



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA**

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

**STRATEGI PEMANFAATAN KEMARITIMAN MELALUI
PEMBENTUKAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH KAWASAN
KONSERVASI**

Disusun oleh:

Nama : Dr. H. Budi Santosa
NIP : 196805261994031008
Jabatan : Direktur BUMD, BLUD, dan Barang Milik Daerah
Instansi : Kementerian Dalam Negeri
Kelas/Kelompok : A.2/2
Nomor Daftar Hadir : 21
Angkatan : XXVIII

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

**BERITA ACARA
SEMINAR PROYEK PERUBAHAN**

Pada hari : Rabu
Tanggal : 7 Desember 2022
Pukul : 08.00 s.d 12.00
Tempat : Gedung F, BPSDM Kemendagri
Jalan Taman Makam Pahlawan No. 8 Kalibata
Jakarta Selatan

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

JUDUL : Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi
DISUSUN OLEH : Dr. H. Budi Santosa
JABATAN : Direktur BUMD, BLUD, dan Barang Milik Daerah
KELAS/KELOMPOK : A.2/2
NOMOR DAFTAR HADIR : 21

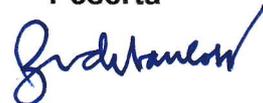
Dan telah mendapatkan pengujian/saran/masukan/komentar dari Penguji, *Mentor*, dan *Coach*.

Coach



Drs. Gatot Setyo T.Y.B, M.Pst
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 195910291986031001

Peserta



Dr. H. Budi Santosa
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 196805261994031008

Penguji



Dr. Yusharto Huntoyungo, M.Pd
Pembina Utama (IV/e)
NIP. 196704291986021001

Mentor



Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 197206061992031012

Mengetahui:
Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan



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

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur Penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa karena berkat karunia-Nya, Penulis sebagai *Project Leader* dapat menyelesaikan Laporan Proyek Perubahan dengan judul **“Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi”** dalam rangka memenuhi persyaratan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022. Proyek perubahan ini dibuat karena didorong oleh kondisi dimana masih belum adanya fleksibilitas yang dimiliki dalam pengelolaan kawasan konservasi. Dengan diterapkannya BLUD terutama pada kawasan konservasi dapat memberikan layanan umum secara efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat sejalan dengan praktik bisnis yang sehat untuk membantu pencapaian tujuan Pemerintah Daerah yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh kepala daerah.

Penyusunan dan penyelesaian laporan Proyek Perubahan ini tentu tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Drs. Sugeng Hariyono, M.Pd. selaku Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Kementerian Dalam Negeri.
2. Bapak Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si. selaku Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri dan selaku Mentor yang telah memberikan pengarahan dan izin kepada Penulis dalam menyelesaikan penyusunan Laporan Proyek Perubahan ini.
3. Bapak Drs. Victor Gustaaf Manoppo, M.H. selaku Direktur Jenderal Pengelolaan Ruang Laut Pada Kementerian Kelautan dan Perikanan.
4. Bapak Drs. Gatot Setyo T.Y.B, M.Pst. selaku *Coach* yang telah memberikan petunjuk, arahan, saran, dan kritik kepada Penulis selama melakukan penyusunan Laporan Proyek Perubahan ini.

5. Para Widyaiswara dan Staf pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri yang telah memberikan bimbingan dan dukungan dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022.
6. Tim Efektif yang telah bekerja dengan maksimal selama pelaksanaan Proyek Perubahan sehingga terlaksana tepat waktu.
7. Teman-teman Peserta Diklat PIM Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022 yang telah memberikan bantuan dan saling berjuang dengan semangat.
8. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan dan semangat untuk menyelesaikan Laporan Proyek Perubahan ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan dan penyelesaian Laporan Proyek Perubahan ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak untuk perbaikan di masa yang akan datang. Penulis berharap semoga Laporan Proyek Perubahan ini dapat memberikan banyak manfaat kepada kita semua.

Jakarta, Desember 2022
Peserta Diklat PIM Tk. II Th. 2022

Budi Santosa
NIP. 196805261994031008

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SEMINAR PROYEK PERUBAHAN.....	ii
BERITA ACARA SEMINAR PROYEK PERUBAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
BAB I TOPIK/JUDUL	1
BAB II DESKRIPSI PROYEK PERUBAHAN.....	2
BAB III LATAR BELAKANG.....	3
A. Latar Belakang	3
B. Urgensi	6
C. Analisis <i>Urgency, Seriousness</i> dan <i>Growth</i> (USG).....	9
D. Penelitian Kepustakaan	10
E. Alur Pikir.....	11
BAB IV TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN.....	12
A. Tujuan.....	12
B. Manfaat.....	13
BAB V OUTPUT (KELUARAN) DAN OUTCOME (HASIL)	14
A. Output (Keluaran).....	14
B. Outcome (Hasil)	14
BAB VI TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS.....	15
A. Analisa Lingkungan Strategis dengan SOAR	15
B. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan (<i>Milestone</i>).....	16
BAB VII RENCANA STRATEGIS MARKETING.....	30
A. Identifikasi <i>Stakeholder</i>	30
B. Jenis <i>Stakeholder</i>	31
C. Analisa <i>Stakeholder</i>	32
D. Strategi Komunikasi / Mobilisasi <i>Stakeholder</i>	33
E. Strategi Marketing Proyek Perubahan.....	34

BAB VIII IDENTIFIKASI POTENSI KENDALA DAN SOLUSINYA	38
A. Identifikasi Kendala dan Masalah	38
B. Resiko Yang Harus Diantisipasi.....	38
C. Mengatasi Kendala	39
BAB IX FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN PROYEK PERUBAHAN	41
A. Ukuran Kunci Keberhasilan	41
B. Faktor Kunci Keberhasilan.....	41
BAB X TATA KELOLA PROYEK PERUBAHAN	42
A. Pembentukan Tim Kerja.....	42
B. Struktur Organisasi Pelaksana Dan Tim Efektif	42
C. Struktur Tata Kelola Proyek Perubahan	43
D. Tugas dan Kewenangan Tim Efektif.....	43
E. Masa Berlaku dan Etika serta Mekanisme Tim Efektif	44
F. Monitoring dan Evaluasi	44
BAB XI RENCANA PENGEMBANGAN POTENSI DIRI SEBAGAI TINDAKLANJUT DARI <i>SELF ASSESMENT</i> DIRI.....	45
A. Rencana Pengembangan Potensi Diri.....	45
I. Integritas.....	45
II. Kerjasama	46
III. Mengelola Perubahan	46
DAFTAR PUSTAKA	52
LAMPIRAN.....	53
DAFTAR RIWAYAT.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Pola Pikir.....	11
Gambar 2 Konsultasi dengan Coach.....	20
Gambar 3 Konsultasi dengan Mentor	20
Gambar 4 SK Tim Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi.....	21
Gambar 5 Rapat Perdana di Ruang Rapat Lantai 12 Gedung H Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah.....	21
Gambar 6 Rapat Kedua di Hotel Luminor	22
Gambar 7 Rapat Ketiga di Bogor.....	22
Gambar 8 Rapat Keempat di Hotel Novotel	22
Gambar 9 Rapat Kelima di Hotel Novotel.....	23
Gambar 10 Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Nomor 900.1.13.3/33519/Keuda Tanggal 23 November 2022 Hal Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi	23
Gambar 11 Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi.....	24
Gambar 12 Radiogram Sekretaris Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Nomor 900.1.13.3/33544/Keuda Tanggal 24 November 2022.....	25
Gambar 13 Flyer Sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi.....	25
Gambar 14 Surat Sekretaris Ditjen Bina Keuda Nomor 900.1.13.3/33483/Keuda Tanggal 23 November 2022 Hal Undangan	25
Gambar 16 Keynote Speech oleh Dirjen Bina Keuangan Daerah dan Laporan Panitia oleh Direktur BUMD, BLUD dan BMD	26
Gambar 15 Launching Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi.....	26
Gambar 17 Bagan Struktur Tata Kelola Proyek Perubahan	43
Gambar 18 Formulir Peserta.....	47
Gambar 19 Formulir Mentor.....	48
Gambar 20 Rekap Nilai Peserta.....	49
Gambar 21 Rekap Nilai Mentor.....	50
Gambar 22 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta	51
Gambar 23 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala BLUD UPTD Pengelolaan KKP Kaimana	53
Gambar 24 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala BLUD UPTD Pengelolaan KKP Raja Ampat	53
Gambar 25 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi NTB	54
Gambar 26 Surat Undangan Rapat Pertama	55
Gambar 27 Surat Undangan Rapat Kedua	55
Gambar 28 Surat Undangan Rapat Ketiga.....	56
Gambar 29 Surat Undangan Rapat Keempat.....	56
Gambar 30 Surat Undangan Rapat Kelima.....	57

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah KKPD Seluruh Indonesia	5
Tabel 2 Pembagian Urusan Bidang Kelautan, Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil	7
Tabel 3 Keterangan pemberian skor pada analisis USG.....	10
Tabel 4 Tabel USG	10
Tabel 5 Analisis SOAR.....	16
Tabel 6 Milestone Proyek Perubahan	19
Tabel 7 Analisa Stakeholder	33
Tabel 8 Identifikasi Kendala dan Masalah.....	38
Tabel 9 Resiko Yang Harus Diantisipasi	39
Tabel 10 Mengatasi Kendala	40
Tabel 11 Tim Kerja.....	43



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA**

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

**STRATEGI PEMANFAATAN KEMARITIMAN
MELALUI PEMBENTUKAN BADAN LAYANAN
UMUM DAERAH KAWASAN KONSERVASI**

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

BAB II

DESKRIPSI PROYEK PERUBAHAN

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, dimana dua per tiga luas wilayahnya berupa laut dan memiliki garis pantai terpanjang kedua di dunia. Dengan jumlah pulau ± 17.504 pulau, dengan garis pantai 99.093 km^2 tentunya Indonesia memiliki potensi kemaritiman yang sangat besar. Oleh karena itu, sebagai penduduk Indonesia sudah seharusnya memanfaatkan segala potensi kemaritiman yang telah dimiliki oleh negara ini. Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 33 ayat (3) juga telah menegaskan bahwa bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.

Melihat potensi sumber daya ikan yang melimpah, Indonesia sudah seharusnya mampu mengelola sumber daya tersebut secara efektif dan berkelanjutan bagi kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut juga telah ditegaskan pada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Kelautan menjelaskan bahwa kawasan konservasi merupakan area yang dikelola sebagai bagian dari Perlindungan Lingkungan Laut yang bertujuan untuk melestarikan sumber daya kelautan, dan mencegah terjadinya pencemaran dan/atau kerusakan lingkungan laut.

Penerapan Badan Layanan Umum Daerah pada kawasan konservasi dapat mendorong peningkatan potensi pengelolaan kemaritiman menjadi fleksibel dalam pengelolaan keuangannya serta mewujudkan konservasi yang berkualitas dan berdaya saing. Dalam rangka memberikan layanan umum secara lebih efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat terhadap kawasan konservasi, maka dapat diterapkan dengan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Dalam rangka memberikan kemudahan kepada pemerintah daerah dalam memenuhi persyaratan BLUD pada kawasan konservasi, maka dibutuhkan sebuah modul yang dapat menjadi petunjuk bagi dinas terkait untuk melakukan percepatan penerapan BLUD.

BAB III LATAR BELAKANG

Pada bagian ini berisi tentang latar belakang, urgensi, analisis USG serta alur pikir pada proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022. Latar belakang berisi tentang bagaimana kawasan konservasi dinilai penting oleh *project leader* untuk diangkat ke dalam proyek perubahan. Dari latar belakang tersebut, *project leader* menjelaskan urgensi-urgensi apa saja yang muncul terhadap kawasan konservasi. Setelah itu, dengan menggunakan analisis USG, *project leader* memilih satu masalah utama yang menjadi alasan mengapa *project leader* mengangkat permasalahan tersebut. Dari permasalahan utama tersebut, *project leader* merujuk pada penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya sehingga tercipta alur pikir dari *project leader* dalam pelaksanaan proyek perubahan ini. Sehingga, di bab ini, *project leader* dapat menjelaskan landasan proyek perubahan dalam setiap tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan (*milestone*)

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia dengan dua per tiga wilayahnya berupa lautan yang memiliki 17.000 pulau. Selain itu, Indonesia juga memiliki garis pantai terpanjang kedua di dunia dengan panjang 95.181 km². Dengan adanya ribuan pulau-pulau tersebut tentu saja Indonesia memiliki berbagai macam kekayaan yang bersumber dari lautan tersebut. Kekayaan tersebut diantaranya adalah memiliki berbagai jenis hewan dan tanaman laut yang juga dapat menjadi sumber mata pencaharian bagi sebagian masyarakat di Indonesia. Oleh karena itu, sebagai bangsa Indonesia sudah seharusnya memanfaatkan segala potensi kemaritiman yang telah dimiliki sebaik-baiknya oleh negara Indonesia ini. Cita-cita luhur bangsa Indonesia yang tercantum di dalam Pembukaan UUD 1945 yaitu “melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, mewujudkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Pasal 33 ayat (3) juga telah menegaskan bahwa “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

Melihat potensi sumber daya ikan yang melimpah, tentunya pemerintah harus mampu untuk melindungi, melestarikan, dan memanfaatkan sumber daya laut termasuk ekosistem, jenis, dan genetik untuk menjamin keberadaan, ketersediaan dan kesinambungannya dengan tetap memelihara dan meningkatkan kualitas nilai keanekaragaman sumber daya laut secara

efektif dan berkelanjutan bagi kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan kawasan konservasi. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya kelautan memerlukan perhatian karena tanpa pengelolaan yang efektif maka kawasan-kawasan tersebut hanya akan menjadi sebuah konsep yang tertuang di atas kertas saja namun tidak ada kegiatan secara riil. Pengelolaan kawasan konservasi bertujuan untuk:

1. melindungi dan melestarikan sumber daya ikan serta tipe-tipe ekosistem penting di perairan, pesisir, dan pulau-pulau kecil untuk menjamin keberlanjutan fungsi ekologisnya;
2. mewujudkan pemanfaatan sumber daya ikan dan ekosistemnya serta jasa lingkungannya secara berkelanjutan;
3. melestarikan kearifan lokal dalam pengelolaan sumber daya perairan, pesisir, dan pulau-pulau kecil di dalam dan/atau di sekitar kawasan konservasi; dan
4. meningkatkan kesejahteraan masyarakat di dalam dan/atau di sekitar kawasan konservasi.

Kawasan konservasi tidak saja ditujukan untuk perlindungan keanekaragaman hayati laut saja, namun juga untuk mendukung peningkatan ekonomi masyarakat sekitar melalui pemanfaatan kawasan untuk kegiatan perikanan berkelanjutan dan ekowisata bahari. Keindahan biota laut dalam kawasan konservasi dapat dijadikan sebagai obyek wisata bahari, sekaligus sebagai tempat perlindungan dan perkembangbiakan ikan-ikan ekonomis penting.

Saat ini Indonesia memiliki kawasan konservasi seluas 23,14 juta hektare atau 7,12% dari luas perairan yang terdiri dari 196 kawasan dengan Kawasan Konservasi Perairan Nasional (KKPN) berjumlah 10 Kawasan, 30 kawasan dikelola oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) dan Kawasan Konservasi Perairan Daerah (KKPD) berjumlah 156 kawasan yang merupakan kewenangan pemerintah provinsi. Pemerintah menargetkan bahwa kawasan konservasi seluas 32,5 juta hektar atau sebesar 10% dari luas perairan Indonesia pada tahun 2030. Target ini sesuai dengan komitmen global Konvensi Keanekaragaman Hayati Dunia (*Convention on Biological Diversity/CBD*)-*Aichi Target 11*, dan *Sustainable Development Goal 14*. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2020-2024 juga merencanakan bahwa penambahan luas kawasan ditargetkan menjadi 26,9 juta hektar pada tahun 2024.

Berdasarkan data dari Kementerian Kelautan dan Perikanan pada tahun 2022, jumlah KKPD yang ada di seluruh Indonesia berjumlah 156 KKPD dengan 81 KKPD yang sudah ditetapkan. Adapun rekapitulasi data sebagai berikut:

No	Provinsi	Jumlah KKP	Unit Pengelola
1.	Aceh	7	• 7 KKP dikelola oleh UPTD Pengelola KKD DKP Aceh
2.	Bali	2	• 1 KKP dikelola UPTD KKP Bali • 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Bali
3.	Bangka Belitung	2	• 2 KKP dikelola Dinas KP Prov. Babel
4.	Banten	1	• 1 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. Banten
5.	Daerah Istimewa Yogyakarta	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. DIY
6.	Jawa Barat	3	• 3 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. Jabar
7.	Jawa Tengah	1	• 1 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. Jateng
8.	Jawa Timur	1	• 1 KKP dikelola Cabang Dinas KP Kab. Situbondo
9.	Kalimantan Barat	5	• 5 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kalbar
10.	Kalimantan Selatan	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kalsel
11.	Kalimantan Tengah	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kalteng
12.	Kalimantan Timur	2	• 2 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kaltim
13.	Kalimantan Utara	2	• 2 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kaltara
14.	Kepulauan Riau	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Kepri
15.	Lampung	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Lampung
16.	Maluku	10	• 10 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. Maluku
17.	Maluku Utara	6	• 6 KKP dikelola UPTD Balai KKD
18.	Nusa Tenggara Barat	6	• 6 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. NTB
19.	Nusa Tenggara Timur	4	• 4 KKP dikelola Cabang Dinas KP Prov. NTT
20.	Papua Barat	5	• 1 KKP dikelola UPTD BLUD Raja Ampat • 2 KKP dikelola UPTD BLUD Kaimana • 1 KKP dikelola UPTD Taman Pesisir Jeen Wowom • 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Papua Barat
21.	Riau	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Riau
22.	Sulawesi Barat	1	• 1 KKP dikelola Dinas KP Prov. Sulbar
23.	Sulawesi Tengah	4	• 4 KKP dikelola oleh UPTD KKP Prov. Sulteng
24.	Sulawesi Tenggara	2	• 2 KKP dikelola oleh Dinas KP Prov. Sulteng
25.	Sulawesi Utara	1	• 1 KKP dikelola oleh Dinas KP Prov. Sulut
26.	Sumatera Barat	6	• 6 KKP dikelola UPTD Konservasi dan Pengawasan SDKP Prov. Sumbar
27.	Sumatera Utara	4	• 4 KKP dikelola Dinas KP Prov. Sumut
TOTAL		81	

Tabel 1 Jumlah KKP Seluruh Indonesia

Berdasarkan Tabel 1 diatas, terdapat sejumlah KKP yang dikelola oleh Dinas Kelautan dan Perikanan (KP) Provinsi, dikelola oleh Cabang Dinas dan ada juga yang dikelola oleh UPTD. Dari 81 jumlah KKP tersebut, terdapat 2 (dua) UPTD yang sudah ditetapkan menjadi BLUD, yaitu UPTD BLUD KKP Raja Ampat dan UPTD BLUD KKP Kaimana di Provinsi Papua Barat.

B. Urgensi

Meskipun potensi sumber daya tersebut sangat berlimpah, pada kenyataannya sebagian besar kawasan konservasi yang ada di Indonesia belum banyak memberikan dampak ekonomi yang signifikan bagi masyarakat sehingga dibutuhkan upaya-upaya pengelolaan yang lebih baik dan keterlibatan berbagai pihak secara konsisten. Hal ini dikarenakan berbagai macam persoalan yang terjadi dalam pengelolaan kawasan konservasi, antara lain:

1. Belum adanya fleksibilitas yang dimiliki dalam pengelolaan kawasan konservasi
2. Terbatasnya pendanaan terhadap kawasan konservasi
3. Kurangnya perhatian pemerintah daerah dalam pengembangan kawasan konservasi
4. Sulitnya pengembangan inovasi pemerintah dalam peningkatan pelayanan pada kawasan konservasi

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, target utama yang perlu menjadi perhatian adalah bagaimana kawasan konservasi dapat dikelola secara efektif sehingga dapat melestarikan keanekaragaman hayati sekaligus berkontribusi nyata terhadap perwujudan pembangunan sektor kelautan dan perikanan serta memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat. Hal ini dikarenakan pengelolaan kawasan konservasi merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Hal ini tertuang di dalam Lampiran Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagai berikut:

NO	SUB URUSAN	PEMERINTAH PUSAT	DAERAH PROVINSI	DAERAH KABUPATEN/ KOTA
1	2	3	4	5
1.	Kelautan, Pesisir, dan Pulau-Pulau Kecil	a. Pengelolaan ruang laut di atas 12 mil dan strategis nasional. b. Penerbitan izin pemanfaatan ruang laut nasional. c. Penerbitan izin pemanfaatan jenis dan genetik (plasma nutfah) ikan antarnegara. d. Penetapan jenis ikan yang dilindungi dan diatur	a. Pengelolaan ruang laut sampai dengan 12 mil di luar minyak dan gas bumi. b. Penerbitan izin dan pemanfaatan ruang laut di bawah 12 mil di luar minyak dan gas bumi. c. Pemberdayaan masyarakat pesisir dan pulau-pulau kecil.	

		perdagangannya secara internasional. e. Penetapan kawasan konservasi. f. Database pesisir dan pulau-pulau kecil.		
--	--	--	--	--

Tabel 2 Pembagian Urusan Bidang Kelautan, Pesisir dan Pulau-Pulau Kecil

Pengelolaan kawasan konservasi Pemerintah Daerah berada pada ranah Pemerintah Provinsi yang mana tugas dan fungsinya melekat pada Dinas Perikanan dan Kelautan. Namun, Pemerintah Provinsi dapat membentuk kelembagaan yang bertindak sebagai operator pengelola kawasan konservasi yaitu dengan membentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD). Meskipun begitu, penerapan UPTD yang dibentuk kerap kali tidak memiliki fleksibilitas dalam pengelolaannya, sehingga ada terdapat opsi yang dapat diberikan untuk menghadirkan hal tersebut.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah merupakan sebuah peluang terhadap UPTD Kawasan Konservasi untuk dapat meningkatkan pelayanan dengan menerapkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD merupakan sistem yang diterapkan oleh satuan kerja perangkat daerah atau unit kerja pada satuan kerja perangkat daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Dengan diterapkannya BLUD terutama pada kawasan konservasi dapat memberikan layanan umum secara efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat sejalan dengan praktek bisnis yang sehat untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh kepala daerah.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2021 tentang Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Dalam Negeri mempunyai tugas menyelenggarakan urusan di bidang pemerintahan dalam negeri untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Kementerian Dalam Negeri terdiri dari beberapa Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal dan Badan yang mana salah satu Direktorat Jenderal yaitu Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah yang mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan keuangan daerah sesuai dengan ketentuan peraturan

perundang-undangan. Adapun ruang lingkup Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah meliputi:

- a. penyusunan dan perencanaan anggaran daerah;
- b. pelaksanaan, penatausahaan, akuntansi dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan daerah;
- c. manajemen pajak daerah dan retribusi daerah, dan lain-lain pendapatan daerah yang sah;
- d. pengelolaan badan usaha milik daerah, lembaga keuangan daerah dan investasi daerah;
- e. pengelolaan kekayaan daerah;
- f. pinjaman dan hibah daerah;
- g. pengelolaan badan layanan umum daerah; dan
- h. fasilitasi pengelolaan sistem informasi keuangan daerah

Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2021 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, Direktorat Badan Usaha Milik Daerah, Badan Layanan Umum Daerah dan Barang Milik Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah di bidang pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah, lembaga keuangan daerah, investasi daerah, Badan Layanan Umum Daerah dan Barang Milik Daerah. Dalam melakukan pembinaan terhadap BLUD, berada pada Subdirektorat Badan Layanan Umum Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, fasilitasi pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah menjelaskan bahwa pembentukan BLUD memiliki tiga persyaratan, yaitu substantif, teknis dan administratif. Dalam persyaratan administratif, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh UPTD yang akan menerapkan BLUD, antara lain:

- a. surat pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja;
- b. pola tata kelola;
- c. Renstra;
- d. standar pelayanan minimal;
- e. laporan keuangan atau prognosis/proyeksi keuangan; dan
- f. laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit oleh pemeriksa eksternal pemerintah

Untuk memenuhi persyaratan administratif dalam rangka penerapan BLUD khususnya pada kawasan konservasi diperlukan sebuah panduan (*guidance*) untuk dapat memahami cara dan prosedur yang perlu dilengkapi. Hal inilah yang menjadi dasar di dalam proyek perubahan ini untuk membuat Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi agar memudahkan pemangku kebijakan pada pemerintah provinsi yang akan menerapkan BLUD untuk dapat memahami alur, proses, syarat dan penyusunan dokumen administratif BLUD kawasan konservasi.

C. Analisis *Urgency*, *Seriousness* dan *Growth* (USG)

Setelah melakukan identifikasi masalah yang terjadi dalam pengelolaan kawasan konservasi, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis prioritas permasalahan yang akan diangkat di dalam proyek perubahan ini. Langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis prioritas permasalahan adalah dengan menggunakan analisis *urgency*, *seriousness*, dan *growth* (USG). Analisis USG adalah salah satu metode skoring dalam menyusun urutan prioritas isu yang harus diselesaikan. Uraian terhadap *urgency*, *seriousness*, dan *growth* dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Urgency* (Urgensi). Dimensi *urgency* melihat seberapa mendesak permasalahan perlu untuk dipecahkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu untuk memecahkan masalah
- b. *Seriousness* (Keseriusan). Dimensi *seriousness* melihat seberapa serius permasalahan perlu untuk dipecahkan dengan melihat dampak yang akan timbul apabila pemecahan masalah ditunda atau dibiarkan
- c. *Growth* (Perkembangan). Dimensi *growth* melihat seberapa berkembang permasalahan yang akan timbul apabila pemecahan masalah terus ditunda atau dibiarkan.

Dari ketiga dimensi tersebut, identifikasi masalah yang telah dituangkan sebelumnya dilakukan skoring. Dalam melakukan skoring, permasalahan yang telah diidentifikasi dinilai dari tingkat resiko serta dampaknya. Langkah-langkah yang dilakukan adalah melakukan inventarisasi permasalahan dengan tabel prioritas yang diukur dengan bobot skor 1-5. Apabila dalam skoring telah didapatkan total skor, maka dapat ditentukan prioritas masalah yang akan diselesaikan dengan melihat skor tertinggi. Adapun keterangan pemberian skor dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Nomor	Indikator
5	Sangat penting
4	Penting
3	Netral
2	Tidak penting
1	Sangat tidak penting

Tabel 3 Keterangan pemberian skor pada analisis USG

Berdasarkan skoring yang ditetapkan di dalam analisis USG tersebut, adapun skoring terhadap identifikasi masalah adalah sebagai berikut:

Identifikasi Masalah	U	S	G	Total
Belum adanya fleksibilitas yang dimiliki dalam pengelolaan kawasan konservasi	5	5	5	15
Terbatasnya pendanaan terhadap kawasan konservasi	5	4	4	13
Sulitnya pengembangan inovasi pemerintah dalam peningkatan pelayanan pada kawasan konservasi	5	4	4	13
Kurangnya perhatian pemerintah daerah dalam pengembangan kawasan konservasi	4	4	4	12

Tabel 4 Tabel USG

Dari hasil skoring identifikasi masalah tersebut, prioritas permasalahan yang akan diangkat di dalam proyek perubahan ini adalah “Belum adanya fleksibilitas yang dimiliki dalam pengelolaan kawasan konservasi”.

D. Penelitian Kepustakaan

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, penulis melakukan berbagai observasi serta analisis terhadap penelitian-penelitian berbasis ilmiah yang sudah ada sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan referensi dari para pakar serta peneliti terhadap penulisan di dalam proyek perubahan ini. Oleh karena itu, penulis menjabarkan beberapa penelitian yang relevan dalam penulisan proyek perubahan ini sebagai berikut:

1. Pengembangan Kawasan Konservasi Perairan Untuk Mendukung Pengelolaan Perikanan Yang Berkelanjutan di Indonesia (Rusandi et al, 2021)

Di dalam penelitian ini, Rusandi melakukan kajian terkait jumlah, luasan, sebaran dan capaian target luasan KKP di masing-masing Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia (WPPNRI), sehingga dapat diketahui kebutuhan pengembangan KKP untuk mencapai tujuan pengelolaan perikanan berkelanjutan di masing-masing WPPNRI. Dari penelitian ini menghasilkan bahwa pemerintah Indonesia sudah

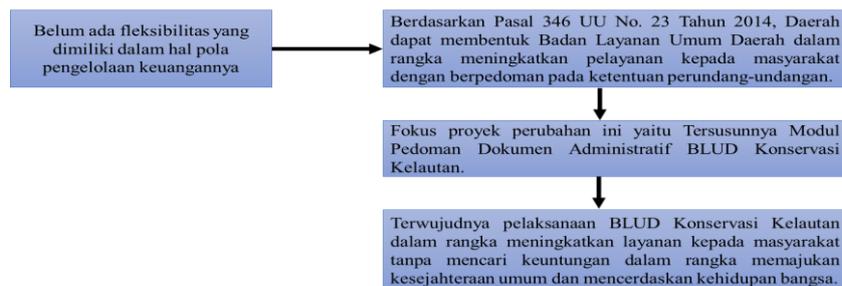
mengalokasikan 28,08 juta hektar atau 377 KKP, namun hingga saat ini hanya 64 KKP yang telah ditetapkan oleh menteri dengan luas mencapai 12,9 juta hektar.

2. Analisis Kinerja UPTD Kawasan Konservasi Kelautan dan Perikanan Dalam Pemungutan Tarif Layanan Pemeliharaan Jasa Lingkungan Pada Badan Layanan Umum Daerah Kepulauan Raja Ampat Provinsi Papua Barat (Napasau et al, 2022)

Di dalam penelitian ini, Napasau et.al melakukan kajian terhadap unit pelaksan teknis dinas (UPTD) Kawasan Konservasi Kelautan Dan Perikanan Provinsi Papua Barat dalam melakukan pemungutan tarif layanan pemeliharaan jasa lingkungan yang mana dalam hal ini UPTD sudah menerapkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas dari pegawai dari UPTD kawasan konservasi kelautan dan perikanan sudah cukup baik, namun masih perlu adanya peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dan penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sesuai. Strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja UPTD yaitu adanya peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan bimbingan teknis (bimtek) mengenai tupoksi, pembuatan SOP pelayanan, dan membangun komunikasi dan koordinasi antara Provinsi dan Kabupaten/Kota.

E. Alur Pikir

Berdasarkan latar belakang, urgensi, analisis USG dan penelitian kepustakaan, *project leader* melihat bahwa kawasan konservasi saat ini belum memiliki fleksibilitas dalam pengelolaannya. Berdasarkan Pasal 346 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Daerah dapat membentuk Badan Layanan Umum Daerah dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Adapun fokus di dalam proyek perubahan ini adalah tersusunnya Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi sehingga dapat terwujud pelaksanaan peningkatan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa



Gambar 1 Pola Pikir

BAB IV

TUJUAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN

Pada bagian ini berisi tentang tujuan dan manfaat dari proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022. Tujuan yang disampaikan terdiri dari tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dan manfaat yang disampaikan terdiri dari manfaat internal maupun manfaat eksternal. Dalam bab ini dijelaskan bagaimana tujuan dan manfaat proyek perubahan yang dilakukan *project leader* dalam setiap tahapan pelaksanaan kegiatan (*milestone*).

A. Tujuan

Tujuan dari dilakukannya proyek perubahan ini adalah Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah dapat memberikan panduan kepada pemerintah daerah dalam rangka pembentukan BLUD Kawasan Konservasi agar kedepannya pemerintah daerah dapat segera melaksanakan pengelolaan kawasan konservasi yang lebih efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan manfaat sejalan dengan praktek bisnis yang sehat dalam membantu pencapaian tujuan pemerintah. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka telah dibagi atas tiga tahapan tujuan antara lain jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang :

1. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek yang kedepannya untuk dicapai dalam proyek perubahan ini antara lain:

1. Tersedianya panduan kepada pemerintah provinsi dalam penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi
2. Tersusunnya Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah terkait Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi
3. Terlaksananya sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada Pemerintah Daerah

2. Tujuan jangka menengah

Tujuan jangka menengah yang kedepannya untuk dicapai dalam proyek perubahan ini antara lain:

1. Terlaksananya penerapan BLUD Kawasan Konservasi baik pada UPTD *existing* maupun pembentukan UPTD baru

2. Tersusunnya Peraturan Kepala Daerah terkait pelaksanaan fleksibilitas yang dimiliki oleh BLUD
3. Terlaksananya pembinaan (pembina teknis dan pembina keuangan) pada kawasan konservasi oleh pemerintah daerah yang menerapkan BLUD
4. Tujuan Jangka Panjang
Tujuan jangka panjang yang kedepannya untuk dicapai dalam proyek perubahan ini antara lain:
 1. Adanya berbagai jenis pengembangan layanan dari kawasan konservasi sebagai dampak pelaksanaan UPTD yang menerapkan BLUD
 2. Penerapan pengelolaan UPTD yang lebih mandiri serta dapat menyejahterahkan penduduk di sekitar kawasan konservasi
 3. Pengelolaan kawasan konservasi yang lebih mandiri dengan diterapkan menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

B. Manfaat

Manfaat bagi Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah dan Pemerintah Provinsi dalam pelaksanaan proyek perubahan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat internal
 - a. Terlaksananya fungsi pembinaan BLUD pada Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah melalui sosialisasi, supervisi, bimbingan teknis dan asistensi
 - b. Adanya inventarisasi terhadap UPTD Kawasan Konservasi yang menerapkan BLUD
2. Manfaat eksternal
 - a. Berjalannya fungsi pembinaan pemerintah daerah terhadap BLUD Kawasan Konservasi
 - b. Bagi Pemerintah Provinsi yang belum membentuk UPTD, dapat memudahkan pemerintah daerah dalam pembentukan kelembagaan unit pelaksana teknis dinas (UPTD) Kawasan Konservasi pada Dinas Perikanan dan Kelautan
 - c. Bagi Pemerintah Provinsi yang telah membentuk UPTD, dapat memudahkan pemerintah daerah dalam penerapan BLUD UPTD Kawasan Konservasi

BAB V

OUTPUT (KELUARAN) DAN OUTCOME (HASIL)

Pada bagian ini berisi tentang output (keluaran) kunci keberhasilan serta outcome (hasil) dari proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022 ini. Dalam bab ini dijelaskan bagaimana output yang diberikan oleh *project leader* serta *outcome* yang dicapai dalam setiap tahapan pelaksanaan kegiatan (*milestone*) dari proyek perubahan ini.

A. Output (Keluaran)

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, adapun *output* yang diharapkan oleh *project leader* adalah:

1. Dukungan penuh dari mentor dalam pelaksanaan proyek perubahan sebagai atasan langsung *project leader* sangatlah penting karena tanpa dukungan penuh maka proyek perubahan tidak akan terlaksana
2. Komitmen penuh Pemerintah Daerah khususnya Pemerintah Provinsi dalam menerapkan BLUD Kawasan Konservasi. Dukungan tersebut sangat penting dalam rangka terwujudnya pelaksanaan dalam proyek perubahan ini.
3. Komitmen bersama Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah khususnya Subdirektorat BLUD untuk mendukung terlaksananya proyek perubahan ini.

B. Outcome (Hasil)

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, adapun *outcome* yang diharapkan oleh *project leader* adalah terwujudnya pelaksanaan pembinaan BLUD Kawasan Konservasi baik pada Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dalam rangka meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

BAB VI

TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS

Pada bagian ini berisi tentang tahapan perubahan rencana strategis marketing dari awal sampai akhir pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022 mulai dari analisa lingkungan strategis dengan metode SOAR dan tahapan pelaksanaan kegiatan (*milestone*). Sehingga, di bagian ini dapat menjelaskan bagaimana analisa lingkungan strategis dengan metode SOAR serta tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan yang akan dilaksanakan.

A. Analisa Lingkungan Strategis dengan SOAR

Dalam melakukan analisa lingkungan strategis, *project leader* menggunakan analisis strategis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) yang dikembangkan oleh Stavros, Cooperrider, dan Kelly pada tahun 2003. Tujuan adanya SOAR dikembangkan adalah untuk mengukur kapasitas individu dalam memikirkan strategi tentang empat elemen yang berfungsi dalam dinamika orientasi masa depan pada abad ke 21. Model SOAR mengubah analisis SWOT dalam hal faktor-faktor kekurangan (*weakness*) internal organisasi serta ancaman (*threats*) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (*aspiration*) serta hasil (*results*) terukur yang ingin dicapai.

Analisis SOAR digambarkan dengan menggunakan diagram yang berfungsi untuk mengidentifikasi situasi dan posisi yang dihadapi oleh organisasi menurut faktor internal yang dimiliki organisasi dan eksternal yang dihadapi organisasi sehingga dapat diciptakan harapan yang ingin diraih. Adapun elemen-elemen pada SOAR, antara lain:

- 1) *Strength* (S) merupakan segala hal yang menjadi kekuatan dan kemampuan terbesar yang dimiliki, berupa aset baik aset yang berwujud maupun aset yang tidak berwujud. Kekuatan akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan.
- 2) *Opportunities* (O) merupakan bagian dari lingkungan eksternal yang harus di analisis agar mudah memahami apa yang harus dilakukan agar dapat dimanfaatkan. Peluang akan memberikan manfaat bagi organisasi jika organisasi tersebut mampu meraih peluang tersebut dengan cepat dan tepat.
- 3) *Aspirations* (A) merupakan harapan, visi dan misi yang ingin dicapai guna membentuk kepercayaan diri dalam mencapai visi yang diharapkan sehingga memunculkan perasaan positif dan semangat dalam meningkatkan kinerja serta pelayanan.

4) *Results* (R) merupakan hasil-hasil yang ingin dicapai dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama.

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, adapun analisis SOAR yang dijabarkan adalah sebagai berikut:

<p style="text-align: center;">Internal</p> <p style="text-align: right;">Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah merupakan pembinaan BLUD pada Pemerintah Daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah telah menghasilkan beberapa pedoman dokumen administratif BLUD pada sektor kesehatan, pendidikan dan pengelolaan sampah 	<p style="text-align: center;">Aspiration (Aspirasi)</p> <ol style="list-style-type: none"> Terlaksananya pembinaan BLUD pada Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah pada kawasan konservasi di daerah Terlaksananya pembinaan BLUD pada Pemerintah Provinsi pada kawasan konservasi
<p style="text-align: center;">Opportunities (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> Dukungan penuh dari Kementerian Kelautan dan Perikanan dan Universitas Indonesia dalam mendukung Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah dalam pembinaan BLUD Kawasan Konservasi Dukungan pemerintah daerah dalam menerapkan BLUD pada Kawasan Konservasi 	<p style="text-align: center;">SO</p> <p>Penguatan kolaborasi antar kementerian dalam rangka memudahkan pemerintah daerah dalam penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi</p>	<p style="text-align: center;">AO</p> <p>Melakukan sosialisasi kepada pemerintah daerah dalam rangka menerapkan BLUD Kawasan Konservasi</p>
<p style="text-align: center;">Result (Hasil)</p> <ol style="list-style-type: none"> Peningkatan pemahaman pemerintah daerah terhadap pembinaan BLUD, terutama pada pembina teknis dan pembina keuangan Memudahkan UPTD <i>existing</i> serta UPTD baru dalam menerapkan BLUD Kawasan Konservasi 	<p style="text-align: center;">SR</p> <p>Tersusunnya dokumen administratif BLUD sebagai salah satu persyaratan kawasan konservasi untuk menerapkan BLUD</p>	<p style="text-align: center;">AR</p> <p>Terlaksananya UPTD Kawasan Konservasi yang menerapkan BLUD</p>

Tabel 5 Analisis SOAR

B. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan (*Milestone*)

Pada tahapan pelaksanaan kegiatan (*milestone*) merupakan salah satu tahapan dalam proses pelaksanaan proyek perubahan dimana pada tahap ini dijabarkan tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Tahapan ini merupakan tahapan yang paling penting dalam

proses pelaksanaan proyek perubahan dimana pada tahap ini adalah tahapan dan capaian/produk antara yang harus dilakukan untuk suatu tujuan akhir yang pelaksanaannya pada jangka pendek, menengah, dan panjang. Penjelasan tersebut mencakup juga tentang proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai output pada setiap tahapan. Rencana tahapan tersebut terbagi dalam kerangka waktu (*time-frame*) yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan tujuan proyek perubahan. Pada tahap ini, *project leader* memiliki waktu selama 5 (lima) minggu sejak tanggal 15 Oktober 2022 sampai dengan tanggal 3 Desember 2022 yang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri.

Adapun *time-frame* dari proyek perubahan antara lain:

No	Pentahapan (<i>milestone</i>)	Waktu	Output/Fisik	Hasil
Jangka Pendek				
1	Konsultasi dengan <i>coach</i> dan mentor	M3 September 2022	Masukan dan saran dari <i>coach</i> dan mentor	Tersedianya catatan tentang pelaksanaan penyusunan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi
2	Pembentukan Tim Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	M4 September 2022	Surat Keputusan Tim Penyusunan Modul Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	Tersusunnya tim yang efektif dalam penyusunan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi
3	Rapat Penyusunan Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	M1 Oktober s.d. M2 November 2022	Undangan, dokumentasi undangan dan foto	Terlaksananya persamaan pemahaman terhadap BLUD Kawasan Konservasi
4	Penerbitan Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuda tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	M4 November 2022	Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuda tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	Terbitnya aturan teknis yang mendasari Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi

5	Penerbitan Buku Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	M4 November 2022	Buku Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	Tersusunnya modul dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi
6	<i>Kick-off</i> Sosialisasi Buku Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia	M5 November 2022	Radiogram, dokumentasi dan foto	Terlaksananya sosialisasi modul dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi
Jangka Menengah				
1	Sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada Pemerintah Provinsi oleh Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah	2023 - 2025	Undangan rapat, dokumentasi undangan dan foto	Terlaksananya sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi
2	Terlaksananya UPTD yang menerapkan BLUD bagi pemerintah provinsi yang telah memiliki UPTD Kawasan Konservasi	2023 - 2025	Dokumen pola tata kelola, Renstra, SPM yang dipayungi dengan Peraturan Kepala Daerah serta laporan keuangan	Tersusunnya persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi
3	Penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) pada UPTD Kawasan Konservasi	2023 - 2025	Penyusunan laporan keuangan berbasis elektronik	Terlaksananya penyusunan kebijakan pengelolaan keuangan BLUD yang terkait dengan tata cara penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan keuangan serta kebijakan akuntansi

Jangka Panjang				
1	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembentukan BLUD Kawasan Konservasi berdasarkan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	2024 - 2026	Undangan rapat, dokumentasi undangan dan foto	Terlaksananya monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembentukan BLUD UPTD Kawasan Konservasi berdasarkan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi
2	Terlaksananya UPTD yang menerapkan BLUD pada pemerintah provinsi yang baru membentuk UPTD Kawasan Konservasi	2024 - 2026	Dokumen pola tata kelola, Renstra, SPM yang dipayungi dengan Peraturan Kepala Daerah serta laporan keuangan	Tersusunnya persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi
3	Penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) pada UPTD Kawasan Konservasi yang baru terbentuk	2026 - 2028	Penyusunan laporan keuangan berbasis elektronik	Terlaksananya penyusunan kebijakan pengelolaan keuangan BLUD yang terkait dengan tata cara penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban, dan pelaporan keuangan serta kebijakan akuntansi
4	Pengembangan BLUD UPTD Kawasan Konservasi pada Pemerintah Provinsi menjadi BUMD	2026 - 2028	Penyusunan rencana strategis bisnis, naskah akademik	Terlaksananya pembentukan BUMD bagi UPTD BLUD Kawasan Konservasi yang sudah mapan secara pengelolaannya

Tabel 6 Milestone Proyek Perubahan

Penjelasan secara detail dari rencana setiap *milestone* diuraikan sebagai berikut:

a. Tahapan Jangka Pendek

Tahapan jangka pendek adalah rencana kerja rinci yang menggambarkan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, khususnya tujuan jangka pendek selama pelaksanaan proyek perubahan yaitu kurang dari 3 (tiga) bulan. Tahapan ini terbagi kedalam 6 (enam) *milestone* yang berusaha dicapai selama pelaksanaan

proyek perubahan dalam jangka pendek. *Milestone* yang hendak dicapai pada tahapan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. *Milestone 1* adalah Konsultasi Dengan *Coach* Dan Mentor

Pada kegiatan *milestone 1*, *project leader* melakukan konsultasi dengan mentor dan coach untuk mendapatkan masukan dan saran dari mentor dan *coach* untuk menyamakan persepsi dan pandangan terkait dengan rencana area proyek perubahan yang akan diangkat. Pelaksanaan *milestone 1* dilaksanakan pada periode Minggu ke 3 Bulan September 2022.



Gambar 2 Konsultasi dengan Coach



Gambar 3 Konsultasi dengan Mentor

2. *Milestone 2* adalah Pembentukan Tim Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone 2*, *project leader* membentuk tim dalam rangka membahas terkait dengan tahapan-tahapan yang akan dilaksanakan pada pelaksanaan proyek perubahan selama pelaksanaan proyek perubahan berjalan. Output dari pembentukan tim ini adalah dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Tim Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri sehingga tim dapat memulai pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing tim dalam

mendukung pelaksanaan proyek perubahan. Pelaksanaan *milestone* 2 dilaksanakan pada Minggu ke 4 Bulan September 2022.



Gambar 4 SK Tim Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

3. *Milestone* 3 adalah Rapat Penyusunan Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone* 3, *project leader* melakukan beberapa rapat pertemuan terkait penyusunan pedoman dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi. Dalama pelaksanaan *milestone* ini, terdapat lima rapat yang dilakukan oleh *project leader* dalam rangka penyusunan pedoman administratif BLUD Kawasan Konservasi yang dilaksanakan pada Minggu 1 Oktober sampai dengan Minggu 2 November 2022, dengan rincian rapat sebagai berikut:

1. Rapat Pertama di Ruang Rapat Lantai 12 Gedung H (3 s.d 4 Oktober 2022)



Gambar 5 Rapat Perdana di Ruang Rapat Lantai 12 Gedung H Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah

2. Rapat Kedua di Hotel Luminor (17 s.d 18 Oktober 2022)



Gambar 6 Rapat Kedua di Hotel Luminor

3. Rapat Ketiga di Hotel Savero Style Bogor (24 s.d 25 Oktober 2022)



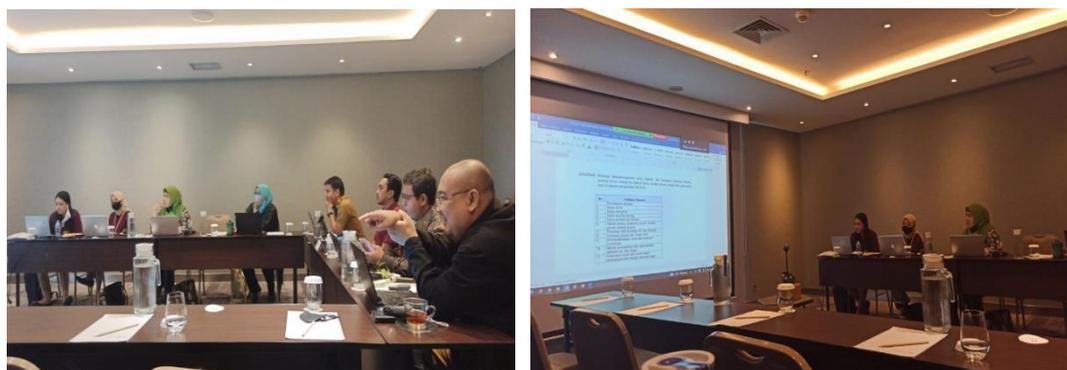
Gambar 7 Rapat Ketiga di Bogor

4. Rapat Keempat di Hotel Novotel (8 s.d 9 November 2022)



Gambar 8 Rapat Keempat di Hotel Novotel

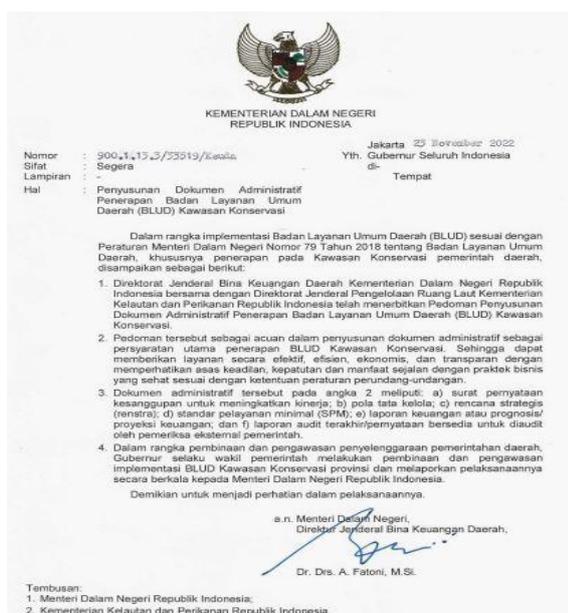
5. Rapat Kelima di Hotel Novotel (15 s.d 16 November 2022)



Gambar 9 Rapat Kelima di Hotel Novotel

4. *Milestone* 4 adalah Penerbitan Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone* 4, setelah dilakukan beberapa pertemuan dengan berbagai pihak dan menghasilkan output yang diharapkan di dalam pedoman tersebut, *project leader* mengajukan penerbitan Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi. Surat tersebut merupakan naskah dinas yang berisi pemberitahuan, penjelasan dan/atau petunjuk cara melaksanakan hal tertentu yang dianggap penting dan mendesak. Pelaksanaan *milestone* 4 dilaksanakan pada Minggu ke 4 November 2022.



Gambar 10 Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Nomor 900.1.13.3/33519/Keuda Tanggal 23 November 2022 Hal Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi

5. *Milestone 5* adalah Penerbitan Buku Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone 5*, setelah diterbitkannya Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi, langkah selanjutnya adalah dengan diterbitkannya Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi yang telah dilaksanakan oleh tim. Pelaksanaan *milestone 5* dilaksanakan pada Minggu ke 4 November 2022.



Gambar 11 Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi

6. *Milestone 6* adalah *Kick-off* Sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia

Pada kegiatan *milestone 5*, setelah diterbitkannya Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi, langkah selanjutnya adalah dengan diterbitkannya Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi yang telah dilaksanakan oleh tim sebelum disosialisasikan, disampaikan dan diimplementasikan ke Pemerintah Provinsi seluruh Indonesia. Pelaksanaan *milestone 6* dilaksanakan pada Minggu ke 5 November 2022.

KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA			
FORMULIR BERTA			
			Register No :
PANGGLAN	JENIS	NOMOR	DERAJAT
DARI : DIREKTUR JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH			
LUNTUK : YTH: 1. SEKDA PROV SELURUH INDONESIA TTK KMA 2. SEKDA KAB GARING KOTA SELURUH INDONESIA TTK			
TEMBUSAN : YTH: 1. MENTERI DALAM NEGERI 2. SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN DALAM NEGERI 3. DIREKTUR JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH			
KLASIFIKASI : SANGAT SEGERA Nomor : 900.1.13.3/33544/Keuda			
DLM RANGKA IMPLEMENTASI PEDOMAN PENYUSUNAN DOK ADM PENERAPAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH KURSIK BLUD KURTUP KAWASAN KONSERVASI KMA DENGAN HORMAT DISAMPAIKAN SBB TTK DUA AAA TTK KEMENDAGRI AKAN MELAKSANAKAN KEG LAUNCHING DAN SOSIALISASI PEDOMAN PENYUSUNAN DOK ADM PENERAPAN BLUD KAWASAN KONSERVASI PD TTK DUA HARI : TTK DUA SENIN TGL : TTK DUA 28 NOV 2022 PKL : TTK DUA 14.00 WIB SD SELESAI TEMPAT : TTK DUA HOTEL LUMINOR PECENONGAN JL PECENONGAN NO 35 KMA JAKARTA			
BBB TTK BERKHAAN DGN HAL TSB KMA DIMOHON KEHADIRAN SEKDA PROV KMA KAB GARING KOTA DAN LTK MENJAGASKAN KA BPKAD KMA KA BAPPEDA KMA INSPEKTUR KMA KA DINAS KELAUTAN DAN PERIKANAN KMA KARD GARING KABAG HUKUM DAN KARD GARING KABAG PEREKONOMIAN LTK HDR PD KEG DMKSD MELALUI DARING DGN ZOOM MEETING DAN LIVE STREAMING YOUTUBE TTK KMA.			
CCC TTK KETENTUAN BAGI PESERTA KEG SBB TTK DUA SATU TTK KEHADIRAN SCR DARING MELALUI APP ZOOM MEETING DGN MEETING ID: 811 6287 4136 DAN PASSCODE: BLUDKWP KMA DIBATASI UTUK 7 KURSUK TUJUH KURTUP ORANG PESERTA SETIAP DAERAH DGN FORMAT NAMA_INSTANSI DAERAH TTK KMA DUA TTK BAGI PESERTA YG TDK BISA MENGIKUTI MELALUI APP ZOOM MEETING DPT MENGIKUTI MELALUI YOUTUBE LIVE STREAMING PD LANDING PAGE: http://s.id/taunchingbludkwa TTK KMA			
DDD TTK INFORMASI DAN KONFIRMASI KEHADIRAN LBN LANT KMA DPT MENGHUB SDR YUNI HP 081386730227 KMA SDR OCHTA HP 081311821187 KMA SDR DESPIA HP 085294773062 KMA SDR SAID HP 082165573376 KMA SDR BILLY HP 087760099438 KMA SDR GUNTUR HP 081292204334 DAN SDR BADRI HP 081360544744 TTK KMA			
EEE TTK DUM TTK HBS			Tanggal Pembuatan 24 November 2022
Pengirim : a.n. DIREKTUR JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH Sekretaris Ditjen			
Nama : Dokumen ini telah dibubuhi stempel elektronik oleh Sekretaris Ditjen  Dr. Drs. Horas Perjanan, M.Sc. Dip Pembina Utama Madya (PUM) NIP. 196803201968031002	No. Kode	Waktu/pukul	Lalu Lintas
Tanda Tangan		Terima Kirim	Paraf Operator

Gambar 12 Radiogram Sekretaris Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Nomor 900.1.13.3/33544/Keuda Tanggal 24 November 2022



Gambar 13 Flyer Sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi

KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH
Jalan Veteran No. 7 Jakarta 10110 Telp/Fax. 021-3501161
<http://keuda.kemendagri.go.id>, Email: dkj@kemendagri.go.id

Nomor : 900.1.13.3/33483/Keuda
Sifat : Segera
Lampiran : -
Hal : Undangan

Jakarta, 23 November 2022
Yth. (Catur Nama Terlampir)
di - Tempat

Dalam rangka implementasi penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi, Kementerian Dalam Negeri akan melaksanakan Launching Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Kawasan Konservasi pada:

hari : Senin
tanggal : 28 November 2022
pukul : 14.00 WIB s.d. selesai
tempat : Hotel Luminor Pecenongan, Jl. Pecenongan No. 35 Kota Jakarta Pusat

Mengingat pentingnya acara dimaksud, dengan hormat dimohon kesediaannya untuk hadir tepat waktu dan tetap menjaga protokol kesehatan guna mencegah penyebaran virus Covid-19.

Informasi dan konfirmasi kehadiran peserta dapat menghubungi Sdr. Yuni HP 081386730227, Sdr. Ochta HP 081311821187, Sdr. Despia Masalan HP 085294773062, Sdr. Said HP 082165573376, Sdr. M. Guntur HP 081292204334, Sdr. Billy HP 087760099438, dan Sdr. Badri HP 081360544744.

Demikian untuk menjadi maklum, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Sekretaris Ditjen,
Dokumen ini telah dibubuhi stempel secara elektronik oleh:
Sekretaris Ditjen
Dr. Drs. Horas Perjanan, M.Sc. Dip
Pembina Utama Madya (PUM)
NIP. 196803201968031002

Tembusan:
Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Gambar 14 Surat Sekretaris Ditjen Bina Keuangan Daerah Nomor 900.1.13.3/33483/Keuda Tanggal 23 November 2022 Hal Undangan



Gambar 16 Keynote Speech oleh Dirjen Bina Keuangan Daerah dan Laporan Panitia oleh Direktur BUMD, BLUD dan BMD



Gambar 15 Launching Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi

b. Tahapan Jangka Menengah

Tahapan Jangka Menengah adalah rencana kerja rinci yang menggambarkan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan jangka menengah yang diinginkan kedepan setelah proses pembelajaran pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II telah selesai dilaksanakan. Tahapan ini terbagi kedalam 3 (tiga) *milestone* yang berusaha dicapai selama pelaksanaan jangka menengah. Penjelasan secara detail dari rencana setiap *milestone* diuraikan sebagai berikut:

1. *Milestone* 1 adalah Sosialisasi Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada Pemerintah Provinsi oleh Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah

Pada kegiatan *milestone* 1, setelah dilaksanakannya tahapan jangka pendek, maka ditindaklanjuti dengan sosialisasi pedoman penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada pemerintah provinsi oleh Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah yang merupakan bagian dari pembina dari BLUD.

Selain yang dilakukan oleh direktorat, juga dilakukan sosialisasi oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan serta tim dari Universitas Indonesia dalam rangka memudahkan pemerintah provinsi untuk melakukan percepatan pembentukan BLUD Kawasan Konservasi. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2023 - 2025

2. *Milestone 2* adalah Terlaksananya UPTD yang menerapkan BLUD pada pemerintah provinsi yang telah memiliki UPTD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone 2*, setelah dilakukan kegiatan sosialisasi terhadap pedoman penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada pemerintah provinsi, kedepannya dapat diimplementasikan oleh UPTD Kawasan Konservasi untuk menerapkan BLUD. Sebelum diterapkan BLUD, UPTD menyusun terlebih dahulu persyaratan-persyaratan BLUD (substansif, teknis dan administratif) yang diperlukan dan ditindaklanjuti oleh tim penilai pembentukan BLUD. Apabila UPTD memenuhi persyaratan, maka Gubernur menindaklanjuti dengan mengeluarkan surat keputusan (SK) penetapan BLUD bagi UPTD Kawasan Konservasi. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2023 – 2025.

3. *Milestone 3* adalah Penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) pada BLUD Kawasan Konservasi.

Pada kegiatan *milestone 3*, setelah diterapkannya BLUD pada UPTD Kawasan Konservasi pada pemerintah provinsi, langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah melaksanakan penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) pada BLUD Kawasan Konservasi. SIPD BLUD/e-BLUD tersebut merupakan tindaklanjut dari Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 981/4092/Keuda Tanggal 2 Oktober 2020 Hal Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah yang didalam sistem tersebut terkait dengan tata cara penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban dan pelaporan keuangan serta kebijakan akuntansi BLUD. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2023 – 2025.

c. Tahapan Jangka Panjang

Tahapan Jangka Panjang adalah rencana kerja rinci yang menggambarkan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan kedepan setelah proses pembelajaran pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II telah selesai

dilaksanakan. Tahapan ini terbagi kedalam 4 (empat) *milestone* yang berusaha dicapai selama pelaksanaan jangka panjang. Penjelasan secara detail dari rencana setiap *milestone* diuraikan sebagai berikut:

1. *Milestone 1* adalah Monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembentukan BLUD Kawasan Konservasi berdasarkan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone 1*, setelah *milestone* jangka menengah telah dilaksanakan, sebagai tindak lanjut terhadap sosialisasi pedoman penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi kepada pemerintah provinsi, Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembentukan BLUD Kawasan Konservasi berdasarkan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi. Monitoring dan evaluasi tersebut bertujuan untuk melihat ketercapaian dari implementasi BLUD Kawasan Konservasi dan melihat proses dan progress implementasi tersebut. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2024 – 2026.

2. *Milestone 2* adalah Terlaksananya UPTD yang menerapkan BLUD bagi pemerintah provinsi yang baru membentuk UPTD Kawasan Konservasi

Pada kegiatan *milestone 2*, bagi pemerintah provinsi yang memiliki potensi terhadap pengembangan kawasan konservasi yang pelaksanaannya masih melekat pada tugas dan fungsi Dinas Perikanan dan Kelautan ataupun pada tugas fungsi yang melekat pada Cabang Dinas Dinas Perikanan dan Kelautan, perlu untuk menindaklanjutinya dengan dibentuknya UPTD Kawasan Konservasi. Pembentukan tersebut bertujuan agar UPTD tersebut kedepannya dapat menjalankan pengelolaan BLUD sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Pembentukan UPTD Kawasan Konservasi mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pedoman Pembentukan Dan Klasifikasi Cabang Dinas Dan Unit Pelaksana Teknis Daerah. Penerapan BLUD dapat diterapkan bagi UPTD yang sudah *existing* ataupun UPTD yang baru dibentuk. Oleh karena itu, UPTD Kawasan Konservasi yang akan dibentuk nantinya dapat diterapkan dengan pengelolaan BLUD sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2024 – 2026.

3. *Milestone* 3 adalah Penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) pada BLUD Kawasan Konservasi yang baru terbentuk

Pada kegiatan *milestone* 3, setelah diterapkannya BLUD pada UPTD Kawasan Konservasi pada pemerintah provinsi, selanjutnya ditindaklanjuti dengan melaksanakan penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah Badan Layanan Umum Daerah (SIPD BLUD/e-BLUD) terhadap BLUD Kawasan Konservasi yang baru dibentuk. SIPD BLUD/e-BLUD tersebut merupakan tindaklanjut dari Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 981/4092/Keuda Tanggal 2 Oktober 2020 Hal Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah yang didalam sistem tersebut terkait dengan tata cara penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), pelaksanaan, penatausahaan, pertanggungjawaban dan pelaporan keuangan serta kebijakan akuntansi BLUD. Pelaksanaan ini bertujuan untuk menerapkan pengelolaan keuangan BLUD berbasis digital terhadap kawasan konservasi yang kedepannya akan terintegrasi oleh SIPD Induk. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2026 – 2028.

4. *Milestone* 4 adalah Pengembangan BLUD UPTD Kawasan Konservasi pada Pemerintah Provinsi menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Pada kegiatan *milestone* 4, setelah BLUD UPTD Kawasan Konservasi dalam pengelolaannya sudah dapat berjalan dengan baik dan mapan, pemerintah provinsi dapat mengembangkan opsi terhadap kawasan konservasi untuk diterapkan menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pembentukan BUMD tentunya mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah. Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah sendiri merupakan pembina dari BUMD pada pemerintah daerah di Indonesia. Oleh karena itu, UPTD Kawasan Konservasi yang potensial untuk diterapkan menjadi BUMD dapat melakukan asistensi serta koordinasi lebih lanjut pada direktorat. Rencananya akan dilaksanakan pada tahun 2028 – 2035.

BAB VII

RENCANA STRATEGIS MARKETING

Pada bagian ini berisi tentang proses rencana strategis marketing dari awal sampai akhir pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022 mulai dari identifikasi *stakeholder*, jenis *stakeholder*, analisa *stakeholder*, strategi komunikasi/mobilisasi *stakeholder* dan strategi marketing proyek perubahan. Sehingga, di bagian ini dapat menjelaskan peranan *stakeholder* serta strategi yang diperlukan dalam membangun komunikasi terhadap *stakeholder*.

A. Identifikasi *Stakeholder*

Stakeholder didefinisikan sebagai perorangan maupun kelompok-kelompok yang tertarik, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi, yang berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan dan tindakan sebuah tim. Dalam institusi publik, sangat penting untuk mengetahui siapa *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program yang dimiliki oleh organisasi (Gumilar, 2019).

Analisis *stakeholder* menjadi cara untuk mencari informasi terkait dengan *stakeholder* yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh setiap keputusan atau kebijakan (Bryson, 2003). Dally (2015) menyatakan dalam lingkungan instansi pemerintah, *stakeholders* dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu internal dan eksternal.

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, terdapat beberapa *stakeholders* yang diidentifikasi baik yang terlibat secara langsung maupun secara tidak langsung. *Stakeholders* tersebut terdiri dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, perguruan tinggi serta pihak lainnya. Adapun pemetaan *stakeholders* tersebut antara lain:

1. Pemerintah Pusat
 - a. Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Kementerian Dalam Negeri
 - b. Direktorat Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut Kementerian Kelautan dan Perikanan
2. Pemerintah Daerah
 - a. Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Pemerintah Provinsi
 - b. Biro Perekonomian Pemerintah Provinsi
 - c. Dinas Perikanan dan Kelautan Pemerintah Provinsi

- d. Inspektorat Daerah Pemerintah Provinsi
 - e. Kawasan Konservasi Perairan Daerah (KKPD) Pemerintah Provinsi
 - f. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi
3. Perguruan Tinggi
 - a. LPPSP FISIP Universitas Indonesia
 4. Pihak-pihak lainnya
 - a. Masyarakat
 - b. Media

B. Jenis *Stakeholder*

Dalam menempatkan masing-masing stakeholder ke dalam analisis kuadran, dilakukan dengan mempertimbangkan ciri-ciri keempat kelompok *stakeholder*. Penjelasan dari setiap kelompok *stakeholder* di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Promotors*

Dalam stakeholder *promotors*, memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggagalkannya).

2. *Defenders*

Dalam stakeholder *defenders*, memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kebijakan.

3. *Latents*

Dalam stakeholder *latents*, tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kebijakan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik.

4. *Apathetics*

Dalam stakeholder *apathetics*, tidak memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan.

Untuk *stakeholder* atau para pemangku kepentingan yang terkait dengan proyek perubahan ini, dapat disajikan pada gambar berikut:

1. *Stakeholder Promotors*

- a. Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Kementerian Dalam Negeri
- b. Direktorat Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut Kementerian Kelautan dan Perikanan
- c. LPPSP FISIP Universitas Indonesia

2. *Stakeholder Defenders*
 - a. Kawasan Konservasi Perairan Daerah (KKPD)
 - b. Pejabat Pengelola Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi
 - c. Dinas Perikanan dan Kelautan Pemerintah Provinsi
3. *Stakeholder Latents*
 - a. Biro Perekonomian Pemerintah Provinsi
 - b. Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Pemerintah Provinsi
 - c. Inspektorat Daerah Pemerintah Provinsi
4. *Stakeholder Apathetics*
 - a. Media
 - b. Masyarakat

C. Analisa *Stakeholder*

Setelah dilakukan identifikasi dan jenis stakeholder, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa *stakeholder* terhadap beberapa *stakeholders* yang berperan di dalam proyek perubahan ini. Hal ini dilakukan dalam melakukan pemetaan terhadap bagaimana *stakeholders* dikelompokkan dan bagaimana peran serta yang dapat dilakukan atau akan dilakukan dalam rangka pelaksanaan proyek perubahan ini. Adapun Analisa *stakeholder* tersebut antara lain:

No.	Nama <i>Stakeholder</i>	Kelompok <i>Stakeholder</i>	Keterangan
1.	<ul style="list-style-type: none"> • Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Kementerian Dalam Negeri • Direktorat Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut Kementerian Kelautan dan Perikanan • LPPSP FISIP Universitas Indonesia 	<i>Promotors</i>	<i>Stakeholders</i> ini dikelompokkan <i>stakeholders</i> berpengaruh tinggi karena tanpa ada dukungan dan dorongan yang besar dari <i>stakeholders</i> ini maka akan sangat tidak mungkin pelaksanaan proyek perubahan ini bisa berhasil dengan baik dan tepat waktu
2.	<ul style="list-style-type: none"> • Pejabat Pengelola Keuangan Daerah Pemerintah Provinsi • Dinas Perikanan dan Kelautan Pemerintah Provinsi • Kawasan Konservasi Perairan Daerah (KKPD) 	<i>Defenders</i>	<i>Stakeholders</i> ini dikelompokkan <i>stakeholders</i> berpengaruh sedang karena dukungan <i>stakeholders</i> atas keberhasilan dari pelaksanaan proyek perubahan ini tidak begitu signifikan yang mana proyek perubahan ini masih tetap bisa berjalan.

3.	<ul style="list-style-type: none"> • Biro Perekonomian Pemerintah Provinsi • Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Pemerintah Provinsi • Inspektorat Daerah Pemerintah Provinsi 	<i>Latents</i>	<i>Stakeholder</i> ini dikelompokkan <i>stakeholder</i> berpengaruh rendah karena tanpa dukungan dari <i>stakeholder</i> ini pelaksanaan proyek perubahan ini akan tetap berjalan dan diselesaikan dengan baik.
4.	<ul style="list-style-type: none"> • Media/Lembaga Swadaya Masyarakat • Masyarakat 	<i>Apathetics</i>	Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan

Tabel 7 Analisa Stakeholder

D. Strategi Komunikasi / Mobilisasi *Stakeholder*

Seluruh *stakeholder* dalam proyek perubahan baik internal maupun eksternal sesuai dengan klasifikasi tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan terhadap keberhasilan terhadap proyek perubahan. Pada kuadran *promoters*, strategi komunikasi yang perlu dilakukan adalah pendekatan yang intensif melalui pelibatan secara langsung baik dalam pelaksanaan maupun pengambilan keputusan terhadap pelaksanaan proyek perubahan dan meyakinkan terhadap upaya yang dilakukan. Pada kelompok *defenders* dilakukan strategi komunikasi melalui pemberian informasi secara terus menerus dan kesempatan untuk berperan serta apresiasi terhadap gagasannya. Pada kuadran *latents*, strategi komunikasi yang dilakukan lebih kepada menjaga kepuasan *stakeholders* melalui komunikasi yang informatif dan persuasif serta meyakinkan bahwa perannya penting di dalam proyek perubahan. Sedangkan pada kelompok *apathetics* perlu tetap dilakukan monitor dan membangun komunikasi agar tidak menjadi “*trouble maker*”.

Setelah melakukan strategi komunikasi sesuai dengan klasifikasi *stakeholder* melalui berbagai pertemuan dan komunikasi langsung untuk memberikan penjelasan, dan pemahaman kemanfaatan proyek perubahan diperlukan dukungan yang kuat dari *stakeholder promoters*. Dukungan dari *stakeholders defenders*, *latents* dan *apathetics* akan didapat ketika *milestone 5* pada tahapan jangka pendek telah berhasil dilaksanakan. Hal ini dikarenakan berkat dukungan yang didapat ketika *stakeholders promoters* telah berhasil menyepakati *output* yang diinginkan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang diberikan kepada *stakeholders* lainnya harus diperkuat pada tahapan jangka menengah dan tahapan jangka panjang.

E. Strategi Marketing Proyek Perubahan

Strategi marketing pada proyek perubahan diarahkan kepada *stakeholders* agar mendukung proyek perubahan. Strategi marketing dilakukan dengan menentukan strategi yang perlu dilakukan untuk mempengaruhi dengan harapan seluruh *stakeholders* dalam mendukung proyek perubahan. Setelah dilakukan strategi komunikasi terhadap para *stakeholders* yang dilaksanakan oleh *project leader* bersama Tim Efektif, langkah selanjutnya adalah dengan melakukan strategi pemasaran kepada Penggunaan strategi marketing dengan menggunakan strategi marketing mix terhadap hasil proyek perubahan dilakukan dengan memperhatikan elemen pemasaran sektor publik 4Ps (Kotler dan Lee, 2007), yaitu:

1. *Product* (Produk)

Produk bisa saja berwujud (*tangible*) atau tidak berwujud (*intangible*), karena definisinya adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan.

2. *Price* (Harga)

Untuk organisasi yang berbasis profit, menentukan harga berarti menentukan profit. Namun bagi lembaga publik, ini terkait dengan apakah lembaga yang bersangkutan akan memperoleh subsidi penuh ataukah tidak dari pemerintah dalam melayani publik.

3. *Place* (Tempat)

Ini terkait dengan di mana, kapan, dan bagaimana *stakeholders* mendapatkan layanan yang ditawarkan, dan apakah pengalaman tentang layanan tersebut menyenangkan. Distribusi terhadap lokasi perlu untuk ditunjukkan membantu menyalurkan layanan kepada *stakeholders*.

4. *Promotion* (Promosi)

Promosi seringkali digambarkan sebagai komunikasi persuasif dari suatu organisasi yang di dalamnya termasuk contohnya seperti *advertising*, *personal selling*, *sales promotion*, *public relation* dan *direct marketing*.

Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, adapun penjabaran dari strategi marketing sektor publik adalah sebagai berikut:

A. *Product*:

a. Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Pedoman ini merupakan produk yang dihasilkan oleh *project leader* bersama Tim Efektif (*stakeholders promoters*) di dalam proyek perubahan. Pedoman tersebut nantinya akan digunakan oleh seluruh *stakeholders* pada pemerintah daerah (*defenders* dan *latents*) dalam melakukan penyusunan dokumen administratif

pembentukan BLUD Kawasan Konservasi. Pedoman ini berisi *template* dokumen administratif BLUD yang memberikan gambaran serta memberikan kemudahan kepada UPTD Kawasan Konservasi yang akan menerapkan BLUD. Sehingga dengan adanya pedoman ini maka dapat mempercepat proses pembentukan BLUD sehingga layanan dan manfaat yang didapat dengan menerapkan BLUD dapat berjalan dengan baik.

- b. Surat Edaran Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah Tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi

Surat Edaran ini merupakan salah satu produk yang ada di dalam proyek perubahan ini dalam rangka sebagai pemberitahuan, penjelasan dan/atau petunjuk kepada pemerintah daerah dalam pedoman penyusunan dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi sehingga dapat segera ditindaklanjuti oleh UPTD Kawasan Konservasi dalam pembentukan BLUD.

B. *Place:*

- a. Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah

Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah merupakan direktorat yang melakukan pembinaan BLUD dibawah Subdirektorat BLUD. Pasal 553 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri menjelaskan bahwa Subdirektorat Badan Layanan Umum Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, fasilitasi pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pembinaan umum, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria, pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan, pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi di bidang pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah.

- b. Unit Pelaksana Teknis Daerah Kawasan Konservasi (UPTD Kawasan Konservasi)

UPTD Kawasan Konservasi merupakan UPTD yang berada dibawah Dinas Kelautan dan Perikanan Pemerintah Provinsi. Penerapan BLUD sendiri diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Oleh karena itu, UPTD Kawasan Konservasi merupakan UPTD yang dapat menerapkan BLUD.

C. *Price*:

- a. Kemudahan penyusunan persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi
Salah satu hal yang menjadi manfaat dalam pedoman penyusunan dokumen administratif BLUD adalah memberikan kemudahan kepada UPTD Kawasan Konservasi dalam melakukan penyusunan dokumen administratif BLUD. Hal ini dapat mengefisiensi biaya yang dikeluarkan oleh UPTD Kawasan Konservasi untuk menyiapkan serta menyusun dokumen administratif BLUD sehingga tidak perlu menunjuk pihak ketiga dalam penyusunannya. Selain itu, pedoman yang dikeluarkan merupakan pedoman yang berasal dari Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah sebagai pembina keuangan daerah.
- b. Kemudahan *stakeholder* pemerintah daerah dalam menerapkan BLUD pada Kawasan Konservasi
Adapun manfaat yang didapat dalam pedoman dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi adalah memberikan kemudahan kepada *stakeholder* pada pemerintah daerah dalam memahami peningkatan layanan Kawasan Konservasi dengan menerapkan BLUD. Dalam penerapannya, UPTD Kawasan Konservasi belum dapat dikembangkan dengan baik karena kurangnya pemahaman pemerintah daerah dalam meningkatkan potensi kemaritiman pada Kawasan Konservasi. Harapannya, dengan pedoman tersebut adanya inovasi yang dapat diberikan oleh pemerintah daerah dalam mengembangkan potensi yang ada pada kawasan konservasi.

D. *Promotion*:

- a. Media sosial Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah dan Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
Penggunaan media sosial dalam melakukan promosi merupakan hal yang sangat lumrah dilakukan oleh pelaku bisnis atau perusahaan privat. Namun, dalam penerapan konteks sektor publik, penerapan media sosial sebagai bagian dari promosi belum dapat berjalan dengan maksimal. Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah memiliki media sosial instagram dengan akun @ditbumdbluddanbmd_keuda sebagai bagian dari promosi yang dilakukan oleh *project leader* yang dilakukan untuk menginformasikan baik kepada pemerintah daerah, lembaga swadaya masyarakat, dan masyarakat untuk bersinergi bersama dalam meningkatkan layanan pada kawasan konservasi dengan menerapkan BLUD.
- b. Radiogram kepada Gubernur pada Provinsi di seluruh Indonesia

Radiogram adalah naskah dinas dari pejabat yang berwenang berisi hal tertentu yang dikirim melalui telekomunikasi elektronik. Kerap kali, radiogram digunakan dalam rangka memberikan informasi kepada pemerintah daerah terkait kebijakan yang dikeluarkan ataupun penyampaian kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri. Melalui radiogram juga dapat digunakan sebagai media informasi kepada pemerintah daerah dalam rangka sosialisasi pedoman dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi (*milestone 6* pada tahapan jangka pendek) yang ditujukan kepada kepala daerah di seluruh Indonesia serta organisasi perangkat daerah (OPD) terkait yang berwenang.

- c. Kegiatan bimbingan teknis atau *workshop* yang diselenggarakan baik dari Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah, Direktorat Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut maupun Perguruan Tinggi.

Kegiatan ini merupakan tindak lanjut setelah dilaksanakannya *milestone 6* pada tahapan jangka pendek. Setelah dilaksanakannya sosialisasi pedoman dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi, maka langkah berikutnya adalah memberikan asistensi serta bimbingan teknis kepada pemerintah daerah untuk dapat menerapkan BLUD Kawasan Konservasi. Dalam rangka melakukan percepatan pelaksanaan BLUD, tentunya tidak dapat dilakukan sendiri. Keterlibatan *stakeholders promoters* sebagai bagian yang terlibat di dalam penyusunan modul sehingga menjadi peran penting dalam pelaksanaan BLUD Kawasan Konservasi, antara lain:

- Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah yang dilaksanakan oleh Direktorat BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
- Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut yang dilaksanakan oleh Direktorat Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut
- Perguruan Tinggi yang dilaksanakan oleh LPPSP FISIP Universitas Indonesia

BAB VIII IDENTIFIKASI POTENSI KENDALA DAN SOLUSINYA

Pada bagian ini berisi tentang identifikasi potensi kendala dan solusinya pada pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022 mulai dari identifikasi kendala dan masalah, resiko yang harus diantisipasi dan mengatasi kendala. Sehingga, di bagian ini dapat menjelaskan terkait apa saja kendala-kendala yang terjadi dan solusi apa saja yang dilakukan dalam menghadapi kendala tersebut.

A. Identifikasi Kendala dan Masalah

Potensi kendala yang akan dihadapi dalam merealisasikan proyek perubahan yang direncanakan dapat terjadi. Adapun kendala dan masalah yang dihadapi dalam realisasi proyek perubahan ini antara lain:

Kendala	Masalah
Kendala Teknis	Jumlah Sumber Daya Manusia yang sedikit
	Pendanaan yang terbatas
	Waktu yang terbatas
Kendala Substantif	Teknis penyusunan Modul Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi
	Penyusunan persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi (tata kelola, renstra dan SPM)

Tabel 8 Identifikasi Kendala dan Masalah

B. Resiko Yang Harus Diantisipasi

Dari identifikasi terhadap kendala dan masalah diatas, maka *project leader* melakukan pemetaan terhadap potensi resiko yang harus diantisipasi oleh *project leader* dalam proyek perubahan ini. Adapun potensi resiko tersebut antara lain:

Potensi Masalah	Potensi Resiko
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan dapat berjalan tidak sesuai dengan rencana karena keterbatasan SDM • Komitmen dan konsistensi dari para pejabat dan staf

Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan pendanaan dalam pelaksanaan proyek perubahan
Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan waktu pengerjaan proyek perubahan yang hanya sampai minggu pertama bulan desember
Teknis penyusunan Modul Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan berjalan tidak sesuai rencana karena belum ada pedoman pelaksanaannya
Penyusunan persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi (tata kelola, renstra dan SPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan berjalan tidak sesuai rencana karena penyusunan tata kelola, renstra dan SPM memerlukan pembahasan teknis bersama seluruh <i>stakeholder</i>

Tabel 9 Resiko Yang Harus Diantisipasi

C. Mengatasi Kendala

Agar pelaksanaan proyek perubahan tetap berjalan sesuai tahapan yang telah ditentukan, maka terhadap kendala teknis maupun kendala substantif dilakukan upaya penyelesaiannya dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

Potensi Masalah	Potensi Resiko	Alternatif Solusi
A. Kendala Teknis		
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan dapat berjalan tidak sesuai dengan rencana karena keterbatasan SDM • Komitmen dan konsistensi dari para pejabat dan staf 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan peranan SDM pada unit lain dalam rangka percepatan pelaksanaan proyek perubahan • Melibatkan seluruh pejabat dan staf internal (Subdit BLUD dan Subbag TU)
Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan pendanaan dalam pelaksanaan proyek perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan penggunaan anggaran yang tersedia pada Subdit BLUD dan Subbag TU dalam pelaksanaan proyek perubahan

Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Keterbatasan waktu pengerjaan proyek perubahan yang hanya sampai minggu pertama bulan desember 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan waktu yang ada secara maksimal untuk menyelesaikan proyek perubahan. • Melakukan koordinasi dengan tim kerja dalam menyelesaikan proyek perubahan • Mengikuti tahapan tujuan pembuatan proyek perubahan
B. Kendala Substantif		
Teknis penyusunan Pedoman Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan berjalan tidak sesuai rencana karena belum ada pedoman pelaksanaannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun modul pedoman dokumen administratif BLUD Kawasan Konservasi bersama seluruh stakeholder terkait (Kementerian KKP dan LPPSP FISIP UI)
Penyusunan persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi (tata kelola, renstra dan SPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyek perubahan berjalan tidak sesuai rencana karena penyusunan tata kelola, renstra dan SPM memerlukan pembahasan teknis bersama seluruh stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan komunikasi yang intens terhadap seluruh stakeholder dalam penyusunan persyaratan administratif BLUD Kawasan Konservasi (tata kelola, renstra dan SPM)

Tabel 10 Mengatasi Kendala

BAB IX

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN PROYEK PERUBAHAN

Pada bagian ini berisi tentang faktor kunci keberhasilan dalam pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022. Sehingga, di bagian ini dapat menjelaskan apa saja hal-hal yang menjadi kunci keberhasilan *project leader* dalam pelaksanaan proyek perubahan ini.

A. Ukuran Kunci Keberhasilan

Ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan proyek perubahan meliputi:

1. Adanya komitmen bersama untuk melaksanakan rancangan proyek perubahan dengan *stakeholders*;
2. Tercapainya ketepatan waktu dan substansi setiap tahapan kegiatan sesuai dengan target yang direncanakan;
3. Tercapainya target jangka pendek rancangan proyek perubahan;
4. Terbangunnya komitmen dan partisipasi aktif dari para stakeholder.

B. Faktor Kunci Keberhasilan

Adanya dukungan dari beberapa stakeholders diantaranya adalah Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah sebagai mentor pada proyek perubahan ini. Selain di lingkup internal, juga dukungan dari eksternal yaitu Direktur Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut Direktorat Jenderal Pengelolaan Ruang Laut Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia dan LPPSP FISIP UI yang terlibat dalam proyek perubahan. Masing-masing pihak telah memberikan sumbangan pikiran, tenaga dan waktu yang bersinergi menjadi sebuah tim efektif yang kokoh dan harmonis untuk berkomitmen menjalin kerjasama dalam melaksanakan proyek perubahan demi terciptanya Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Penerapan BLUD Kawasan Konservasi.

BAB X TATA KELOLA PROYEK PERUBAHAN

Pada bagian ini berisi tentang tahapan tata kelola proyek perubahan dari awal sampai akhir pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022 mulai dari pembentukan tim kerja, struktur organisasi dan tim efektif, struktur tata kelola proyek perubahan, tugas dan kewenangan tim efektif, dan masa berlaku dan etika serta mekanisme tim efektif. Sehingga, di bagian ini dapat menjelaskan bagaimana tata kelola tim yang dibentuk dalam proyek perubahan ini dalam membantu pelaksanaan tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan.

A. Pembentukan Tim Kerja

Dalam melaksanakan proyek perubahan ini, *project leader* tidak dapat bekerja dengan sendirian. Dalam hal tersebut, *project leader* membentuk tim kerja dalam penyusunan pedoman dokumen administratif BLUD. Pembentukan tim kerja ini diperlukan dalam rangka efisiensi serta efektivitas di dalam pelaksanaan proyek perubahan ini sehingga pengerjaan proyek perubahan ini dapat terlaksana sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

B. Struktur Organisasi Pelaksana Dan Tim Efektif

Pembentukan tim kerja yang dilakukan oleh *project leader* dilakukan melalui pemetaan terhadap struktur dari organisasi pelaksana dan tim efektif di dalamnya.

- Mentor : Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah, Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si
- *Project Leader* : Direktur BUMD, BLUD dan BMD, Dr. H. Budi Santosa
- Ketua Tim : Kasubdit Badan Layanan Umum Daerah, R. Wisnu Saputro, SE, M.A.P
- Tim Kerja :

Nama	Posisi
Wahyuni Sri Lestariningsih, M.A.	Anggota
Ochtavian Runia Pelalu, S.STP	Anggota
Wa Ode Nany Sumarsini, SE	Anggota
Despia Malasari, S.STP	Anggota
Said Iskandar Abdullah, S.I.A	Anggota
M. Guntur A.S., S.I.P	Anggota
Badri Thoha, S.I.P	Anggota

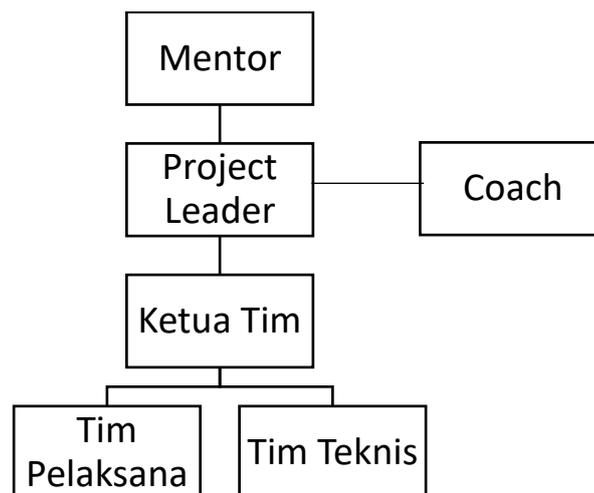
Harist Al Hakim, A.Md	Anggota
Raihan Idheandra Putri, A.Md.Ak.	Anggota
Irwan Hadijuanda, S.Si	Anggota
Anggi Danun Saputro, S.Kom	Anggota

Tabel 11 Tim Kerja

- Tim Teknis : Kementerian Kelautan dan Perikanan dan Universitas Indonesia
- Coach : Drs. Gatot Setyo T.Y.B, M.Pst

C. Struktur Tata Kelola Proyek Perubahan

Setelah mengidentifikasi struktur organisasi pelaksana dan tim efektif, langkah selanjutnya adalah menyusun struktur tata kelola proyek perubahan ini. Struktur tata kelola ini memuat *stakeholder* yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek perubahan ini yang dibentuk dengan struktur bagan tata kelola.



Gambar 17 Bagan Struktur Tata Kelola Proyek Perubahan

D. Tugas dan Kewenangan Tim Efektif

Setelah mengidentifikasi struktur tata kelola proyek perubahan, maka langkah selanjutnya adalah memetakan tugas dan kewenangan tim efektif dalam proyek perubahan ini. Adapun tugas dan kewenangan tim efektif antara lain:

- Mentor
 - Tugasnya memberikan arahan dan masukan kepada *project leader* dan tim kerja agar bekerja semaksimal mungkin dalam rangka memberikan hasil sesuai yang direncanakan.
- Project Leader

Tugasnya merumuskan langkah-langkah dan strategi yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan memberikan motivasi kepada tim kerja dalam melaksanakan tahapan proyek perubahan yang sedang dilaksanakan agar berhasil dengan baik.

➤ Ketua Tim

Tugasnya bertanggungjawab atas kerja tim dalam melaksanakan tahapan proyek perubahan sampai dengan proyek perubahan ini berakhir.

➤ Tim Kerja

Tugasnya bekerja bersama-sama dalam membantu pelaksanaan pelaksanaan proyek perubahan agar berhasil dengan baik dan tepat waktu.

➤ Tim Teknis

Tugasnya adalah membantu penyusunan tata kelola, rencana strategis, standar pelayanan minimal dan laporan keuangan dalam rangka Penyusunan Dokumen Administratif BLUD Kawasan Konservasi sehingga permasalahan yang dihadapi selama ini bisa teratasi dengan baik.

➤ Coach

Tugasnya memberikan masukan dan arahan serta evaluasi terhadap proses pelaksanaan proyek perubahan agar berjalan dengan baik.

E. Masa Berlaku dan Etika serta Mekanisme Tim Efektif

Setelah menetapkan tugas dan kewenangan Tim Efektif yang akan diberlakukan di dalam proyek perubahan, tentunya *project leader* menetapkan juga masa berlaku, etika serta mekanisme tim efektif. Dalam pelaksanaan proyek perubahan ini, masa berlaku yang diberlakukan kepada tim adalah hingga waktu pelaksanaan Diklat Kepemimpinan II ini berakhir. Tim juga berperan penting untuk melaksanakan etika dan mekanisme sesuai dengan kewenangannya sehingga pelaksanaan proyek perubahan ini dapat berjalan sebagaimana mestinya.

F. Monitoring dan Evaluasi

Pelaksanaan proyek perubahan tidak hanya berfokus pada implementasi kebijakan yang terdapat dalam proyek perubahan, namun dilaksanakan secara berkelanjutan untuk menganalisis kesenjangan strategi yang diterapkan dengan hasil yang dicapai dilapangan serta bagaimana manfaat optimal yang diberikan kepada organisasi. Sehingga dalam kegiatan proyek perubahan tetap menitikberatkan adanya monitoring dan evaluasi untuk memastikan tujuan yang diharapkan dapat tercapai secara maksimal.

BAB XI

RENCANA PENGEMBANGAN POTENSI DIRI SEBAGAI TINDAKLANJUT DARI *SELF ASSESMENT* DIRI

Pada bagian ini berisi tentang rencana pengembangan potensi diri sebagai tindaklanjut dari *self-assesment* diri dalam pelaksanaan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II Tahun 2022. Dalam bagian ini menjelaskan bagaimana rencana pengembangan potensi diri *project leader* kedepan setelah melaksanakan proyek perubahan Diklat Kepemimpinan Tingkat II ini.

A. Rencana Pengembangan Potensi Diri

Setelah melaksanakan seluruh rangkaian kegiatan, *project leader* melakukan tindak lanjut berikutnya yaitu pengembangan potensi diri serta penilaian pribadi (*self-assessment*) terhadap pelaksanaan proyek perubahan ini. Dalam hal ini, *project leader* menekankan terhadap peningkatan kemampuan diri terhadap identifikasi masalah serta solusinya dalam pelaksanaan BLUD pada pemerintah daerah. Selain itu, *project leader* juga melihat proyek perubahan ini sebagai bentuk peningkatan kemampuan manajerial dari berbagai pemangku kebijakan yang terlibat (Kemendagri, Kementerian KP, Pemerintah Daerah).

Berdasarkan *self assesment* yang telah dilakukan, maka rencana pengembangan potensi diri untuk masing-masing aspek self assesment tersebut adalah sebagai berikut:

I. Integritas

1. Menerapkan nilai dasar ASN Akuntabel dengan selalu melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab untuk menjamin keberhasilan pencapaian tujuan pelaksanaan tugas organisasi.
2. Menerapkan nilai dasar ASN Kompeten dan Adaptif melalui berusaha untuk selalu belajar secara terus menerus mengembangkan potensi diri (*self-mastery*) meningkatkan kompetensi, adaptif dan memahami perkembangan kebijakan, regulasi dan berbagai dinamika lingkungan strategis untuk membawa perubahan organisasi kearah lebih baik.
3. Belajar memahami diri sendiri (*self-awareness*) dan orang lain agar mengetahui kekurangan dan kelebihan diri sendiri untuk mengembangkan kepribadian, sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada lingkungan serta memberikan keteladanan kepada bawahan atau orang lain. Untuk itu kelemahan yang dimiliki perlu diperbaiki dan kelebihan yang dimiliki perlu semakin ditingkatkan/dikembangkan. Hal ini perlu

dilakukan secara terus-menerus, berulang-ulang, konsisten sehingga menjadi habituasi dalam berbagai aktivitas sehari-hari untuk membangun kebribadian yang berintegritas.

II. Kerjasama

1. Mengembangkan pendekatan berbagi visi kepada seluruh pegawai baik secara horisontal maupun vertikal agar bersama-sama mempunyai rasa memiliki kepada organisasi dan memiliki kontribusi yang sama untuk keberhasilan pencapaian target/sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi sesuai tanggungjawab, kewenangan, peran dan fungsi masing-masing pegawai.
2. Menerapkan nilai dasar ASN kolaborasi, yaitu melalui pengembangan jejaring kerja dengan meningkatkan kemampuan kolaborasi baik secara internal dan eksternal maupun *stakeholders* yang lain untuk mendukung pencapaian tujuan dan target kinerja organisasi.
3. Mengimplementasikan nilai dasar ASN harmonis untuk menghargai orang lain, saling peduli dan saling menolong apapun latar belakangnya baik agama, suku, bahasa dan keaneka ragaman budaya yang lain untuk menjaga persatuan dan kesatuan bangsa sekaligus merupakan upaya untuk mengembangkan kompetensi sosio kultural.

III. Mengelola Perubahan

1. Menerapkan nilai dasar ASN adaptif dan membangun komitmen bersama melalui berusaha untuk selalu cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dan bertindak proaktif.
2. Berusaha merubah mindset, pola sikap dan pola tindak untuk keluar dari jebakan rutinas kegiatan yang monoton dan pola pikir linear sehingga mampu untuk berperilaku *out of the box* dalam menciptakan inovasi-inovasi menghadapi era disruptif yang sarat dengan perkembangan teknologi digital yang pesat.
3. Mampu menjadi agen perubahan untuk membawa kemajuan organisasi yang semakin kompetitif, profesional dan *agile* melalui penyusunan *roadmap* jangka panjang dengan target-target *milestone* dan melakukan evaluasi yang akan menjamin pencapaian target kinerja jangka panjang sesuai rencana.
4. Meningkatkan kemampuan *system thinking*, artinya setiap permasalahan atau fenomena yang dihadapi mempunyai hubungan kausalitas atau keterkaitan antara berbagai peristiwa/sub sistem bisnis proses sehingga membantu untuk melakukan pemecahan masalah dan mitigasi resiko.

FORMULIR PESERTA			
Nama	:	Dr. H. Budi Santosa	
NIP	:	19680526 199403 1 008	
Jabatan	:	Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah	
Instansi	:	Kementerian Dalam Negeri	
Program	:		
#NAME?	Sub Komponen	SKOR 1 - 10	
INTEGRITAS	1	Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan implementasi kebijakan, aturan dan atau arahan yang diberikan di lingkup tugasnya dengan pendampingan atas resiko atau dampak yang timbul.	9
	2	Memastikan jajaran tim atau pegawai di lingkungan tugasnya untuk mampu konsisten menjalankan tugas serta fungsi dalam rangka mendukung proses bisnis organisasi.	8
	3	Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mampu secara konsisten menjaga perilaku kerja atau tindakan sesuai dengan kode etik atau peraturan yang berlaku.	9
	4	Membentuk iklim kerja di lingkup tugasnya yang memiliki kesadaran memberikan informasi secara objektif, konstruktif serta berasaskan kebenaran bagi kredibilitas organisasi.	9
	5	Memiliki prinsip yang kuat dan tidak mudah terpengaruh oleh faktor internal maupun eksternal dalam rangka penerapan nilai, norma atau kode etik dalam bekerja.	8
	6	Membuat keputusan, mengantisipasi dampak keputusan serta meyiapkan tindakan penanganannya sebagai bentuk mitigasi resiko.	9
		JUMLAH	8.67
KERJASAMA	7	Membangun sinergi dan memfasilitasi kepentingan yang berbeda dari unit kerja lain sehingga tercipta sinergi dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.	9
	8	Membangun kerjasama atau aliansi yang sinergis dengan pihak eksternal/ para pemangku kepentingan dalam rangka pencapaian target kerja organisasi.	8
	9	Menyampaikan informasi yang bersifat kompleks secara persuasive menggunakan metode tertentu untuk mendorong pemangku kepentingan sepakat pada langkah bersama dengan tujuan meningkatkan kinerja secara keseluruhan	9
	10	Mengetahui keberagaman kepentingan yang ada dalam bekerjasama dengan berbagai pihak, dan dapat mensinergikan keberagaman tersebut guna pencapaian target kerja organisasi.	9
	11	Membangun komitmen baik dalam unit atau antar unit kerja, dengan saling menghargai dan memberikan dukungan, guna menunjang pencapaian target kerja organisasi.	9
		JUMLAH	8.80
MENGELOLA PERUBAHAN	12	Mampu memonitor, mengevaluasi, memperhitungkan, dan mengantisipasi	9
	13	Memastikan perubahan sudah diterapkan secara aktif di lingkup unit kerjanya	9
	14	Menyusun program pengembangan kompetensi SDM dalam jangka panjang,	9
	15	Memantau, mengevaluasi hasil kerja unit serta melakukan perbaikan kinerja	8
	16	Menjadi <i>agent of change</i> yang menginisiasi perubahan secara terencana	8
		JUMLAH	8.60

Gambar 18 Formulir Peserta

FORMULIR MENTOR					
Nama Peserta	:	Dr. H. Budi Santosa	Nama Mentor	:	Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si
NIP	:	19680526 199403 1 008	NIP:	:	197206061992031000
Jabatan	:	Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah	Jabatan	:	Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Instansi	:	Kementerian Dalam Negeri	Instansi	:	Kementerian Dalam Negeri
Program	:				
Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10		
INTEGRITAS	1	Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap pelaksanaan implementasi kebijakan, aturan dan atau arahan yang diberikan di lingkup tugasnya dengan	9		
	2	Memastikan jajaran tim atau pegawai di lingkungan tugasnya untuk mampu konsisten menjalankan tugas serta fungsi dalam rangka mendukung proses bisnis organisasi.	9		
	3	Mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mampu secara konsisten menjaga perilaku kerja atau tindakan sesuai dengan kode etik atau peraturan yang berlaku.	9		
	4	Membentuk iklim kerja di lingkup tugasnya yang memiliki kesadaran memberikan informasi secara objektif, konstruktif serta berasaskan kebenaran bagi kredibilitas	9		
	5	Memiliki prinsip yang kuat dan tidak mudah terpengaruh oleh faktor internal maupun eksternal dalam rangka penerapan nilai, norma atau kode etik dalam bekerja.	9		
	6	Membuat keputusan, mengantisipasi dampak keputusan serta meyiapkan tindakan penanganannya sebagai bentuk mitigasi resiko.	9		
	JUMLAH		9.000		
KERJASAMA	9	Menyampaikan informasi dengan cukup jelas baik secara tertulis maupun lisan dalam menunjang kelancaran kerja pada unit/tim yang dipimpinnya.	9		
	10	Melakukan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak relevan di lingkup satuan kerja/organisasi dalam rangka menjamin kinerja di lingkup unitnya.	9		
	11	Aktif menjalin komunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menunjang kualitas layanan yang diselenggarakan organisasi	9		
	12	Merespon dengan positif adanya perbedaan atau kemajemukan dalam unit/tim kerja sehingga tetap fokus pada tujuan kerja yang disepakati.	9		
	13	Bertanggungjawab terhadap peran atau tugasnya dalam rangka mencapai sasaran atau tujuan tim yang telah disepakati.	9		
	JUMLAH		9.00		
MENGELOLA PERUBAHAN	14	Aktif mencari informasi kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan penjelasan mengenai prosedur standar pelayanan yang berlaku sebagai upaya pemenuhan pelayanan publik yang efektif dan efisien.	9		
	15	Aktif mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan dalam pemberian pelayanan publik.	9		
	16	Menggunakan cara yang beragam untuk memastikan bawahan memahami arahan penyelesaian tugas yang sesuai dengan target kerja yang diberikan dan SOP yang	9		
	17	Mencari metode kerja alternatif yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan terutama ketika menghadapi hambatan	9		
	18	Proaktif mencari peluang perbaikan yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pemberian pelayan publik.	9		
	JUMLAH		9.00		

Gambar 19 Formulir Mentor

REKAP NILASI PESERTA				
Nama	:	Dr. H. Budi Santosa		
NIP	:	19680526 199403 1 008		
Jabatan	:	Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah		
Instansi	:	Kementerian Dalam Negeri		
Program	:	0		
Komponen	Sub Komponen	Nilai	Kualifikasi	
Integritas	Tanggung jawab	9	Istimewa	
	Komitmen	8	Baik	
	Kedisiplinan	9	Istimewa	
	Kejujuran	9	Istimewa	
	Konsistensi	8	Baik	
	Pengambilan Keputusan Dilematis	9	Istimewa	
	Rata-Rata	8.67	Baik	
Kerjasama	Kerjasama Internal	9	Istimewa	
	Kerjasama Eksternal	8	Baik	
	Komunikasi	9	Istimewa	
	Fleksibilitas	9	Istimewa	
	Komitmen dalam Tim	9	Istimewa	
	Rata-Rata	8.80	Baik	
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	9	Istimewa	
	Adaptabilitas	9	Istimewa	
	Pengembangan diri dan orang lain	9	Istimewa	
	Orientasi pada hasil	8	Baik	
	Inisiatif	8	Baik	
	Rata-Rata	8.60	Baik	
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		8.69	Baik	
Keterangan Kualifikasi				
9.99-10	Istimewa			
7-8.99	Baik			
5-6.99	Cukup			
3-4.99	Kurang			
1-2.99	Sangat Kurang			

Gambar 20 Rekap Nilai Peserta

REKAP NILAI MENTOR				
Nama Peserta	:	Dr. H. Budi Santosa	Nama Mentor : Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si	
NIP	:	19680526 199403 1 008	NIP: : 197206061992031000	
Jabatan	:	Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah	Jabatan : Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah	
Instansi	:	Kementerian Dalam Negeri	Instansi : Kementerian Dalam Negeri	
Program	:	0		
Komponen	Sub Komponen		Nilai	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab		9	Istimewa
	Komitmen		9	Istimewa
	Kedisiplinan		9	Istimewa
	Kejujuran		9	Istimewa
	Konsistensi		9	Istimewa
	Pengambilan Keputusan Dilematis		9	Istimewa
	Rata-Rata		9.00	Istimewa
Kerjasama	Kerjasama Internal		9	Istimewa
	Kerjasama Eksternal		9	Istimewa
	Komunikasi		9	Istimewa
	Fleksibilitas		9	Istimewa
	Komitmen dalam Tim		9	Istimewa
	Rata-Rata		9.00	Istimewa
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan		9	Istimewa
	Adaptabilitas		9	Istimewa
	Pengembangan diri dan orang lain		9	Istimewa
	Orientasi pada hasil		9	Istimewa
	Inisiatif		9	Istimewa
	Rata-Rata		9.00	Istimewa
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :			9.00	Istimewa
Keterangan Kualifikasi				
9.99-10	Istimewa			
7-8.99	Baik			
5-6.99	Cukup			
3-4.99	Kurang			
1-2.99	Sangat Kurang			

Gambar 21 Rekap Nilai Mentor

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					
Nama Peserta	: Dr. H. Budi Santosa		Nama Mentor	: Dr. Drs. A. Fatoni, M.Si	
NIP	: 19680526 199403 1 008		NIP:	: 197206061992031000	
Jabatan	: Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah		Jabatan	: Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah	
Instansi	: Kementerian Dalam Negeri		Instansi	: Kementerian Dalam Negeri	
Program	: 0				
	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub
Peserta	8.67	8.80	8.60	8.69	Baik
Mentor	9.00	9.00	9.00	9.00	Istimewa
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8.90	8.94	8.88	8.91	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	
Keterangan Kualifikasi			Akhir Sikap Perilaku		
9.00-10	Istimewa		8.91		
7-8.99	Baik				
5-6.99	Cukup		Kualifikasi:		
3-4.99	Kurang		Baik		
1-2.99	Sangat Kurang				
REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:					
Istimewa	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi				
Baik	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam JPT Pratama				
Cukup	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki JPT Pratama				
Kurang Sangat Kurang	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki JPT Pratama				

Gambar 22 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 tentang Kelautan.
- Peraturan Pemerintah Nomor No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2007 tentang Konservasi Sumber Daya Ikan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLUD sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah.
- Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 31/Permen-KP/2020 tentang Pengelolaan Kawasan Konservasi.
- Rusandi, A., Hakim, A., Wiryawan, B., & Yulianto, I. (2021). Pengembangan Kawasan Konservasi Untuk Mendukung Pengelolaan Perikanan yang Berkelanjutan di Indonesia. *Marine Fisheries: Journal of Marine Fisheries Technology and Management*, 12(2), 137-147.
- Napasau, D., Suradinata, E., & Nurdin, I. (2022). Analisis Kinerja UPTD Kawasan Konservasi Kelautan Dan Perikanan Dalam Pemungutan Tarif Layanan Pemeliharaan Jasa Lingkungan Pada Badan Layanan Umum Daerah Kepulauan Raja Ampat Provinsi Papua Barat. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, 14(2), 147-156.
- Stavros Jacqueline, Cooperrider David, Kelly D. Lynn. (2003) *Strategic Inquiry, Appreciative Intent: Inspiration to SOAR. A New Framework for Strategic Planning*. *Journal Ai Practitioner*, Vol. November (1-21).
- Fuadi, A. (2020). Analisis Strategi SOAR Balai Diklat Aparatur Kementerian Kelautan dan Perikanan Menuju Corporate University. *Journal of Civics and Education Studies*, 7(1).

LAMPIRAN

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

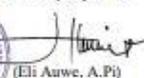
Nama : Eli Auwe, A.Pi.
NIP. : 19740210 200605 1 003
Jabatan : Kepala BLUD UPTD Pengelolaan KKP Kaimana

Dengan ini menyatakan dukungan sepenuhnya terhadap proyek perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022, sebagai berikut :

Nama : Dr. H. Budi Santosa
NIP : 196805261994031008
Jabatan : Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
Judul : Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi

Dengan harapan agar Proyek Perubahan tersebut bermanfaat serta dapat diimplementasikan dalam rangka peningkatan pelayanan kawasan konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia.

Demikian Surat Dukungan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

23, Desember 2022
Yang membuat pernyataan,

(Eli Auwe, A.Pi)

Gambar 23 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala BLUD UPTD Pengelolaan KKP Kaimana

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Syafri, S.Pi
NIP. :-
Jabatan : Kepala UPTD Pengelolaan KKP Kep. Raja Ampat

Dengan ini menyatakan dukungan sepenuhnya terhadap proyek perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022, sebagai berikut :

Nama : Dr. H. Budi Santosa
NIP : 196805261994031008
Jabatan : Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
Judul : Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi

Dengan harapan agar Proyek Perubahan tersebut bermanfaat serta dapat diimplementasikan dalam rangka peningkatan pelayanan kawasan konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia.

Demikian Surat Dukungan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Waisai, 24 November 2022
Yang membuat pernyataan,

(Syafri, S.Pi)

Gambar 24 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala BLUD UPTD Pengelolaan KKP Raja Ampat

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muslim, ST.,M.Si
NIP. : 197606012001121009
Jabatan : Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi NTB

Dengan ini menyatakan dukungan sepenuhnya terhadap proyek perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022, sebagai berikut :

Nama : Dr. H. Budi Santosa
NIP : 196805261994031008
Jabatan : Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
Judul : Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi

Dengan harapan agar Proyek Perubahan tersebut bermanfaat serta dapat diimplementasikan dalam rangka peningkatan pelayanan kawasan konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia.

Demikian Surat Dukungan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Mataram, 19 November 2022
Yang membuat pernyataan,

[Muslim, ST., M.Si]

Gambar 25 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi NTB

SURAT PERNYATAAN DUKUNGAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

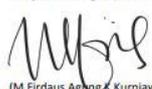
Nama : M Firdaus Agung K Kurniawan
NIP. : 197303241998031002
Jabatan : Direktur Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut

Dengan ini menyatakan dukungan sepenuhnya terhadap proyek perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022, sebagai berikut :

Nama : Dr. H. Budi Santosa
NIP : 196805261994031008
Jabatan : Direktur BUMD, BLUD dan Barang Milik Daerah
Judul : Strategi Pemanfaatan Kemaritiman Melalui Pembentukan Badan Layanan Umum Daerah Kawasan Konservasi

Dengan harapan agar Proyek Perubahan tersebut bermanfaat serta dapat diimplementasikan dalam rangka peningkatan pelayanan kawasan konservasi pada Pemerintah Provinsi di seluruh Indonesia.

Demikian Surat Dukungan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 18 November .2022
Yang membuat pernyataan,

(M Firdaus Agung K Kurniawan)
tanda tangan dan cap instansi

Gambar 26 Surat Pernyataan Dukungan Proyek Perubahan Direktur Konservasi dan Keanekaragaman Hayati Laut Kementerian Kelautan dan Perikanan



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH

Jalan Veteran No. 7 Jakarta 10110 Telp/Fax. 021-3501161
http://keuda.kemendagri.go.id, Email: djkd@kemendagri.go.id

Jakarta, 29 September 2022
Nomor : 005/30350/Keuda
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Undangan Rapat
Yth. (Daftar Nama Terlampir)
di -
Tempat

Dalam rangka Penyusunan Modul Penerapan PPK BLUD, akan diselenggarakan rapat lanjutan pada:

hari : Senin s.d. Selasa
tanggal : 3 s.d. 4 Oktober 2022
pukul : 13:00 WIB s.d. selesai
tempat : Ruang Rapat Gedung H Lantai 12, Ditjen Bina Keuangan Daerah

Berkenaan dengan hal tersebut, dimohon kehadirannya pada rapat dimaksud.

Demikian disampaikan, atas kerja samanya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Sekretaris Ditjen,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik oleh:
Sekretaris Ditjen
Drs. Komari, M.Si
Pembina Utama MADYA (V/Id)
NIP. 196301131993111001

Tembusan:
Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Gambar 27 Surat Undangan Rapat Pertama



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH

Jalan Veteran No. 7 Jakarta 10110 Telp/Fax. 021-3501161
http://keuda.kemendagri.go.id, Email: djkd@kemendagri.go.id

Jakarta, 14 Oktober 2022
Nomor : 896/9859/Keuda
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Undangan Rapat
Yth. (Daftar Nama Terlampir)
di -
Tempat

Dalam rangka kegiatan Penyusunan Modul Konservasi Penerapan PPK BLUD, akan diselenggarakan rapat pada:

hari : Senin s.d. Selasa
tanggal : 17 s.d. 18 Oktober 2022
pukul : 09:00 WIB s.d. selesai
tempat : Hotel Luminor Pecenongan, Jl. Pecenongan No.35, Kec. Gambir Kota
Jakarta Pusat 10120

Berkenaan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaannya untuk menjadi Narasumber pada acara rapat dimaksud.

Demikian untuk menjadi maklum, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Sekretaris Ditjen,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik oleh:
Sekretaris Ditjen
Drs. Komari, M.Si
PEMBINA UTAMA MADYA
NIP. 196301131993111001

Tembusan:
Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Gambar 28 Surat Undangan Rapat Kedua



KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
DIREKTORAT JENDERAL
PENGELOLAAN RUANG LAUT
JALAN MEDAN MERDEKA TIMUR NOMOR 16
JAKARTA 10110 KOTAK POS 4130 JKP 10041
TELEPON (021) 3519070 (LACAK), FAKS/IRIMILE (021) 3520357
LAMAM www.kkp.go.id

Nomor : B.910/DJPRL.5/TU.330/X/2022 21 Oktober 2022
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 (satu) berkas
Hal : Undangan

Yth. (Daftar Terlampir)

Dalam rangka koordinasi penguatan kelembagaan Kawasan Konservasi Daerah dan pembahasan Pedoman Penyusunan Dokumen Administratif Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Konservasi, bersama ini kami mengundang Bapak/Ibu pada pertemuan yang akan dilaksanakan:

pada hari, tanggal : Senin-Selasa, 24-25 Oktober 2022
waktu : Pukul 09.00 WIB – selesai
tempat : Hotel Savero Style Bogor
Jl. Raya Pajajaran No.38, RT.01/RW.04, Babakan,
Kec. Bogor Tengah, Kota Bogor, Jawa Barat 16128
acara : Pembahasan draf pedoman penyusunan dokumen administratif Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Konservasi.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kehadirannya diucapkan terima kasih.

Plt. Direktur Konservasi dan
Keanekaragaman Hayati Laut,



Tembusan:
Direktur Jenderal Pengelolaan Ruang Laut

Gambar 29 Surat Undangan Rapat Ketiga



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH
Jalan Veteran No. 7 Jakarta 10110 Telp/Fax. 021-3501161
<http://keuda.kemendagri.go.id>, Email: djkd@kemendagri.go.id

Jakarta, 3 November 2022
Yth. (Daftar Nama Terlampir)
di - Tempat

Nomor : 52/SD.III/X/2022
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Undangan Rapat

Dalam rangka kegiatan Penyusunan Modul Konservasi Penerapan PPK BLUD, akan diselenggarakan rapat pada:

hari : Selasa s.d Rabu
tanggal : 8 s.d 9 November 2022
pukul : 09:00 WIB s.d. selesai
tempat : Ruang Rapat Ditjen Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri,
Gedung H Lantai 12, Jl. Veteran Nomor 7 Jakarta Pusat

Berkenaan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaannya untuk menjadi Narasumber pada acara rapat dimaksud.

Demikian untuk menjadi maklum, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Sekretaris Ditjen,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik oleh:
Plt. Sekretaris Ditjen
Dr. Liza Honora Purnamasari, M. Ed. Dev
Pamlima Utama Madya (NID)
NIP. 1968030219930311002

Tembusan:
Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Gambar 30 Surat Undangan Rapat Keempat



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BINA KEUANGAN DAERAH

Jalan Veteran No. 7 Jakarta 10110 Telp/Fax. 021-3501161
http://keuda.kemendagri.go.id, Email: djkd@kemendagri.go.id

Jakarta, 14 November 2022

Nomor : 53/SD.III/X/2022
Sifat : Biasa
Lampiran :-
Hal : Undangan Rapat

Yth.(Daftar Nama Terlampir)
di -
Tempat

Dalam rangka kegiatan Penyusunan Modul Konservasi Penerapan PPK BLUD,
akan diselenggarakan rapat pada:

hari : Selasa s.d Rabu
tanggal : 15 s.d 16 November 2022
pukul : 09:00 WIB s.d. selesai
tempat : Jl. Cikini Raya No.107, RT.10/RW.4, Cikini, Kec. Menteng,
Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10330

Berkenaan dengan hal tersebut, kami mohon kesediaannya untuk menjadi
Narasumber pada acara rapat dimaksud.

Demikian untuk menjadi maklum, atas kerjasamanya diucapkan terima kasih.

a.n. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah
Sekretaris Ditjen,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik oleh:
Pd Sekretaris Ditjen
G. Icha, Honna Pratomo, M.Ec.Dev
Pembina Utama Madya (IV/II)
NIP. 1968030219930311002

Tembusan:
Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah.

Gambar 31 Surat Undangan Rapat Kelima

DAFTAR RIWAYAT

Nama : Dr. H. Budi Santosa
Tempat/Tanggal Lahir : Kota Madiun, 26 Mei 1968
Alamat : Jalan Duta Harapan IV No. 11A, Kelurahan
Harapan Baru, Kecamatan Bekasi Utara,
Kota Bekasi.
Istri : Hj. Siti Harli Saparia, M.Pd.
Anak : Anisa Siti Mariani Kriya Utami, S.T.
Fadila Siti Rahma, S.T.P.



Riwayat Pendidikan :

1. SD Negeri 1 Petungrejo Magetan (1975-1981)
2. SMP Negeri 1 Kawedanan Magetan (1981-1984)
3. SMA Negeri 1 Kawedanan Magetan (1984-1987)
4. S1 Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Malang (1987-1991)
5. S2 Ilmu Pemerintahan Kerja Sama Institut Ilmu Pemerintahan dengan Universitas Padjadjaran (2006-2008)
6. S3 Ilmu Pemerintahan Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

Riwayat Pekerjaan/Jabatan:

1. Staf di Bagian Perencanaan Sekretariat Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah (Ditjen PUOD) Kemendagri RI (1994)
2. Staf di Direktorat Bina Pemerintahan Daerah, Ditjen PUOD (1995-1999)
3. Analis Kebijakan pada Kantor Menteri Negara Otonomi Daerah RI (1999-2000)
4. Kepala Seksi Dekonsentrasi pada Direktorat Jenderal Umum Pemerintahan (2000-2004)
5. Kepala Sub Direktorat Dekonsentrasi pada Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum (2004-2011)
6. Kepala Bagian Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Dalam Negeri (2011-2014)
7. Kepala Sub Direktorat Tanggap Darurat dan Bencana Direktorat Jenderal Bina Administrasi Kewilayahan (2014-2015)
8. Kepala Sub Direktorat Kecamatan Direktorat Jenderal Bina Administrasi Kewilayahan (2015-2017)
9. Direktur Fasilitasi Kepala Daerah dan DPRD Direktorat Jenderal Otonomi Daerah (2017-2019)
10. Direktur Badan Usaha Milik Daerah, Badan Layanan Umum Daerah dan Barang Milik Daerah, Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia (2019 s.d sekarang)

Nomor HP : 08129043328