mengenai Pengelolaan Kinerja SKP mulai tahun 2022 ini dan peningkatan sistem merit
S.3	Asistensi / dukungan pengembangan Aplikasi Sikekah oleh programmer dan sosialisasi oleh widyaiswara internal	S.3 dan O.3	Melakukan pengembangan aplikasi lebih murah dan cepat terlaksana untuk menyesuaikan dengan penerapan peraturan dan peningkatan sistem merit karena menggunakan programmer dan Widyaiswara internal Pemda.	O.3	Generasi ASN sudah banyak generasi Millennial
S.4	Sarana dan Prasarana pendukung pelaksanaan penerapan aplikasi Sikekah cukup memadai	S.4 dan O.3	Pengembangan penggunaan aplikasi melalui HP maupun komputer pegawai lebih mudah karena sinyal relatif merata dan stabil serta pengguna gawai lebih banyak generasi millennial	O.4	Penerapan evaluasi kinerja yang dihubungkan dengan pembayaran TPP akan memudahkan pencatatan dan penatausahaan dihubungkan dengan pembayaran TPP
S.5	Tugas Pokok dan fungsi BKPSDM yang jelas terkait dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM ASN	S.5 dan O.1	Mendorong dilaksanakannya kebijakan implementasi upload evidence dan evaluasi kinerja melalui surat edaran sebagai implementasi Permenpan tentang Pengelolaan Kinerja dan Peningkatan Sistem merit	O.5	Penetapan penanggungjawab implementasi Aplikasi Sikekah bagi peningkatan nilai Sistem Merit di BKPSDM Kabupaten Natuna selaku otoritas pengembangan karier ASN sesuai Tupoksi
		S.5 dan O.2	Mendorong penetapan penanggung jawab implementasi sistem elektronik di BKPSDM selaku otoritas pendaftaran yang akan membantu seluruh OPD dalam penerapan Sistem Merit		
		S.5 dan O.5	Menyusun program dan kegiatan pada BKPSDM yang berkorelasi langsung terhadap penerapan Sistem Merit		

Dari tabel 1.8 sebelumnya menunjukkan strategi yang akan disusun dalam proyek perubahan ini dengan menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang.

## **1.4. TUJUAN DAN MANFAAT**

### **1.4.1. TUJUAN**

Adapun tujuan proyek perubahan ini dibagi menjadi tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka panjang.

**Tujuan Jangka Pendek** yaitu:

- Menyediakan penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif dan secara berkala dalam suatu sistem informasi yang disertai dengan dialog kinerja dan evaluasi kinerja.
- Menerapkan strategi marketing dengan keterbatasan anggaran, waktu dan sumber daya aparatur
- Menerapkan pemberdayaan organisasi pembelajar melalui tim efektif dengan melibatkan *stakeholder*.

**Tujuan Jangka Menengah, yaitu:**

- Meningkatkan nilai sistem merit aspek manajemen kinerja dan aspek pengembangan kompetensi dengan mengadakan penilaian kompetensi dan penilaian kinerja terhadap pejabat administrasi dan pejabat fungsional.
- Menerapkan kewajiban pengembangan kompetensi 20 JP dan penilaian kinerja bulanan dengan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP).

**Tujuan Jangka Panjang, yaitu:**

- Meningkatkan penilaian Sistem Merit Kabupaten Natuna dari buruk menjadi bernilai baik (dengan skor 250-324).

### **1.4.2. Manfaat**

Manfaat dari proyek perubahan ini berdasarkan cakupannya sebagai berikut:

#### **a. *Project Leader***

1. Memenuhi persyaratan dalam Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II

2. Sebagai implementasi dari rencana pengembangan diri dalam melaksanakan tugas dan fungsi selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
  3. Sebagai implementasi dari strategi marketing dengan keterbatasan anggaran, waktu dan sumber daya aparatur dengan memanfaatkan kepemimpinan digital
  4. Sebagai implementasi organisasi pembelajar dalam memberdayakan berbagai sumber daya *stakeholder* yang terlibat.
- b. *Stakeholder Internal*** (Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia)
1. Meningkatkan kinerja organisasi BKPSDM Natuna.
  2. Terbangunnya komunikasi efektif dengan aparatur pengelola kinerja kepegawaian.
  3. Dapat mempunyai data penilaian kinerja pegawai secara lebih sistematis.
- c. *Stakeholder Eksternal Pemerintah***
1. Meningkatnya kinerja pemerintah daerah dengan mempercepat penerapan sistem merit
  2. Mengintegrasikan pengelolaan sistem merit dalam sistem informasi yang mengintegrasikan penatausahaan kepegawaian, pembayaran TPP, dan kinerja kepegawaian.
  3. Terbangunnya budaya aparatur dalam pengembangan karier dan kinerja.
- d. *Stakeholder Eksternal non-Pemerintah***
1. Masyarakat memperoleh pelayanan pemerintahan yang lebih baik dari penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik
  2. Memudahkan dalam pengawasan dan evaluasi kinerja pemerintah dan aparaturnya.

## 1.5. OUTPUT DAN OUTCOME

### 1.5.1.OUTPUT

Adapun yang menjadi output dari proyek perubahan ini dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, adalah sebagai berikut:

**Output Jangka Pendek** yaitu:

- Menu pada Sikekah berupa upload/unggah dokumen yang terkait pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai secara bulanan.
- Menu pada Sikekah berupa evaluasi kinerja dan dialog kinerja dari atasan kepada bawahan atas pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai secara bulanan
- Uji coba unggah dan evaluasi terhadap beberapa pegawai OPD yang dipilih;
- Sosialisasi Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai secara periodik yang dihubungkan dengan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai

**1.5.2.OUTCOME**

Adapun outcome yang akan dicapai dalam proyek perubahan ini, yaitu:

**Outcome Jangka Menengah**, yaitu:

- Menerapkan kebijakan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai yang dikaitkan dengan kinerja dan disiplin untuk menjadi reward dan punishment yang efektif dalam mendorong kinerja serta membentuk budaya kerja yang lebih produktif.
- Mempunyai manajemen talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan serta pembentukan talent pool, rencana suksesi dan pengembangan karier untuk meningkatkan sistem merit aspek pengembangan karier.

**Outcome Jangka Panjang**, yaitu:

- Nilai Sistem Merit Kabupaten Natuna menjadi bernilai baik (skor 250-324).
- ASN Natuna yang profesional, dan birokrasi yang efisien, efektif dan melayani.

**1.6. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS**

Tahapan Perubahan Rencana Strategis dibagi ke dalam tahapan *milestones* dibagi menjadi Jangka Pendek, Jangka Menengah dan Jangka Panjang sebagaimana tabel berikut ini.



**Tabel 1.9. Milestone Jangka Pendek**

N o.	Tahapan	Kegiatan	Output	Timeline	Biaya
1	Laporan Mentor, Project leader dan Calon Tim Proper untuk Komitmen Bersama Proper	1 Rapat persiapan internal BKPSDM	TOR rapat	3-4 Oktober 2022	150.000 (makan minum rapat)
		2 Rapat Mentor, Project Leadar dengan Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja Daerah	Notulen Rapat dan tindaklanjut	4 Oktober 2022	400.000 (makan minum rapat)
		3 Perumusan langkah kerja teknis perwujudan proper	Dokumen	4 Oktober 2022	-
2	Persiapan	1 Identifikasi kelengkapan fitur untuk pengembangan aplikasi Sikekah	Daftar fitur	17-19 Oktober 2022	-
		2 Rapat dengan Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja	Notulen rapat	20-21 Oktober 2022	400.000 (makan minum rapat)
3	Pelaksanaan	1 Pengembangan aplikasi oleh Programmer	Fitur di Aplikasi Sikekah	24 Oktober – 12 November 2022	-
		2 Sosialisasi Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai penilaian kinerja oleh Widyaiswara (Secara daring, in house training)	Materi Sosialisasi	24 Oktober – 12 November 2022	30.000.000 (perjalanan dinas ke kecamatan-kecamatan)
		3 Uji Coba upload dokumen dan evaluasi kinerja	Hasil Uji Coba dan daftar permasalahan	14 – 19 November 2022	-
		4 Perbaiki fitur menu evaluasi kinerja dan upload dokumen	Fitur perbaikan	21 – 26 November 2022	-
		5 Sosialisasi fitur upload dokumen dan evaluasi kinerja ke seluruh OPD	Materi Sosialisasi (rekaman zoom)	28 – 30 November 2022	-
4	Penyusunan Laporan	Penyusunan Laporan Proper	Laporan	1-3 Desember 2022	-

Tabel di atas menjabarkan tahapan, kegiatan, output, *timeline* dan perkiraan besaran biaya dalam tahap jangka pendek di laboratorium kepemimpinan.

**Tabel 1.10. Milestones Jangka Menengah dan Jangka Panjang**

N o.	Tahapan	Kegiatan	Output	Timeline	Biaya
<b>JANGKA MENENGAH</b>					
1	Penyusunan dan pengesahan Perbup TPP	1 Rapat dengan Tim TPP terkait dengan Penyusunan Perubahan Perbup TPP	Notulen rapat, pembahasan DIM Perbup	Desember 2022	450.000 (makan minum rapat)
		2 Pengesahan Perbup TPP Tahun 2023 yang mewajibkan evaluasi kinerja secara periodik (bulanan)	Perbup TPP	Januari 2023	-
		3 Sosialisasi Perbup TPP 2023	Kewajiban manajemen	Januari 2023	-

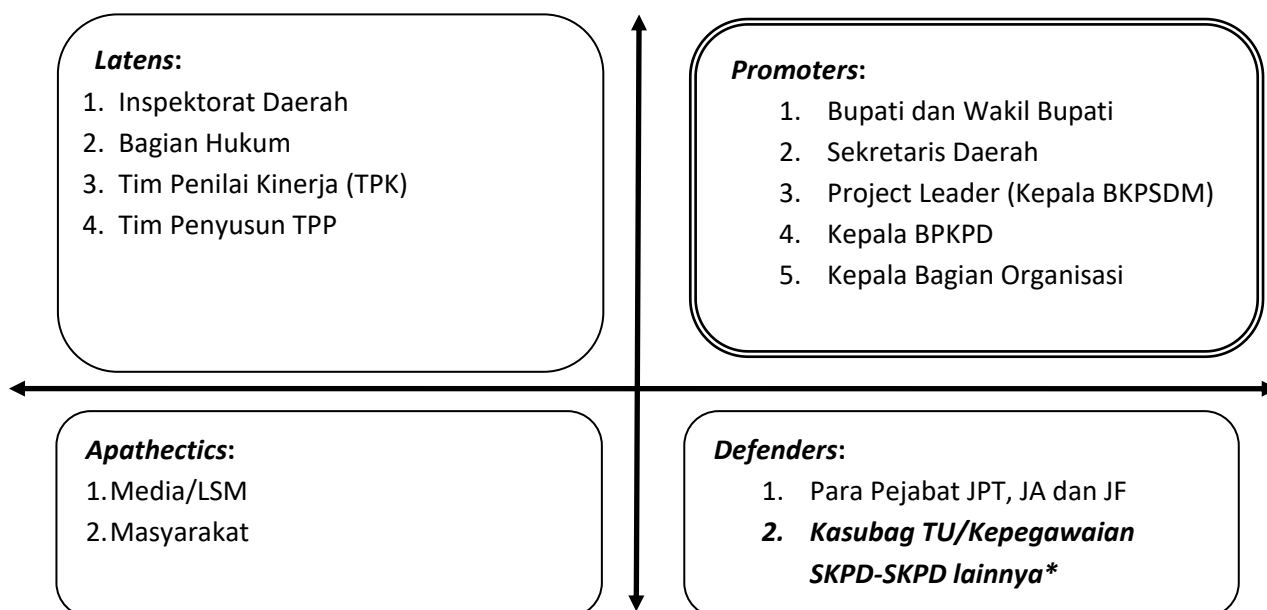
			kinerja sudah berjalan per 2 Januari 2023			
2	Penilaian Kompetensi dan penyusunan talent pool dan manajemen talenta	1	Persiapan penilaian kompetensi (penyusunan profil pegawai)	Profil pegawai	Bulan Februari 2023	300.000.000 (Penilaian Kompetensi)
		2	Penilaian Kompetensi	Hasil Penilaian	Bulan Maret – April 2023	
		3	Penyusunan manajemen talenta dan talent pool	Talent Pool	Bulan Mei 2023	
<b>JANGKA PANJANG</b>						
1	Penilaian Mandiri Sistem Merit	1	Memasukkan bukti dokumen sistem merit	Nilai Sistem Merit naik menjadi baik	Bulan Juni – Desember 2023	

Tabel di atas menjabarkan tahapan, kegiatan, output, timeline dan perkiraan besaran biaya dalam tahap jangka menengah dan jangka panjang setelah pelaksanaan laboratorium kepemimpinan ini.

### 1.7. RENCANA STRATEGI MARKETING

Langkah selanjutnya adalah menganalisa *stakeholders* yang terlibat atau terpengaruh baik langsung maupun tidak langsung dari proyek perubahan ini. *Stakeholder* dikelompokkan ke dalam empat kelompok besar yaitu *Promoters*, *Latens*, *Defenders*, dan *Apathetics*, seperti pada diagram kuadran berikut ini.

**Diagram 1.1. Analisa Kuadran Stakeholder**



\* : Keterlibatan *stakeholder* dalam jangka menengah

Dari analisa kuadran *stakeholder* ini dapat dikelompokkan empat jenis *stakeholder*, yaitu:

#### **A. Kelompok *Promoters***

Merupakan kelompok yang memiliki kepentingan besar terhadap upaya perubahan ini dan juga punya kekuatan untuk melaksanakannya. Dalam proyek perubahan ini dapat diidentifikasi baik Project Leader, Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, Sekretaris Daerah, Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) dan Kepala Bagian Organisasi mempunyai pengaruh dan kepentingan yang kuat.

Upaya yang perlu dilakukan agar kelompok *promoters* tetap mendukung dan mempunyai pengaruh yang kuat dalam proper ini yaitu dengan memperkuat keterlibatan mereka dalam proper ini. Jika terdapat kendala, harus segera diyakinkan bahwa mereka tahu sebabnya dan alternative penyelesaiannya.

#### **B. Kelompok *Latens***

Merupakan kelompok yang memiliki pengaruh yang kuat namun belum memiliki cukup ketertarikan untuk terlibat dalam proyek perubahan. Kelompok ini antara lain Inspektorat Daerah, Kepala Bagian Hukum, Tim Penilai Kinerja dan Tim Penyusun Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

Upaya yang perlu dilakukan untuk menarik kelompok latens ini menjadi kelompok supporter yaitu memberikan informasi dan meyakinkan mereka bahwa proyek perubahan ini memiliki efek positif bagi semua. Sehingga kelompok latent yang mempunyai pengaruh yang besar dalam pengambilan keputusan, dapat lebih tertarik dan terlibat dalam proyek perubahan ini.

Dimana upaya kita untuk meyakinkan bahwa sistem merit merupakan isu aktual dalam manajemen kinerja dan pengembangan karir pegawai. Untuk itu, perlu koordinasi secara intensif kepada kelompok ini.

#### **C. Kelompok *Defenders***

Merupakan kelompok yang memiliki *interest* pribadi namun belum cukup mempunyai pengaruh di dalam proyek perubahan ini. Kelompok ini terdiri para pejabat JPT, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional dan para kasubag umum dan kepegawaian dalam penggunaan aplikasi Sikekah.

Upaya yang kita lakukan adalah melibatkan kelompok ini dalam pengambilan keputusan dan sejak dari awal pelaksanaan proyek perubahan. Dengan demikian ketertarikan yang tadinya lemah dapat berubah menjadi kuat sehingga mereka merasa memiliki proyek perubahan ini. Begitu juga dengan stakeholder pada jangka menengah yaitu Kasubag Tata Usaha/Kepegawaian sebagai motor penatalaksanaan administrasi dan pengembangan karir Pegawai di lingkungannya masing-masing. Mereka juga dapat memberikan masukan terhadap arah peningkatan sistem merit baik di lingkungan SKPD maupun untuk Pemkab Natuna.

#### **D. Kelompok *Apathetics***

Merupakan kelompok yang memiliki ketertarikan dan pengaruh yang rendah karena tidak mengetahui bahwa proyek perubahan ini akan berpengaruh ke segala aspek. Termasuk dalam kelompok ini adalah LSM/Ormas. Upaya kita yaitu memberikan informasi bahwa pemerintah daerah telah berupaya untuk melaksanakan tahapan reformasi birokrasi dalam bentuk peningkatan sistem merit.

Adapun **strategi marketing** yang digunakan untuk menarik dukungan dari stakeholder dengan menggunakan pendekatan 4P + 1C yaitu *product, place, price, promotion dan customer*.

- a. **Produk;** pengembangan aplikasi Sikekah dan mengintegrasikan aplikasi yang mencakup pencatatan disiplin, kinerja, keuangan, kelembagaan dan data pegawai.
- b. **Place:** melalui aplikasi yang sudah (Sikekah) baik *web-based* maupun diaplikasi android pada handphone masing-masing Pegawai
- c. **Price;** memberdayakan sumber daya pegawai internal sehingga tidak mengeluarkan biaya yang besar, seperti assesor internal, widyaiswara internal dan pranata komputer internal dari kalangan Pemda Natuna.
- d. **Promotion;** melalui media sosial seperti *WA Blast*, zoom meeting dan pertemuan-pertemuan hybrid lainnya. Penggunaan surat yang dikirim kepada OPD-OPD dirasa kurang efektif, karena ada informasi yang tidak tersampaikan ke seluruh pegawai. Sehingga penggunaan WA blast dapat menjangkau lebih banyak lagi informasi kepada pegawai.
- e. **Customer;** para pejabat pimpinan tinggi pratama, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional dan jabatatan pelaksana.

## 1.8. IDENTIFIKASI POTENSI KENDALA

Potensi masalah yang dapat muncul ketika pelaksanaan proyek perubahan ini, adalah seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1.11.** Identifikasi Potensi Kendala

No.	Potensi/Kendala	Penjelasan Strategi mengatasi kendala/masalah
<b>Jangka Pendek</b>		
1	Kendala teknis yaitu server atau aplikasi Sikekah Down atau error karena kapasitas kecil	Meminta bantuan Dinas Komunikasi dan Informasi untuk <i>backup server</i> dan membatasi format dan besar file yang diupload ke aplikasi.
2	Pengukuran dan penilaian kinerja belum mencerminkan matriks peran hasil (pembagian tugas sampai habis).	Pengaturan di dalam TPP yang menghubungkan capaian SKP secara lebih terukur dan <i>evident-base</i> ; dan Dialog kinerja dan evaluasi kinerja secara berkala antara atasan dan bawahan serta monitoring oleh Tim Penilai Kinerja secara berkala.
<b>Jangka Menengah</b>		
1	Pembahasan perbup TPP yang baru akan alot karena akan menambah kewajiban/beban pegawai dalam pengisian aktivitas harian/bulanan (mengubah dari zona nyaman)	Terus-menerus menyampaikan bahwa ada 2 alasan, yaitu:- evaluasi dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk memperkuat evidence capaian SKP; dan meningkatkan capaian nilai sistem merit, di mana sistem merit naik maka angka Indeks reformasi Birokrasi (Indeks RB) naik. Indeks RB merupakan salah satu variabel dalam perhitungan besaran TPP
2	Keengganan dari pejabat untuk mengikuti penilaian kompetensi	Surat edaran untuk mewajibkan pejabat mengikuti penilaian kompetensi, jika tidak ikut tanpa alasan yang diterima maka dijatuhi hukdis ringan/sedang
<b>Jangka Panjang</b>		
1.	Kebutuhan anggaran yang besar untuk mengadakan penilaian kompetensi kepada seluruh pegawai.	Kerjasama dengan Lembaga Penilaian kompetensi terakreditasi dengan memanfaatkan tenaga assesor internal BKPSDM.

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, *project leader* dan tim efektif harus dapat mengantisipasi dan mengidentifikasi potensi munculnya kendala, seperti yang tertera pada tabel di atas. Salah satu potensi kendala yang berpeluang terjadi adalah penolakan atau keluhan dari pegawai atas bertambahnya beban dalam mendapatkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Karena sebelumnya pegawai berada pada zona nyaman mereka, yaitu pengisian aktivitas yang terkait dengan pencapaian kinerja tanpa

evident dan evaluasi secara bulanan. Selain komitmen pimpinan yang harus kuat dan konsisten, juga dibutuhkan penyampaian secara terus menerus kepada pegawai dan pejabat yang mendapatkan TPP.

### 1.9. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

Faktor kunci keberhasilan proyek perubahan ini, antara lain:

1. **Komitmen pimpinan** (dalam hal ini Kepala Daerah dan Wakil Kepada Daerah, serta Pejabat yang Berwenang atau Sekretaris Daerah) untuk mendukung penerapan sistem merit secara bertahap.
2. **Pemanfaatan sumber daya manusia secara internal** untuk merancang, mengimplementasikan, mengatasi kendala, dan evaluasi secara terus-menerus dengan programmer internal, assesor internal dan widyaiswara internal.
3. **Informasi tersampaikan** kepada seluruh pegawai lewat saluran komunikasi yang ada (mengingat rentang geografis wilayah kepulauan)

Di samping itu, dari segi teknis, ukuran keberhasilan dalam proyek ini dapat diukur dengan menggunakan kriteria dan target satuan yang terdiri dari 5 (lima) faktor kunci keberhasilan yaitu tepat waktu, sesuai anggaran, cakupan proyek, mutu kualitas, dan sumber daya yang tersedia, sebagaimana yang tertera pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.12.** Kriteria dan Faktor Kunci Keberhasilan

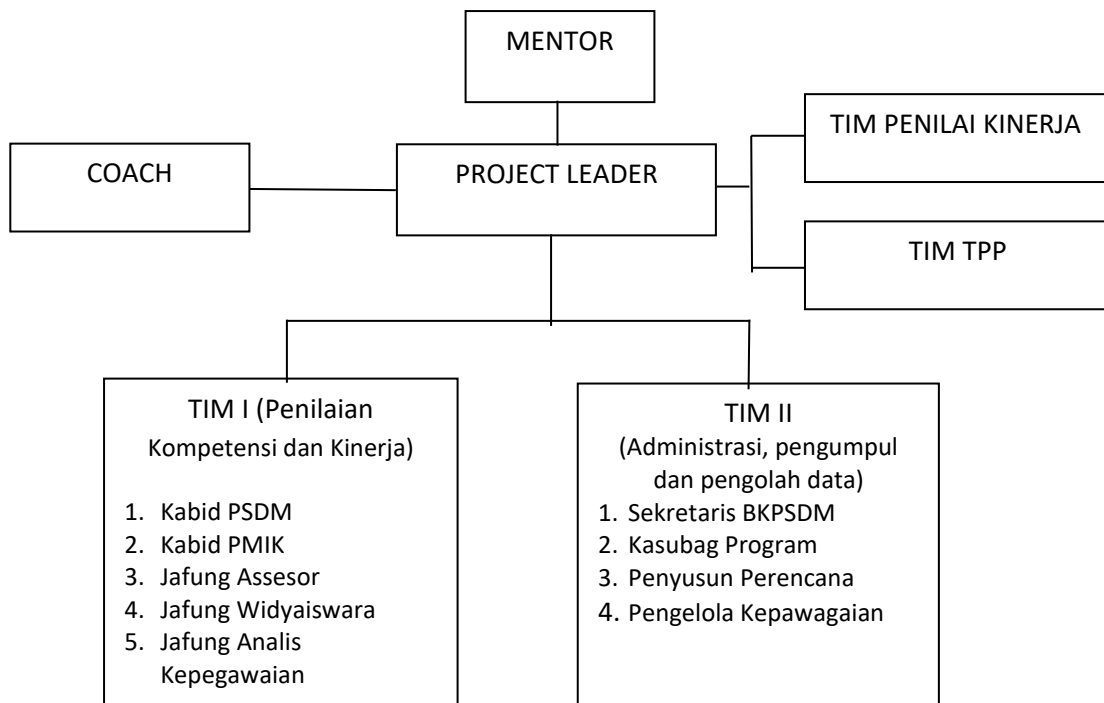
No	Faktor Kunci Keberhasilan	Kriteria	Target Satuan
1	<b>Tepat Waktu</b>	Jangka Pendek	2 bulan
		Jangka Menengah	6 bulan - 1 Tahun
2	<b>Sesuai anggaran</b>	Jangka Pendek	Rp. 2.500.000
		Jangka Menengah	Rp. 300.000.000
3	<b>Cakupan Proyek</b>	Jangka Pendek	Uji Coba pejabat di OPD tertentu
		Jangka Menengah	Pejabat/pegawai yang mendapatkan TPP beban kerja dan prestasi kerja
4	<b>Mutu Kualitas</b>	Menu unggah bukti pencapaian kinerja, menu evaluasi kinerja dari atasan	95 %
5	<b>Sumber Daya yang tersedia</b>	Bekerjanya tim inti Kabid, Tim I dan Tim II	12 orang

## 1.10. TATA KELOLA PROYEK PERUBAHAN

Untuk melaksanakan proyek perubahan ini maka dibutuhkan tim efektif yang terdiri dari *Project Leader*, Mentor (atasan dari Project Leader), *Coach*, Tim Kolaborasi, dan dua Tim Pendukung. Adapun proyek perubahan ini akan berkolaborasi dengan Tim Penilai Kinerja yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Inspektur Inspektorat Daerah, Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah, serta Tim Penyusun Tambahan Penghasilan Pegawai yang terdiri dari unsur BPKPD, Inspektorat dan Bagian Organisasi.

Adapun kedua tim pelaksana yaitu terdiri dari tim penilaian kompetensi dan penilaian kinerja serta tim administrasi, pengumpul dan pengolah data. Adapun tata kelola proyek perubahan dan pembagian tugas tim dan anggota tim sebagai berikut:

**Diagram 1.2.** Tata Kelola Proyek Perubahan



Pada diagram di atas menggambarkan tata kelola proyek perubahan yang melibatkan tim internal yang terdiri dari dua tim dan kolaborasi dengan Tim Penilai Kinerja dan Tim Penyusunan TPP, dengan tugas-tugas sebagaimana pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.13.** Pembagian Tugas Tim Proyek Perubahan

NAMA PROPER	<b>PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT MELALUI PENGEMBANGAN APLIKASI SISTEM INFORMASI MANAJEMEN KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH) KABUPATEN NATUNA SIKEKAH MERIT</b>	
MENTOR	WAKIL BUPATI (RODHIAL HUDA)	
COACH	WIDYAIHWARA BPSDM KMDN MACHMUDAN SADIK	
PROJECT LEADER	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM)	
SUMBER DAYA TIM	TIM I (Manajemen Kinerja)	
	Kabid Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM)	Koordinator Tim I
	Kabid Pengadaan, Mutasi dan Pengadaan Pegawai	Menyiapkan data kepegawaian
	Jafung Assesor	Mengkoordinasikan pembuatan profil pegawai, dan melakukan penilaian kompetensi dan rekapitulasi penilaian kinerja.
	Jafung Widyaiswara	Membantu sosialisasi terkait manajemen kinerja dan peraturan mengenai SKP.
	Jafung Analis Kepegawaian	Koordinasi dengan Tim TPP terkait Aplikasi Sistem Merit.
	Pranata Komputer	Programmer Aplikasi
	TIM II (Administrasi, Pengumpul dan pengolah laporan)	
	Sekretaris BKPSDM	Koordinator Tim II
	Kasubag Program	Menyiapkan data
	Analis Perencanaan	Analisa program
	Pengelola Kepegawaian	Dokumentasi kegiatan

### 1.11. RENCANA PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Rencana pengembangan potensi diri sebagai hasil dari laboratorium kepemimpinan, yaitu:

1. **Komponen Integritas;** perlu pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan yang lebih terukur dan mempunyai akuntabilitas yang lebih baik. Dapat dalam bentuk penggunaan teknologi informasi agar pengelolaan kepegawaian dan pengembangan kepegawaian menjadi lebih mudah, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. **Komponen Kerjasama;** perlu menjalin kerjasama yang lebih intens di kalangan tim di dalam OPD agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Dan



kerjasama dengan instansi pemerintah dan instansi swasta lainnya agar mendapatkan wawasan dan jaringan kerja yang lebih luas.

3. **Komponen Mengelola Perubahan;** perlu lebih adaptif dalam mengelola perubahan baik perubahan peraturan, perubahan perkembangan teknologi maupun perubahan dari karakteristik pegawai ASN dengan organisasi pembelajar, kelompok diskusi dan update informasi dan perkembangan teknologi.

--- 000 ---

## BAB II PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN

### 2.1. CAPAIAN TAHAPAN RENCANA STRATEGIS

Implementasi proyek perubahan merupakan pelaksanaan komitmen selama dua bulan masa laboratorium kepemimpinan sesuai dengan tahapan yang telah direncanakan pada masa penyusunan rancangan proyek perubahan. Proyek perubahan ini berbentuk inovasi yang berada pada level adopsi (level kedua di bawah inovasi murni) kebijakan pemerintah dan pengembangan dari sistem yang sudah ada. Kebijakan pemerintah yang diadopsi yaitu Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja Pegawai ASN dan Permenpan Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit yang dituangkan dalam bentuk pengembangan aplikasi sistem informasi kinerja kepegawaian dengan tujuan meningkatkan nilai sistem merit. Kebijakan pemerintah ini kemudian diimplementasikan ke dalam pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (**Sikekah**) guna mempercepat penerapan **Sistem Merit**. Dengan demikian, branding proper ini dinamakan **Sikekah Merit**.

Pada proses laboratorium kepemimpinan, *project leader* mengimplementasikan proyek perubahan yang dibagi ke dalam 3 tahapan (*milestone*), yaitu rencana jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Adapun laporan ini fokus pada implementasi proyek perubahan tahap jangka pendek yang dilaksanakan dari tanggal 17 Oktober sampai dengan 2 Desember 2022. Untuk menilai apakah implementasi proyek perubahan tahapan jangka pendek dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana dan target, maka disusun tabel implementasi proyek perubahan sebagai berikut:

**Tabel 2.1.** Capaian *Milestone* Jangka Pendek

No.	Kegiatan	Waktu		Hasil Kegiatan	Stakeholder	Keterangan
		Rencana	Realisasi			
1	1 Rapat persiapan internal BKPSDM	3-4 Oktober 2022	4 Oktober 2022	TOR rapat	Project Leader, BKPSDM	-
	2 Rapat Mentor, Project Leader dengan Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja Daerah	4 Oktober 2022	4 Oktober 2022	Notulen Rapat dan tindaklanjut	Sekda, Tim TPP dan Project Leader	-
	3 Perumusan langkah kerja teknis perwujudan proper	04 Oktober 2022	4-10-2022	Dokumen	Project Leader	-
2	1 Pembentukan Tim Efektif	--	18-10-2022	Notulen rapat Draft SK SK	Project leader, Kasubag Umpeg BKPSDM, dan Tim II	Ditambahkan pada milestone jangka pendek
	2 Identifikasi kelengkapan fitur untuk pengembangan aplikasi Sikekah	17-19 Oktober 2022	19 Oktober 2022	Daftar fitur pengembangan aplikasi	Project leader, Tim I dan Programmer Tim TPP	

	3	Rapat dengan Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja	20-21 Oktober 2022	25-26 Oktober 2022	Notulen rapat, absensi	Project Leader, Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja	Rapat tidak selesai karena diikuti dengan agenda lain
3	1	Pengembangan aplikasi oleh Programmer	24 Oktober – 12 November 2022	25 okt, 2 Nop,	Fitur di Aplikasi Sikekah		
	2	Sosialisasi Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai penilaian kinerja oleh Widyaiswara (Secara daring, in house training)	24 Oktober – 12 November 2022	17, 22, 24 , 30 Nopember 2022	Materi Sosialisasi	Widyaiswara, Tim efektif, dan para pegawai dari Jafung dan jabatan administrasi	
	3	Uji Coba upload dokumen dan evaluasi kinerja	14-19 November 2022	9 Nopember dan 15 Nopember 2022	Hasil Uji Coba dan daftar permasalahan	Project leader dan programmer dan Tim I	
	4	Perbaikan fitur menu evaluasi kinerja dan upload dokumen	21 – 26 November 2022	17 Nopember 2022	Fitur perbaikan	Project leader dan programmer	
	5	Lauching Penerapan Sistem Merit dan	-	29 November 2022	Launching dan Video Testimoni	Project Leader, Tim Efektif, BKPSDM, Bagian Prokopim, Seluruh pimpinan OPD	Tidak ada sebelumnya di milestone
4	1	Penyusunan Laporan Proper	1-3 Desember 2022	1 – 3 Desember 22	Laporan		

### 2.1.1.TAHAP RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

Tahap persiapan implementasi proyek perubahan dimulai dari *pertama*, pembentukan tim efektif yang melibatkan unsur internal Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia; *kedua*, *brainstorming* dengan Tim Anggaran Pemerintah Daerah dan Tim Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) mengenai rencana pembayaran TPP yang dikaitkan dengan peningkatan Sistem Merit; dan *ketiga*, dukungan Mentor terkait isu proyek perubahan. Adapun tahap persiapan sebagai berikut.

#### 2.1.1.1. Pembentukan Tim Efektif

Embrio dari pelaksanaan proyek perubahan ini dimulai dari Rapat identifikasi permasalahan dan perumusan masalah yang terkait dengan sumberdaya aparatur. Rapat ini dilaksanakan pada hari **Selasa tanggal 4 Oktober 2022** bertempat di ruang rapat BKPSDM yang dihadiri oleh seluruh staf BKPSDM termasuk calon tim efektif nantinya.

**Gambar 2.1** Rapat Persiapan dan Pembentukan Tim Efektif



NO.	NAMA	JEMBATAN	INSTANSI	PARAF
1	M.A. Sanjaya	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
2	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
3	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
4	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
5	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
6	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
7	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
8	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
9	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
10	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
11	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
12	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
13	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
14	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
15	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
16	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
17	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
18	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
19	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]
20	[Signature]	Kabupaten	BKPSDM	[Signature]

<http://bit.ly/3B3qWaD>



Keterangan gambar: Dokumentasi rapat persiapan tanggal 4 Oktober 2022 yang dihadiri pegawai BKPSDM (calon Tim Efektif)

Hasil rapat merumuskan permasalahan yang mendesak diangkat terkait dengan masih rendahnya angka sistem merit Kabupaten Natuna. Di mana perjanjian kinerja OPD BKPSDM Natuna adalah nilai sistem merit yang minimal baik. Sehingga dari rapat tersebut sepakat mengangkat permasalahan terkait dengan pembenahan manajemen kinerja melalui pengembangan aplikasi yang sudah ada. Adapun judul yang dirumuskan yaitu Percepatan peningkatan Sistem Merit melalui pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (Sikekah) atau yang disingkat Sikekah Merit. Rapat ini juga sekaligus membahas pembentukan calon tim efektif yang akan

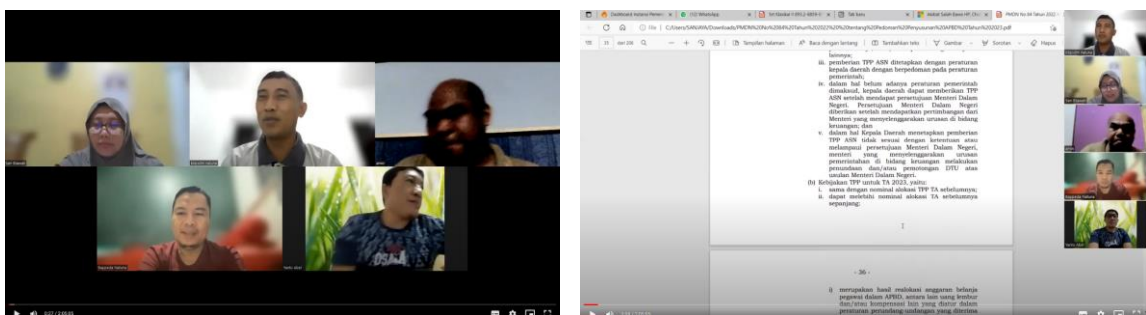
diformalkan setelah selesainya seminar rancangan proyek perubahan. Di mana pada rapat dibahas tanggungjawab masing-masing tim dan personil tim efektif.

### 2.1.1.2. *Brainstorming* dengan Tim TPP dan TAPD tentang rencana peningkatan Sistem Merit dihubungkan dengan pembayaran TPP

Kegiatan *brainstorming* ini dilakukan pada hari **Minggu tanggal 2 Oktober 2022** yang dilakukan secara Daring diikuti oleh Inspektur Inspektorat Daerah, Kepala Badan Perencanaan dan Litbang (BP3D), Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD), Kepala BKPSDM dan Kepala Bagian Organisasi Setdakab Natuna. Intisari dari pembicaraan adalah berkaitan dengan APBD tahun 2023 dan adanya keterbatasan keuangan daerah, maka pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) perlu lebih diperketat. Di samping itu, juga dibahas dalam pembayaran TPP haruslah mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2022 tentang pedoman Penyusunan APBD 2023. Tim TPP pada intinya setuju dengan penambahan 3 (tiga) fitur baru pada aplikasi dengan tujuan untuk meningkatkan sistem merit Kabupaten Natuna dan sekaligus memperketat pembayaran TPP mengingat terbatasnya APBD.

*Project Leader* ikut juga dalam rapat TAPD terkait dengan pembahasan APBD 2023 yang dilaksanakan di Kantor BPKPD pada hari Senin tanggal 3 Oktober 2022. Di mana pada kegiatan tersebut *project leader* menyampaikan rencana untuk mengembangkan Aplikasi Sikekah terutama dari segi manajemen kinerja pegawai.

**Gambar 2.2.** Brainstorming dengan Tim TPP dan Rapat dengan TAPD





<https://bit.ly/RapatTimTPP>



Keterangan gambar: Dokumentasi *brainstorming* dengan tim TPP dan Tim TAPD terkait dengan Hubungan TPP dan APBD

Hasil dari *brainstorming*, bahwa tim TPP dan TAPD mempunyai pemikiran yang sama bahwa mengingat keterbatasan anggaran APBD tahun 2023, maka perlu ditinjau pembayaran TPP yang saat ini sedang berlangsung. Di mana pegawai ASN belum mempunyai penilaian kinerja yang terukur setiap bulan dan belum terhubung dengan pencapaian IKU maupun Perjanjian Kinerja OPD. Sehingga fakta yang terjadi di lapangan, pegawai dengan kelas jabatan yang sama mendapatkan besaran yang sama walaupun berbeda capaian kerjanya.

### **2.1.1.3. Dukungan Mentor terhadap Rancangan Proyek Perubahan**

Kegiatan berikutnya dalam tahap persiapan proyek perubahan adalah menjelaskan identifikasi permasalahan kepada mentor dan rencana mengambil isu proyek perubahan terkait peningkatan Sistem Merit melalui penggunaan teknologi informasi



**Gambar 2.3.** Dukungan dan Komitmen Mentor (Wakil Bupati)



<https://bit.ly/komitmenmentor>



Keterangan gambar: Dukungan dari Wakil Bupati Natuna yang sekaligus sebagai Mentor

## 2.1.2. TAHAP PERSIAPAN IMPLEMENTASI

### 2.1.2.1. Pengesahan Tim Efektif dan Penyusunan Rencana Kerja Tim Efektif

Setelah selesai seminar rancangan proyek perubahan maka dilanjutkan dengan memformalkan rancangan SK tim efektif menjadi SK Nomor 212.1/BKPSDM/2022 tanggal **18 Oktober 2022** tentang Tim efektif Percepatan Penerapan Sistem Merit melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Daerah (Sikekah) Kabupaten Natuna (Sikekah Merit).

**Gambar 2.4.** Tangkap Layar SK Tim Efektif  
(Halaman depan dan halaman belakang)



<https://bit.ly/RapatSKTimEfektif>



Setelah penetapan SK, dilanjutkan dengan rapat tim efektif pada hari Kamis tanggal **20 Oktober 2022** di kantor BKPSDM Natuna. Rapat ini bertujuan agar pelaksanaan proyek perubahan dapat tersusun secara sistematis, terarah dan tepat waktu dalam bentuk rencana kerja. Rencana kerja ini memuat tahapan-tahapan kegiatan, waktu, tempat dan teknis pelaksanaan tahap perubahan jangka pendek. Dalam rapat, juga disampaikan masukan untuk melaksanakan launching Sikekah Merit ini yang dapat disejalankan dengan perayaan HUT Korpri ke-51 pada tanggal 29 November 2022. Usulan *Launching* merupakan tambahan dari tahapan *milestone* jangka pendek sebagai bagian dari strategi marketing. Rapat juga menyepakati agar icon Sikekah diperbaharui agar lagi *fresh* (Segar).



**Gambar 2.5.** Rapat dengan Tim Efektif



<https://bit.ly/RapatTimEfektifrencana>



Keterangan gambar: Dokumentasi Rapat dengan Tim Efektif terkait dengan rencana kerja

Rencana kerja tim efektif untuk tahapan *milestones* jangka pendek seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.2** Rencana Kerja Tim Efektif  
Implementasi Proyek Perubahan Milestone Jangka Pendek

N	Rencana Kegiatan	Rencana Pelaksanaan	Output	Stakeholder yang terlibat
1	1 Rapat persiapan internal BKPSDM dan SK Tim Efektif	17 – 20 Oktober 2022	Notulensi rapat, Rencana Kerja Tim Efektif dan SK Tim Efektif	Tim efektif dan Proramgmer
	2 Pengesahan SK Tim Efektif	17 – 20 Oktober 2022	SK Tim Efektif	Sekretariat BKPSDM, Project leader
2	1 Identifikasi kelengkapan fitur untuk pengembangan aplikasi Sikekah	18 – 21 Oktober 2022	Tabel Identifikasi pengembangan Aplikasi/Flow Chart	Project Leader, Tim Efektif (Programmer) dan Tim I, dan Analis Kepegawaian
	2 Rapat dengan Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja	24 – 28 Oktober 2022	Notulen rapat, indentifikasi kebutuhan pengembangan Aplikasi	Mentor/PyB, Tim TPP, dan Tim Penilai Kinerja, Project Leader dan Tim Efektif
3	1 Pengembangan aplikasi oleh Programmer	31 Oktober – 19 November 2022	Menu Manajemen Kinerja (upload evidence, Dialog Kinerja dan	Tim Efektif (Programmer, Widyaiswara, Assesor dan Analis Kepegawaian), Tim TPP (Kepala BPKPD dan Kabag Organisasi),
	2 Sosialisasi Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai penilaian kinerja oleh Widyaiswara (Secara daring, in house training)	14 – 22 Nopember 2022	Power Point Sistem Merit dan demonstrasi aplikasi	Project Leader, Tim Efektif (Widyaiswara, Analis Kepegawaian, Programmer) dan Project Leader, Para Kasubag Umpeg, pejabat fungsional, dan pejabat administrasi dan Kecamatan
	3 Uji Coba upload dokumen dan evaluasi kinerja	21 – 25 November 2022	Menu Aplikasi dan Video Tutorial	Tim Efektif (Programmer dan Tim I), Bagian Organisasi, BPKPD, dan para Kasubag Umum Kepegawaian

4	Lauching Penerapan Sistem Merit dan	29 November 2022 (Hari Korpri)	Upacara Kegiatan Launching, Launching Testimoni Video dan	Project Leader, Tim efektif, Sekretariat BKPSDM, Bagian Prokopim, Media dan Editor Video
4	Penyusunan Laporan Proper	28 November – 1 Desember 2022	Draft Laporan	Project Leader dan Tim Efektif (Tim II)

### 2.1.2.2. Konsultasi dengan Mentor dan Sekretaris Daerah untuk memulai tahapan kegiatan

Setelah terbentuknya tim efektif dan tersusunnya rencana kerja tim efektif, maka *project leader* kembali melaporkan kepada mentor Wakil Bupati Natuna pada tanggal **18 Oktober 2022** di ruang kerja Wakil Bupati untuk memulai tahapan kegiatan implementasi project perubahan. Adapun arahan dari Mentor yaitu agar *project leader* melaksanakan implementasi proyek perubahan ini bukan hanya sekedar memenuhi tugas dari Pelatihan Kepemimpinan Nasional, tapi yang paling penting berdampak positif meningkatkan kinerja pegawai Kabupaten Natuna. Sehingga dengan implementasi jangka pendek dapat berkelanjutan ke tahapan berikutnya guna pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah. Pencapaian Visi dan Misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah akan tercapai jika target kinerja organisasi dan pegawai juga terlaksana.

**Gambar 2.6.** Konsultasi Kepada Mentor



<https://bit.ly/konsultasimentormulai>



Keterangan gambar: Dokumentasi Konsultasi kepada Mentor untuk mulai tahapan implementasi

Project leader juga melakukan konsultasi dan penjelasan kepada Pejabat yang Berwenang (PyB) atau Sekretaris Daerah pada **tanggal 19 Oktober 2022 bertempat di ruangan Sekretaris Daerah (Sekda)**. Masukkan dari Sekda, antara lain:

1. Agar proper ini dapat mengurangi pegawai yang berperilaku *ghosting*, atau pegawai yang hanya datang absen pagi dan absen pulang saja tanpa bekerja.
2. Untuk memasukkan pengembangan aplikasi Sikekah ini pada pelaksanaan pembayaran TPP tahun 2023.
3. Mensosialisasikan pengembangan aplikasi ini kepada pegawai dari berbagai tingkatan (pejabat eselon, pejabat fungsional dan staf atau pelaksana), agar dapat mempersiapkan diri ketika sudah diterapkan.

**Gambar 2.7.** Konsultasi dan Dukungan Sekretaris Daerah



<https://bit.ly/konsultasisekda>



Keterangan gambar: Dokumentasi Konsultasi dan menjelaskan tahapan implementasi proyek perubahan kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Natuna

### **2.1.2.3. Identifikasi Penambahan Fitur untuk Pengembangan Aplikasi Sikekah**

Sehari setelah melapor kepada mentor, maka *project leader* berdiskusi dan koordinasi dengan programmer Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian (Sikekah) di ruangan pranata komputer pada tanggal **19 Oktober 2022**, untuk menjelaskan alur program penambahan fitur. Dengan beberapa hasil diskusi:

1. Memperbaiki menu realisasi SKP yang sebelumnya menghubungkan aktivitas harian dengan target SKP dan kemudian melakukan ‘*Generate Realisasi SKP*’

menjadi pengukuran kinerja yang lebih obyektif sesuai dengan persyaratan dari KASN.

**Gambar 2.8.** Menu Realisasi SKP sebelum Implementasi Proper

Kegiatan Tugas Jabatan	Satuan	Jenis	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des
Meningkatnya Kinerja Pemerintah Daerah	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meningkatnya Kepuasan Masyarakat	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Meningkatnya Tata Kelola Manajemen SDM ASN Yang Profesional	Kertas Kerja	Target	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		Realisasi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	66.67

2. Menambahkan menu baru dalam label Manajemen Kinerja, dalam bentuk:
  - a. *Upload evidence* atau bukti kerja terkait pencapaian SKP;
  - b. Dialog kinerja bawahan-atasan; dan
  - c. Evaluasi kinerja dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.
3. Dalam hal melakukan perubahan ini dan mengingat penerapan pembayaran TPP masih menggunakan Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2021 mengenai TPP yang masih berlaku sampai Desember 2022, maka diupayakan agar jika penambahan menu sudah tersedia, namun untuk sementara waktu belum dihubungkan dengan pembayaran TPP 2022.

**Gambar 2.9.** Koordinasi dan Diskusi dengan Programmer



WhatsApp Video 2022-10-...

<https://bit.ly/Programmeridentifikasi>



Keterangan gambar: Koordinasi dan diskusi dengan programmer terkait dengan kemampuan mengembangkan aplikasi dalam waktu singkat

### 2.1.3.TAHAP IMPLEMENTASI PROPER

#### 2.1.3.1. Rapat dengan Tim Efektif untuk Implementasi

Rapat dilaksanakan pada hari Kamis tanggal **20 Oktober 2022** bertempat di ruangan rapat Kepala BKPSDM dan dihadiri oleh tim efektif. Rapat kecil ini bertujuan untuk **membedah strategi percepatan sistem merit** dengan dibantu oleh pengembangan aplikasi dan strategi apa yang diperlukan agar pengembangan menu aplikasi ini tidak memberatkan pegawai tapi di sisi lain tetap memenuhi kaidah sesuai dengan penilaian sistem merit. Rapat juga membahas mekanisme untuk penyebaran informasi melalui kombinasi antara daring dan klasikal. Dan untuk klasikal dibantu tenaga widyaiswara BKPSDM Natuna yang akan menyampaikan selain terkait dengan Permenpan Nomor 6 tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN juga pengembangan aplikasi Sikekah Merit ini. Untuk sosialisasi secara daring akan dibagi ke dalam beberapa segmen, yaitu untuk para kasubag dan admin aplikasi di setiap OPD, untuk pejabat fungsional dan pelaksana (yang tidak mempunyai bawahan tetapi mempunyai atasan) dan pejabat eselon (yang mempunyai bawahan dan atasan)

**Gambar 2.10.** Rapat Tim Efektif Implementasi Proper



<https://bit.ly/RapatTimEfektifImplementasi>



Keterangan gambar: Rapat Kecil Tim Efektif membahas strategi percepatan peningkatan sistem merit dalam jangka pendek ini

#### 2.1.3.2. Rapat dengan Stakeholder terkait / Tim TPP

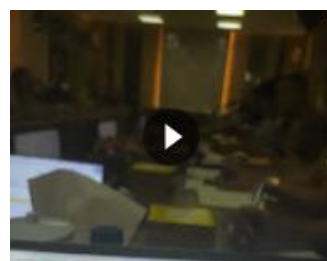
Untuk menyebarkan rencana percepatan penerapan sistem merit melalui pengembangan aplikasi Sikekah ini, maka diadakan rapat dengan para stakeholder



terkait dipimpin oleh Sekretaris Daerah sebagai ketua Tim Penilai Kinerja yang juga disejajarkan dengan agenda lainnya, yaitu pengadaan CASN. Adapun daftar undangan antara lain asisten, staf ahli, Kepala BPKPD, Kepala Bappeda, Kabag Organisasi, Kabag Hukum, dan jafung terkait. Rapat berlangsung dua hari, pada hari Selasa tanggal 25 Oktober 2022, dan dilanjutkan keesokan harinya pada tanggal 26 Oktober 2022. Adapun hasil rapat terkait dengan penerapan sistem merit ini yaitu:

1. Menyampaikan wacana bahwa pencapaian TPP harus berdasarkan penggunaan metode penilaian kinerja yang obyektif dan dilakukan secara berkala, bukan penilaian yang bersifat 1 (satu) tahun sekali;
2. Menyampaikan wacana perlu adanya dialog kinerja yang merupakan sarana komunikasi antara bawahan-atasan untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja.
3. Mengingat ini sudah akhir tahun, maka penerapan Sikekah Merit efektif diberlakukan pada awal tahun 2023, namun perlu di sosialisasikan secara masif kepada para pegawai.

**Gambar 2.11.** Rapat dengan Stakeholder pada tanggal 25 Oktober 2022



VID\_20221025\_152153.m...

**DAFTAR NAMA-NAMA UNDANGAN**

1. Sekretaris Daerah (Agenda 1 dan 2)
2. Asisten III Administrasi Umum (Agenda 1 dan 2)
3. Staf Ahli Bidang Kemasayarakatan dan SDM (Agenda 1 dan 2)
4. Inspektur Inspektorat (Agenda 1 dan 2)
5. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Penerimaan Daerah (BPKPD) (Agenda 1 dan 2)
6. Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BP3D) (Agenda 1 dan 2)
7. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) (Agenda 1 dan 2)
8. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Agenda 1)
9. Kepala Dinas Kesehatan (Agenda 1)
10. Kepala Bagian Organisasi (Agenda 1 dan 2)
11. Kepala Bagian Hukum SetdaKab Natuna (Agenda 1 dan 2)
12. Jafung P2UPD (1 orang) Inspektoral (Agenda 1 dan 2)
13. Kepala Bidang Pengadaan, Mutasi dan Informasi Kepegawaian (PMIK) BKPSDM (Agenda 1)
14. Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (Agenda 2)
15. Jafung Analis Kepegawaian BKPSDM (Agenda 1)
16. Direktur RSUD (Agenda 1)
17. Sekretaris Dinas Kesehatan (Agenda 1)
18. Kepala Bidang Sumber Daya Kesehatan Dinas Kesehatan (Agenda 1)
19. Kepala Bidang Pendidikan dan Tenaga Pendidikan (PTK) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Agenda 1)
20. Koordinator Pengawas Sekolah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Agenda 1)
21. Kepala SDN 003 Sungai Ulu Kecamatan Bunguran Timur (Agenda 1)

<https://bit.ly/RapatStakeholder>



Keterangan gambar: Rapat dengan *stakeholder* terkait TPP yang disejalankan dengan rapat pengadaan CASN

**Gambar 2.12.** Rapat dengan Stakeholder pada tanggal 26 Oktober 2022



**PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA**  
**SEKRETARIAT DAERAH**  
Jalan Batu Sisir - Bukit Arai Provinsi Kepulauan Riau  
Telp.:0773-31446 Fax:0773-31467 Website:www.natunakab.go.id  
**RANAI**

**DAFTAR ALAMAT UNDANGAN RAPAT**

1. Sekretaris Daerah
2. Asisten II Administrasi Umum
3. Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan SDM
4. Inspektur Inspektorat
5. Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD)
6. Kepala Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BP3D)
7. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)
8. Kepala Bagian Organisasi
9. Kepala Bagian Hukum Setdakab Natuna
10. Jafung PZUPD (1 orang) Inspekturat
11. Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia
12. Jafung Analisis Kepegawaian BKPSDM
13. Pranata Komputer BPKPD

Ranai, 26 Oktober 2022

Nomor : 005/BKPSDM.01/1243/X/2022 Kepada  
Lampiran : - Yth.  
Perihal : **Rapat Pembahasan TPP dan Percepatan Penerapan Sistem Merit melalui Aplikasi Sikekah (Sikekah Merit)** di-  
Ranai

**Sekretaris Daerah**, dengan ini mengundang Bapak/Ibu/Sdr/i untuk hadir pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 26 Oktober 2022  
Waktu : 13.30 WIB s.d selesai  
Tempat : Ruang Rapat Sekretaris Daerah. Lt II Kantor Bupati  
Agenda : 1. Rapat Pembahasan TPP  
2. Rapat Percepatan Penerapan Sistem Merit melalui Aplikasi Sikekah (Sikekah Merit)

Demikian disampaikan, atas kehadirannya tepat waktu diucapkan terimakasih.

Keterangan gambar: Lanjutan Rapat dengan stakeholder terkait TPP yang disejalankan dengan rapat pengadaan CASN, karena rapat sebelumnya belum tuntas

Rapat diadakan dua hari berturut-turut karena rapat pada hari sebelumnya tidak efektif membahas mengenai penerapan Sistem Merit. Rapat pada hari kedua juga

dipimpin oleh Sekretaris Daerah, dan diikuti oleh Inspektur Inspektorat Daerah, Kepala BPKPD, Kabid BP3D, Programmer, Bagian Organisasi dan Bagian Hukum.

## **PENGEMBANGAN APLIKASI**

### **2.1.3.3. Penambahan Menu Baru**

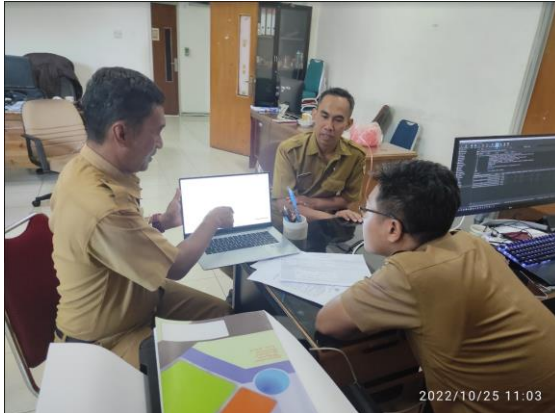
Pada hari Selasa tanggal **25 Oktober 2022**, *Project leader* bersama Widyaiswara Kabupaten Natuna yang juga merupakan bagian dari Tim I tim efektif yaitu Saudara Yudi Kresnasurya melakukan penyamaan persepsi antara ketentuan di Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN dengan pengembangan menu dalam aplikasi, dengan beberapa catatan, yaitu:

1. Strategi cara menambah menu tanpa mengganggu penggunaan aplikasi pada tahun anggaran berjalan;
2. Untuk *evidence* pencapaian SKP, minimal 1 (satu) *evidence* untuk 1 (satu) capaian SKP. Programmer menyampaikan bahwa untuk sementara besaran file yang diunggah harus dibatasi karena keterbatasan ruangan penyimpanan di server. Dan juga untuk sementara minimal 1 dokumen per target SKP.
3. Bentuk laporan dapat berupa file pdf, tangkap layar, jpg ataupun dokumen *microsot office*. Namun untuk *evidence* berupa video, disertakan link tempat video tersebut disimpan di *cloud*.
4. Untuk format dialog kinerja menggunakan format dialog kinerja yang disarankan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), di mana antara lain berisikan hambatan/kendala yang dihadapi oleh bawahan dan usulan / solusi dari bawahan serta ditanggapi oleh atasan dalam bentuk kesepakatan. Dialog kinerja minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan. Dan WI menyampaikan dengan Permenpan nomor 6 tahun 2022 ini, maka SKP bersifat fleksibel dan dapat diubah setiap bulan. Perubahan ini berdasarkan bukti dan alasan yang kuat melalui mekanisme dialog kinerja ini.
5. Untuk format evaluasi kinerja menggunakan format sesuai Permenpan Nomor 6 tahun 2022 dengan **pendekatan kuantitatif**. Dengan alasan transisi dari Permenpan sebelumnya yang menggunakan penilaian angka (pendekatan kuantitatif). Programmer akan menyiapkan juga evaluasi kinerja berdasarkan **pendekatan kualitatif** pada tahun 2023. Adapun menu utama di evaluasi kinerja



pegawai yaitu capaian sasaran kerja pegawai, **rating hasil kerja**, **perilaku kerja** berdasarkan core values **ASN Berakhlak**, **rating perilaku kerja**, dan **predikat kinerja pegawai**.

**Gambar 2.13.** Penyesuaian Menu Baru berdasarkan peraturan



<https://bit.ly/penambahanmenubarWI>



Keterangan gambar: Diskusi antara Project Leader, Widyaiswara dan Programmer untuk pengembangan aplikasi sesuai dengan peraturan terkait dengan manajemen kinerja

Kemudian pada hari Rabu **tanggal 9 November 2022**, *project leader* kembali mengecek progres kemajuan pengembangan aplikasi bersama Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Natuna yang juga merupakan tim TPP Kabupaten Natuna. Di mana masukannya antara lain untuk pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) seharusnya tidak semua pegawai mendapatkan TPP 100% dengan mudah. Harus ada indikator yang ketat untuk ini.

**Gambar 2.14** Pengecekan Progress Pengembangan Aplikasi



<https://bit.ly/DiskusiKABPKPD>

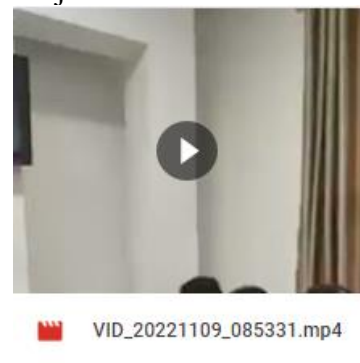


Keterangan gambar: Diskusi antara *Project Leader*, Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah dan Programmer terkait penambahan menu dalam aplikasi Sikekah terkait dengan pembayaran TPP

#### 2.1.3.4. Uji Coba Menu Baru

Pada hari **Rabu tanggal 9 November 2022** *project leader* kembali memonitor progres pengembangan aplikasi Sikekah di ruangan Programmer. Semua menu yang terkait dengan kinerja di kelompokkan ke dalam menu **Manajemen Kinerja**. Di mana pada monitoring kali ini, progres aplikasi sudah tersedia menu Upload Evidence SKP.

**Gambar 2.15** Monitoring Progress pengembangan Aplikasi Menu Upload Evidence dan Dialog Kinerja



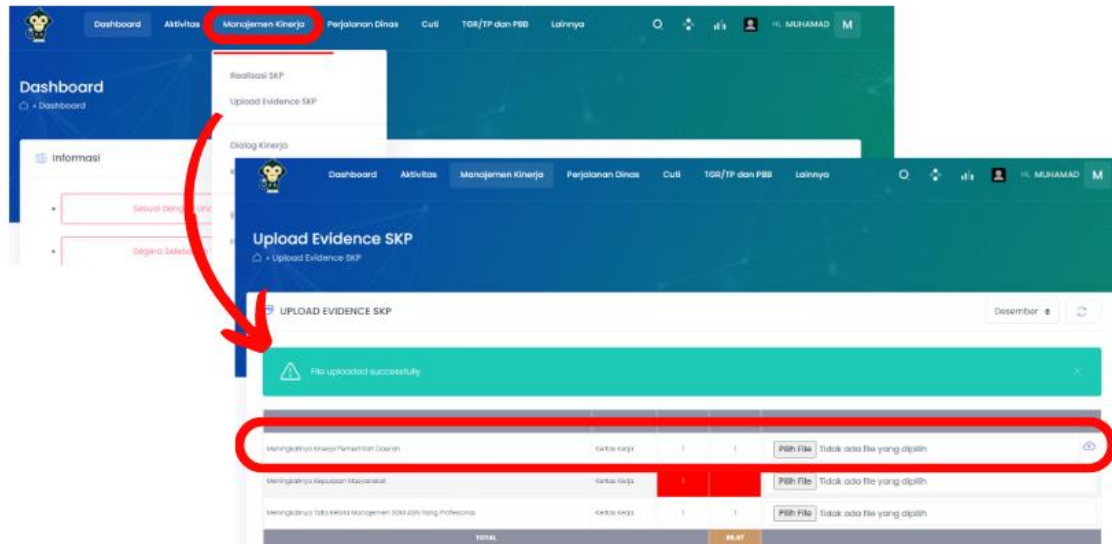
<https://bit.ly/menuuploadevidence>



Keterangan gambar: Project leader melihat uji coba menu upload evidence SKP dan dialog kinerja oleh Programmer

*Project leader* melakukan uji coba menu *upload evidence* SKP dan dialog kinerja bersama dengan programmer. Di bawah ini disajikan tangkap layar menu Manajemen Kinerja, di mana menu yang sudah aktif yaitu menu upload evidence SKP dan dialog kinerja.

**Gambar 2.16** Tangkap Layar Menu *Upload Evidence* SKP

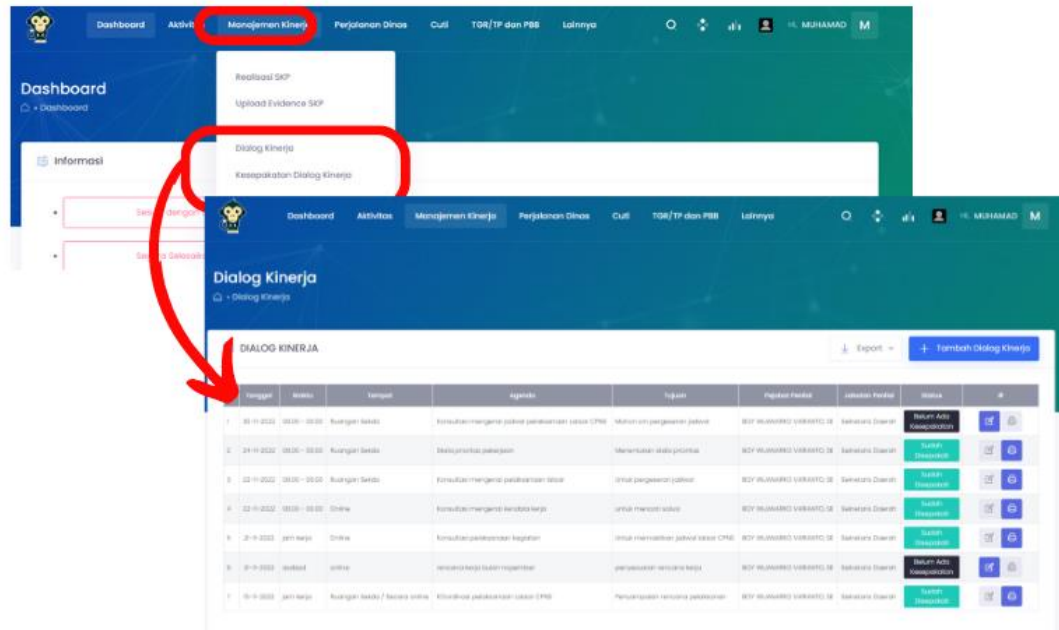


Untuk menu upload evidence SKP diisi oleh semua pegawai ASN, kecuali tenaga fungsional kesehatan di Puskesmas dan RSUD dan tenaga pendidik dan kependidikan di sekolah. *Upload evidence* berupa unggah dokumen ke setiap target SKP. Sehingga jika ada 3 (tiga) target SKP, maka akan ada tiga pula dokumen yang diunggah. Ketentuan umum mengenai dokumen yang diunggah:

1. Dokumen dapat berbentuk laporan, kertas kerja, log-book, tangkap layar, foto, video (dalam bentuk link), rekapitulasi data, dan bentuk laporan lainnya.
2. Untuk data yang sensitif dan rahasia karena terkait dengan keuangan, pemeriksaan, dan data yang karena sifatnya dirahasiakan, maka identitas atau uraian di laporan dikaburkan.
3. Laporan atau dokumen dapat merupakan hasil dari kerja tim.

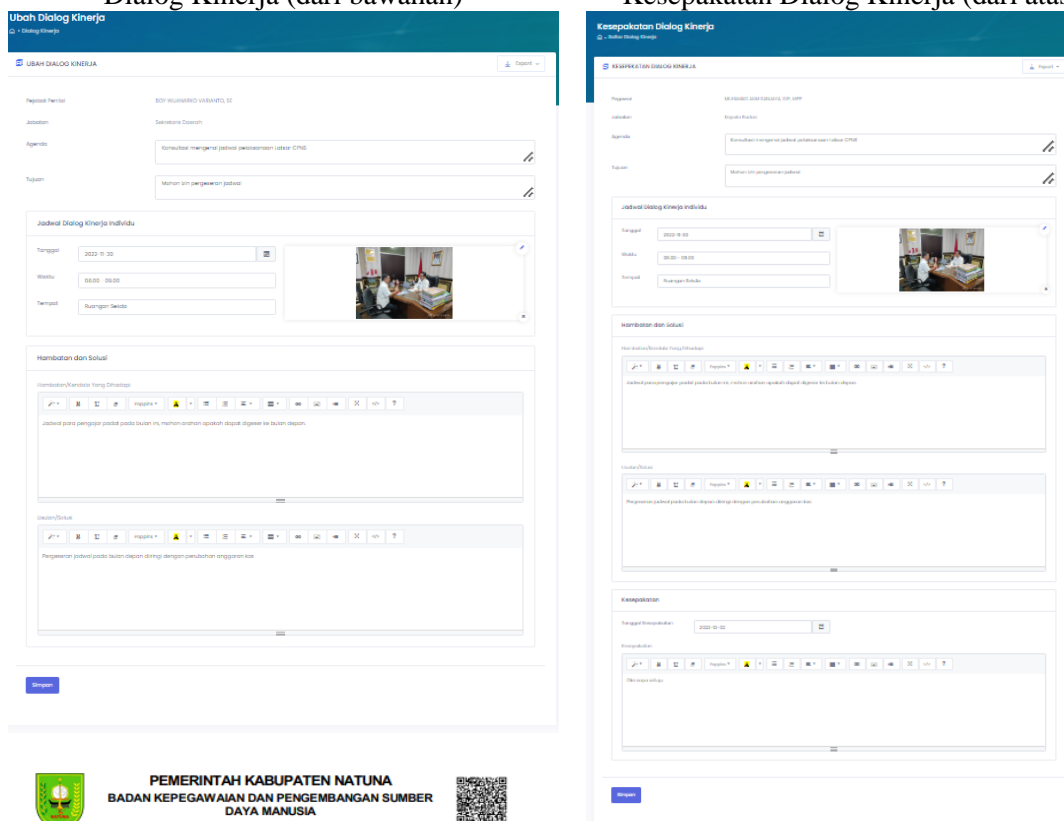
Dokumen yang sudah diunggah, nanti akan masuk ke kolom verifikasi kinerja di inbox atasan masing-masing. Atasan dapat menerima atau menolak dokumen yang diunggah tersebut dengan cara memberikan penilaian di realisasi SKP bawahannya.

Gambar 2.17 Menu Dialog Kinerja



Untuk menu dialog kinerja, untuk saat ini dimulai dari bawahan kepada atasan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) bulan pada menu **Dialog Kinerja** dan atasan memberikan tanggapan pada menu **Kesepakatan Dialog Kinerja**. Dialog kinerja ini dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi yang terdokumentasi secara sistem terkait dengan pencapaian kinerja organisasi. Bawahan yang tidak melakukan dialog kinerja minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) maka tidak dapat dilakukan evaluasi kinerja, sehingga nantinya tidak mendapatkan TPP pada bulan tersebut. Gambar berikut ini menjelaskan urutan pengisian form dialog kinerja.

**Gambar 2.18** Menu Isian Dialog Kinerja  
Dialog Kinerja (dari bawahan)      Kesepakatan Dialog Kinerja (dari atasan)



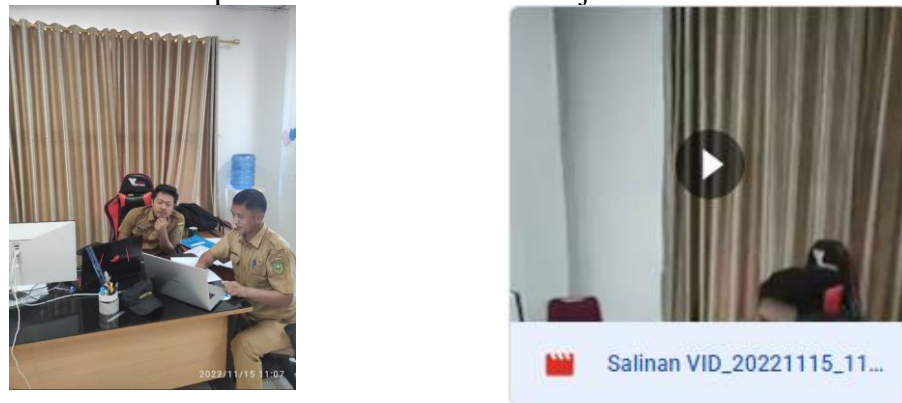
DIALOG KINERJA		
Pegawai Penilai	BOY WIJANARKO VARIANTO, SE	Agenda
Jabatan	Sekretaris Daerah	Skala prioritas pekerjaan
Pegawai Negeri Sipil yang dinilai	MUHAMMAD ALM SANJAYA, S.I.P., MPP	Tujuan
Jabatan	Kepala Badan	Menerentukan skala prioritas
Jadwal Dialog Kinerja Individu		
Tanggal	24 Nopember 2022	
Waktu	08.00 - 09.00	
Tempat	Ruangn Sekda	
Hambatan/Kendala yang dihadapi		Usulan/Solusi
<p>tin palk sekda, bahwa unuk bulan november iri ada beberapa laporan yang bersamaan. unuk itu kami mengajukan laporan A iri sebagai prioritas</p>		<p>Laporan A sebagai prioritas mengingat penting dan mendesak</p>
Kesepakatan		
<p>Oke saya setuju laporan A sebagai prioritas</p>		
Pegawai Negeri Sipil yang dinilai		Ranai, 24 Nopember 2022 Pegawat Penilai,
<p><b>MUHAMMAD ALM SANJAYA, S.I.P., MPP</b> 19750822002121004</p>		<p><b>BOY WIJANARKO VARIANTO, SE</b> 197708092002121005</p>

Gambar 2.18 di atas menunjukkan form dialog kinerja dari bawahan, kemudian form kesepakatan dialog kinerja yang diisi oleh atasan dan output dari kesepakatan dialog kinerja. Output ini selanjutnya ditandatangani oleh kedua belah pihak. Atasan dapat menyetujui, menolak atau melakukan perubahan dari yang disampaikan oleh

bawahan. Mekanisme dialog kinerja ini juga dapat digunakan sebagai media untuk mengubah target SKP dikarenakan alasan yang kuat.

Masih dalam rangkaian pengembangan aplikasi, beberapa hari kemudian *Project Leader* kembali melakukan monitoring progress perbaikan menu *upload evidence* dan dialog kinerja serta melihat tambahan menu baru yaitu **Evaluasi Kinerja**. Kegiatan ini dilakukan pada hari Selasa tanggal **15 Nopember 2022** dan *project leader* mencoba semua menu yang sudah ada dan memberikan masukan kepada programmer. Begitu juga sebaliknya, programmer memberikan masukan kepada Project Leader untuk keterhubungan antara menu agar dapat berjalan di aplikasi Sikekah ini.

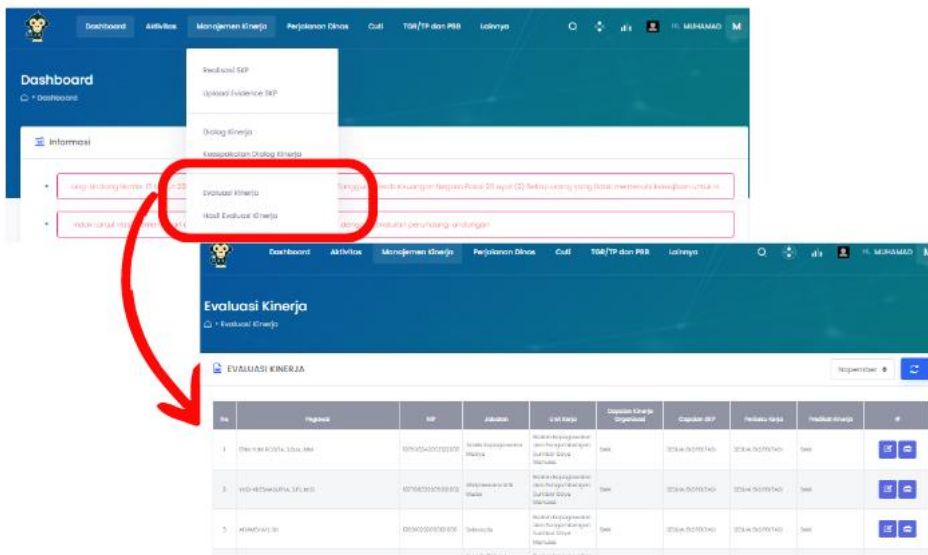
**Gambar 2.19** Monitoring Progress pengembangan Aplikasi Menu Evaluasi Kinerja



<https://bit.ly/MenuEvaluasiKinerja>



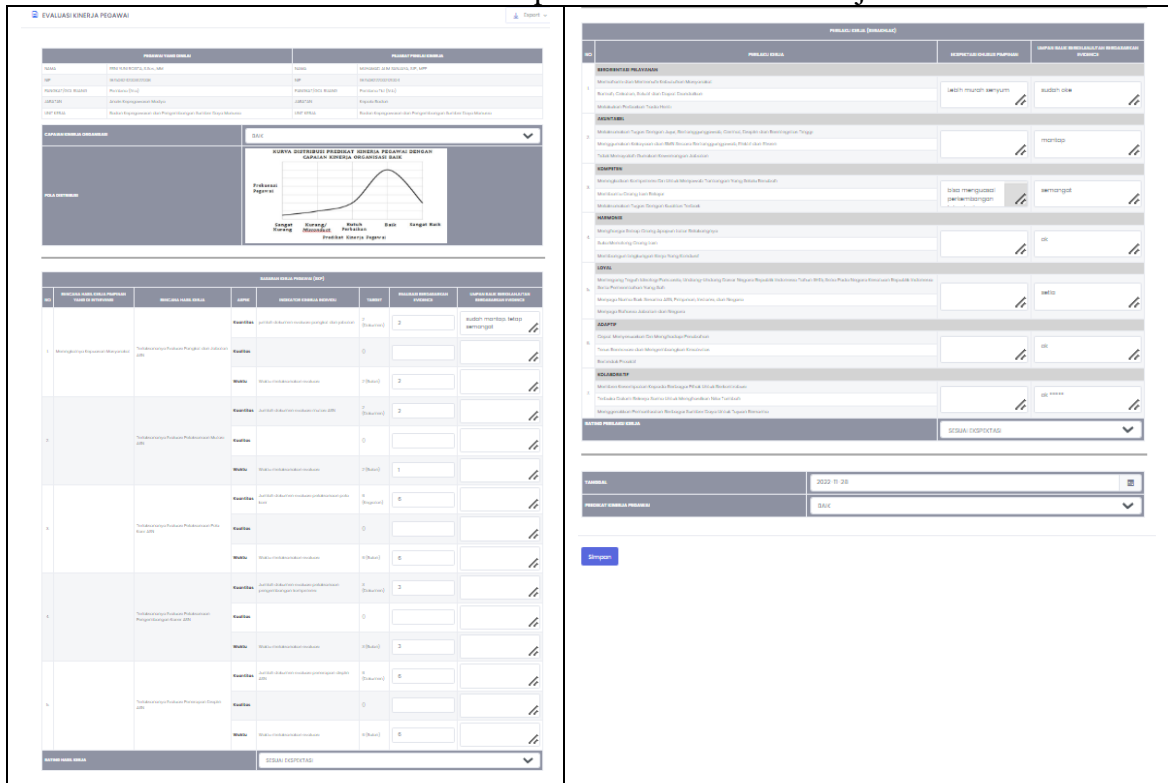
**Gambar 2.20** Menu Evaluasi Kinerja





Menu evaluasi kinerja dimulai dari atasan langsung di inbox evaluasi kinerja pada menu Manajemen Kinerja, maka akan muncul seluruh nama pegawai yang menjadi bawahan dari atasan langsung tersebut. Proses berikutnya, adalah memilih bulan penilaian. Kemudian Atasan memilih salah satu pegawai untuk memulai penilaian.

**Gambar 2.21** Output Menu Evaluasi Kinerja



Setelah dipilih dan mulai pengisian, maka akan muncul formulir seperti pada gambar di atas. Maka atasan sudah dapat memulai penilaian kinerja dan penilaian perilaku serta memberikan rating hasil kerja dan rating perilaku untuk kemudian menjadi predikat kinerja pegawai, apakah masuk kategori sangat baik, baik, butuh perbaikan, kurang (*miscondut*) atau sangat kurang. Hasil penilaian ini berbentuk formulir evaluasi kinerja pegawai seperti contoh dibawah ini.

Gambar 2.22 Output Evaluasi Kinerja Pegawai

PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA							
Jl. Batu Sirih - Batu Sirih Kelung, E. Pulo Samudra, Lantai Dasar Provinsi Kepulauan Riau Email: bkpdm@natunakab.go.id   Website: bkpdm.natunakab.go.id <b>RANAU</b>							
EVALUASI KINERJA PEGAWAI PERIODE : Nopember 2022							
NO	PEGAWAI YANG DINILAI	NO	PEJABAT PENILAI KINERJA				
1	NAMA: ENH KUNIKRISTIA S.Sos., MM	1	NAMA: MELVINDA RUSMANA, S.P., M.P.				
2	NP: 19750622000120308	2	NP: 19750622000121554				
3	PROKAT/GOL. RUMAH: Persewa (VA)	3	PROKAT/GOL. RUMAH: Persewa Tn (S/1)				
4	JENJUR: Analis Kepegawaian Madya	4	JENJUR: Kepala Badan				
5	UNIT KERJA: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	5	UNIT KERJA: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia				
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI		SINGK					
POLA DISTRIBUSI 		SUKSES DISTRIBUSI PRESTASI KINERJA PEGAWAI DENGAN CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK					
HASIL KERJA							
NO	RENCANA HASIL KERJA (MURNI) (WUJUD INTERVENSI)	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA (INDUKSI)	TARGET/SEKELUAR (EKSPEKTASI)	REALISASI/PEMULUTAN (EVIDENSI)	UMUM/SALIN BERKUALITAS (BERKUALITAS EVIDENCE)
1	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat	Terakannya Dalam Pelaksanaan Jabatan ASN	Kuantitas	Jumlah dokumen evaluasi lengkap dan akurat	2 (Dokumen)	2	lengkap, mantap, dan akurat
			Kualitas	Waktu, melaksanakan evaluasi	2 (Bulan)	2	
2	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat ASN	Terakannya Dalam Pelaksanaan Madya ASN	Kuantitas	Jumlah dokumen evaluasi Madya ASN	2 (Dokumen)	2	
			Kualitas	Waktu, melaksanakan evaluasi	2 (Bulan)	1	
3	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat ASN	Terakannya Dalam Pelaksanaan Pita Kain ASN	Kuantitas	Jumlah dokumen evaluasi pelaksanaan pita kain	6 (Pengantar)	6	
			Kualitas	Waktu, melaksanakan evaluasi	6 (Bulan)	6	
4	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat ASN	Terakannya Dalam Pengembangan Kinerja ASN	Kuantitas	Jumlah dokumen evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi	3 (Dokumen)	3	
			Kualitas	Waktu, melaksanakan evaluasi	3 (Bulan)	3	
5	Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat ASN	Terakannya Dalam Penerapan Sistem ASN	Kuantitas	Jumlah dokumen evaluasi penerapan sistem ASN	6 (Dokumen)	6	
			Kualitas	Waktu, melaksanakan evaluasi	6 (Bulan)	6	
SINGK HASIL KERJA				SELURUH EKSPEKTASI			

Printed by: BKPDM.NATUNA

Page: 1

Printed by: BKPDM.NATUNA

Page: 2

### 2.1.3.5. Perbaikan dan Uji Menu Manajemen Kinerja

Perbaikan kesalahan pada pengembangan aplikasi dilakukan pada hari Kamis tanggal **17 Nopember 2022**, project leader bersama programmer melakukan demonstrasi satu-persatu menu yang ada.

Gambar 2.23. Demonstrasi Pengembangan Menu Manajemen Kinerja



Salinan Salinan VID\_2022...

<https://bit.ly/PerbaikanMenu>



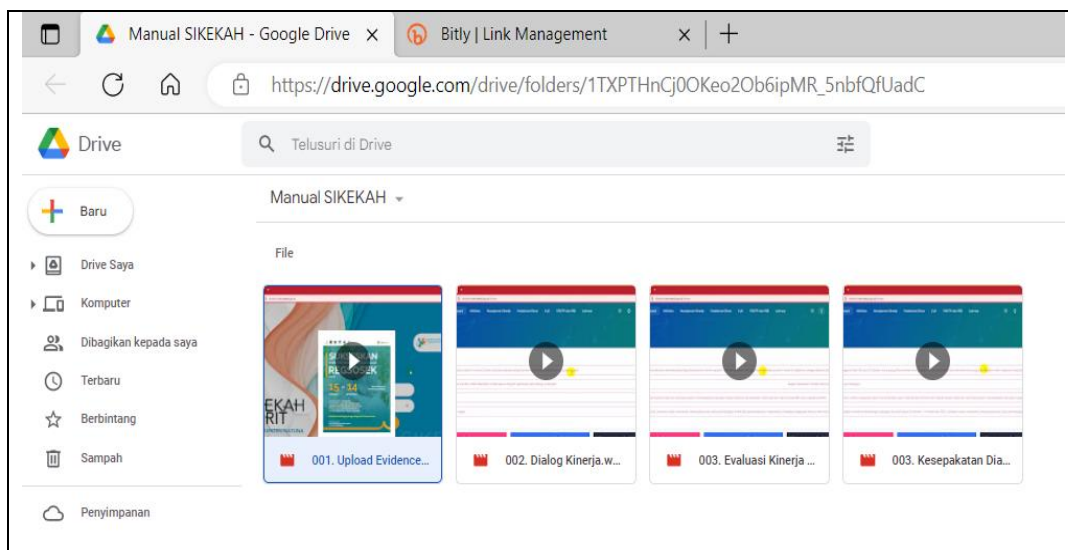


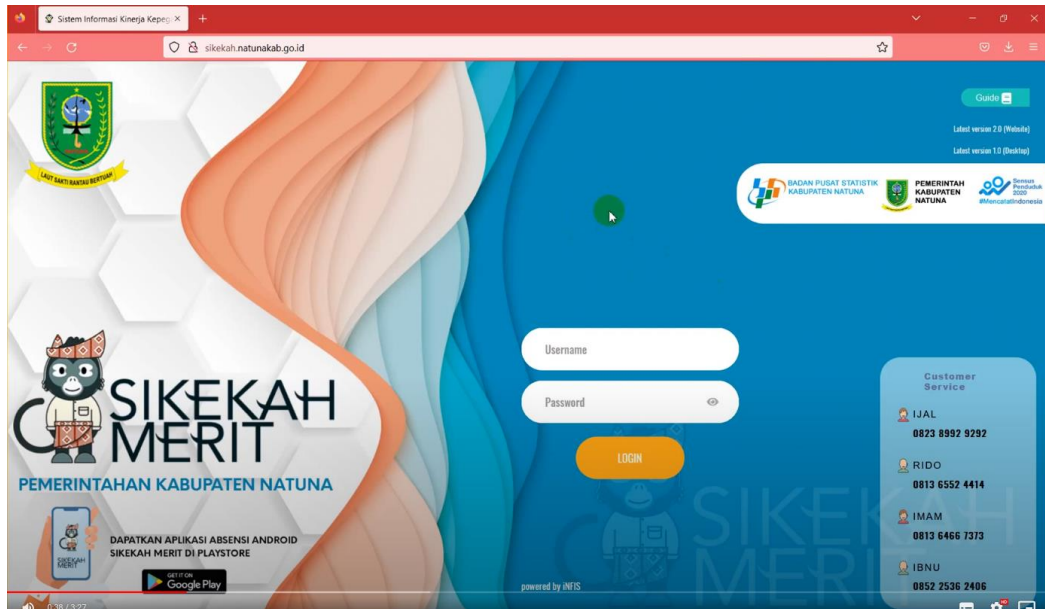
Beberapa catatan dari uji coba aplikasi antara lain:

1. Target SKP masih dalam bentuk tahunan. Kendala yang dihadapi untuk sisa tahun 2022 ini belum dapat *disetting* bulanan, karena setting SKP masih per tahun untuk tahun 2022. Masalah ini akan diatasi menjelang akhir tahun, untuk disediakan menu SKP bulanan
2. Harus ditentukan pejabat penilai terutama untuk para Camat dan kepala OPD apakah didelegasikan ke para Asisten atau langsung ke Sekretaris Daerah.
3. Penyusunan SKP untuk awal tahun 2023 harus sudah mulai mengacu kepada pengembangan aplikasi Sikekah ini, di mana target sudah bisa dibreakdown per bulan dan fleksibel untuk perubahan target.

Setelah itu Programmer dan Tim Efektif membuat video tutorial penambahan menu baru ini dan disebarluaskan kepada para pegawai ASN. Adapun tutorial ini berguna sebagai panduan bagi para pegawai dalam menggunakan menu upload evidence SKP, Dialog Kinerja dan Kesepakatan Dialog Kinerja, serta Evaluasi Kinerja.

**Gambar 2.24.** Tutorial Menu Manajemen Kinerja





<https://bit.ly/TutorialMenuManajemenKinerja>



### 2.1.3.6. Diskusi dengan Stakeholder Bagian Organisasi

Rapat dilaksanakan pada tanggal 21 November 2022 di ruangan Bagian Organisasi. Sistem Merit ini erat kaitannya dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Di mana target kinerja pimpinan atau kepala OPD haruslah di turunkan lagi kepada pejabat di bawahnya dengan metode cascading (pembagian target sampai habis). Selama ini terkesan target organisasi hanya menjadi tanggungjawab dari OPD, bukan pejabat di OPD tersebut secara keseluruhan. Bagian organisasi menyambut baik penerapan sistem merit di aplikasi Sikekah ini, dengan harapan target kinerja organisasi dapat menjadi tanggungjawab bersama, karena sudah dibagi habis di OPD tersebut.

**Gambar 2.25.** Diskusi dengan *stakeholder* bagian organisasi



Salinan VID\_20221121\_15...

<https://bit.ly/DiskusiBagor>



Bagian organisasi juga setuju untuk mencoba aplikasi ini yang melibatkan satu bagian organisasi.

#### 2.1.3.7. Rapat dengan Tim Efektif

Rapat dilaksanakan pada tanggal 23 November 2022 di BKPSDM dan menayangkan secara lengkap pengembangan aplikasi Sikekah ini kepada pegawai BKPSDM.

**Gambar 2.26.** Rapat dengan Tim Efektif (Uji Coba Manajemen Kinerja)



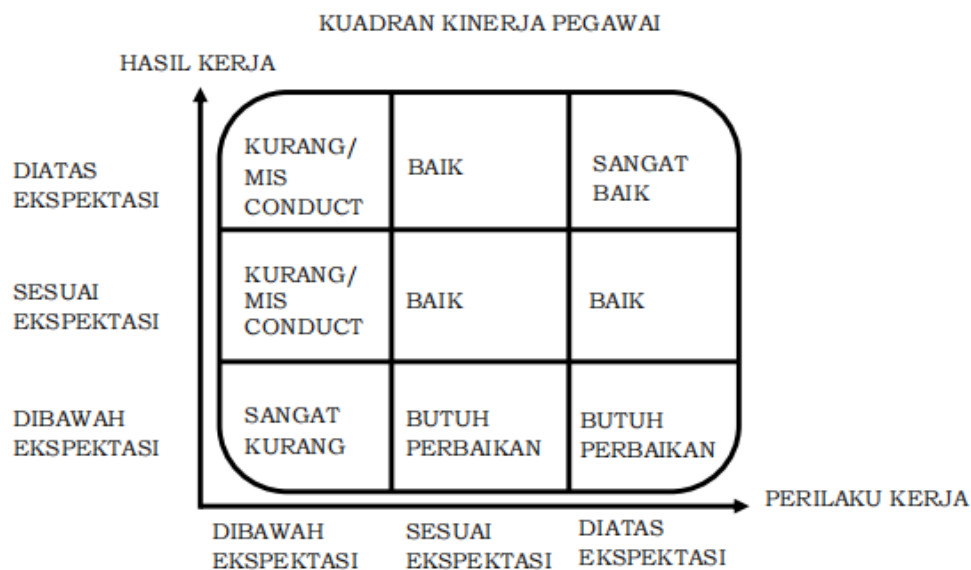
<https://bit.ly/RapatBKPSDMUjicoba>



*Project leader* melakukan demonstrasi pengisian 3 (tiga) menu terkait dengan manajemen kinerja ini. Dari hasil ujicoba ada beberapa catatan, yaitu:

1. Belum ada indikator tersendiri dalam menentukan hasil kerja apakah di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi atau di atas ekspektasi. Karena realisasi target berdasarkan bukti dukung yang dilakukan oleh atasan langsung belum diberi bobot. Di tambah lagi umpan balik berkelanjutan berdasarkan bukti dukung juga masih bersifat obyektif. Begitu juga dengan penilaian perilaku, yang sulit diberikan kesimpulan apakah perilaku kerja di bawah ekspektasi, sesuai ekspektasi atau di atas ekspektasi.
2. Saran dari Assesor selaku tim efektif untuk menambahkan pembobotan dalam bentuk pemberian bintang sebagai panduan dalam memberikan rating. Namun hal ini perlu kajian lebih lanjut, karena tidak diatur dalam Permenpan Nomor 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.
3. Untuk pemberian kinerja pegawai, hendaknya dibuat otomatis. Sesuai dengan kuadran kinerja pegawai di bawah ini.

**Diagram 2.1** Kuadran Kinerja Pegawai



Sebagai contoh, jika atasan memilih hasil kerja di atas ekspektasi dan perilaku kerja sesuai ekspektasi, maka hasil penilaian kinerja pegawai berada di kuadran baik.

## SOSIALISASI

### 2.1.3.8. Sosialisasi Permenpan Nomor 6 dan menu Sikekah Merit secara Klasikal

Sosialisasi dilakukan oleh Widyaiswara Kabupaten Natuna yang juga merupakan bagian dari Tim Efektif, yaitu saudara Yudi Kresnasurya. Sosialisasi dilakukan di 2 pulau yang jaringan komunikasinya kurang stabil yaitu di Kecamatan Serasan dan Kecamatan Serasan Timur yang berada di pulau yang berbeda dengan ibukota Kabupaten. Sosialisasi di lakukan mulai dari tanggal 16 – 20 Nopember di kecamatan Serasan dan Serasan Timur dan tanggal 29 Nopember – 1 Desember di kecamatan Pulau Tiga dan Pulau Tiga Barat.

**Gambar 2.27** Sosialisasi Di Kecamatan Serasan dan Serasan Timur



**Gambar 2.28** Sosialisasi Di Kecamatan Pulau Tiga dan Kecamatan Pulau Tiga Barat



<https://bit.ly/SosialisasiKecamatan>





### 2.1.3.9. Sosialisasi Sikekah Merit secara Daring

Sosialisasi secara daring dilakukan dalam 3 (tiga) segmen, mengingat karakteristik peserta yang berbeda, yaitu:

1. **Segmen pertama** yaitu sosialisasi secara daring kepada para admin, sub admin dan kasubag umum kepegawaian atau kasubag tata usaha pada tanggal 22 Nopember 2022. Hal yang dibahas antara lain adalah kewajiban para admin untuk finalisasi amprah pembayaran TPP. Karena dengan adanya evaluasi kinerja ini oleh atasan masing-masing (tidak lagi auto-approve), maka perhitungan TPP baru dapat dilaksanakan jika seluruh pegawai sudah melakukan penilaian evaluasi kinerja. Untuk itu hal yang disepakati dalam acara ini adalah dengan memberikan batas waktu untuk memulai evaluasi kinerja mulai tanggal 25 setiap bulan sampai tanggal 5 bulan berikutnya. Atasan yang tidak memberikan evaluasi kepada bawahan tanpa alasan yang jelas, akan dikenakan sanksi TPP.

**Gambar 2.29** Sosialisasi secara daring kepada para Kasubag dan Admin Sikekah



<https://bit.ly/DaringAdmin>

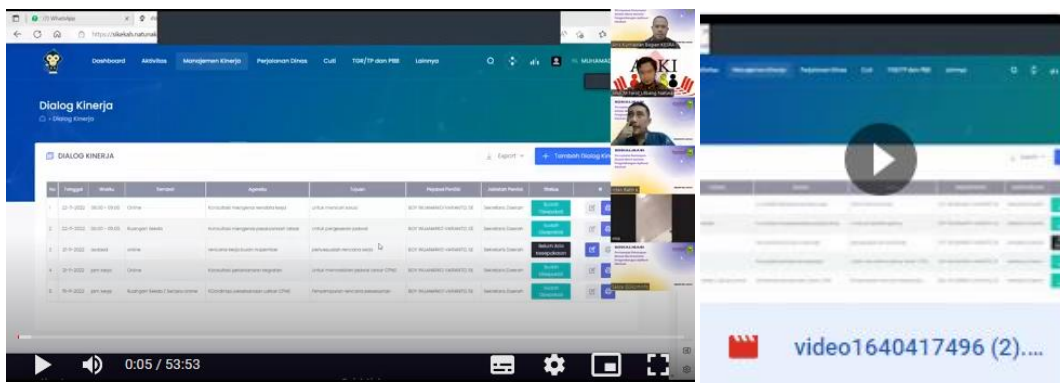


2. **Segmen kedua** yaitu sosialisasi terhadap pejabat fungsional dan pelaksana pada tanggal 24 Nopember 2022. Segmen ini mempunyai karakteristik tidak mempunyai bawahan sehingga diadakan sosialisasi secara terpisah. Kegiatan daring memaparkan bahwa untuk *upload evidence* SKP dan dialog kinerja menjadi

tanggungjawab semua pegawai, namun untuk evaluasi kinerja menjadi tanggungjawab dari masing-masing atasan. Namun, bawahan dapat melihat hasil evaluasi kinerja tersebut karena sudah disediakan di menu hasil evaluasi kinerja.

Pejabat fungsional juga bertanya mengenai apakah dalam penyusunan SKP yang sekarang berdasarkan Peraturan Menteri Nomor 6 Tahun 2022 ini tidak lagi memasukkan perhitungan angka kredit. Hal ini disampaikan oleh WI BKPSDM, bahwa jafung tetap membuat dan menghitung angka kredit, namun tidak dimasukkan di format SKP yang baru ini.

**Gambar 2.30** Sosialisasi daring terhadap pejabat fungsional dan pelaksana



Goto Forms [https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm\\_Report?ipm](https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm_Report?ipm)

Nama Lengkap	NIP	Jabatan	Instansi	Tugas Terangan	Agenda Item	Materi Dasar	Dasar Hukum
Mary Ismet	190470300000004	2020 PENGELOLA PELACAKAN BARANG DAN JAKA PERUSAHAAN	BAGIAN PELACAKAN BARANG DAN JAKA PERUSAHAAN	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:18:30		zoho.pensdm@gmail.com
P.A. SILLASTRI	1901000000010007	ANALIS T/L	BKPSDM	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:53		zoho.pensdm@gmail.com
MARWAN, A. M	19060000000010007	Pengelola Kepegawaian	BKPSDM	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:40		zoho.pensdm@gmail.com
HIDHANA, S	19790112000041023	SEKRETARIS KELUAWAN	KAN TOL KELUAWAN SOERABAYA	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:39		zoho.pensdm@gmail.com
FIRMAN	1970011000001007	PENGADAMNISTRASI UMUM	KAN TOL KELUAWAN SOERABAYA	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:05	<a href="https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm_Report?ipm">https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm_Report?ipm</a>	zoho.pensdm@gmail.com
FEBRIYATI	1901000000010018	PENGADAMNISTRASI UMUM	DINAS KETUKARAN PANGKAJENE-UNTOLO	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:14:06		zoho.pensdm@gmail.com
Rusdi	19060000000010007	Pengelola PIR dan moda	SPKPSDM	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:13:48		zoho.pensdm@gmail.com
MULIANA	19790101000010001	PENGADAMNISTRASI UMUM	KAN TOL KELUAWAN SOERABAYA	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:13:38		zoho.pensdm@gmail.com
FIRMA DINANA	1970010300000004	KAD PEMERINTAHAN	KAN TOL KELUAWAN SOERABAYA	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:12:44	<a href="https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm_Report?ipm">https://forms.zoho.com/pdpsipcom/report/ConcertShowTicketBookingForm_Report?ipm</a>	zoho.pensdm@gmail.com
DIK DEWI ROHMATI SAHITA, S.P	1971020000010008	Pengelolaan Peningkatan Kualitas dan Mutu	Dinas Perikanan Kabupaten Bantul	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:11:58		zoho.pensdm@gmail.com
ARULI LANI	19730000000001002	Pengelolaan Sistem	USPPT Klat, Kabupaten Bantul	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:11:57		zoho.pensdm@gmail.com
DEWA BARTALIA, ST	1973010000010010	Perencanaan Kebutuhan Bahan	Dinas PUPR	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:11:56		zoho.pensdm@gmail.com
Iman Nugraha	20020910000000001	Pai P/P Pelaksanaan Perencanaan	Sekolah PPA Negeri	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:11:40		zoho.pensdm@gmail.com
UCI SILLASTRI	1901000000010018	Pengelolaan Kepegawaian	Kecamatan Bangoran Barat	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:40		zoho.pensdm@gmail.com
MURMAYATI, S	19730101000010008	ADMINISTRATOR DATA/ASIS SISTEM/KELOLAAN BCU UMUM	DINAS KEBUDUDAYAAN DAN PENGELOLAAN BINA	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:38		zoho.pensdm@gmail.com
TRUSMI SUKARNI, A.M	1906000000010008	TEKNIK JALAN DAN JERAMBA PELAKSANA TERBUKA	DINAS PUPR	Handwritten signature	23-Nov-2022 23:10:33		zoho.pensdm@gmail.com

1 dari 6

25/11/2022 10:42

PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
 Jl. Batu Sisir - Bukit Arak Gedung E (P. Semikon) Lantai Dasar  
 Provinsi Kepulauan Riau  
 WhatsApp : +62 813-6404-4665, Email : bkpsdm@natunakab.go.id Website : bkpsdm.natunakab.go.id  
 R.A.N.A.I

Nomor : 005/BKPSDM 011/1367/XI/2022  
 Sifat : -  
 Lampiran : -  
 Perihal : Sosialisasi Percepatan Penerapan Sistem Merit melalui Pengembangan Aplikasi Sikekah

Ranai, 24 November 2022  
 Kepada Yth:  
 Kepala Organisasi Perangkat Daerah di -  
 Ranai

Sehubungan dengan Percepatan Penerapan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (SIKEKAH MERIT), bersama ini kami mengharapkan agar Saudara mengukuhkan **Pejabat Fungsional** (di luar tenaga pendidik dan tenaga kesehatan) serta **Pejabat Pelaksana** untuk mengikuti sosialisasi secara daring pada :

Hari/Tanggal : Kamis / 24 November 2022  
 Waktu : 14.00 WIB s.d. Selesai  
 Tempat : Zoom Meeting  
 Meeting ID : 991 4771 9957  
 Passcode : BKPSDM22

Demikian disampaikan, atas kehadirannya tepat waktu, diucapkan terimakasih.



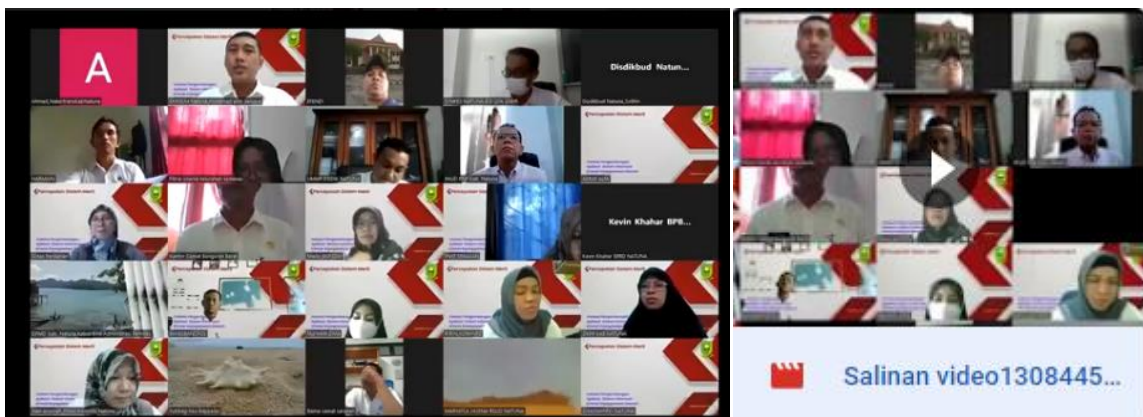
Tembusan : Disampaikan kepada Yth :  
 1. Bupati Natuna  
 2. Wakil Bupati Natuna  
 3. Sekretaris Daerah Natuna

<https://bit.ly/DaringJafungPelaksana>



3. **Segmen ketiga** yaitu sosialisasi terhadap pejabat administrator dan pengawas pada tanggal 30 Nopember 2022. Dimana karakteristik dari peserta segmen ini adalah semua peserta adalah atasan, tapi sekaligus mempunyai bawahan untuk dinilai. Sehingga pejabat administrator dan pengawas mempunyai tanggungjawab lebih besar lagi.

**Gambar 2.31** Sosialisasi daring terhadap pejabat administrator dan pengawas



Presensi Percepatan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah Report  
Form: Presensi Percepatan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah

NAMA	NIP	JABATAN	UNIT KERJA	TANDA TANGAN
EFRAN YUSUF LAWOLO	199503012017081001	KASUBBAG UMUM DAN KEPEGAWAIAN	KECAMATAN BUNGURAN BATUBI	
KHAIDIR S.Ag.MAP	197608222003121004	CAMAT	BUNGURAN BARAT	
DWI SURYANI	196903221994122001	SEKRETARIS	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	
Said Sukrillah, S.Pd.I	198109152010011016	Kasi Pemerintahan	Kantor Kecamatan Bunguran Barat	
SUBHAN, A.Md	197305012000121004	KASI PMD	KANTOR KECAMATAN BUNGURAN BARAT	
Dwi Suryani	196903221994122001			

PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA  
**BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**  
Jl. Batu Sair - Batu Aji Gedung E (P. Semur) Lantai Dasar  
Phone: 062-813-4404-4665, Email: dsbcm@natunakab.go.id, Website: bkpdsdm.natunakab.go.id  
WhatsApp: +62 813-4404-4665, Email: dsbcm@natunakab.go.id, Website: bkpdsdm.natunakab.go.id  
**RANAI**

Nomor: 005/BKPSDM.01/1384/XI/2022  
Sifat: -  
Lampiran: -  
Perihal: Undangan

Ranai, 30 November 2022  
Kepada Yth.  
Kepala Organisasi Perangkat Daerah  
di -  
Ranai

Sehubungan dengan Percepatan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (SIKEKAH), Bersama ini kami mengharapkan agar Saudara mengasikan Pejabat Administrator (Eselon III) dan Pejabat Pengawas (Eselon IV) untuk hadir pada:

Hari/Tanggal: Rabu / 30 November 2022  
Waktu: 14.00 WIB s.d. Selesai  
Tempat: Zoom Meeting  
Meeting ID: 923 3935 9488  
Passcode: BKPSDM22

Demikian disampaikan, atas kehadirannya tepat waktu diucapkan terimakasih.



Tembusan: Disampaikan kepada Yth:

1. Bupati Natuna
2. Wakil Kepala Organisasi Perangkat Daerah
3. Sekretaris



<https://bit.ly/DaringEselon>



## 2.1.4. TAHAP LAUNCHING PROYEK PERUBAHAN

### 2.1.4.1. Rapat Tim Efektif terkait Launching

Tim efektif mengadakan rapat persiapan launching Sikekah Merit yang dimasukkan dalam rangkaian peringatan HUT Korpri ke 51 pada tanggal 29 November 2022. Rapat ini dilaksanakan pada hari Jumat tanggal 25 Nopember 2022, membahas permasalahan teknis persiapan launching yang meliputi rangkaian acara, persiapan teknis, petugas yang ditunjuk, dan pesan yang akan disampaikan oleh Kepala Daerah.

**Gambar 2.32** Rapat Persiapan Launching



<https://bit.ly/RapatLaunching>



### 2.1.4.2. Launching Sikekah Merit

Lauching dilaksanakan pada hari Selasa Tanggal 29 Nopember 2022 bertepatan dengan Upacara HUT Korpri ke-51. Acara ini berbentuk Upacara Peringatan HUT Korpri ke-51 yang disejalankan dengan Launching Core Values ASN Berakhlak, Employer Branding Bangsa Melayani Bangsa dan Launching Penerapan Sistem Merit Melalui Pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (disingkat Sikekah Merit). Acara Launching dihadiri oleh Bupati Natuna, Wakil Bupati

Natuna, Sekretaris Daerah, seluruh kepala OPD, pejabat administrator, pengawas, pejabat fungsional dan pelaksana.

Acara launching ditandai pembukaan selubung launching dan penandatanganan komitmen bersama penerapan core values ASN Berakhlak, Employer Branding Bangsa Melayani Bangsa dan penerapan Sistem Merit melalui pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (Sikekah Merit), oleh Bupati Natuna, Wakil Bupati, Sekretaris Daerah, seluruh Kepala OPD dan disaksikan para pegawai.

**Gambar 2.32** Launching dan penandatanganan Komitmen Sikekah Merit



<https://bit.ly/LaunchingSikekatMerit>



### **2.1.5 PERSIAPAN UNTUK CAPAIAN JANGKA MENENGAH DAN JANGKA PANJANG**

Implementasi proyek perubahan fokus pada tahapan jangka pendek. Dan tahapan ini akan berlanjut setelah selesainya PKN II, sebagai realisasi dari tahapan jangka menengah dan jangka panjang. Salah satu kegiatan yang dilaksanakan pada tahapan jangka pendek akan dilanjutkan pada jangka menengah dan jangka panjang yaitu penyusunan dan pengesahan peraturan mengenai TPP tahun 2023 yang memasukkan ketentuan manajemen kinerja ini sebagai bagian dari penatausahaan pembayaran TPP tahun 2023. Kemudian tahapan jangka menengah lainnya yaitu penilaian kompetensi dan penilaian kinerja pegawai guna penyusunan profil kompetensi pegawai, penyusunan manajemen talenta pegawai dan penyusunan talent pool pegawai. Sedangkan milestones jangka panjang adalah memasukkan semua bukti dokumen dan pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan penerapan sistem merit.

Tahapan lainnya yang akan terus dilaksanakan setelah selesainya implementasi proyek perubahan jangka pendek ini adalah terus menerus menyebarluaskan pentingnya meningkatkan indeks sistem merit guna menuju ASN yang berkompeten dan profesional. Penerapan Siksekah Merit selanjutnya akan diterapkan meluas kepada seluruh pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Natuna mulai tahun anggaran 2023. Hal ini didahului dengan penyusunan matriks peran hasil OPD sampai kepada pelaksana mengacu kepada perjanjian Kinerja, Indikator Kinerja Utama OPD, dan juga memperhatikan APBD tahun 2023 yang baru saja disahkan pada tanggal 30 November 2022. Penambahan menu ini akan disambungkan dengan mekanisme penatausahaan pembayaran TPP pada tahun 2023.

## **2.2. IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING PROYEK PERUBAHAN**

Dalam upaya membangun integritas dan akuntabilitas kinerja organisasi, *project leader* menggunakan konsep *servant leadership* bahwa seorang pemimpin yang baik adalah mereka yang dapat melayani orang-orang yang dipimpinnya, Berdasarkan beberapa ciri *servant leadership* dari Greenleaf Spears (1996) tentang beberapa gaya kepemimpinan dan merujuk pada ayat 4 dan ayat 5 UU ASN Nomor 5 Tahun 2014, bahwa kemampuan kerjasama, pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara, serta penerapan nilai dan etika harus dimiliki seorang pemimpin yang bangga melayani

bangsa. Kepemimpinan strategis juga sudah berlandaskan *core values* yang sama se-Indonesia, yaitu **ASN Berakhlak** dan *Employer Branding #BanggaMelayaniBangsa*, yang juga dimasukkan dalam implementasi proyek perubahan ini.

**Kepemimpinan strategis** adalah kemampuan untuk mengantisipasi dan melihat ke depan, mempertahankan fleksibilitas dan memberdayakan sumber daya manusia untuk menciptakan perubahan strategi yang diperlukan. Dalam kaitannya dengan implementasi proyek perubahan ini, seorang project leader sebagai seorang pemimpin dituntut lincah dan aktif bergerak dengan memanfaatkan sumber daya anggaran dan sumber daya manusia secara efisien dan efektif, mengingat keterbatasan anggaran dan sarana prasarana kerja.

Adapun deskripsi kepemimpinan strategis pada kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) Tingkat II sampai dengan proses pelaksanaan laboratorium kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan perubahan yang akan diharapkan. Tujuan perubahan ini termasuk di dalamnya area perubahan yang terdampak. Di mana tujuan perubahan ini fokus kepada penerapan Sistem Merit terutama aspek Manajemen Kinerja Pegawai.
- b. Menentukan gambaran kondisi saat ini (*existing condition*) dan kondisi yang diharapkan. Bila kondisi saat ini dibiarkan maka akibat yang muncul menghambat kinerja organisasi. Sebaliknya bila ditangani maka proses yang dilalui adalah membaca gejala-gejala perubahan yang muncul, termasuk proses pengamatan. Di mana kondisi saat ini, pegawai cenderung bekerja tanpa evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Evaluasi kinerja cenderung masih bersifat tahunan, sehingga pencapaian target kinerja sulit dimonitor setiap bulan yang berdampak kesulitan mencapai target kinerja organisasi maupun pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.
- c. Melaksanakan *diagnostic reading* yaitu mencari dan mengidentifikasi berbagai jenis penyebab permasalahan sehingga organisasi berjalan stagnan, lambat, tidak produktif dan kinerja tidak optimal sesuai dengan indikator-indikator capaian kinerja yang telah ditetapkan. Dalam penentuan persoalan ini seorang pemimpin perubahan (*adaptive leader*) harus dapat menempatkan diri seobjective mungkin dan terlepas dari konflik kepentingan. Di mana dalam implementasi proper ini,

- project leader* harus menyampingkan kepentingan pribadi, dan juga dapat meyakinkan *stakeholder* yang pesimis bahkan cenderung menolak perubahan ini.
- d. Menemukan akar dari permasalahan dan menentukan inovasi berupa terobosan yang akan dihasilkan untuk mencapai kondisi yang diinginkan. Terobosan dalam hal penerapan manajemen kinerja yang dikaitkan dengan pembayaran TPP sangat efektif untuk mendorong kinerja pegawai.
  - e. Menentukan *stakeholder* atau pemangku kepentingan yang terlibat untuk melaksanakan inovasi serta membangun tim efektif. Untuk mendapatkan dukungan dari *stakeholder*, seorang pemimpin harus dapat menjelaskan mengapa proyek perubahan ini penting untuk dilakukan. Pendekatan adaptif yang dijelaskan di atas harus dilakukan, karena dalam mematangkan rencana kerja, perlu masukan dari setiap stakeholder yang terdampak dari perubahan. Di mana *project leader*, melakukan *brainstorming* dan tukar pikiran dengan berbagai stakeholder, baik Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, Sekretaris Daerah, Kepala OPD, para pejabat administrasi, dan pejabat fungsional. Juga dengan tim efektif yang banyak memberikan masukan.

Implementasi proyek perubahan “Percepatan Penerapan Sistem Merit melalui pengembangan Aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah (Sikekah Merit)” merupakan terobosan yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Natuna bersama dengan tim TPP Kabupaten Natuna dalam menjawab tuntutan isu faktual yaitu masih rendahnya Sistem Merit Kabupaten Natuna, terutama sektor Manajemen Kinerja. Salah satu faktor penting dalam keberhasilan implementasi proyek perubahan adalah dukungan *stakeholder* terkait baik internal maupun eksternal. Beberapa manfaat yang didapatkan dari peran dan dukungan stakeholder antara lain:

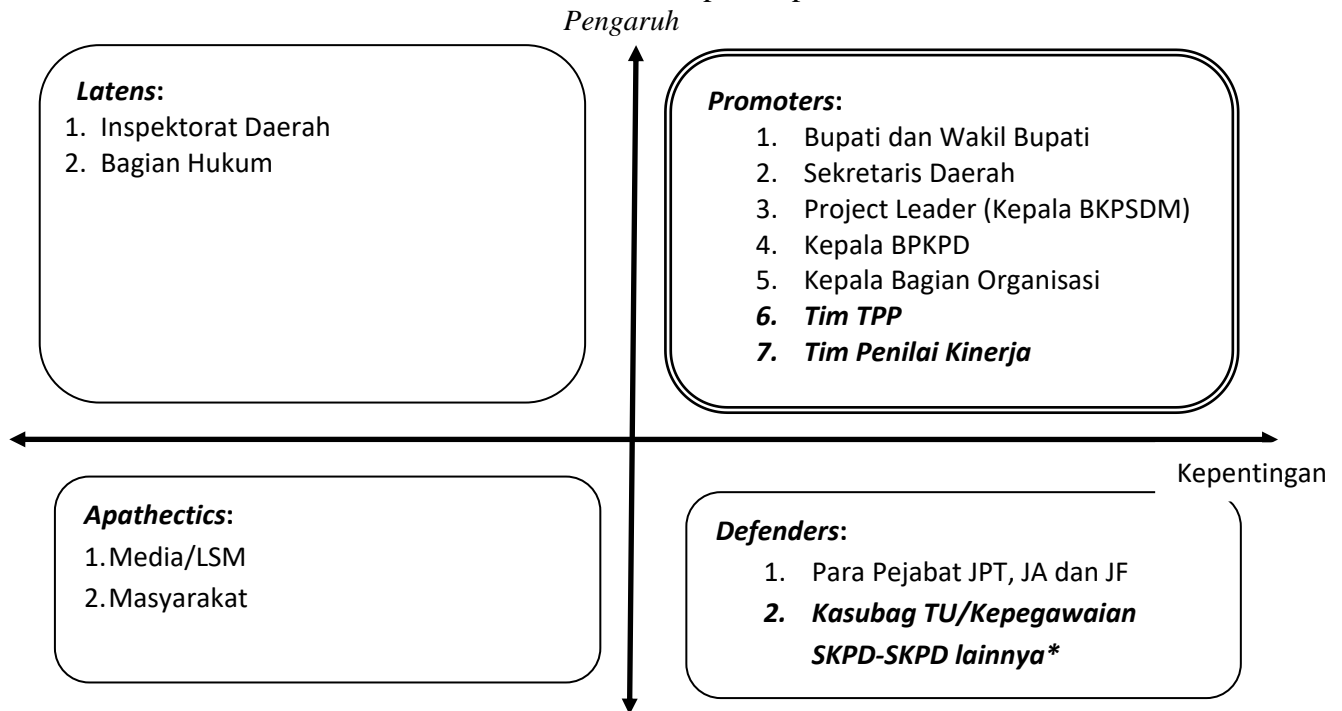
1. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi proyek perubahan.
2. Rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap proyek perubahan;
3. Meminimalisir penolakan terhadap proyek perubahan
4. Memperkuat posisi organisasi terhadap stakeholder yang melakukan penolakan
5. Meningkatkan peluang keberhasilan proyek perubahan



### 2.2.1. Peta dan Dukungan Stakeholder

Pemetaan *stakeholder* diperoleh melalui proses identifikasi para *stakeholder* yang terlibat dan terkena dampak dari proyek perubahan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun posisi *stakeholder* sebelum laboratorium kepemimpinan seperti pada diagram 1.1 pada bab I. Sedangkan posisi *stakeholder* **setelah** laboratorium kepemimpinan sebagai berikut.

**Diagram 2.2.** Mapping Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder Setelah Laboratorium Kepemimpinan



\* : Keterlibatan *stakeholder* dalam jangka menengah

Dibandingkan dengan peta analisa kuadran *stakeholder* sebelum implementasi proyek perubahan, di mana posisi Tim TPP dan Tim Penilai Kinerja (TPK) masih terletak pada kuadran Latens, yaitu pengaruh besar tetapi kepentingan kurang. Namun dengan adanya implementasi proyek perubahan ini, maka Tim TPP dan TPK bergeser dari kuadran Latens ke kuadran Promoters, dengan meningkatnya kepentingan terhadap isu Sistem Merit ini. Di mana berbagai tahapan implementasi berguna untuk menarik *stakeholder* lainnya untuk memunculkan *sense of ownership* atau rasa memiliki. Bahwa isu sistem merit bukan hanya tanggungjawab BKPSDM saja, tetapi tanggungjawab bersama.

Perubahan peta *stakeholder* ini tidak terlepas dari strategi komunikasi yang dilaksanakan. Adapun strategi komunikasi yang dilaksanakan *project leader* selama laboratorium kepemimpinan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.3.** Strategi Komunikasi *Stakeholder*

Kelompok Stakeholder	Strategi Komunikasi
Promotors	<p>Kelompok ini memiliki kepentingan dan pengaruh besar untuk mendukung keberhasilan proyek perubahan dan begitu pula sebaliknya. Sehingga tetap diperlukan upaya untuk menjaga besarnya kepentingan dan pengaruh yang positif dari stakeholder yang berada pada kuadran ini.</p> <p>Strategi komunikasi yang dilakukan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komunikasi dengan cara memberikan informasi untuk meyakinkan bahwa kegiatan yang diusulkan sangat perlu dan berguna, bukan hanya bersifat kewajiban pemenuhan tugas PKN II, namun juga lebih besar lagi sampai kepada pencapaian visi dan misi Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.</li> <li>- Dalam menyampaikan hal-hal tersebut harus dengan penuh rasa percaya diri, tegas dan meyakinkan bahwa proyek perubahan ini relatif mudah diaplikasikan, fleksibel dan bermanfaat untuk ASN dan yang lebih penting lagi berguna untuk pencapaian target kinerja organisasi dan pencapaian Visi dan Misi Daerah.</li> <li>- Strategi dalam bentuk melibatkan dalam diskusi, rapat-rapat dan koordinasi <i>face-to-face</i> atau lewat media sosial untuk menjaga komunikasi ini.</li> </ul>
Latens	<p>Kelompok yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka tertarik.</p> <p>Strategi komunikasi yang dilakukan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun komunikasi dengan memberikan informasi mengenai maksud, tujuan, sasaran, manfaat dan output yang dihasilkan;</li> <li>- Selalu bersikap profesional dan berpikiran bahwa proper ini untuk kepentingan yang lebih besar lagi meningkatkan indeks sistem merit, bukan hanya pemenuhan tugas peserta PKN Tk II saja. Di mana <i>stakeholder</i> yang masih berada di kuadran ini setelah proper yaitu Inspektorat Daerah dan Bagian Hukum.</li> </ul>
Defenders	<p>Kelompok <i>stakeholder</i> yang memiliki kepentingan dan menyuarakan dukungan besar, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan.</p> <p>Strategi komunikasi yang dilakukan, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Berkomunikasi dengan memberikan motivasi dan memberikan argumentasi bahwa penggunaan aplikasi yang sekarang dilakukan belumlah optimal karena tidak disertai dengan <i>evident</i> yang cukup dan tidak berdampak pada pencapaian kinerja baik pegawai maupun organisasi.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kelompok ini juga berpotensi memberikan pengaruh negatif menolak wacana penambahan manajemen kinerja ini jika tidak diberikan pemahaman dan alasan-alasan yang kuat.</li> <li>- Bila memungkinkan dapat melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan</li> </ul>
Apathetic	<p>Kelompok stakeholder yang tidak memiliki kepentingan dan kekuatan terhadap proyek yang dilaksanakan</p> <p>Strategi komunikasi yang dilakukan adalah menyebarluaskan informasi lewat media sosial. Dan menjawab pertanyaan dari media massa untuk kemudian disebarluaskan kepada masyarakat. Dan memberikan informasi kepada masyarakat bahwa proper ini berusaha mengurangi pegawai ASN yang tidak produktif.</p>

Peran Kepala OPD sangatlah penting dalam penerapan proyek perubahan ini. Untuk itu di acara launching ini, juga ditandai dengan penandatanganan komitmen bersama penerapan core values ASN Berakhlak, Employer Branding Bangsa Melayani Bangsa dan Penerapan Sikekah Merit oleh Bupati Natuna, Wakil Bupati Natuna, Sekretaris Daerah dan diikuti kepala OPD

**Gambar 2.34** Komitmen Bersama Penerapan ASN Berakhlak, Bangsa Melayani Bangsa dan Sikekah Merit



<https://bit.ly/KomitmenBersamaSikekah>





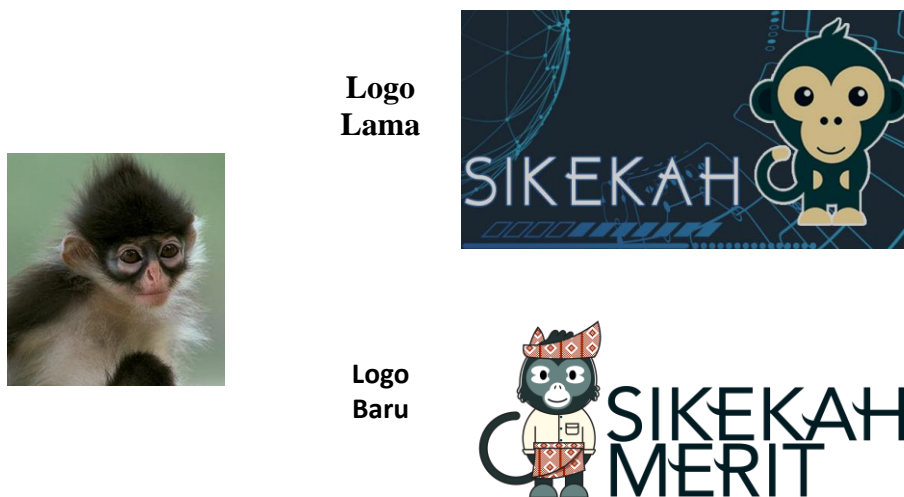
## 2.2.2. Strategi marketing

Penerapan sistem merit melalui pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian Daerah dalam proyek perubahan ini menempatkan ASN sebagai yang dilayani/customers sekaligus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. *Strategi marketing* dalam proyek perubahan ini yaitu merancang dan mengimplementasikan pembentukan layanan Sikekah Merit dengan tujuan agar terjadi peningkatan pelayanan dan kualitas secara signifikan. Hal ini ditempuh melalui melalui terobosan-terobosan strategis dengan biaya dan sumberdaya yang ekonomis. Berdasarkan hal tersebut, maka **strategi marketing sektor publik** dengan pola “4P + 1 C” yang diterapkan sebagai berikut:

### 1. Segi Product

Produk yang dihasilkan dalam jangka pendek dari proyek perubahan ini adalah **pengembangan aplikasi Sistem Informasi Kinerja Kepegawaian (Sikekah)** yang memuat menu unggah bukti terkait pencapaian sasaran kinerja pegawai, menu dialog kinerja setiap bulan dan menu evaluasi kinerja setiap bulan. Di mana pengembangan ini bertujuan meningkatkan indeks Sistem Merit Kabupaten Natuna. Sehingga produk dari implementasi proyek perubahan ini yaitu disingkat menjadi branding Sikekah Merit. Dengan maskot menggunakan hewan langka sejenis monyet yang ada di Natuna yaitu Keukah Natuna (*Presbytis natunae*)

**Gambar 2.34** Maskot Sikekah Merit



## 2. Place

Tempat atau media yang digunakan untuk melakukan marketing implementasi proyek perubahan dilakukan baik secara online melalui media daring, pertemuan tatap muka diadakan di beberapa kecamatan yang jauh dan sulit sinyal serta di kantor Bupati Natuna dalam acara upacara HUT Kopri ke-51. Di mana upaya untuk menyasar ke segala segmen dalam berbagai bentuk dan tempat dalam melakukan diseminasi perlu dilakukan. Apalagi mengingat kondisi geografis Kabupaten Natuna yang terdiri dari pulau-pulau yang tersebar, sehingga menyulitkan jika dilakukan secara full klasikal. Adanya acara launching bertujuan mengumpulkan massa dalam hal ini pegawai ASN dalam jumlah besar pada satu titik, dengan biaya ekonomis untuk secara bersama-sama melihat adanya kegiatan ini yang juga didukung oleh Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah, dan seluruh kepala OPD.

## 3. Price

Biaya untuk pelaksanaan proyek perubahan ini ditekan seminimal mungkin, mengingat keterbatasan anggaran, sumber daya manusia dan juga sarana prasarana kerja. Dalam hal ini, *project leader* mengoptimalkan kepemimpinan digital dengan mengeksplorasi teknologi informasi dalam bentuk sosialisasi secara daring dan launching yang disejalankan dengan Upacara HUT Korpri. Acara launching ini kemudian dikemas dalam bentuk video yang disebarluaskan di melalui platform digital. Adapun untuk sumber daya manusia menggunakan pegawai Kabupaten Natuna, yaitu tenaga jabatan fungsional pranata komputer sebagai programmer, pranata komputer sebagai desain grafis, dan jabatan fungsional Widyaiswara untuk sosialisasi kebijakan dan penerapan aplikasi. Biaya yang dikeluarkan sebatas makan-minum rapat untuk tim kecil, biaya cetak spanduk acara launching, biaya editing video dan biaya ATK.

## 4. Promotion

Pengembangan aplikasi dilakukan melalui sosialisasi secara online maupun offline. Promosi yang dilakukan secara online menggunakan media sosial lewat youtube dan *wa blast*. Penamaan branding “Sikekah Merit” juga mengundang perhatian dari pegawai ASN, karena sekilas mirip dengan *Married* yang artinya pernikahan. Penggunaan nama dan maskot yang unik berguna untuk mengundang

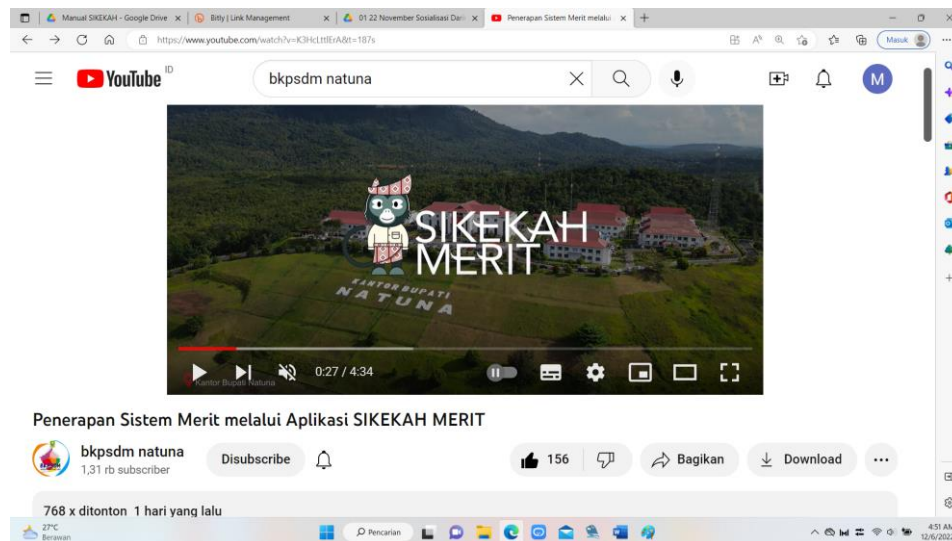
ketertarikan pegawai untuk menggali lebih jauh apa sebenarnya yang dimaksud dengan Sikekah Merit. Karena penggunaan nama Sistem Merit ini belumlah begitu populer di kalangan seluruh pegawai ASN. Sehingga, selain mempromosikan Pengembangan Aplikasi Sikekah, implementasi proyek perubahan ini juga mengenalkan arti dan kegunaan Sistem Merit kepada para pegawai ASN.

## 5. Customer

Yang dimaksud dengan *customer* dalam proyek perubahan ini adalah pegawai ASN Kabupaten Natuna, terutama untuk pegawai non-fungsional kesehatan dan tenaga pendidik serta kependidikan di sekolah. Ada kurang lebih 50% dari 3.141 pegawai Natuna yang mendapatkan pembayaran TPP dengan menggunakan aplikasi Sikekah ini. Sosialisasi secara berjenjang juga perlu dilakukan mengingat customer dari implementasi proyek perubahan ini bersifat dua arah dan berjenjang, antara bawahan dan atasan. Semakin banyak pegawai ASN yang terlibat semakin bagus karena akan menimbulkan *sense of ownership* dan potensi penolakan juga dapat diminimalisir.

Strategi marketing yang efektif dengan menggunakan media sosial, diantaranya menggunakan kanal youtube dengan akun **bkpsdm natuna** dengan video yang atraktif dan menarik perhatian pegawai.

**Gambar 2.35** Youtube Sikekah Merit





### 2.3 PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJAR

Pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan wahana **pembelajaran kepemimpinan** di BKPSDM Kabupaten Natuna dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi. Pengembangan kapasitas diri dilaksanakan melalui pembelajaran kepemimpinan dengan tahapan **pengembangan, penyebaran dan penerapan pengetahuan baru**. Pemimpin dan pegawai dalam organisasi pembelajar akan secara sengaja mengubah perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pemahaman yang baru. Pada saat pembekalan sebelum dilaksanakannya laboratorium kepemimpinan, diingatkan bahwa sebuah proyek perubahan merupakan wahana pembelajaran kepemimpinan dengan bimbingan *coach* dan mentor, kolaborasi dengan mengarahkan tim efektif yang berasal dari *stakeholder* internal (tim agile) organisasi serta kerjasama dengan *stakeholder* eksternal. Organisasi yang dimaksud di sini adalah organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang para pegawainya secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk mewujudkan kinerja yang diinginkan. Salah satu kinerja BKPSDM yang perlu terus ditingkatkan adalah meningkatkan pelayanan secara signifikan dalam hal peningkatan indeks sistem merit.

Implementasi strategi pengembangan kompetensi tim dan potensi diri yang dilakukan oleh *project leader* selama laboratorium kepemimpinan dalam memberdayakan *stakeholder* internal dan eksternal pada tahap implementasi proyek perubahan dalam bentuk kegiatan sebagai berikut:

- a. **Komponene Integritas;** perlunya akuntabilitas yang baik dalam bentuk pelaksanaan tahapan yang terukur dan memiliki bukti pelaksanaan kegiatan. Untuk memudahkan implementasi komponen integritas bersamaan dengan kepemimpinan digital, maka *project leader* dan tim memanfaatkan teknologi informasi untuk mengelola bukti terkait pelaksanaan pekerjaan.
- b. **Komponen Kerjasama;** implementasi proyek perubahan ini tidak dapat dikerjakan sendiri, namun juga melibatkan pihak lain baik internal organisasi

maupun stakeholder di luar unit kerja. Fungsi project leader memadupadankan kelebihan dari masing-masing anggota tim dan stakeholder untuk diramu ke dalam implementasi proyek perubahan. Misalkan harus ada kerjasama antara programmer, assesor, widyaiswara, analis kepegawaian dan pejabat struktural terkait dalam pelaksanaan proper ini.

- c. **Komponen Mengelola Perubahan;** Di mana proper ini mendapat tantangan dari sebagian pegawai ASN yang terusik dari zona nyamannya karena ‘menambah’ kewajiban pegawai dalam melalui evaluasi kinerja. Apalagi penerapan Sikekah Merit dihubungkan dengan pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Untuk itu dalam pelaksanaan proper ini semakin menempa *project leader* dalam mengelola perubahan. Banyak cara dilakukan agar perubahan yang terjadi dengan adanya implementasi proper ini dapat dipahami, diterima dan dilaksanakan oleh pegawai, antara lain dengan seringnya melakukan diskusi, sosialisasi, penyebarluasan informasi lewat media sosial (youtube) dan pesan online.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **3.1. LESSON LEARNT**

Implementasi proyek perubahan pada jangka pendek merupakan proses pembelajaran (*lesson learnt*) bagi *project leader* terkait kepemimpinan strategis dan manajemen strategis. Dari sisi kepemimpinan strategis, laboratorium kepemimpinan PKN ini telah menyumbangkan pemahaman bahwa pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan kewirausahaan dan juga kepemimpinan digital, yang berguna untuk mengambil strategi yang tepat di tengah keterbatasan sumber daya dan sarana-prasarana. Dalam situasi dunia yang mudah berubah, dan juga seringnya perubahan peraturan dari pemerintah pusat terkait dengan kepegawaian dan sumber daya aparatur, maka BKPSDM Natuna harus menjadi organisasi yang adaptif dan *agile* terhadap perkembangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang berani mengambil keputusan guna melaksanakan inovasi/terobosan serta mampu bersifat dinamis dan beradaptasi dengan mempertimbangkan perubahan-perubahan yang terjadi. Seperti dalam implementasi proyek perubahan ini, sepertinya merupakan hal yang sederhana dengan menambahkan beberapa menu manajemen kinerja kepada aplikasi yang telah dipakai sebelumnya. Namun hal ini dapat menjadi bumerang jika tidak dikelola dengan baik dan mendapat penolakan baik dari pegawai maupun dari pimpinan, karena menambah kewajiban dari pegawai ASN dalam mendapatkan TPP. Untuk itulah pengetahuan dan pengalaman yang didapat selama menjalani laboratorium kepemimpinan dapat menempa kemampuan kepemimpinan strategis seorang *project leader*.

Kepemimpinan strategis tersebut berhasil dilakukan dengan melakukan dialog strategis serta pemasaran sektor publik yang tepat dan kreatif. Implementasi proyek perubahan ini dapat memberikan pengalaman dalam mengusulkan kegiatan yang bersifat baru dan inovatif di mana keberhasilan pelaksanaannya tergantung pada keterlibatan *stakeholders*. Melalui pemetaan *stakeholder* termasuk menentukan *stakeholder* kunci untuk kegiatan jangka pendek merupakan langkah penting dan strategis dalam kegiatan ini. Selanjutnya menyiapkan informasi awal serta melakukan

pembahasan yang terbuka dengan *stakeholder* yang merupakan dasar bagi keberlanjutan implementasi proyek perubahan.

Masukan *coach* dan penguji serta tukar pikiran dengan rekan seangkatan PKN II yang berasal dari berbagai latar belakang mempunyai kontribusi penting pada pemahaman dasar serta detail dari implementasi proyek perubahan untuk keberlanjutan proyek perubahan,. Selanjutnya arahan, masukan dan persetujuan mentor menjadi landasan dalam pelaksanaan dan keberlanjutan proyek perubahan. Selain itu tim efektif melaksanakan peran yang penting dalam keberlangsungan proyek perubahan.

### 3.2. KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dari laporan ini adalah:

1. Secara garis besar, semua capaian tahapan rencana strategis dapat terlaksana, walaupun ada beberapa tahapan yang mengalami penyesuaian jadwal. Dan ada juga tambahan kegiatan yang sebelumnya tidak ada dalam rancangan proyek perubahan. Output di setiap tahapan juga secara garis besar sudah tersedia. Di mana output jangka pendek berupa tersedianya metode penilaian kinerja yang obyektif dan dilakukan secara berkala, disertai dengan dialog kinerja dan evaluasi kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja.
2. Penggunaan strategi marketing yang tepat dengan memberdayakan tim efektif yang lincah dan adaptif dengan memanfaatkan kepemimpinan strategis, kepemimpinan kewirausahaan dan kepemimpinan digital. Kemampuan meyakinkan dan menggerakkan tim efektif dan merangkul *stakeholder* terkait merupakan kunci bagi keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi marketing dan menumbuhkan *sense-of-ownership* dari *stakeholder*.
3. Memberikan pemahaman baik kepada tim efektif maupun *stakeholder* lainnya, bahwa mengimplementasikan suatu gagasan apalagi bersifat mendobrak dari zona nyaman pegawai ASN, merupakan tantangan bagi pengembangan kapasitas diri melalui tahapan pengembangan, penyebaran dan penerapan pengetahuan baru. Komunikasi dan koordinasi yang intensif berperan dalam membagi informasi baru, saling memberikan masukan dan mengingatkan, membuat organisasi pembelajar tambah kokoh lagi.



### 3.3. SARAN

Saran dari laporan implementasi proyek perubahan ini yaitu:

1. Penerapan Sistem merit ini membutuhkan komitmen bersama pimpinan baik Kepala Daerah, Wakil Kepala Daerah, Sekretaris Daerah dan Kepala OPD untuk keberlanjutan proyek perubahan ini dalam jangka menengah dan jangka panjang sangatlah penting. Karena target indeks Sistem Merit haruslah meningkat menjadi kategori baik untuk tahun 2023 nanti dan juga pencapaian target kinerja lebih dapat diukur dan dipertanggungjawabkan guna mencapai target kinerja Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah.
2. Untuk mendorong berkembangnya strategi marketing di dunia birokrat, termasuk birokrat daerah perlu lebih digalakkan kepemimpinan yang mengusung strategi marketing ini sehingga pegawai ASN lebih inovatif dan *agile* dalam menyikapi perubahan keadaan, perubahan peraturan dan khususnya di Kabupaten Natuna tantangan geografis sebagai daerah kepulauan. Pejabat Eselon II yang berada pada level kepemimpinan strategis merupakan jembatan antara pimpinan instansi dan mesin birokrasi di bawahnya sehingga perlu selalu adaptif dan kolaboratif dalam mengelola perubahan.
3. Perlunya dipromosikan pola organisasi pembelajar di kalangan pegawai ASN, di mana proses belajar selalu terjadi bukan hanya berubahnya keadaan ataupun berubahnya kebijakan atau peraturan, tapi juga belajar bersama bertukar pikiran dan saling memberi masukan. Perlu terus dipromosikan organisasi pembelajar sebagai sarana ASN lebih kompeten dan kolaboratif.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. (D. M. Frick & L. C. Spears, Eds.). Jossey-Bass.
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara;
3. PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) juncto PP Nomor 17 Tahun 2020;
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 mengenai Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 mengenai Pedoman Sistem Merit;
6. Peraturan KASN Nomor 9 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN; dan
7. Peraturan Bupati Natuna Nomor 23 tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Lingkungan Pemkab Natuna



LEMBAR PERSETUJUAN

LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

JUDUL : PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT  
MELALUI PENGEMBANGAN APLIKASI  
SISTEM INFORMASI KINERJA  
KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH)  
KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)

NAMA : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.IP, MPP  
NIP : 197508222002121004  
PANGKAT/GOLONGAN : PEMBINA TK.I (IV/b)  
INSTANSI : PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA  
JABATAN : KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

KELAS/KELOMPOK : A.2  
NOMOR DAFTAR HADIR : 41

Disetujui diseminarkan pada Seminar Implementasi Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2022 Angkatan XXVIII pada tanggal 7 Desember 2022 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.


Jakarta, Desember 2022

Coach



**Drs. Machmudan, M.Si**  
Pembina Utama Muda (IV/c)  
NIP. 197103051992021002

Mentor



**Rodhial Huda**

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan



**Mohammad Rizal, S.E., M.Si**  
Pembina Utama Madya (IV/d)  
NIP. 196408171993031001

## LEMBAR PERSETUJUAN

### LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

JUDUL : PERCEPATAN PENERAPAN SISTEM MERIT  
MELALUI PENGEMBANGAN APLIKASI  
SISTEM INFORMASI KINERJA  
KEPEGAWAIAN DAERAH (SIKEKAH)  
KABUPATEN NATUNA (SIKEKAH MERIT)

NAMA : MUHAMAD ALIM SANJAYA, S.IP, MPP  
NIP : 197508222002121004  
PANGKAT/GOLONGAN : PEMBINA TK.I (IV/b)  
INSTANSI : PEMERINTAH KABUPATEN NATUNA  
JABATAN : KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

KELAS/KELOMPOK : A.2  
NOMOR DAFTAR HADIR : 41

Disetujui diseminarkan pada Seminar Implementasi Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2022 Angkatan XXVIII pada tanggal 7 Desember 2022 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri.

Jakarta, Desember 2022

**Coach**



**Drs. Machmudan, M.Si**  
Pembina Utama Muda (IV/c)  
NIP. 197103051992021002


**Mentor**



**Rodhial Huda**

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan



**Mohammad Rizal, S.E., M.Si**  
Pembina Utama Madya (IV/d)  
NIP. 196408171993031001