



LAPORAN AKSI PERUBAHAN PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI **CETAK BIRU** LAYANAN PNBP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Sebagai acuan pengembangan sarana dan prasarana bagi unit dan satuan kerja

Peningkatan identitas, daya saing, branding sarana dan prasarana Kemendagri

Pemerintah daerah mendapatkan layanan sarana dan prasarana PNBP yang terstandarisasi

**Terwujudnya
kemandirian fiskal
Unit dan Satuan Kerja
dalam pengembangan
sarana dan prasarannya**

DYAH LAKSITA R.P, M.PUB.ADMIN (POL)

ANALIS ANGGARAN AHLI MUDA
BIRO PERENCANAAN

**PESERTA PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
ANGKATAN I TAHUN 2024**

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN
PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI CETAK
BIRU LAYANAN PNBP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI**



Disusun oleh:

Nama : Dyah Laksita Retno Purwaningrum
NIP : 198510042009122001
Angkatan : 1
Nomor Presensi : 02
Jabatan : Analis Anggaran Ahli Muda
Unit Kerja : Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

**PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI CETAK
BIRU LAYANAN PNBP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI**

Disusun oleh:

**Dyah Laksita Retno Purwaningrum, S.K.M., M.Pub.Admin (Pol)
NIP. 19851004 200912 2 001**

Telah diseminarkan
Pada tanggal 18 Desember 2024

Disetujui oleh:

COACH

Dr. Drs. Hariawan Bihaming, M.T.
NIP. 19740514 199303 1 002

MENTOR



Desy Narulita, S.E., M.T.
NIP. 19731208 200312 2 003

**LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

**PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI CETAK
BIRU LAYANAN PNBP DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DALAM NEGERI**

Disusun oleh:

**Dyah Laksita Retno Purwaningrum, S.K.M., M.Pub.Admin (Pol)
NIP. 19851004 200912 2 001**

Telah diseminarkan
Pada tanggal 18 Desember 2024

Disetujui oleh:

COACH

Dr. Drs. Hariawan Bihambing, M.T.

NIP. 19740514 199303 1 002

PENGUJI

Dr. Tutik Lestari, M.Pd
NIP.197507222008012006

PESERTA



Dyah Laksita, S.K.M., M.Pub.Admin
(Pol)

NIP. 19851004 200912 2 001

MENTOR



Desy Narulita, S.E., M.T.
NIP. 19731208 200312 2 003

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan **Laporan Aksi Perubahan “Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBP di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri”** ini dapat diselesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Rancangan Aksi Perubahan ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan. Pengembangan sarana dan prasarana yang didukung oleh perencanaan terstruktur melalui cetak biru yang komprehensif diharapkan mampu mendukung tercapainya layanan PNBP yang lebih optimal, responsif, serta berkelanjutan.

Kami ucapkan terima kasih kepada pihak - pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini, khususnya kepada:

1. Bapak Dian Andy Permana, M.Si, Plh. Kepala Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal Kemendagri.
2. Ibu Dr. Tutik Lestari, M.Pd, Plh. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
3. Ibu Desy Narulita, S.E, M.T, Kepala Bagian Perencanaan Anggaran, Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal Kemendagri.
4. Bapak Dr. Drs. Hariawan Bihamding, M.T, Widyaiswara Ahli Madya pada Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen Kepemimpinan, Badan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia.
5. Tim efektif Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP di Biro Perencanaan.

Kami berharap Rancangan Aksi Perubahan ini dapat bermanfaat dan menjadi pedoman dalam pengembangan sarana dan prasarana melalui PNBP lingkup Kemendagri, sekaligus mendorong penganggaran dukungan sarana dan prasarana yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan layanan PNBP di Kemendagri.

Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan bimbingan-Nya dalam setiap langkah kita untuk memajukan institusi dan melayani masyarakat dengan lebih baik.

Jakarta, Desember 2024



Dyah Laksita R.P., S.K.M., M.Pub.Admin (Pol)
NIP. 198510042009122001

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
1.1. Gambaran Umum	1
1.2 Tujuan	7
1.3 Manfaat	7
1.4 Ruang Lingkup Aksi Perubahan	9
BAB II PROFIL KINERJA PELAYANAN	11
Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan.....	11
BAB III ANALISIS MASALAH PELAYANAN	19
3.1 Analisis Masalah Kinerja Organisasi	19
3.1.1 Diagnosa Organisasi.....	19
3.1.2 Identifikasi Isu.....	19
3.1.3 Penapisan Isu Prioritas	21
3.1.4 Penetapan Isu Prioritas	22
3.2 Analisis Permasalahan	25
3.2.1 Gagasan Aksi Perubahan	25
3.2.2 Logical Framework Analysis (LFA)	26
3.2.3 <i>Stakeholder Analysis</i> (Analisa Stakeholder)	26
3.2.4 Analisis Penyebab Munculnya Masalah	28
3.2.6 Matriks Logical Framework Analysis (LFA)	30
3.2.7 Lesson Learnt STULA.....	32
3.2.8 Gagasan Terpilih	33
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	34
4.1 Terobosan/Inovasi.....	34
4.2 Tahapan Kegiatan	35
4.3 Pentahapan Milestone	35
4.4 Sumberdaya (Peta dan Pemanfaatan).....	38
4.5 Strategi komunikasi dengan stakeholders.....	40

4.6 Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan.....	40
BAB V STRATEGI PENGEMBANGAN DIRI	45
BAB VI DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN	49
6.1 Penyesuaian Aksi Perubahan.....	49
6.2 Membangun Integritas dan Komitmen	50
6.3 Pengelolaan Budaya Pelayanan.....	51
6.4 Pengelolaan Tim	51
BAB VII DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN	57
7.1 Capaian Perbaikan	57
7.2 Manfaat Aksi Perubahan	73
a. Manfaat untuk <i>Project leader</i>	73
b. Manfaat untuk Tim Efektif.....	73
c. Manfaat untuk Pimpinan Unit.....	73
d. Manfaat untuk Pegawai selaku Pengguna Layanan Internal.....	74
e. Manfaat untuk Pengguna Layanan Eksternal	74
f. Manfaat bagi Organisasi.....	74
7.3 Perpindahan Stakeholder	74
BAB VIII KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN	76
BAB IX DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN.....	78
BAB X PELAKSANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	82
10.1 Forum Pertemuan Formal	82
10.2 Sosialisasi.....	82
10.3 Membangun komitmen tim efektif.....	83
10.4. Pengembangan Diri Anggota Tim.....	85
BAB XI KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN.....	86
BAB XII PENUTUP	88
11.1 Kesimpulan	88
11.2 Ringkasan Eksekutif Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN	88
11.3. Rekomendasi	90
11.4. Lesson Learned	90
DAFTAR PUSTAKA	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 asumsi izin guna pemanfaatan BMN	5
Gambar 2.1 Struktur Organisasi Biro Perencanaan	14
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bagian Perencanaan Anggaran	15
Gambar 3.1 Analisis Pohon Masalah (X3).....	30
Gambar 3.2 Analisis Pohon Objektif (X3)	30
Gambar 4.1 <i>Milestone</i> Aksi Perubahan	36
Gambar 4.2 Peta <i>Stakeholder</i>	40
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Tim	44
Gambar 6.1 Rapat Pembentukan Tim Efektif dan RAP Jangka Pendek	53
Gambar 6.2 FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kemendagri Melalui PNBP	54
Gambar 6.3 Koordinasi dengan unit kerja dan satuan kerja terkait	54
Gambar 6.4 Diskusi terkait kendala dan Pemberian Umpan Balik	55
Gambar 7.1 Peta Stakeholder Sebelum Aksi Perubahan.....	75
Gambar 7.2 Peta Stakeholder Setelah Aksi Perubahan.....	75
Gambar 8.1 Sertifikat Mata Kuliah Pilihan	77
Gambar 10.1 FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarpras KDN Melalui PNBP	82
Gambar 10.2 Sosialisasi Cetak Biru Pengembangan Sarpras KDN Melalui PNBP.....	83
Gambar 10.3 Membangun Komitmen Tim Efektif.....	84
Gambar 10.4 Pengembangan Diri Tim Efektif	85

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Target PNBK Kemendagri Tahun 2024.....	3
Tabel 1.2 Realisasi Belanja Modal (PNBK) TA.2021 s.d 2024 pada BPSDM	5
Tabel 2.1 Personil Bagian Perencanaan Anggaran.....	15
Tabel 2.2 Sumber Daya Pembiayaan Bagian Perencanaan Anggaran	17
Tabel 2.3 Penanggungjawab Tugas dan Fungsi	17
Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran.....	19
Tabel 3.2 Metode Analisis APKL	21
Tabel 3.3 Penetapan Isu Prioritas dalam Penganggaran	24
Tabel 3.4 Analisis <i>Stakeholder</i>	26
Tabel 3.5 Analisis Pohon Masalah	28
Tabel 3.6 Identifikasi Solusi.....	29
Tabel 3.7 Matriks <i>Logical Framework Analysis</i> (LFA)	31
Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan (Jangka Pendek)	36
Tabel 4.2 Tahapan Kegiatan (Jangka Pendek)	37
Tabel 4.3 Strategi Komunikasi Stakeholder.....	40
Tabel 4.4 Jadwal Pengendalian Kegiatan	41
Tabel 4.5 Tahapan Pengendalian Kegiatan	42
Tabel 5.1 Penilaian Mandiri	45
Tabel 5.2 Penilaian Mentor Terhadap <i>Project leader</i>	46
Tabel 5.3 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta	48
Tabel 6.1 Kartu Kendali Pelaksanaan Kegiatan Tahap Pendek	55
Tabel 7.1 Capaian Output dan Evidence Milestone Tahapan Jangka Pendek.....	58
Tabel 9.1 Strategi Komunikasi Stakeholder.....	78

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

1.1. Gambaran Umum

Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia menjadi landasan utama bagi setiap bangsa untuk menjadi negara maju, termasuk Indonesia. Hal ini menjadi perhatian penting yang tidak akan berubah siapapun pemimpinya. Dari Nawa Cita yang diusung pada Pemerintahan Joko Widodo-Jusuf Kalla dan Joko Widodo - Ma'ruf Amin, sampai Asta Cita yang diusung pada Pemerintahan Prabowo Subianto-Gibran Rakabuming, peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia selalu mendapat tempat yang paling penting dalam menyusun strategi untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik dan dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Adapun Kementerian Dalam Negeri berperan penting dalam membantu mewujudkan Sumber Daya Manusia berkualitas dan berdaya saing, dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Daerah dan Desa. Demi mendukung pengembangan ASN tersebut, diperlukan dukungan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan. Hal ini pun sejalan dengan salah satu amanat Undang-undang RPJPN 2025-2045 yaitu Sarana dan Prasarana Berkualitas dan Ramah Lingkungan. Pengembangan sarana dan prasarana secara umum juga perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan layanan dalam rangka menyelenggarakan tugas dan fungsi Kemendagri.

Selain dalam rangka menjalankan amanat kebijakan nasional dan peraturan perundang-undangan, pengembangan sarana dan prasarana lingkup Kemendagri juga dilatarbelakangi oleh beberapa hal diantaranya kondisi eksisting sarana dan prasarana yang cukup tua dan sudah dalam beberapa tahun, kapasitas sarana dan prasarana pelatihan yang kurang memadai di tengah meningkatnya animo Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kapasitas aparaturnya, mendukung langkah Reformasi Birokrasi (RB) melalui peningkatan layanan dengan mengembangkan sarana dan prasarana inklusif (ramah wanita, anak, dan disabilitas), dan mendukung kebijakan Pemerintah dalam mewujudkan Indonesia Bebas Emisi Karbon dengan melakukan transisi ke sarana dan prasarana yang ramah lingkungan. Dengan kemampuan APBN yang terbatas dan dengan pertimbangan Prioritas Nasional dan Prioritas Kementerian, terdapat keterbatasan anggaran untuk peningkatan sarana dan prasarana lingkup Kementerian Dalam Negeri, baik secara kualitas atau bahkan kuantitas.

Pada Kementerian Dalam Negeri sendiri, penganggaran tidak hanya bersumber dari Rupiah Murni, melainkan juga dari PNBPN dan PHLN. Untuk tahun anggaran 2024, berdasarkan data dari OmSPAN Kementerian Keuangan, pagu anggaran Kemendagri sebesar Rp.5,4 triliun, yang bersumber dari Rupiah Murni sebesar Rp.3,2 triliun (60,3%), PNBPN sebesar Rp.232,52 miliar (4,35%), PHLN sebesar Rp.1,87 triliun (34,57%), HDN sebesar Rp.58,42 miliar (1,08%). Adapun sekitar 56,57% RM digunakan untuk belanja pegawai dan belanja barang, sedangkan PHLN dan HDN telah digunakan untuk alokasi yang spesifik, sehingga hanya menyisakan alokasi untuk belanja modal sebesar Rp.186,26 miliar (3,44%). Sementara itu, pagu PNBPN sebesar Rp.235,52 miliar (4,35%), dinilai dapat menjadi alternatif sumber anggaran selain rupiah murni dan PHLN.

Menurut Noventry dan Septaviana (2023), PNBPN memiliki peran besar terhadap pemasukan negara, maka menjadi logis untuk tidak mengabaikan peran PNBPN dalam sistem keuangan negara. Terlebih dengan mengingat peran fundamental PNBPN yang mengemban 2 (dua) fungsi yaitu fungsi penganggaran (budgetary) dan fungsi pengaturan (regulatory). Hal ini membuat PNBPN dapat menjadi alternatif sumber anggaran Pengembangan Sarana dan Prasarana dalam rangka peningkatan layanan, dikarenakan kemungkinannya untuk terus bertambah pagu penggunaannya seiring dengan meningkatnya penerimaan PNBPN atas berbagai jenis layanan lingkup Kemendagri sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang berlaku pada Kementerian Dalam Negeri.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 dimaksud, Kemendagri memiliki 9 (sembilan) jasa layanan PNBPN yaitu jasa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi SDM bidang pemerintahan dalam negeri, jasa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi SDN bidang non-pemerintahan dalam negeri, jasa sertifikasi kompetensi bidang pemerintahan dalam negeri, jasa penilaian kompetensi, jasa penyelenggaraan pendidikan bidang pemerintahan dalam negeri, jasa pelayanan akses pemanfaatan data dan dokumen kependudukan, jasa pelayanan kesehatan, jasa penelitian dan/atau pengabdian masyarakat, dan jasa penggunaan sarana dan prasarana sesuai tugas dan fungsi. Selain PNBPN layanan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 dimaksud, Kemendagri juga mengelola PNBPN pemanfaatan BMN yang bersumber pada aset-aset yang disewakan kepada sektor bisnis atau masyarakat berdasarkan kontrak kerjasama.

Berdasarkan data realisasi target PNBPN lingkup Kemendagri Tahun 2024, total realisasi penerimaan sebesar Rp.856 miliar dari total target PNBPN sebesar Rp.725

miliar. Penerimaan berasal dari PNBPN layanan dan/atau PNBPN pemanfaatan BMN yang dikelola oleh Ditjen Kependudukan dan Pencatatan Sipil, BPSDM, Sekretariat Jenderal, Ditjen Bina Pemerintahan Desa, dan Ditjen Bina Pembangunan Daerah, sedangkan TAYL merupakan penerimaan dari tahun anggaran yang lalu dan bukan penerimaan atas kinerja layanan, misalkan berupa pengembalian belanja pegawai, belanja barang, dan sebagainya.

Tabel 1. 1 Realisasi Target PNBPN Kemendagri Tahun 2024

No	Satuan Kerja	Target	Realisasi Penerimaan (Rp)			Total Realisasi (Rp)
		(Rp)	Pemanfaatan BMN	Layanan	TAYL	
1	2	3	4	5	6	7=(4+5+6)
1.	Sekretariat Jenderal	20,727,797,000	2,413,194,724	19,446,956,012	2,309,018,607	24,169,169,343
a.	Biro Umum	1,164,974,000	1,305,888,148	-	555,664,266	1,861,552,414
b.	IPDN	19,562,823,000	1,107,306,576	19,446,956,012	1,753,354,341	22,307,616,929
2.	BPSDM	66,785,977,000	1,130,539,442	69,246,836,300	704,326,968	71,081,702,710
a.	BPSDM (KP)	23,223,060,000	951,870,300	24,401,816,000	165,258,147	25,518,944,447
b.	PPSDM Regional Yogyakarta	10,357,000,000	16,173,540	10,368,952,000	161,920,281	10,547,045,821
c.	PPSDM Regional Makassar	10,153,568,000	-	11,123,528,500	8,619,496	11,132,147,996
d.	PPSDM Regional Bandung	12,227,584,000	-	12,372,924,000	86,266,294	12,459,190,294
e.	PPSDM Regional Bukittinggi	10,194,765,000	162,495,602	10,318,895,800	73,934,668	10,555,326,070
f.	Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Damkar	630,000,000	-	660,720,000	208,328,082	869,048,082
3.	Ditjen Bina Pemerintahan Desa	852,610,000	432,547,700	912,830,500	2,825,304,600	4,170,682,800
a.	Ditjen Bina Pemerintahan Desa (KP)	-	-	-	2,820,179,348	2,808,785,848
b.	Balai Pemerintahan Desa di Yogyakarta	89,945,000	233,388,000	78,945,000	5,125,252	232,565,192
c.	Balai Pemerintahan Desa di Malang	583,744,000	99,986,900	833,885,500	-	75,223,500
d.	Balai Pemerintahan Desa di Lampung	178,921,000	99,172,800	-	-	97,268,800
4.	Ditjen Bina Pembangunan Daerah	450,000,000	1,139,282,000	-	2,223,916,042	3,363,198,042
5.	Ditjen Kependudukan dan Pencatatan Sipil	636,404,679,000	-	752,980,844,000	1,032,439,928	754,013,283,928
JUMLAH		725,221,063,000	5,115,563,866	842,587,466,812	9,095,006,145	856,798,036,823

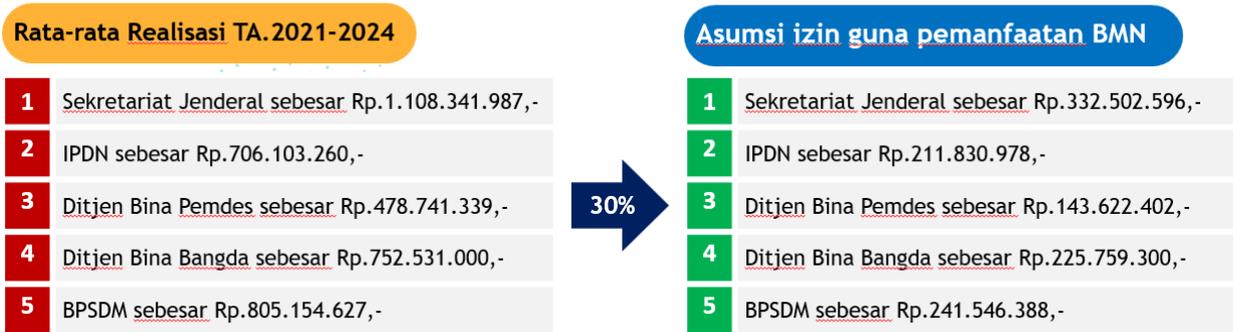
Data Omspan Kemenkeu per tanggal 4 Desember 2024

Selanjutnya dari target PNBPN sebesar Rp.725 miliar, rata-rata persentase izin penggunaan dana PNBPN Kemendagri yaitu sebesar 80% sehingga Kemendagri memiliki pagu penggunaan dana PNBPN sebesar Rp.240 miliar yang dapat dimanfaatkan bagi kebutuhan operasional layanan PNBPN dan peningkatan kualitas layanan PNBPN, sebagaimana Surat Menteri Keuangan Nomor S-12/MK.2/2024 tanggal 16 Januari 2024 Hal Persetujuan Penggunaan Dana Penerimaan Negara Bukan Pajak pada Kementerian Dalam Negeri dan S-284/MK.2/2024 tanggal 18 September 2024 hal Persetujuan Penggunaan Dana Penerimaan Negara Bukan Pajak Direktorat Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Seluruh PNBP jasa layanan sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 menggunakan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan kegiatannya, lalu untuk PNBP pemanfaatan BMN memanfaatkan aset sebagai objek pungutannya. Hal ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana memegang peranan penting dalam mendukung kualitas layanan PNBP yang diberikan. Infrastruktur yang memadai memastikan pelayanan dapat berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dari kesembilan PNBP jasa layanan tersebut, PNBP dari jasa penggunaan sarana dan prasarana sesuai tugas dan fungsi, dapat menjadi potensi langsung sumber anggaran pengembangan sarana dan prasarana. Saat ini, objek pungutnya hanya bersumber dari penerimaan sewa atas asrama dan amenities, sedangkan jika melihat sarana dan prasarana yang dimiliki oleh kesembilan satuan kerja dimaksud, ruang lingkup objek pungut dapat lebih bervariasi. Adapun 2 unit kerja dan 9 satuan kerja pemungutnya yaitu BPSDM dan 5 PPSDM Regional di daerah, serta 3 Balai Pemdes di daerah.

Selain itu, PNBP pemanfaatan BMN juga berpotensi sebagai sumber anggaran langsung untuk pengembangan sarana dan prasarana. Saat ini PNBP pemanfaatan BMN dikelola oleh 5 unit kerja, yaitu Setjen, Ditjen Bina Pembangunan Daerah, BPSDM, Ditjen Bina Pemerintahan Desa, dan IPDN, dengan objek pungut yaitu kamar/asrama, kelas, aula, kantin, kantor kas, ATM, sarana olah raga, lahan pertanian, lahan peternakan, dan aset lainnya. Namun, terhadap aset-aset tersebut saat ini seluruh penerimaannya belum dapat dimanfaatkan kembali oleh satuan kerja pemungut karena belum memiliki izin penggunaan dana PNBP, sehingga biaya pemeliharaan dan biaya operasional aset masih menggunakan rupiah murni yang terbatas. Untuk itu diperlukan kebijakan yang mengizinkan Kemendagri atau dalam hal ini satuan kerja pengelola PNBP, untuk dapat menggunakan kembali sebagian dana PNBP yang telah disetorkan kepada Kas Negara bagi perawatan atau pemeliharaan aset yang disewakan untuk meningkatkan kualitas layanan asetnya.

Sedikit ilustrasi diberikan untuk memberikan gambaran apabila PNBP pemanfaatan BMN mendapatkan izin penggunaan. Berdasarkan data realisasi tahun 2021-2024, penerimaan bersumber dari pemanfaatan BMN pada 5 UKE I sebesar Rp.3,85 miliar (Omspan Kemenkeu, 2024). Apabila diasumsikan dari total penerimaan tersebut Kemendagri setidaknya memiliki 30% izin penggunaan saja, maka Kemendagri memiliki tambahan pagu sebesar Rp.1,15 miliar yang dapat digunakan kembali untuk peningkatan layanan asetnya, sebagaimana ilustrasi dibawah ini:



Gambar 1. 1 asumsi izin guna pemanfaatan BMN

Berdasarkan penjelasan di atas, PNBP dapat menjadi sumber pendanaan alternatif dan memberikan kesempatan bagi Satker untuk memiliki sumber pendapatan tambahan di luar APBN atau RM yang sering kali terbatas dan kurang mampu memenuhi kebutuhan operasional secara optimal. Melalui pemanfaatan PNBP, Satker dapat secara mandiri mendanai berbagai pengembangan dan perbaikan sarana dan prasarana pelatihan. Ini mencakup pembangunan fasilitas pelatihan baru, modernisasi peralatan, dan peningkatan kualitas ruang belajar, sehingga mampu menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kompetensi SDM.

Sebagai gambaran atas manfaat penggunaan dana PNBP, berikut ini merupakan realisasi belanja modal yang bersumber dari penggunaan dana PNBP pada BPSDM dari tahun 2021 s.d 2024, berdasarkan data olah dari Aplikasi Omspan Kemenkeu per tanggal 13 November 2024:

Tabel 1. 2 Realisasi Belanja Modal (PNBP) TA.2021 s.d 2024 pada BPSDM

Unit	Tahun	Total	Pembangunan /Renovasi Gedung	Pembangunan Sistem Informasi	Pengadaan Meubelair	Pengadaan Pengolah Data & Mesin	Jaringan WIFI dan Listrik	Kendaraan Bermotor
BPSDM KP	2021	517,699,000	-	-	-	517,699,000	-	-
PPSDM Yogyakarta	2021	1,450,000,000	-	-	-	1,450,000,000	-	-
	2024	25,000,000	-	-	-	25,000,000	-	-
PPSDM Bandung	2023	605,000,000	340,000,000	-	-	265,000,000	-	-
	2024	63,450,000	-	-	-	63,450,000	-	-
PPSDM Makassar	2021	1,074,059,000	-	-	100,323,000	925,809,000	15,627,000	32,300,000
	2023	456,727,000	224,683,000	-	-	232,044,000	-	-
	2024	459,428,000	-	-	78,800,000	380,628,000	-	-
PPSDM Bukit Tinggi	2023	2,708,700,000	-	-	-	2,708,700,000	-	-
	2024	100,000,000	-	-	-	100,000,000	-	-

Berdasarkan tabel diatas, penggunaan dana PNBPN menjadi sumber pembiayaan alternatif dalam memberikan solusi mengakomodir kebutuhan belanja modal yang mendesak, khususnya untuk peningkatan kualitas layanan PNBPN itu sendiri. Dengan adanya pagu penggunaan PNBPN, kegiatan-kegiatan tersebut tidak hanya meningkatkan kompetensi aparatur pemerintahan, tetapi juga memperkuat kapasitas mereka dalam menjalankan tugas dan fungsi secara efektif. Pagu Penggunaan PNBPN ini juga mendukung sertifikasi kompetensi bidang pemerintahan dalam negeri dan penggunaan sarana dan prasarana, sehingga BPSDM dapat menyediakan layanan yang lebih berkualitas dan efisien. Selain itu, peningkatan kualitas penyelenggaraan pelatihan, sertifikasi, dan penggunaan fasilitas sesuai tugas dan fungsi menjadi lebih terjamin, mengingat alokasi PNBPN yang signifikan dalam mendukung pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut.

Dengan pengelolaan yang efektif, dalam hal pengembangan sarana dan prasarana, PNBPN dapat menjadi sumber pendanaan yang berkelanjutan untuk pengembangan fasilitas pelatihan yang modern dan berkualitas. Memperhatikan isu dimaksud, sesuai dengan tugas dan fungsi Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan sebagaimana diatur pada Pasal 12 dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, koordinasi perencanaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian, mendasari penyusunan kebijakan berupa Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBPN).

Cetak biru ini akan menjadi pedoman strategis untuk memastikan penggunaan PNBPN yang lebih efektif dan efisien dalam mendukung peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan, sekaligus mewujudkan Asta Cita bagi Pemerintahan baru yang akan datang. Dengan adanya cetak biru ini, diharapkan sarana dan prasarana pelatihan dapat ditingkatkan secara signifikan, sehingga ASN di Kemendagri memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan tugasnya. Pada akhirnya, ini akan mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas pelayanan publik Kemendagri.

1.2 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dari Aksi Perubahan ini, yaitu:

- a. Tujuan Jangka Pendek
 - 1) Terbentuknya Tim Efektif Rancangan Agenda Perubahan; dan
 - 2) Tersusunnya Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).
- b. Tujuan Jangka Menengah
 - 1) Memberikan rekomendasi pengusulan persetujuan penggunaan dana PNBP Pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN)
 - 2) Bahan rekomendasi usulan revisi Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kemendagri dengan adanya penambahan objek pungut atau jenis PNBP.
- c. Tujuan Jangka Panjang
 - 1) Bahan rekomendasi usulan Revisi Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri;
 - 2) Mewujudkan sarana dan prasarana pendukung layanan PNBP yang terstandarisasi
 - 3) Kemandirian fiskal unit dan satuan kerja dalam pengembangan sarana dan prasarana

1.3 Manfaat

Manfaat dari aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat internal bagi:
 - 1) *Project Leader* yaitu:
 - a) Peningkatan kapabilitas dalam perencanaan dan penganggaran;
 - b) Peningkatan kemampuan komunikasi dan kolaborasi antar tim dan stakeholder;
 - c) Menguatkan kemampuan monitoring dan evaluasi kinerja tim serta dalam memantau efektifitas penganggaran sarpras;
 - d) Mendukung dalam pengambilan keputusan pada saat penelitian usulan pembangunan/renovasi/pengadaan sarpras terkait layanan PNBP sesuai tugas dan fungsi.

- 2) Bagian Perencanaan Anggaran yaitu:
 - a) Peningkatan kapasitas SDM dalam menganalisis penganggaran sarpras, khususnya sarpras PNBPN sesuai tugas dan fungsi;
 - b) Memiliki acuan dalam mengidentifikasi dan menganalisis usulan pengembangan sarpras sesuai tugas dan fungsi;
 - c) Memperkuat posisi dalam negosiasi pengusulan penganggaran pengembangan sarpras sesuai tugas dan fungsi dengan mitra (Kementerian Keuangan)
- 3) Kementerian Dalam Negeri yaitu:
 - a) Pengalokasian anggaran yang lebih terarah, efektif dan efisien;
 - b) Panduan strategis bagi unit kerja dan satuan kerja untuk mengembangkan sarana dan prasarana melalui PNBPN;
 - c) Memprioritaskan penganggaran pengembangan sarpras layanan PNBPN secara bertahap;
 - d) Optimalisasi pungutan PNBPN yang meningkatkan kemandirian unit kerja dan satuan kerja;
 - e) Peningkatan identitas, daya saing, dan branding sarana dan prasarana Kemendagri; dan
 - f) Optimalisasi pemanfaatan aset Barang Milik Negara (BMN) Kemendagri.
- c. Manfaat eksternal bagi:
 - 1) Pemerintah Pusat
 - a) Peningkatan potensi setoran PNBPN ke kas negara;
 - b) Memberikan gambaran yang lebih komprehensif kepada Kementerian Keuangan mengenai arah pengembangan sarana dan prasarana Kemendagri melalui PNBPN; dan
 - c) Membuktikan komitmen Kemendagri dalam meningkatkan layanan serta keseriusan dalam mendorong kemandirian satker pemungut PNBPN.
 - 2) Manfaat bagi Pemerintah Daerah
 - a) Bagi pengguna layanan, pemerintah daerah mendapatkan layanan PNBPN yang terstandarisasi, dan meningkatkan minat untuk menggunakan layanan PNBPN.
 - b) Sebagai regulator, pengembangan sarpras yang sesuai dengan tata ruang daerah dapat meningkatkan kualitas lingkungan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar.

3) Manfaat bagi Masyarakat

- a) Pengembangan sarpras tidak hanya bermanfaat bagi aparatur, tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh publik sebagai fasilitas umum sehingga meningkatkan potensi PNBPN; dan
- b) Aktivitas pelatihan aparatur di sarpras lingkup Kemendagri dapat meningkatkan aktivitas ekonomi masyarakat sekitar.

1.4 Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Ruang lingkup aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

a. Area dan Lokus Aksi Perubahan

Area dan lokus aksi perubahan adalah Biro Perencanaan, Biro Umum, BPSDM, PPSDM Regional, Ditjen Bina Pemdes, Balai Pemdes Regional, IPDN, dan Ditjen Bina Bangda.

b. Fokus/Program Aksi perubahan

Program aksi perubahan adalah Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri untuk meningkatkan kemandirian satker dalam pengembangan sarpras pendukung layanan PNBPN secara bertahap.

c. Kegiatan Aksi Perubahan

Kegiatan Aksi perubahan akan dilaksanakan pada bulan September 2024 s.d Desember 2024 (Jangka Pendek); Februari 2025 s.d Desember 2025 (Jangka Menengah) dan Januari 2026 s.d Desember 2028 (Jangka Panjang).

d. Adapun kegiatan aksi perubahan yang dilakukan dalam jangka pendek yaitu:

- 1) Penyusunan kuesioner, sebagai panduan tim efektif pada saat background study ke unit dan satker pengelola PNBPN.
- 2) Pendistribusian Instrumen, dilaksanakan oleh tim efektif 3 hari sebelum waktu background study ke unit dan satker pengelola PNBPN layanan dan non-layanan, dan penyampaian surat Bapak Plh. Kepala Biro Perencanaan untuk menjaring usulan izin penggunaan dana PNBPN bagi PNBPN non-layanan kepada seluruh UKE I.
- 3) *Background study*, merupakan kunjungan lapangan yang dilakukan oleh tim efektif ke unit kerja dan satker pengelola PNBPN layanan dan PNBPN Pemanfaatan BMN untuk meninjau langsung kondisi sarpras serta menggali potensi PNBPN yang memanfaatkan sarpras, baik melalui PNBPN layanan (jasa penggunaan sarpras sesuai tusi), maupun PNBPN non-layanan (pemanfaatan BMN). Selain itu, tim efektif melakukan benchmarking ke BPSDM Kementerian PU sebagai pengelola PNBPN layanan, salah satunya merupakan jasa penggunaan sarpras sesuai tugas dan fungsi.

- 4) Pengolahan data instrumen, dilaksanakan oleh tim efektif setelah data terkumpul dari hasil *backgorund study*.
- 5) Analisis hasil data
- 6) Penyusunan Pedoman, dilaksanakan melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan seluruh UKE I untuk menjaring saran dan masukan terhadap substansi Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP. FGD ini mengundang pejabat teknis terkait dari Kementerian Keuangan untuk menjelaskan terkait kebijakan penganggaran sarpras melalui dana PNBP sebagai alternatif pembiayaan selain dari rupiah murni dan PHLN. Selanjutnya, pejabat teknis dari Lembaga Administrasi Negara menjelaskan implementasi penggunaan dana PNBP untuk pengembangan sarpras pada Pusat Pelatihan, Pengembangan, dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.
- 7) Diseminasi Hasil, pendistribusian Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP kepada UKE I pengelola PNBP layanan dan non-layanan, melalui surat Plh. Kepala Biro Perencanaan.

BAB II

PROFIL KINERJA PELAYANAN

Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan

Biro Perencanaan memiliki peran strategis dalam **Program Dukungan Manajemen**, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan manajemen dan dukungan teknis di Unit Kerja Eselon I Kemendagri, dengan **sasaran program** yang dituju adalah **meningkatkan kualitas layanan dukungan manajemen** serta dukungan teknis lainnya untuk Unit Kerja Eselon I Kemendagri. Melalui sasaran ini, Biro Perencanaan berusaha menciptakan sinergi antar unit yang lebih baik, mendukung keterpaduan antarprogram, serta meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Untuk mencapai sasaran tersebut, Biro Perencanaan menjalankan **kegiatan**, salah satunya adalah **Pengelolaan Keuangan, Barang Milik Negara (BMN), dan Umum di Sekretariat Jenderal Kemendagri**. Kegiatan ini menjadi inti dari berbagai aktivitas perencanaan dan pengelolaan sumber daya, yang mencakup penyusunan anggaran, pengelolaan keuangan, hingga evaluasi program. Sasaran dari pelaksanaan kegiatan ini adalah **meningkatkan kualitas perencanaan program dan anggaran**, serta **monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja program dan anggaran** di seluruh lingkup Kementerian Dalam Negeri. Sasaran ini memastikan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran dapat dilakukan secara akuntabel dan transparan.

Selanjutnya, **rincian output** dari kegiatan yang dikelola oleh Biro Perencanaan mencakup **layanan dukungan manajemen**, yang bertujuan untuk mendukung peningkatan kapasitas dalam penyusunan program dan anggaran di lingkungan Kemendagri. Layanan ini menjadi landasan utama dalam mewujudkan perencanaan dan pelaksanaan program yang terstruktur dan efisien. Adapun, untuk mencapai output tersebut, komponen kegiatan utama yang dijalankan meliputi:

1. Penyusunan rencana program, merupakan tahap perumusan program-program strategis Kemendagri sesuai dengan kebijakan prioritas pemerintah (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, Rencana Kerja Pemerintah, Rencana Strategis, Rencana Kerja).
2. Penyusunan rencana anggaran, merupakan proses pengalokasian anggaran yang efektif dan sesuai kaidah perencanaan penganggaran untuk mendukung pencapaian tujuan sasaran program.

Sesuai Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Dalam Negeri, Biro Perencanaan memiliki tugas melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Jenderal dalam pengoordinasian dan penyusunan rencana program dan anggaran serta monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja pelaksanaan program dan anggaran di lingkungan kementerian. Dalam melaksanakan tugas, Biro Perencanaan juga menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi dan penyusunan rencana program kerja di lingkungan Kementerian;
- b. Koordinasi dan penyusunan rencana anggaran di lingkungan Kementerian;
- c. Fasilitasi penetapan kinerja di lingkungan Kementerian;
- d. Koordinasi perencanaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian;
- e. Koordinasi penyusunan perencanaan program dan anggaran pinjaman hibah luar negeri kedalam dokumen perencanaan Kementerian;
- f. Perencanaan dan penyusunan program dan anggaran Sekretariat Jenderal;
- g. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan dokumentasi program serta anggaran di lingkungan Kementerian;
- h. Penyusunan laporan kinerja Kementerian; dan
- i. Penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro, pengelolaan administrasi aparatur sipil negara, urusan rumah tangga, dan tata usaha biro.

Dalam menjalankan fungsinya, terdapat 4 Unit Kerja Eselon III pada Biro perencanaan terdapat 4 bagian, yaitu:

- a. Bagian Perencanaan Program;
- b. Bagian Perencanaan Anggaran;**
- c. Bagian Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Kinerja; dan
- d. Bagian Perencanaan Sekretariat Jenderal.

Bagian Perencanaan Anggaran mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan perencanaan anggaran Kementerian, koordinasi penyusunan perencanaan anggaran pinjaman dan hibah luar negeri ke dalam dokumen perencanaan, koordinasi perencanaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian. Bagian Perencanaan Anggaran menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana anggaran di lingkungan Kementerian;
2. Penyiapan dan penyerasian bahan rencana anggaran antar satuan kerja di lingkungan Kementerian;
3. Penyiapan koordinasi penyusunan perencanaan anggaran pinjaman hibah luar negeri ke dalam dokumen perencanaan di lingkungan Kementerian; dan

4. Penyiapan koordinasi perencanaan, target, izin penggunaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian.

Dalam rangka implementasi fungsi Bagian Perencanaan Anggaran sebagaimana diatur dalam Permendagri No.137 Tahun 2022, pelaksanaan kegiatan Bagian Perencanaan Anggaran berada pada level sub komponen kegiatan yang mencakup:

1. Perencanaan anggaran

Perencanaan anggaran meliputi tahap perencanaan yang komprehensif dan akurat dalam mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan prioritas. Tahapan ini dimulai dari penyusunan pagu baseline Kemendagri berdasarkan peninjauan terhadap kinerja anggaran Unit Kerja Eselon I dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahap ini, Setiap unit eselon I Kemendagri (misalnya Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah, dll.) melakukan evaluasi terhadap program dan kegiatan yang telah dijalankan, mengidentifikasi kelemahan, serta merumuskan strategi untuk memperbaiki perencanaan di masa depan. Hasil dari reviu baseline ini menjadi dasar untuk merumuskan perencanaan anggaran berikutnya. Kedua, dilanjutkan dengan tahapan pagu indikatif. Bagian perencanaan anggaran berfungsi sebagai konsolidator penyusunan kerangka awal anggaran berdasarkan kebijakan nasional, prioritas K/L, dan reviu baseline yang disampaikan kepada Kementerian Keuangan, serta berperan dalam koordinasi dengan seluruh UKE I dan mitra Kemendagri untuk memastikan usulan anggaran sesuai dengan pagu indikatif yang disampaikan. Tahapan ketiga yaitu pagu anggaran. Pada tahapan ini dilakukan evaluasi terhadap pagu indikatif, memastikan usulan anggaran diperhitungkan berdasarkan prioritas yang lebih spesifik. Bagian perencanaan anggaran menjalankan sebagai konsolidator Kementerian bila terdapat penyesuaian kebijakan fiskal dan penajaman prioritas program.

Terakhir, tahapan pagu alokasi anggaran, dimana merupakan tahapan terakhir dari perencanaan penganggaran untuk finalisasi RKA-K/L Kemendagri sebelum ditetapkan menjadi DIPA Kementerian. Dengan kata lain, bagian perencanaan anggaran memiliki fungsi pengawasan dan koordinasi pelaksanaan untuk memastikan alokasi anggaran sesuai dan konsisten dengan renja dan target kinerja kementerian.

2. Internalisasi kebijakan perencanaan anggaran

Melalui internalisasi kebijakan perencanaan anggaran, bagian perencanaan anggaran berfungsi melaksanakan dan memastikan bahwa setiap unit kerja memahami dan menjalankan kebijakan perencanaan anggaran secara konsisten sesuai dengan regulasi. Sharing knowledge dilakukan melalui sosialisasi dan bimtek kebijakan perencanaan penganggaran. Penyediaan panduan, modul, penerbitan regulasi terkait

perencanaan penganggaran juga dilaksanakan sebagai acuan/panduan penganggaran melalui pelibatan unit kerja dan stakholder terkait.

3. Penyusunan target, izin guna, dan kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

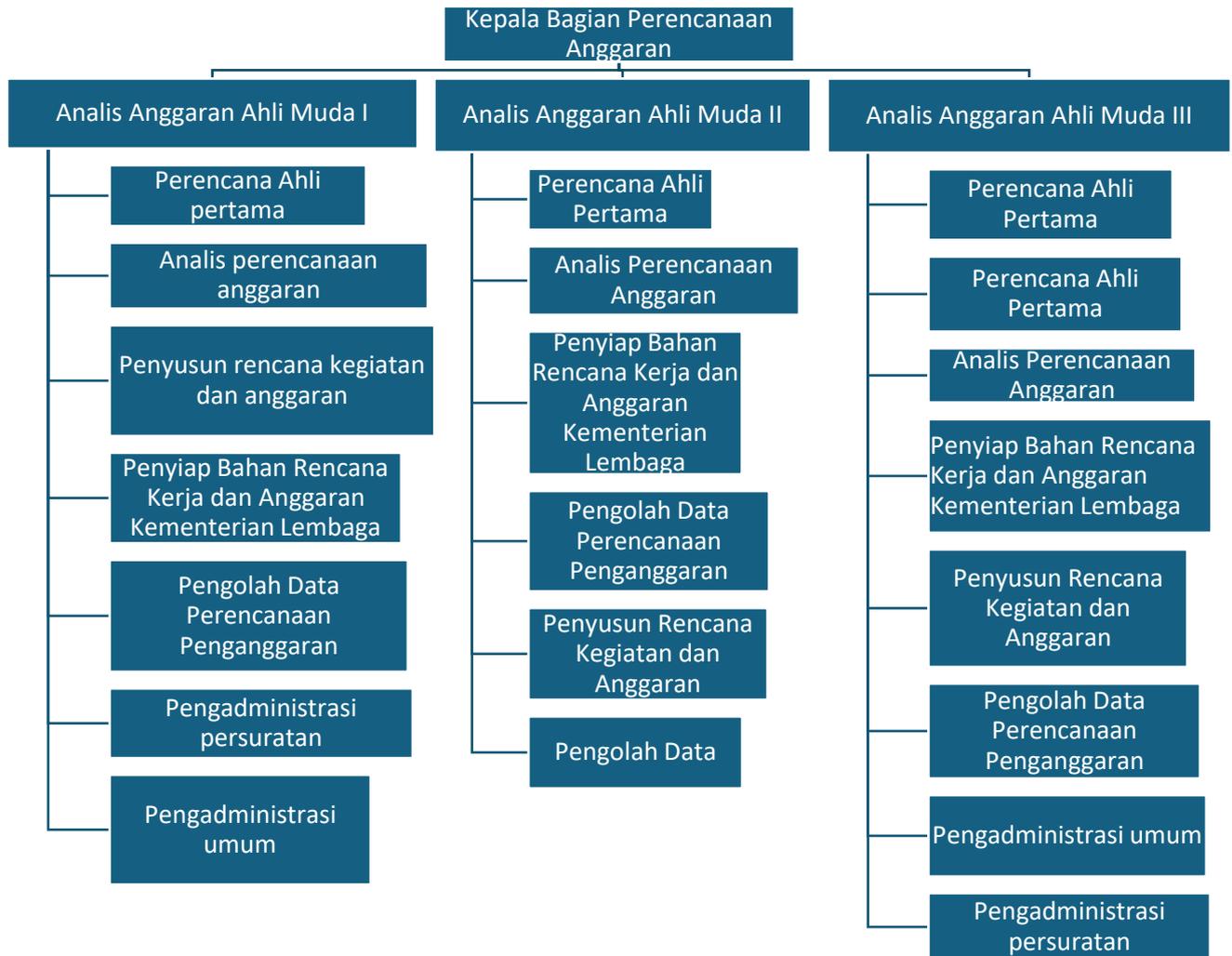
Bagian perencanaan anggaran memiliki peran strategis dalam melakukan analisis potensi PNBP, mencakup identifikasi sumber penerimaan, analisis proyeksi penerimaan, pengembangan strategi peningkatan PNBP, konsolidasi data, serta memberikan rekomendasi kebijakan. Peran ini bertujuan untuk mengoptimalkan penerimaan PNBP dan mendukung perencanaan anggaran berbasis PNBP yang lebih efektif.

Berbicara tentang kebijakan PNBP, dalam rangka mengoptimalkan penerimaan non pajak lingkup Kemendagri, Bagian Perencanaan Anggaran telah selesai mengonsolidasikan penyusunan kebijakan PNBP yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku di Kemendagri. Dengan adanya PP Nomor 10 Tahun 2023 dimaksud, Kemendagri memiliki 59 jenis PNBP baru, 35 jenis PNBP dengan penyesuaian tarif dan jenis PNBP dengan penyesuaian substansi layanan. Dengan realisasi PNBP TA.2023 sebesar Rp.876.127.534.089,- dan realisasi PNBP TA.2024 per Oktober ini sebesar Rp.729.505.862.653,-, sehingga target PNBP meningkat dari sebesar Rp.467.710.176.000,- pada TA.2023 menjadi sebesar Rp.708.816.858.000,- pada TA.2024.



Gambar 2. 1 Struktur Organisasi Biro Perencanaan

Dalam menjalankan tugas dan fungsi Bagian Perencanaan Anggaran, didukung oleh sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Bagian Perencanaan Anggaran

Tabel 2. 1 Personil Bagian Perencanaan Anggaran

No	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Bagian Perencanaan Anggaran	1 orang	Desy Narulita
2.	Analisis Anggaran Ahli Muda	3 orang	1. M. Nur Fajar Asmar 2. Roh Edi Anindita W 3. Dyah Laksita Retno P.
3.	Perencana Ahli Pertama	4 orang	1. Dinda Prihatshandita 2. Aurelia Gracella Purba 3. Bagus Wibowo Suryo

			4. Ilham Cahyo Akbar
4.	Analisis Perencanaan Anggaran	1 orang	Bathysta Afan Comulosa
5.	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran	2 orang	1. Kharisma Putri Aji 2. Andani Magustyani
6.	Penyiap Bahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga	1 orang	Made Tohaga Idealuhur
7.	Pengolah Data Perencanaan Penganggaran	2 orang	1. Kenia Octaviani 2. Nuurmilena Tasya 3. Mukhatrul Hamdi Arianda 4. Anggie Pandji Alam
8.	Pengadministrasi Persuratan	1 orang	Mujaeni
9.	Pengadministrasi Umum	1 orang	Johan Alarka
10.	Pegawai Non PNS	2 orang	1. Yusuf Novianto 2. Kiki Kurnia

Memperhatikan tabel di atas, berdasarkan peta jabatan terdapat kekurangan tujuh personil dengan rincian:

1. Penyiap bahan rencana kerja dan anggaran kementerian lembaga sebanyak satu orang
2. Penyusun rencana kegiatan dan anggaran sebanyak satu orang
3. Perencana ahli pertama sebanyak satu orang
4. Analisis perencanaan anggaran sebanyak satu orang
5. Pengolah data perencanaan penganggaran sebanyak satu orang
6. Pengadministrasian umum sebanyak satu orang
7. Pengadministrasian persuratan sebanyak satu orang

Dari total personil yang diharapkan untuk dapat melaksanakan seluruh tugas dan fungsi pada Bagian Perencanaan Anggaran. Selain dukungan SDM, pelaksanaan tugas dan fungsi juga didukung dengan alokasi anggaran sebesar Rp.2.248.722.000,- , dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Sumber Daya Pembiayaan Bagian Perencanaan Anggaran

No	Sub kegiatan	Alokasi Anggaran
1.	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) - Kementerian Negara/Lembaga dengan unit vertikal di atas 10 unit	416.952.000
2.	Perencanaan anggaran	146.877.000
3.	Penyerasian Kebijakan Perencanaan Anggaran	280.038.000
4.	Penelitian Usulan Revisi Anggaran TA 2024	266.569.000
5.	Koordinasi Agenda Strategis Perencanaan dan Penganggaran	591.729.000
6.	Internalisasi Kebijakan Perencanaan Anggaran di Lingkungan Kemendagri	299.665.000
7.	Penyusunan Kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri	246.892.000
TOTAL		2.248.722.000

Berdasarkan tabel di atas, dari total alokasi anggaran sebesar Rp.2.248.722.000,- TA.2024, pada sub kegiatan penyusunan kebijakan PNPB yang berlaku pada Kemendagri telah didukung dengan alokasi anggaran untuk mendukung Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan PNPB Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tusi.

Secara rinci dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada Bagian Perencanaan Anggaran, substansi yang dilaksanakan oleh masing-masing Analis Anggaran Ahli Muda bersama tim, sebagai berikut:

Tabel 2. 3 Penanggungjawab Tugas dan Fungsi

No	Substansi Pekerjaan	Penanggungjawab
1.	reviu angka dasar dan perkiraan maju pagu Kementerian/Lembaga	Muhammad Nur Fajar Asmar
2.	penyusunan rencana kerja Kementerian/Lembaga	Muhammad Nur Fajar Asmar
3.	pengusulan revisi anggaran	Roh Edhi Anindita Warastri

4.	penyusunan Standar Biaya	Dyah Laksita Retno. P
5.	pengusulan usulan tambahan anggaran	Roh Edhi Anindita Warastri
6.	perencanaan, jenis dan tarif, dan penggunaan PNBP	Dyah Laksita Retno. P
7.	penyusunan kebijakan peraturan PNBP	Dyah Laksita Retno. P
8.	pengelolaan pelaksanaan PNBP	Dyah Laksita Retno. P
9.	penyusunan norma dan ketentuan di bidang penganggaran dalam pengelolaan APBN	Dyah Laksita Retno. P
10.	melaksanakan bimbingan teknis/sosialisasi di bidang penganggaran dalam pengelolaan APBN	Roh Edhi Anindita Warastri

BAB III ANALISIS MASALAH PELAYANAN

3.1 Analisis Masalah Kinerja Organisasi

3.1.1 Diagnosa Organisasi

Diagnosa organisasi merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk memahami kondisi dan kinerja sebuah organisasi. Menurut Warner Burke & George Litwin (1992), *Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change* merupakan *tools* yang tepat dalam melakukan diagnosa organisasi. Model ini memetakan hubungan antara berbagai elemen dalam organisasi, seperti struktur, budaya, dan kepemimpinan. Proses diagnosa dapat membantu manajemen dalam menemukan sumber masalah yang tersembunyi dan membangun strategi perubahan yang berhasil sehingga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil diagnosa organisasi yang baik, akan mendorong budaya kerja yang kuat, meningkatkan inovasi dan kolaborasi, dan menjadi lebih siap terhadap perubahan.

3.1.2 Identifikasi Isu

Berdasarkan isu-isu yang telah diidentifikasi terdapat beberapa isu yang dianggap penting saat ini yaitu:

Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran

No	Kondisi Ideal	Masalah	Kondisi saat ini
1.	<p>1. Penyusunan RKA-K/L tahun rencana dilakukan secara efektif dan efisien oleh UKE I melalui proses input pada aplikasi SAKTI.</p> <p>2. Data renja dan informasi kinerja pada KRISNA dapat tersinkronisasi langsung melalui fitur Sinkronisasi pada aplikasi SAKTI.</p>	<p>1. Aplikasi SAKTI sering mengalami <i>maintenance</i> yang cukup lama menjelang tenggat waktu input RKA-K/L</p> <p>Sering terjadi <i>error</i> pada aplikasi SAKTI seperti tidak tersinkronisasinya informasi kinerja dari Krisna dengan SAKTI, tidak munculnya hasil revisi informasi kinerja pada level KRO dan komponen di bawahnya, tidak tergulirkannya KPJM RKA-K/L tahun rencana, dan</p>	<p>1. Input RKA-K/L pada SAKTI tidak sesuai dengan rencana kerja atau informasi kinerja yang seharusnya.</p> <p>UKE I mengulang proses input dan revisi informasi kinerja pada aplikasi SAKTI secara berulang hingga data tersimpan dan informasi kinerja muncul.</p>

	Revisi informasi kinerja pada level KRO ke bawah dapat dilakukan melalui aplikasi SAKTI yang akan desinkronisasi otomatis dengan aplikasi KRISNA.	tidak tersimpannya input alokasi anggaran pada aplikasi.	
2.	1. Pengalokasian anggaran harus berdasarkan Standar Biaya, salah satunya Satuan Biaya Keluaran Khusus (SBK). UKE I menerapkan RO SBKU dan SBKK dalam penganggaran.	1. UKE I belum disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L; 2. Beberapa RO yang telah memenuhi kriteria SBKK tidak diusulkan sebagai RO SBKK ke Kemenkeu c.q Biro Perencanaan. Penelitian RKA-K/L, reviu APIP, dan monev memakan waktu lebih lama.	UKE I belum secara disiplin menggunakan Satuan Biaya Khusus (SBK) dalam penganggaran.
3.	Sebagai regulasi turunan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang Berlaku pada Kemendagri, Menteri Keuangan menerbitkan Persetujuan Penggunaan Dana PNBPN untuk seluruh UKE I pengelola PNBPN di lingkup Kemendagri, bertujuan agar UKE I pengelola PNBPN dapat menggunakan kembali dana PNBPN untuk biaya operasional dan peningkatan kualitas layanan.	Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBPN untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan.	S-12/MK.2/2024 hanya berlaku untuk BPSDM, Ditjen Bina Pemdes, Setjen (IPDN dan Biro Kepegawaian).
4.	Pelaporan Pelaksanaan PNBPN K/L dilaksanakan oleh unit kerja yang	Terdapat <i>overlap</i> tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam	Pelaporan Pelaksanaan PNBPN K/L dilaksanakan oleh unit kerja yang tidak sesuai dengan tugasnya.

	memiliki kewenangan sesuai tugas dan fungsinya.	penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP.	
5.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP yang berisi proyeksi, realisasi, deviasi, penjelasan atas deviasi tersebut, dan penggunaan dananya dilakukan melalui sistem informasi.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP sebagian besar dilakukan oleh Unit Kerja konsolidator (Biro Perencanaan/Biro Keuangan dan Aset) berdasarkan data dari sistem/aplikasi Kementerian Keuangan (OMSPAN, Satu DJA) dan minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBP.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP dilakukan melalui konsolidasi rutin dengan UKE I pengelola PNBP
6.	Kondisi sarpras optimal dalam memberikan pelayanan terkait tugas dan fungsi Kemendagri	Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya.	Kondisi sarpras tidak optimal untuk meningkatkan kinerja dan menyelenggarakan layanan tugas dan fungsi Kemendagri.

3.1.3 Penapisan Isu Prioritas

Dari lima masalah di atas, dilakukan analisis untuk menilai kualitas isu dengan metode analisis APKL dengan mempertimbangkan relevansi, kompleksitas, dampak terhadap masyarakat, dan kelayakan solusi (Idris et.al, 2019). Indikator APKL adalah Aktual (A) Isu yang sedang terjadi atau dalam proses kejadian dan hangat dibicarakan di kalangan masyarakat, Problematik (P) isu yang memiliki dimensi masalah kompleks dan perlu dicarikan solusinya, Kekhalayakan (K) isu yang secara langsung menyangkut hajat hidup orang banyak, Layak (L) isu yang masuk akal dan realistis dan relevan untuk dicarikan solusinya, yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Metode Analisis APKL

No	Masalah	Kriteria				Total Skor
		A	P	K	L	
1	Sering terjadi <i>error</i> pada aplikasi SAKTI	+	+	+	-	Tidak memenuhi syarat

2	Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L	+	+	+	+	memenuhi syarat
3	Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBP untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan	+	+	+	+	memenuhi syarat
4	Terdapat <i>overlap</i> tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP	+	+	-	+	Tidak memenuhi syarat
5	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBP	-	+	-	+	Tidak memenuhi syarat
6	Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya	+	+	+	+	memenuhi syarat

3.1.4 Penetapan Isu Prioritas

Berdasarkan metode APKL di atas, diperoleh 3 isu utama, yaitu (1) Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L, (2) Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBP untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan, (3) Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya. Isu-isu tersebut kemudian dianalisis kembali menggunakan metode USG, untuk menentukan isu prioritas dengan mengurutkan masalah berdasarkan tiga kriteria utama yaitu *urgency*, *seriousness*, *growth*. Analisis *Urgency*, *Seriousness*, *Growth* (USG) adalah salah satu *tools* untuk mengurutkan prioritas isu yang harus diselesaikan dengan menggunakan skala likert dan metode skoring. Pada tools ini masing- masing isu dinilai tingkat risiko dan dampaknya menggunakan skala likert dan kemudian skor yang didapat oleh masing- masing isu dijumlahkan untuk menentukan prioritas masalah. (Khuzaeva, 2023). Pengertian *urgency*, *seriousnes* dan *growth* menurut Kotler dalam Khuzaeva, 2023:

1. Variabel *Urgency* (U) dapat dilihat dari seberapa mendesak masalah itu diselesaikan dikaitkan dengan waktu yang tersedia. Semakin mendesak masalah tersebut harus diselesaikan maka masalah tersebutlah yang mendapatkan nilai linkert tertinggi dan

sebaliknya.

2. Variabel *Seriousness* (S) artinya seberapa serius masalah tersebut harus segera diselesaikan dan seberapa besar akibat yang akan ditimbulkan jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan. Pimpinan harus melihat dampak dari masalah tersebut terhadap kinerja perangkat daerah. Masalah tersebut membahayakan perangkat daerah secara luas atau tidak.
3. Variabel *Growth* (G) artinya seberapa besar masalah tersebut akan berkembang jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan. Pimpinan harus melihat apakah masalah tersebut berkembang lebih besar lagi sehingga sulit untuk dicegah. Jika itu terjadi berarti pimpinan harus segera menyelesaikan masalah tersebut.

Variabel tersebut akan diberi nilai menggunakan skala linkert dari 1 sampai dengan 5. Kriteria Nilai Linkert, 1 = Sangat kurang penting, 2 = Kurang Penting, 3 = Cukup Penting, 4 = Penting, 5= Sangat Penting.

Berikut Permasalahan yang ada di Bagian Perencanaan Anggaran, antara lain:

1. Sering terjadi *error* pada aplikasi SAKTI
2. Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L;
3. Terdapat UKE I yang belum dapat memanfaatkan kembali PNBPN untuk operasional layanan PNBPNya;
4. Terdapat *overlap* tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN;
5. Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBPN;
6. Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya.

Kemudian, untuk menentukan skala prioritas terhadap tiga permasalahan di atas, penulis melaksanakan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan personil pada Bagian Perencanaan Anggaran. Berikut personil peserta FGD dimaksud:

1. Desy Narulita., S.E., M.T
2. Muhammad Nur Fajar Asmar, S.STP, M.Si
3. Roh Edhi Anindita Warastri, MBA
4. Dinda Prihatshandita, S.T.
5. Made Tohaga Idea Luhur, S.STP, M.A.P
6. Nuurmilena Tasya, A.Md.Ak.

7. Ilham Cahyo Akbar, S.M.
8. Bagus Wibowo, S.Ars.
9. Aurelia Gracella Purba, S.E.
10. Kharisma Puteri Aji, S.E.
11. Yusuf Novianto, A.Md
12. Bathysta Afan Comulosa, S.STP, M.A.P.
13. Kenia Octaviani, A.Md. Kb.N
14. Andani Magustyani, S.Kom
15. Mukhtarul Hamdi Arianda, A.Md.Ak.
16. Anggie Pandji Alam, S.Tr.

Dari hasil FGD dimaksud, maka di dapat hasil tapisan isu dengan metode USG, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3 Penetapan Isu Prioritas dalam Penganggaran

No	Masalah	Nilai			Total	Ranking
		<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>		
1.	Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L	3	3	4	10	3
2.	Terdapat UKE I yang belum dapat memanfaatkan kembali PNBPN untuk operasional layanan PNBPNya	4	4	4	12	2
3.	Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya	5	4	5	14	1

Berdasarkan interval penilaian pada tabel 4, maka diperoleh satu isu prioritas USG, masalah dengan skor tertinggi yaitu Sarpras pendukung layanan PNBPN belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal. Hasil USG ini juga diperkuat dengan hasil diskusi yang dilakukan dengan Kepala Bagian (Kabag) Perencanaan Anggaran, bahwa hal ini disebabkan karena seiring berjalannya waktu, sarpras akan mengalami depresiasi dari segi kemanfaatan tanpa pemeliharaan dan perawatan yang baik, di sisi lain fasilitas sarpras pada beberapa satker berada dalam tahapan 'berkembang (*grow*)'. Oleh karena itu,

tanpa adanya *cut off* yang jelas antar sumber pendanaan dalam belanja pemeliharaan dan pengadaan, akan riskan terjadinya kebingungan dalam penganggaran.

Dari segi *Urgency*, sarana dan prasarana pengembangan yang ada di Kemendagri saat ini belum memadai baik secara kuantitas maupun kapasitas, padahal permintaan akan kegiatan pelatihan saat ini cukup banyak baik di unit kerja tingkat pusat maupun di tingkat regional. Pengembangan sarana dan prasarana pengembangan kompetensi sendiri memerlukan waktu yang tidak singkat mulai dari perencanaan, penganggaran, hingga pengadaan/pengembangan/pembangunan, sehingga jika tidak dimulai dari saat ini, akan membutuhkan waktu yang semakin lama untuk diselesaikan permasalahannya.

Dari segi *Seriousness*, sarana dan prasarana pengembangan kompetensi yang tidak memadai pada Kemendagri akan menimbulkan stagnansi kompetensi baik pada aparatur pemerintah Kemendagri maupun aparatur pemerintah daerah dan desa di seluruh Indonesia, yang akan berdampak kurang baiknya kualitas pelayanan ASN, baik di tingkat pusat, daerah, maupun desa kepada masyarakat.

Dari segi *Growth*, jika masalah ini tidak segera diselesaikan, maka sarana dan prasarana yang saat ini dinilai sudah tidak memadai akan semakin menurun (terdegradasi) seiring dengan berjalannya waktu, sehingga memerlukan anggaran yang lebih besar lagi untuk merehabilitasinya. Selain itu, pengembangan kompetensi juga akan semakin berkurang dilaksanakan pada sarana dan prasarana yang ada di Kemendagri yang berpengaruh pada inefisiensi pemanfaatan anggaran disebabkan biaya sewa lokasi pengembangan kompetensi yang lebih mahal. Dampak lain yang mungkin timbul adalah adanya penurunan kualitas pelayanan ASN bagi daerah yang anggarannya terbatas/tidak mampu menganggarkan diklat disebabkan tingginya biaya sewa sarana dan prasarana di luar Kemendagri.

3.2 Analisis Permasalahan

3.2.1 Gagasan Aksi Perubahan

Berdasarkan permasalahan, penyebab masalah, akar penyebab masalah dan pencarian alternatif solusi yang telah dilakukan terkait dengan perencanaan dan penganggaran lingkup Kemendagri, maka judul aksi perubahan yang akan dilakukan adalah Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri.

Dalam menentukan gagasan aksi perubahan penulis menggunakan Logframe Network Analysis. Menurut AusAid (2025) *Logical Framework Analysis* (LFA) adalah instrumen analisis, presentasi dan manajemen yang dapat membantu perencana untuk menganalisis situasi eksisting, membangun hirarki logika dari tujuan yang akan dicapai, mengidentifikasi risiko potensial yang dihadapi dalam pencapaian tujuan dan hasil, membangun cara untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap tujuan (*output*) dan hasil (*outcomes*), menyajikan ringkasan aktivitas suatu kegiatan serta membantu upaya monitoring selama pelaksanaan implementasi project. (Ausguidline, 2005).

3.2.2 Logical Framework Analysis (LFA)

Langkah selanjutnya setelah prioritas masalah didapat, penulis akan melakukan Analisa strategi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Analisa strategi yang penulis gunakan yaitu *Logical Framework Analysis*. Tahapan dalam *Logical Framework Analysis* yaitu: (1) Analisis Stakeholder (*Stakeholder Analysis*), (2) Analisis Pohon Masalah (*Problem Tree Analysis*), (3) Analisis Pohon Objektif (*Objective Tree Analysis*), (4) Matriks LFA (*LFA Matriks*).

3.2.3 Stakeholder Analysis (Analisa Stakeholder)

Selanjutnya, untuk memahami peranan masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*), perlu dilakukan identifikasi terhadap ketertarikan dan kepentingan, termasuk dampak yang akan didapat oleh para stakeholder dari rencana aksi perubahan ini.

Tabel 3.4 Analisis Stakeholder

Stakeholder	Kepentingan	Dampak	Ketertarikan	Peran
Biro Perencanaan Setjen	Menyediakan panduan dalam penyusunan rencana kebutuhan sarpras, dan evaluasi serta monev yang terstruktur.	Efektifitas dan efisiensi penganggaran sarpras pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi	Bahan (dokumen) pertimbangan dalam memberikan persetujuan anggaran untuk renovasi dan penyediaan sarpras	Koordinator perencanaan dan penganggaran UKE I
BPSDM,	Menyediakan	Perencanaan	Memiliki panduan	Pengusul

Ditjen Bina Pemdes, Ditjen Bina Bangda, Biro Umum Setjen.	identifikasi kebutuhan sarpras dan peningkatan kualitas pelayanan.	dan penganggaran sarpras terarah (terstruktur)	strategis dalam penyusunan rencana renov dan penyediaan sarpras	perencanaan dan penganggaran, dan koordinasi satker
PPSDM Regional dan Balai Pemdes Regional	Menyediakan dan mengelola layanan sarpras berkualitas dan sesuai dengan Peraturan yang berlaku	Layanan sarpras yang berkualitas terpenuhi	Memiliki acuan untuk pengembangan sarpras pendukung pelatihan dan bangkom	Menyediakan layanan sarpras pendukung pelatihan dan bangkom-yang berkualitas kepada stakeholder
DJA Kemenkeu	Justifikasi persetujuan anggaran untuk renovasi dan belanja modal sarpras	Efektifitas dan efisiensi penganggaran sarpras pendukung pelatihan dan bangkom	Bahan (dokumen) pertimbangan dalam memberikan persetujuan anggaran untuk renovasi dan belanja modal sarpras	Menyetujui perencanaan dan penganggaran
Pemda	Mendapatkan Pelayanan yang berkualitas dari Satker pengelola PNBPN	Kinerja Pemerintah dapat dirasakan oleh Pemda	Pelayanan yang berkualitas dan nyaman	Penerima pelayanan
Masyarakat	Mendapatkan Pelayanan yang berkualitas dari Satker pengelola PNBPN	Kinerja Pemerintah dapat dirasakan oleh masyarakat	Pelayanan yang berkualitas dan nyaman	Penerima pelayanan
Inspektorat	Mendapatkan gambaran pengembangan sarpras	Pelaksanaan pengembangan sarpras terstruktur	Kemudahan dalam mendapatkan gambaran pengembangan sarpras	Pengawas Internal Pemerintah

3.2.4 Analisis Penyebab Munculnya Masalah

Dari hasil USG di atas, sarpras pendukung layanan PNBP belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal, menjadi masalah terpilih untuk dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan Analisis Pohon Masalah (*Problem Tree Analysis*).

Tabel 3.5 Analisis Pohon Masalah

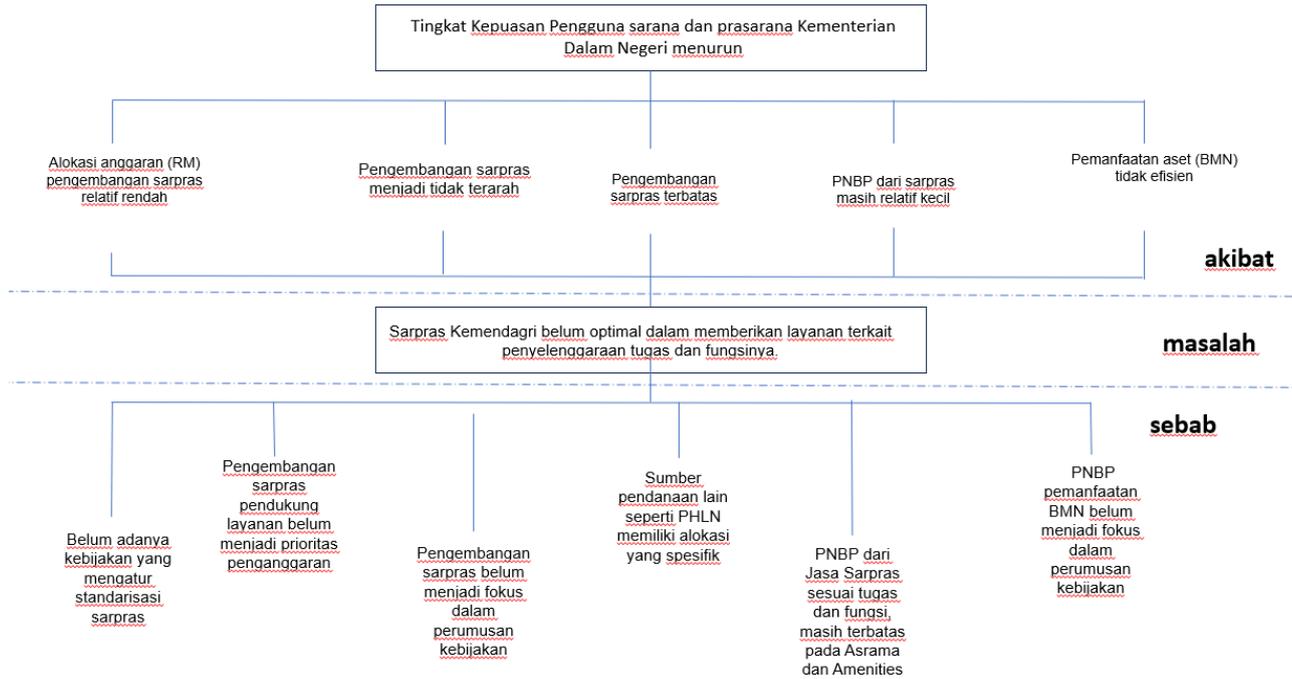
Masalah	Penyebab (X1)	Penyebab (X2)	Akar Penyebab (X3)
Sarpras Kemendagri belum optimal dalam memberikan layanan terkait penyelenggaraan tugas dan fungsinya	Kondisi sarpras pendukung layanan tidak dalam kondisi optimal	Penganggaran perbaikan atau pengadaan sarpras tidak terarah	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya kebijakan yang mengatur standarisasi sarpras • Pengembangan sarpras pendukung layanan belum menjadi prioritas penganggaran
	Kurangnya analisis dalam perencanaan kebutuhan pengembangan sarpras pendukung layanan	Belum ada panduan terkait pengembangan sarpras	Pengembangan sarpras belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan
	Pengalokasian anggaran untuk pengembangan sarpras pendukung layanan Kemendagri masih minim	Pengembangan sarpras masih mengandalkan pendanaan dari Rupiah Murni yang terbatas.	Sumber pendanaan lain seperti PHLN memiliki alokasi yang spesifik
	Realisasi PNBP dari Jasa Sarpras sesuai tugas dan fungsi masih rendah	Komitmen unit kerja/satker dalam pemanfaatan sarpras internal masih minim	PNBP dari Jasa Sarpras sesuai tugas dan fungsi, masih terbatas pada Asrama dan Amenities
	Alokasi pemeliharaan sarpras yang dimanfaatkan sebagai objek pungut PNBP, saat ini masih mengandalkan Rupiah Murni	PNBP pemanfaatan BMN belum memiliki persetujuan izin penggunaan	PNBP pemanfaatan BMN belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan

Dari analisis pohon masalah di atas, dilakukan identifikasi terhadap tindakan perbaikan dari setiap akar penyebab masalah berdasarkan hasil diskusi dengan mentor dan analis anggaran ahli pertama pada Bagian Perencanaan Anggaran, diantaranya:

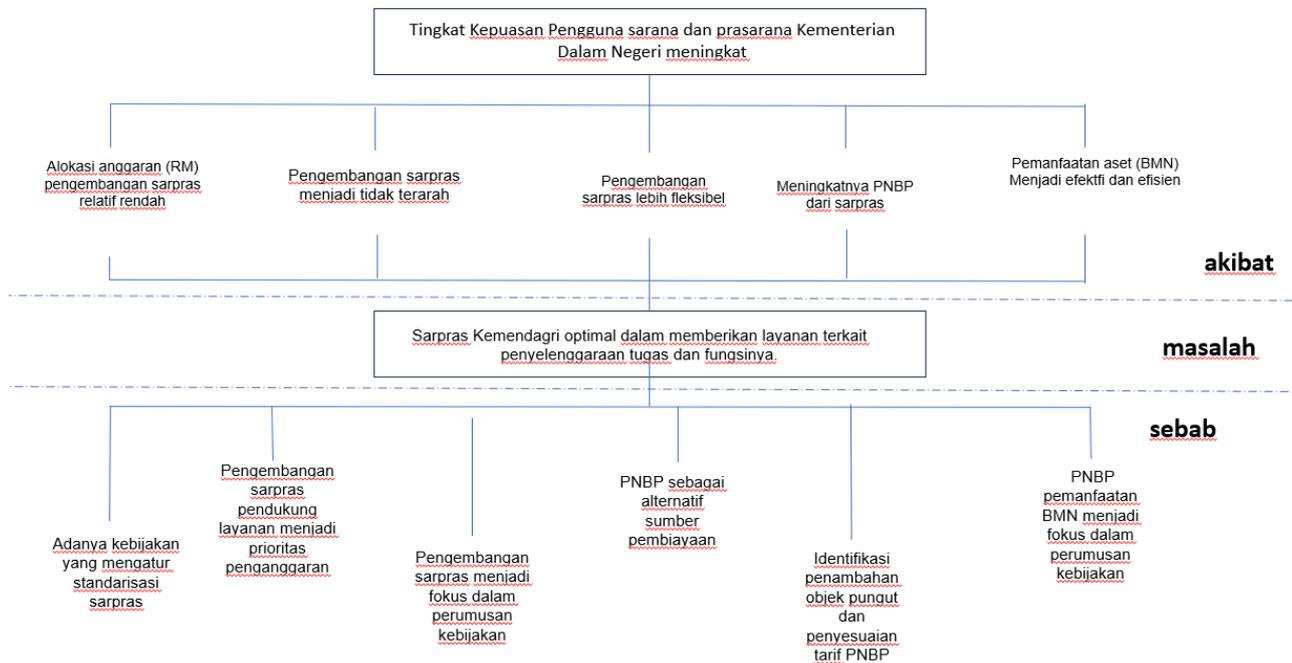
Tabel 3.6 Identifikasi Solusi

Akar Penyebab (X3)	Rekomendasi Perbaikan (Y)
1. Belum ada kebijakan yang mengatur tentang standarisasi sarpras	Menyusun perumusan kebijakan terkait standarisasi sarpras
2. Pengembangan sarpras belum menjadi prioritas penganggaran	penyusunan rencana jangka pendek, menengah, panjang untuk pengembangan sarpras
3. Pengembangan sarpras pendukung layanan belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan.	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun perumusan kebijakan terkait pengembangan sarpras • Kebijakan optimalisasi pemanfaatan sarpras pada unit kerja dan satker untuk pelaksanaan PNBP layanan
4. Sumber pendanaan untuk pengembangan sarpras selain Rupiah Murni, yaitu PHLN, telah memiliki alokasi yang spesifik.	PNBP sebagai alternatif sumber pendanaan pengembangan sarpras
5. PNBP dari Jasa Sarpras sesuai tugas dan fungsi, masih terbatas pada Asrama dan Amenities.	Menambah objek pungut atau jenis PNBP
6. PNBP pemanfaatan BMN belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan.	Mengusulkan persetujuan izin penggunaan PNBP Pemanfaatan BMN

3.2.5 Analisis Pohon Masalah dan Pohon Objektif



Gambar 3. 1 Analisis Pohon Masalah (X3)



Gambar 3. 2 Analisis Pohon Objektif (X3)

3.2.6 Matriks Logical Framework Analysis (LFA)

Menurut Virginia et al (2021), *Logical Framework Analysis* (LFA) adalah alat analisis yang digunakan untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi suatu

proyek atau program kegiatan. Metode ini dapat membantu ketua tim dalam membangun hierarki logika dari tujuan yang ingin dicapai dan mengidentifikasi hubungan antara elemen proyek seperti input, proses, output, dan dampak. Disamping itu, LFA memberikan kerangka kerja yang sistematis sehingga dapat memastikan bahwa semua aspek proyek atau program terhubung secara sistematis, dan berkonsentrasi pada hasil yang diinginkan. Dalam hal ini, LFA digunakan untuk menganalisis apakah rekomendasi terpilih dapat dicapai, dilaksanakan dan mencapai hasil yang diinginkan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.7 Matriks *Logical Framework Analysis* (LFA)

Keterangan	Deskripsi	Indikator verifikasi objektif	Alat verifikasi	Asumsi/ indikator resiko
Tujuan utama	Tingkat kepuasan pengguna sarpras Kemendagri meningkat	Meningkatnya kepuasan pengguna sebesar 5%	Survei kepuasan pengguna	Pengguna memahami dan merasakan manfaat dari layanan, serta bersedia memberikan umpan balik.
Sasaran	Pengembangan Sarana dan Prasarana terarah	Implementasi perencanaan penganggaran pengembangan sarpras RKA-K/L (1-5 tahun kedepan)	Daftar Isian Pelaksanaan Kegiatan UKE I pengelola PNB	Sumber daya dan dukungan pimpinan tersedia
Keluaran	Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNB	Tersedianya Cetak Biru yang telah disetujui pimpinan dan stakeholder (2 bulan)	Dokumen cetak biru yang disetujui oleh pimpinan dan stakeholder	Tim dapat bekerja dengan baik, dan adanya keterlibatan stakeholder
Kegiatan	a. Penyusunan kuesioner	Tersedianya kuesioner dan telah diuji coba	Kuesioner	Responden mudah memahami kuesioner dan memberikan informasi akurat serta jujur
	b. Pendistribusian kuesioner	Bukti distribusi (surat/chat WA)	Bukti distribusi (surat/chat WA)	Kuesioner sampai kepada responden tepat waktu
	c. <i>Background study</i> ke satker	Laporan <i>Background study</i>	Laporan <i>Background study</i>	Dokumen dan data yang diperoleh relevan dan mendapat dukungan dari satker terkait.

	d. pengolahan data kuesioner	Data terolah untuk dianalisis	Software analisis data (Excel)	Data yang dikumpulkan valid
	e. Analisis hasil data	Hasil analisis disertai dengan rekomendasi	Rekomendasi substansi untuk cetak biru	Hasil analisis mencerminkan kondisi sebenarnya dan dapat diimplementasikan dalam kebijakan
	f. Penyusunan cetak biru	Cetak biru yang terstruktur dan penterjemahan dari rangkaian analisis di atas	Dokumen pedoman yang jelas dan terstruktur	Pedoman dapat diterima oleh stakeholder dan diimplementasikan secara efektif.
	g. Diseminasi hasil	Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan	Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan	UKE I memahami hasil dan dapat memberikan umpan balik konstruktif untuk perbaikan lebih lanjut.

3.2.7 Lesson Learnt STULA

Dari hasil Studi Lapangan yang dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2024 di Mal Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang dengan Narasumber Ibu Ir. Roos Asri Ratna, didapat *lesson learnt* yang dapat diadopsi dalam pelaksanaan aksi perubahan ini, diantaranya:

1. Keberhasilan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memandu dan mengarahkan seluruh elemen organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Dalam hal adopsi untuk pelaksanaan aksi perubahan, *project leader* perlu konsisten mengimplementasikan strategi komunikasi yang telah dipetakan dalam analisis stakeholder, yaitu melakukan pendekatan melalui diskusi dan pendekatan persuasif (mengundang rapat), serta memberikan kuesioner melalui surat resmi.
2. Penting adanya regulasi sebagai dasar pelaksanaan inovasi layanan digital pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Salah satu inovasi layanan digital pada Disdukcapil Kota Malang yaitu aplikasi Siapel-Tegas, merupakan sistem pelayanan elektronik yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses berbagai layanan administrasi kependudukan secara terintegrasi. Pelaksanaan Siapel-Tegas didasari oleh Surat Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang Nomor: 188.451/31/35.73.409/2023 tentang Sistem Informasi Aplikasi Pelayanan Elektronik Terintegrasi (SIAPEL-TEGAS). Dalam hal adopsi dalam aksi perubahan adalah dalam rangka unit kerja dan satker mewujudkan kemandirian unit kerja dan satker

dalam pengembangan sarana dan prasarana, maka perlu didukung adanya kebijakan berupa Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBP.

3.2.8 Gagasan Terpilih

Berdasarkan Teknik berfikir kreatif menggunakan LFA Analysis dan hasil *lesson learnt* studi lapangan yang telah dilakukan, dan berdasarkan hasil Seminar Rancangan Aksi Perubahan pada tanggal 22 Oktober 2024, terdapat masukan untuk menyesuaikan judul aksi perubahan. Kemudian berdasarkan hasil diskusi dengan mentor dan masukan dari tim efektif, terdapat perluasan substansi pada output aksi perubahan ini. Penambahan substansi berupa pengembangan sarpras yang semula hanya fokus pada layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana sesuai Tugas dan Fungsi saja, dilakukan penambahan fokus pembahasan pada pengusulan persetujuan izin penggunaan dana PNBP yang berasal dari PNBP pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN) lingkup Kemendagri. Perluasan pembahasan bertujuan untuk mengakomodir kebutuhan pengembangan sarpras pada BMN yang selama ini telah dilakukan pungutan PNBP oleh unit kerja dan satker lingkup Kemendagri, sehingga ruang lingkup manfaat dari pengelolaan PNBP semakin luas.

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

4.1 Terobosan/Inovasi

Salah satu tujuan dilakukannya inovasi ialah untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan dan citra organisasi, dan dalam rangka mencapai hal tersebut, terobosan yang diusulkan adalah menyusun Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP. Penyusunan cetak biru ini akan berfokus pada perumusan kebijakan untuk menggali potensi sumber pendanaan yang bersumber dari PNBP untuk pengembangan sarana dan prasarana pendukung layanan PNBP di lingkungan Kemendagri. Adapun potensi langsung PNBP yang telah tersedia pada Kemendagri yaitu bersumber dari PNBP layanan jasa penggunaan sarpras sesuai tuisi dan PNBP pemanfaatan BMN. Hanya saja saat ini dalam penerapannya, objek pungut pada PNBP layanan jasa penggunaan sarpras sesuai tuisi masih terbatas pada penyewaan asrama dan amenities bagi peserta pelatihan, untuk itu diperlukan kebijakan perluasan objek pungut atau jenis PNBP baru pada unit kerja dan satker yang menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Peluang lain terdapat pada PNBP pemanfaatan BMN yang selama ini sudah berjalan dan dikelola oleh unit kerja dan satker terkait, namun sampai dengan saat ini hasil PNBP yang didapat belum memiliki persetujuan izin penggunaan sehingga unit kerja dan satker belum dapat memanfaatkan kembali hasil penerimaan menjadi pagu penggunaan dana PNBP atau belanja. Untuk itu diperlukan kebijakan yang mendukung pengusulan persetujuan izin penggunaan dana PNBP atas PNBP pemanfaatan BMN, kepada Kementerian Keuangan.

Dengan mempertimbangkan adanya peluang sebagaimana penjelasan di atas, melalui terobosan/inovasi Cetak Biru ini diharapkan dapat menciptakan perbaikan dalam beberapa hal, antara lain:

- a. Dalam jangka waktu panjang, potensi PNBP atas layanan jasa sarpras sesuai tugas dan fungsi, dan pemanfaatan BMN pada Kemendagri memiliki potensi cukup besar apabila direncanakan secara terarah;
- b. Dengan tersedianya sarpras yang nyaman, akan meningkatkan minat aparatur menggunakan layanan PNBP lainnya, seperti layanan pelatihan dan pengembangan kompetensi, sertifikasi kompetensi, dan pelatihan bagi aparatur desa;
- c. Selain itu, sarpras yang nyaman akan menarik minat masyarakat dan lembaga non pemerintahan untuk menggunakan sarpras pada Kemendagri, seperti pemanfaatan aula, gedung serba guna, ruang kelas, asrama, dan aset lainnya; dan

- d. Dengan pengembangan sarpras yang terarah, dapat meringankan beban penganggaran bersumber dari rupiah murni sehingga tercipta kemandirian unit kerja dan satker untuk pengembangan sarprasnya.

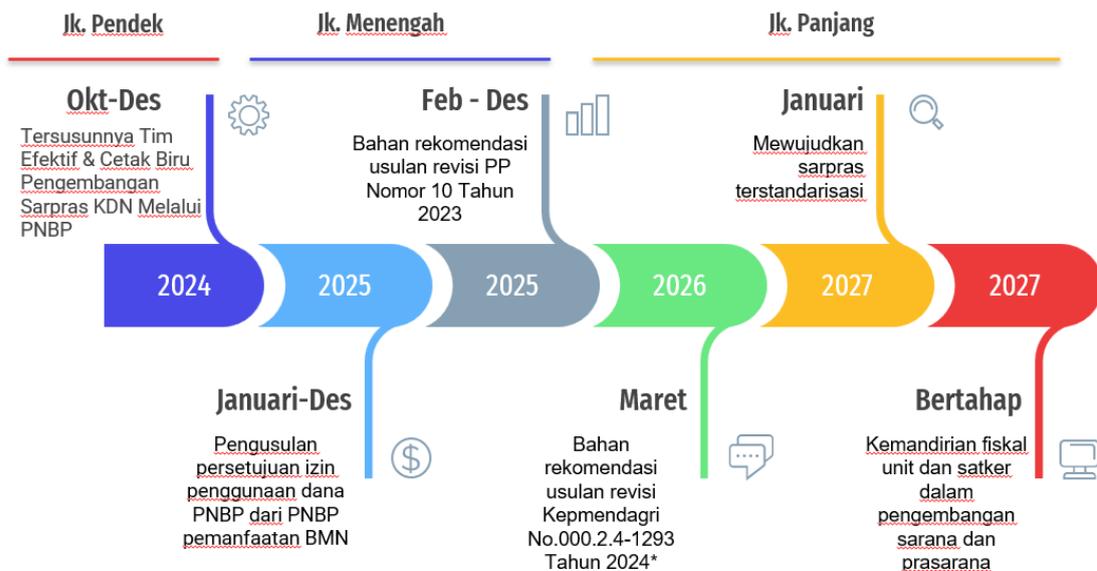
4.2 Tahapan Kegiatan

Setelah mengidentifikasi peluang perbaikan, penting untuk memvalidasi solusi yang diusulkan dengan mengembangkan rencana aksi berdasarkan peluang perbaikan yang telah diidentifikasi. Hal ini untuk memastikan bahwa solusi tersebut benar-benar dapat menyelesaikan masalah dan memberikan manfaat yang diharapkan. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk menerapkan perubahan. Ruang lingkup rencana aksi perubahan ini dilakukan dengan kegiatan sebagai berikut:

- a. Membangun tim kerja;
- b. Penyusunan dan pendistribusian instrumen;
- c. *Background study* ke satker;
- d. Pengolahan data instrumen;
- e. Analisis hasil data;
- f. Penyusunan pedoman; dan
- g. Diseminasi hasil.

4.3 Pentahapan Milestone

Untuk memastikan pencapaian target atas aksi perubahan ini, telah disusun capaian output dan kegiatan dalam tahapan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, yaitu:



*Tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri

Gambar 4.1 Milestone Aksi Perubahan

a. Jangka Pendek (60 hari)

- 1) Terbentuknya Tim Efektif Rancangan Agenda Perubahan; dan
- 2) Tersusunnya Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan (Jangka Pendek)

Uraian kegiatan	Oktober					November				Desember			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Pembentukan Tim Efektif				1									
Penyusunan Instrumen (kuesioner)				2	2								
Pendistribusian Instrumen					3								
Background study ke Satker				4	5	6	7						
Pengolahan data instrumen						8	9	10					
Analisis hasil data							11	12	13				
Penyusunan Pedoman									14	15			
Sosialisasi Hasil											16		

b. Jangka Menengah (2 s.d 12 bulan)

- 1) Memberikan rekomendasi pengusulan persetujuan penggunaan dana PNBP Pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN); dan

2) Bahan rekomendasi usulan revisi Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang Berlaku pada Kemendagri dengan adanya penambahan objek pungut atau jenis PNBPN.

c. Jangka Panjang (1 s.d 5 tahun)

- 1) Bahan rekomendasi usulan Revisi Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBPN Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri; dan
- 2) Mewujudkan sarana dan prasarana layanan PNBPN yang terstandarisasi.
- 3) Kemandirian fiskal unit dan satuan kerja dalam pengembangan sarana dan prasarana.

Tabel 4.2 Tahapan Kegiatan (Jangka Pendek)

Kode Pada Jadwal	Periode Kegiatan	Kegiatan	Output	Uraian Kegiatan dan Indikator Keberhasilan	Bukti
1	Minggu ke-4 Oktober	Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan	ST Tim Efektif	Rapat Pembentukan Tim Efektif dan Penyamaan Persepsi	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • ST Tim
2	Minggu ke-4 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dengan BPSDM untuk penjaringan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Laporan
3	Minggu ke-5 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	<i>Sharing Session</i> dengan K/L pengelola PNBPN (LAN & BPKP) untuk penjaringan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Kuesioner
4	Minggu ke-5 Oktober	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	Distribusi disampaikan secara informal kepada satker yang menjadi lokus	<ul style="list-style-type: none"> • Screenshoot Koordinasi (WA)
5	Minggu ke-5 Oktober	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBPN, rapat dan diskusi	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru
6	Minggu ke-1 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBPN, rapat dan diskusi	Laporan (idem)
7	Minggu ke-2 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBPN, rapat dan diskusi	Laporan (idem)
8	Minggu ke-3 November	Background study ke Satker dan Benchmarking ke K/L	Laporan Hasil <i>Benchmarking</i>	tim efektif melaksanakan <i>Benchmarking</i> ke Kementerian/Lembaga pengelola PNBPN dengan	Laporan (idem)

		Pengelola PNB		tipologi jasa PNB serupa, rapat atau diskusi	
9	Minggu ke-1 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
10	Minggu ke-2 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
11	Minggu ke-3 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
12	Minggu ke-2 November	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Surat Plh Karoren • Foto
13	Minggu ke-3 November	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Penambahan potensi PNB
14	Minggu ke-4 November	FGD Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	Rapat koordinasi dengan satker, terkait dengan draf pedoman, untuk permohonan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan • Diseminasi FGD di Instagram bioren.kemendagri • Video
15	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	Rapat koordinasi dengan satker, terkait dengan draf pedoman, untuk permohonan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Draf cetak biru • Foto
16	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Cetak Biru	Rapat finalisasi penyusunan	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak Biru • Foto
17	Minggu ke-2 Desember	Diseminasi Hasil	Surat Kepala Biro Perencanaan	Surat Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNB	<ul style="list-style-type: none"> • Surat Plh Kepala Biro Perencanaan

4.4 Sumberdaya (Peta dan Pemanfaatan)

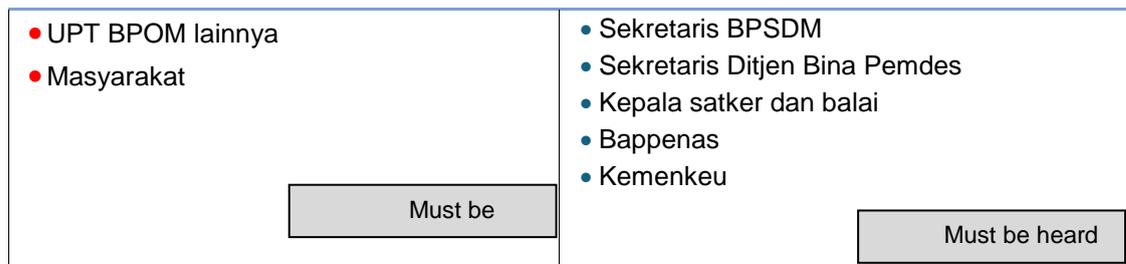
Dalam pelaksanaan rencana aksi perubahan, sangat penting untuk mengetahui siapa saja stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap proyek perubahan yang akan dilakukan, apakah mereka menunjukkan sikap mendukung, tidak peduli atau menolak. Untuk itu perlu melakukan analisis stakeholder, yaitu dengan memetakan posisi stakeholder terhadap program yang akan dirancang/dijalankan dengan harapan

- Memunculkan rasa memiliki terhadap rencana aksi perubahan
- Mendapatkan gambaran lebih jelas tentang potensi kesulitan
- Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi rencana aksi perubahan
- Mendukung/memperkuat posisi jika ada penolakan terhadap program, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan rencana aksi perubahan.

Dalam mewujudkan rencana aksi perubahan, pemimpin harus mengetahui sejauh mana stakeholder mempunyai pengaruh terhadap rencana aksi perubahan, maka stakeholder harus dipetakan berdasarkan pengaruh dan kepentingannya. Adapun pemetaan stakeholder menjadi 4 (empat) kelompok mengalami pergeseran dalam pelaksanaan aksi perubahan, menjadi sebagai berikut:

- a. *Promoters (high influence high influence)*, yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan besar terhadap rencana aksi perubahan dan juga punya kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil atau sebaliknya, yaitu:
 - Kepala Biro Perencanaan
 - Kepala Bagian Perencanaan
 - Pengelola sarpras (PNBP dan Non PNBP di satker)
- b. *Defenders (low influence high interest)*, yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan individu/kelompok kecil dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi rencana aksi perubahan, yaitu:
 - Sekretaris BPSDM,
 - Sekretaris Ditjen Bina Pemdes,
 - Sekretaris Ditjen Bina Bangda,
 - Kepala Biro Akademik dan Perencanaan IPDN;
 - Kepala Biro Umum Setjen;
 - Kepala PPSDM dan Balai;
 - Bappenas dan Kemenkeu
- c. *Latents (High influence low interest)*, yaitu stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam rencana aksi perubahan tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi rencana aksi perubahan jika mereka menjadi tertarik, yaitu:
 - Pengelola layanan PNBP
 - Kepala Bagian Perencanaan BPSDM
- d. *Apathetics (low influence low interest)*, yaitu stakeholder yang kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya rencana aksi perubahan, yaitu pemda dan masyarakat.

LOW INFLUENCE – HIGH INTEREST (LATENTS)	HIGH INFLUENCE – HIGH INTEREST (PROMOTERS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Pengelola layanan PNBP ● Kabag Perencanaan BPSDM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepala Biro Perencanaan ● Kabagren Biroren ● Pengelola sarpras di satker
Must be	
LOW INFLUENCE – LOW INTEREST (APHATHETICS)	HIGH INFLUENCE – LOW INTEREST (DEFENDERS)



Gambar 4.2 Peta Stakeholder

4.5 Strategi komunikasi dengan stakeholders

Dalam menghadapi setiap jenis stakeholders seperti dijelaskan dalam empat kuadran tersebut diatas, ketua tim akan melakukan strategi komunikasi sebagai berikut:

Tabel 4.3 Strategi Komunikasi Stakeholder

NO	Kelompok stakeholder	Strategi komunikasi
1 .	<i>Promoters</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan diskusi/brainstorming secara reguler • Menjaring saran dan masukan melalui kuesioner • Menyajikan data selama diskusi • Berinteraksi langsung dengan stakeholder promoters dalam kegiatan pelatihan
2.	<i>Latents</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi dan pendekatan persuasif (mengundang rapat), serta memberikan kuesioner melalui surat resmi.
3 .	<i>Defenders</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi informal dan mengundang rapat.
4 .	<i>Apathetics</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi informal

4.6 Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan

Dalam siklus manajemen yaitu siklus *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), fungsi pengendalian pelaksanaan kegiatan seorang ketua tim terletak pada Check (periksa) dan Act (tindak lanjut pengendalian). Meskipun demikian, untuk menjalankan pengendalian secara menyeluruh, pengendalian mutu juga perlu dilakukan pada *Plan* dan *Do*.

a. Tahapan Perencanaan (Plan)

Tahapan Plan adalah tahapan untuk menetapkan target yang ingin dicapai dalam permasalahan yang ingin dicarikan solusinya, kemudian menentukan metode dan langkah untuk pencapaian target dimaksud, termasuk sumber daya yang dibutuhkan dan timeline pelaksanaan. Untuk memastikan rencana yang disusun

berjalan efektif dan dapat diimplementasikan dengan baik, maka perlu membentuk tim efektif dan mengidentifikasi potensi risiko sejak dini. Potensi risiko dari penyusunan cetak biru ini akan dirinci pada Tabel 14.

b. Tahapan Pelaksana (*Do*)

Mengimplementasikan rencana kegiatan Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi Lingkup Kemendagri, dengan melaksanakan:

- 1) Membentuk tim efektif;
- 2) Penyusunan dan pendistribusian instrumen;
- 3) *Background study* ke satker dan K/L terkait;
- 4) Pengolahan data instrumen;
- 5) Analisis hasil data;
- 6) Penyusunan pedoman; dan
- 7) Diseminasi hasil

Pada setiap tahapan dilakukan monitoring melalui pembuktian bahwa setiap tahapan dilalui sesuai konsep melalui *evidence* pelaksanaan kegiatan atau dokumen output kegiatan, akan dirinci pada Tabel 4.5.2 Tahapan Pengendalian Kegiatan.

c. Tahapan Evaluasi (*Check*)

Ketua tim perlu memastikan bahwa kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi pekerjaan yang terstruktur dan sistematis akan membantu dalam meningkatkan kinerja tim dan memastikan bahwa semua kegiatan dilaksanakan dengan kualitas yang tinggi, melalui monitoring progres atas tahapan kegiatan yang terjadwal, dan menentukan indikator keberhasilan dari setiap keluaran (*output*) dan tahapan kegiatan, dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Jadwal Pengendalian Kegiatan

Uraian kegiatan	Oktober					November				Desember		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3
Penyusunan Instrumen (kuesioner)			1	1	2							
<i>Indikator Keberhasilan</i>			1	1	2							
Pendistribusian Instrumen					3							
<i>Indikator Keberhasilan</i>					3							
<i>Background study</i> ke Satker					4	5	6	7				
<i>Indikator Keberhasilan</i>					4	5	6	7				
Pengolahan data instrumen						8	9	10				

<i>Indikator Keberhasilan</i>							8	9	10				
Analisis hasil data								11	12	13			
<i>Indikator Keberhasilan</i>								11	12	13			
Penyusunan Pedoman										14	15		
<i>Indikator Keberhasilan</i>										14	15		
Sosialisasi Hasil												16	
<i>Indikator Keberhasilan</i>												16	

Penjabaran pengendalian mutu pekerjaan yang akan dilakukan, disampaikan dalam matriks keterkaitan tahapan rancangan aksi perubahan (jangka pendek) dengan pengendalian mutu pekerjaan berupa penentuan indikator keberhasilan, yaitu:

Tabel 4.5 Tahapan Pengendalian Kegiatan

Kode Pada Jadwal	Periode Kegiatan	Kegiatan	Output	Uraian Kegiatan dan Indikator Keberhasilan	Bukti
1	Minggu ke-4 Oktober	Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan	ST Tim Efektif	Rapat Pembentukan Tim Efektif dan Penyamaan Persepsi	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • ST Tim
1	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan	ST Tim Efektif	Tim Efektif paham tugas dan fungsinya	ST Tim
2	Minggu ke-4 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dengan BPSDM untuk penjaringan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Laporan
3	Minggu ke-5 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	<i>Sharing Session</i> dengan K/L pengelola PNBP (LAN & BPKP) untuk penjaringan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Kuesioner
2 & 3	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Materi dan hasil diskusi menjadi pengayaan penyusunan kuesioner dan substansi cetak biru	<ul style="list-style-type: none"> • Kuesioner • Laporan • Foto
4	Minggu ke-5 Oktober	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	Distribusi disampaikan secara informal kepada satker yang menjadi lokus	<ul style="list-style-type: none"> • Screenshoot • Koordinasi (WA)
4	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	seluruh satker pengelola PNBP lingkup Kemendagri menerima instrumen dan memahami isi kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
5	Minggu ke-5 Oktober	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP, rapat dan diskusi	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru

6	Minggu ke-1 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP, rapat dan diskusi	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru
7	Minggu ke-2 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	tim efektif melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru
8	Minggu ke-3 November	Background study ke Satker dan Benchmarking ke K/L Pengelola PNBP	Laporan Hasil <i>Benchmarking</i>	tim efektif melaksanakan <i>Benchmarking</i> ke Kementerian/Lembaga pengelola PNBP dengan tipologi jasa PNBP serupa, rapat atau diskusi	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru
4, 5, 6, 7, 8	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Background study dan Benchmarking ke Satker	Laporan Background study	anggota tim berhasil mendapatkan substansi yang diperlukan	Laporan sebagai bahan masukan substansi cetak biru
9	Minggu ke-1 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
10	Minggu ke-2 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
11	Minggu ke-3 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
9, 10, 11	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	tersedianya hasil olah data yang didapat dari seluruh satker (peserta, WI, pengelola).	data
12	<i>Minggu ke-2 November</i>	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Surat Plh Karoren • Foto
13	<i>Minggu ke-3 November</i>	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Penambahan potensi PNBP
11, 12, 13	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	tersedianya hasil analisis dari setiap tim yang bertanggung jawab atas satkernya	<ul style="list-style-type: none"> • Foto • Penambahan potensi PNBP
14	<i>Minggu ke-4 November</i>	FGD Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	FGD dalam rangka menjaring saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan • Diseminasi FGD di Instagram biroren.kemendagri • Video
15	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	Penyusunan cetak biru	<ul style="list-style-type: none"> • Draf cetak biru • Foto

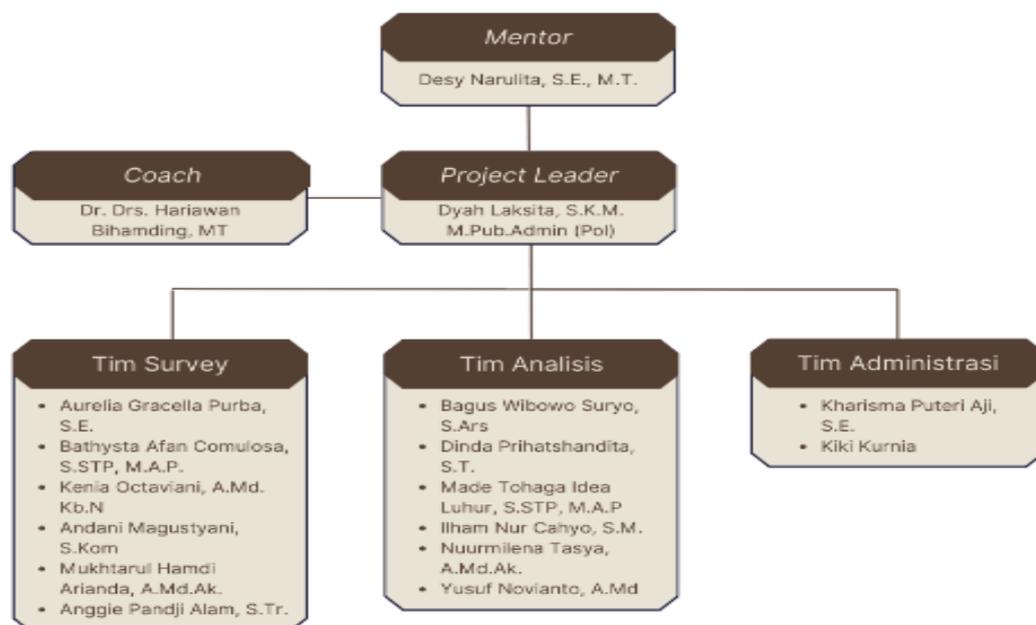
16	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Cetak Biru	Penyusunan cetak biru	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak Biru • Foto
14 & 15	Indikator Keberhasilan	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Pedoman	tersedianya konsep cetak biru	Konsep Cetak biru
16				tersedianya pedoman final	Cetak biru
17	Minggu ke-2 Desember	Diseminasi Hasil	Surat Kepala Biro Perencanaan	Diseminasi hasil melalui surat Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNB	<ul style="list-style-type: none"> • Surat Plh Kepala Biro Perencanaan • Tanda bukti terima

d. Tahapan Menindaklanjuti (*Action*)

Menurut Adi Suryanto et.al (2021), pengendalian dan pengawasan dilakukan sebagai langkah preventif untuk menghindari potensi penyimpangan yang dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara pelaksanaan kegiatan dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan, sehingga efektivitas dan efisiensi kerja tetap terjaga.

Untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan, akan disusun identifikasi risiko dari setiap tahapan kegiatan disertai mitigasi risikonya. Identifikasi faktor risiko pada setiap tahapan kegiatan sangat penting untuk mencegah dan mengatasi penyimpangan. Dengan memahami risiko ini, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah mitigasi yang tepat dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

Selanjutnya, dalam rangka melaksanakan manajemen pengendalian sebagaimana penjelasan di atas, telah dibentuk Struktur Tim Efektif



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Tim

BAB V STRATEGI PENGEMBANGAN DIRI

Pemetaan sikap dan perilaku melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan penilaian oleh mentor untuk mengetahui potensi diri, mengembangkan potensi diri, mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi diri dan menentukan strategi peningkatan potensi diri. Berikut penilaian terhadap pengembangan diri, yaitu:

Tabel 5.1 Penilaian Mandiri

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
INTEGRITAS	1	Memastikan anggota/anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	9
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	8.9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	8.9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8.9
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	8.9
		JUMLAH	9,00
KERJASAMA	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	9
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	8.9
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	8.9

	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9
		JUMLAH	9,00
MENGELOLA PERUBAHAN	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8.8
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	8.7
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	8,8
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	8.7
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8.9
		JUMLAH	8,80

Tabel 5.2 Penilaian Mentor Terhadap *Project leader*

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
INTEGRITAS	1	Memastikan anggota/anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	9
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	8.9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8.9
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	9
		JUMLAH	9,00

KERJASAMA	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	9
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	9
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	9
	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9
		JUMLAH	9,00
MENGELOLA PERUBAHAN	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8.9
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	9
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	9
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	9
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8.9
		JUMLAH	9,00

Selanjutnya, dilakukan penilaian yang oleh mentor kepada *project leader* diperoleh nilai 8,98 yang termasuk kategori 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 jabatan pimpinan pengawas. Adapun rekap nilai sikap perilaku peserta yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.3 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	9,00	9,00	8,80	8,93	Baik
Mentor	9,00	9,00	9,00	9,00	Istimewa
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	9,00	9,00	8,94	8,98	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Istimewa	Istimewa	Baik	Baik	

Keterangan Kualifikasi

9.00-10	Istimewa
7-8.99	Baik
5-6.99	Cukup
3-4.99	Kurang
1-2.99	Sangat Kurang

Akhir Sikap Perilaku
8,98
Kualifikasi:
Baik

BAB VI DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN

6.1 Penyesuaian Substansi Aksi Perubahan

Dalam aksi perubahan yang dilakukan ini terdapat beberapa penyesuaian yang terjadi sebagai dampak dari **tantangan yang diberikan pada saat seminar Rancangan Aksi Perubahan pada tanggal 22 Oktober 2024**.

Adapun tantangan yang diberikan yaitu sebagai berikut:

- a. Penyesuaian substansi dalam Cetak Biru agar tidak hanya pengembangan sarana dan prasarana layanan jasa penggunaan sarana dan prasarana sesuai tugas dan fungsi saja namun untuk dapat mencakup pengembangan sarana dan prasarana diluar dari PNBPN layanan jasa penggunaan sarana dan prasarana sesuai tugas dan fungsi.
- b. Penyesuaian judul aksi perubahan berdasarkan saran dan masukan dari penguji dan mentor, yang semula "Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Biro Perencanaan" menjadi "Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri".
- c. Pengayaan data dan penajaman gambaran umum pada latar belakang agar lebih tergambar justifikasi pemilihan judul aksi perubahan.
- d. Penjelasan uraian kegiatan pada pentahapan milestone jangka pendek agar tergambar secara jelas maksud dan tujuan pelaksanaan kegiatan, termasuk penjelasan jumlah satker yang dikunjungi pada saat *background study*.
- e. Menambahkan output selain absensi dan foto sebagai bukti pada tahapan kegiatan jangka pendek.
- f. Menempatkan pemerintah pusat, Kementerian Dalam Negeri, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat ke dalam penerima manfaat eksternal.

Oleh karena itu, dilakukan penyesuaian sebagai berikut:

Penyesuaian substansi dimaksud berdasarkan masukan dari Penguji dan hasil diskusi dengan Kepala Bagian Anggaran Biro Perencanaan selaku Mentor, sehingga dengan adanya perubahan substansi dimaksud, maka terdapat perubahan pada:

- 1) Bab I Pendahuluan;
- 2) Pada Bab III, yaitu pada Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran, Penapisan Isu Prioritas, Penetapan Isu Prioritas, penambahan stakeholder pada Tabel 3.4 Analisis Stakeholder, Tabel 3.5 Analisis Pohon Masalah, Tabel 3.6

Identifikasi Solusi, Gambar 3.1 Analisis Pohon Masalah (X3), Gambar 3.2 Analisis Pohon Objektif (X3), Tabel 3.7 Matriks LFA;

- 3) Pada Bab IV yaitu pada terobosan/inovasi, penambahan capaian output pada tahapan jangka pendek, penambahan output pada bukti capaian tahapan kegiatan jangka pendek, dan penambahan stakeholder pada sumber daya (peta dan pemanfaatan).

Laporan Akhir Perubahan ini telah mengakomodir perubahan dimaksud mulai dari BAB I Pendahuluan sampai dengan BAB IV Strategi Penyelesaian Masalah. Adapun Rancangan Aksi Perubahan semula akan menjadi lampiran Laporan Aksi Perubahan ini.

6.2 Membangun Integritas dan Komitmen

Untuk membangun integritas melalui komitmen dalam pelaksanaan aksi perubahan Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, telah ditetapkan Surat Tugas Plh. Kepala Biro Perencanaan Nomor 800.1.11.1/1449/Ren/02 tanggal 23 Oktober 2024 untuk menugaskan Tim Kerja Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBPN. Adanya penetapan surat tugas tentunya mendukung *project leader* untuk menjaga integritas dan komitmen seluruh anggota tim efektif. Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi penguat dalam menghadapi tantangan yang dapat mengganggu integritas dalam pelaksanaan aksi perubahan. *Project leader* tidak hanya harus mampu menjadi teladan, juga harus mampu menjadi *coach* sekaligus mentor bagi tim kerjanya sehingga akan terbentuk tim kerja yang solid, berintegritas, komunikatif, dan efektif.

Dalam pelaksanaan aksi perubahan ini, beberapa hal yang dilaksanakan dalam membangun integritas dan komitmen yaitu:

- a. Berorientasi pelayanan, *project leader* dapat mendorong tim efektif untuk memberikan pelayanan yang responsif dengan fokus pada kepuasan stakeholder, dalam hal ini UKE I lingkup Kemendagri dan mitra kerja (Kemenkeu dan Bappenas).
- b. Akuntabel, Membiasakan laporan kinerja yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan target yang telah ditetapkan
- c. Kompeten, Memastikan pegawai terus mengembangkan diri melalui pelatihan dan pendidikan.
- d. Harmonis, *project leader* membangun lingkungan kerja yang inklusif, menghormati keberagaman ide dan gagasan, dan menjaga hubungan baik antar anggota tim.

- e. Loyal, *project leader* dapat menanamkan loyalitas kepada tim efektif untuk dapat menyelesaikan target kerja melalui pendekatan formal dan informal.
- f. Adaptif, dengan semua kendala dan hambatan selama penyelesaian aksi perubahan, *project leader* dapat mengelola perubahan secara fleksibel.
- g. Kolaboratif, *project leader* dapat membangun kerja sama lintas Kementerian (LAN, Kementerian PU, Kementerian Keuangan, unit kerja, dan satuan kerja lingkup Kemendagri) untuk mencapai tujuan aksi perubahan.

6.3 Pengelolaan Budaya Pelayanan

Budaya pelayanan menjadi elemen kunci dalam sebuah organisasi, dengan fokus utama pada pelayanan masyarakat atau pelanggan. Pelayanan yang berkualitas merupakan langkah strategis untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan dan pengelolaan budaya pelayanan perlu diarahkan untuk meningkatkan mutu layanan yang diberikan. Salah satu bentuk konkret implementasinya di Kementerian Dalam Negeri adalah melalui penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBK oleh Biro Perencanaan. Dokumen ini bertujuan mendukung unit kerja dan satuan kerja dalam membangun kemandirian mereka dalam mengembangkan sarana dan prasarana dengan memanfaatkan sumber pendanaan PNBK.

Untuk menumbuhkan dan menjaga semangat pelayanan anggota tim selama penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBK, *project leader* mendorong anggota tim dengan memberikan motivasi dan pemahaman bahwa penyusunan kebijakan juga merupakan salah satu bentuk pelayanan kepada stakeholder melalui penyediaan kebijakan sebagai panduan dan arahan yang jelas dalam penganggaran, khususnya pengembangan sarana dan prasarana pelatihan dan pengembangan kompetensi, serta layanan PNBK Kemendagri lainnya.

6.4 Pengelolaan Tim

Manajemen tim yang efektif merupakan salah satu elemen penting dalam mendukung keberhasilan implementasi aksi perubahan. Oleh karena itu, *project leader* berkomitmen untuk mengelola tim dengan optimal agar tujuan dari aksi perubahan tersebut dapat tercapai. Dalam proses pengelolaan ini, *project leader* perlu memperhatikan sejumlah aspek penting yang memungkinkan tim bekerja secara terkoordinasi dan efisien demi merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan pengelolaan tim, *project leader* perlu memperhatikan beberapa hal,

sehingga tim dapat dikelola dengan baik dalam mencapai tujuan pelaksanaan aksi perubahan, antara lain yaitu:

- a. *project leader* perlu mendapatkan dukungan dari pimpinan (mentor) untuk mengelola tim dalam pelaksanaan aksi perubahan
- b. strategi pengelolaan yang terencana melalui pembagian tanggung jawab yang jelas dalam pelaksanaan aksi perubahan. Pada pembentukan tim efektif, *project leader* perlu memetakan tujuan tim kerja secara jelas, memetakan kemampuan dan kesesuaian tugas masing-masing anggota tim sehingga dapat memberikan dukungan yang optimal dalam pelaksanaan aksi perubahan.
- c. memberi motivasi kepada tim dan memastikan anggota tim melaksanakan tahapan sesuai target.
- d. komunikasi yang efektif melalui kolaborasi dengan mempertahankan kepercayaan antara pihak-pihak yang melakukan tugas fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan.
- e. pengendalian kinerja personil tim efektif dan memberikan umpan balik serta Mengapresiasi anggota tim, hal ini juga penting dilakukan *project leader* dalam rangka menjaga dan meningkatkan motivasi seluruh anggota tim

Proses pengelolaan tim dimulai dengan pertemuan pertama Surat Tugas Plh. Kepala Biro Perencanaan Nomor 800.1.11.1/1449/Ren/02 pada tanggal yang sama. Selanjutnya, dalam pertemuan tersebut *project leader* memaparkan tujuan, manfaat, serta dampak yang diharapkan dari aksi perubahan ini terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penjelasan juga mencakup pembagian tugas, rencana pengembangan kompetensi, dan tahapan kegiatan jangka pendek. Selain itu, *project leader* mendorong partisipasi dengan meminta masukan serta dukungan dari tim. Dengan pendekatan ini, diharapkan tim efektif memiliki pemahaman yang komprehensif tentang aksi perubahan dan dapat membangun komitmen bersama untuk keberhasilannya.



Gambar 6. 1 Rapat Pembentukan Tim Efektif dan RAP Jangka Pendek

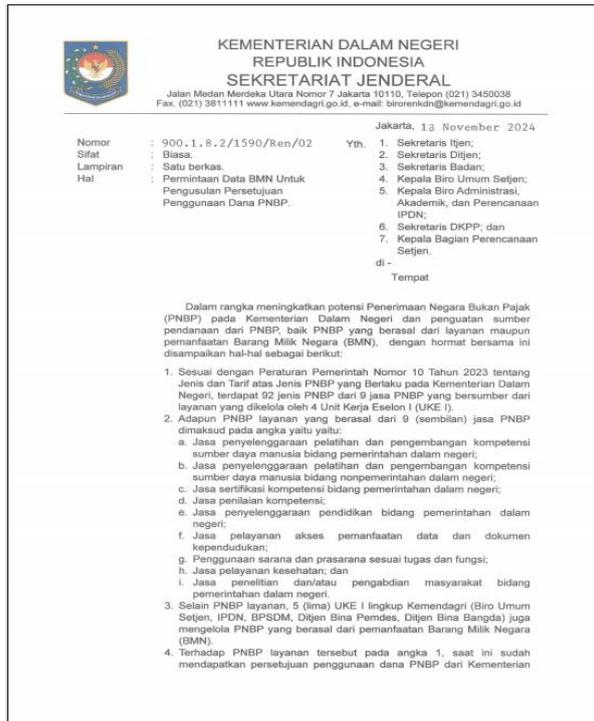
Project leader terus melakukan komunikasi sepanjang pelaksanaan aksi perubahan dengan anggota tim efektif. Termasuk ketika ditemukan kendala-kendala kecil di dalamnya, maka selaku *project leader* memberikan umpan balik secara jelas. Beberapa kendala yang ditemui dalam pelaksanaan aksi perubahan dan solusi yang diambil, diantaranya sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber daya dalam pelaksanaan aksi perubahan. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan aksi perubahan dilaksanakan bersamaan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi pada Bagian Anggaran Biroren (non-aksi perubahan). Solusinya, *project leader* menjadi 'wasit' dalam pengendalian pekerjaan terkait dengan aksi perubahan dan non-aksi perubahan, memastikan kedua target tetap tercapai dan menghasilkan output yang diharapkan. Penyesuaian timeline pada rencana jangka pendek dilakukan, namun dengan tetap memastikan tahapan selesai tepat waktu dengan output yang diharapkan. Hasilnya, penyelesaian output aksi perubahan dan non-aksi perubahan tercapai sesuai dengan target yang direncanakan.
2. Dalam perjalanan pelaksanaan milestone jangka pendek, melalui diskusi bersama mentor, terjadi perluasan ruang lingkup aksi perubahan yang membutuhkan penyesuaian pembahasan terhadap Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBK. Sebagai *project leader* yang adaptif, terhadap masukan positif yang dapat membangun tujuan harus dapat diakomodir dengan baik. Dalam hal ini, *project leader* menindaklanjuti masukan dari mentor dengan berdiskusi dengan tim efektif dan berkoordinasi dengan kementerian/lembaga terkait (Direktorat Jenderal Anggaran Kemenkeu) untuk pengayaan informasi melalui *Focus Group Discussion (FGD)*. Adapun K/L yang terlibat dalam FGD dimaksud yaitu Direktorat Jenderal Anggaran Kemenkeu dan Lembaga Administrasi Negara, dan koordinasi dengan BPSDM Kementerian Pekerjaan Umum serta Badan Pelatihan BPKP. Hasilnya adalah berhasil menjaring masukan, informasi, dan pengayaan kebijakan, baik dari para narasumber, maupun dari peserta FGD untuk penyusunan cetak biru dimaksud sesuai dengan ruang lingkup perubahan yang diharapkan.



Gambar 6. 2 FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kemendagri Melalui PNBP

3. Terdapat beberapa unit kerja dan satuan kerja yang kurang *responsive* terhadap pengisian kuesioner dan penyampaian data. Langkah solusi yang diambil yaitu tim efektif secara intensif terus berkoordinasi dengan unit dan satuan kerja terkait, dan menyusun Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan untuk permintaan data yang dibutuhkan. Hasilnya adalah mendapatkan data yang dibutuhkan dari seluruh unit dan satuan kerja pengelola PNBP.



Keuangan berdasarkan S-12/MK.2/2024 tanggal 16 Januari 2024 tentang Persetujuan Penggunaan Dana PNBPs pada Kemendagri dan S-28/MK.2/2024 tanggal 18 September 2024 tentang Persetujuan Penggunaan Dana PNBPs pada Ditjen Dukcapil Kemendagri, sedangkan terhadap PNBPs Pemanfaatan BMN saat ini belum mendapatkan persetujuan.

- Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 155/PMK.02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak, persetujuan penggunaan dana PNBPs yang berasal dari pemanfaatan barang milik negara dapat diusulkan penggunaannya oleh Kementerian pengelola PNBPs kepada Menteri Keuangan sesuai dengan mekanisme dan peraturan yang berlaku.

Memperhatikan hal tersebut, diberikan kesempatan kepada seluruh UKE I untuk menyampaikan BMN yang telah memiliki persetujuan sewa atas BMN dari Kepala Kanwil DJKN Kementerian Keuangan setempat dan Menteri Dalam Negeri, kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Perencanaan paling lambat tanggal 21 November 2024. Usulan tersebut akan dilakukan identifikasi dan analisis untuk selanjutnya diusulkan persetujuan penggunaan dana PNBPs-nya kepada Kementerian Keuangan. Adapun format matriks pengusulan, sebagaimana terlampir.



Gambar 6. 3 Koordinasi dengan unit kerja dan satuan kerja terkait

Dalam pencarian solusi bersama atas hambatan yang terjadi, *project leader* berdiskusi dengan tim efektif.



Gambar 6. 4 Diskusi terkait kendala dan Pemberian Umpan Balik

Selain itu, *project leader* juga melakukan pengendalian terhadap seluruh tahapan kegiatan dalam aksi perubahan jangka pendek yang dilakukan melalui pembuatan kartu kendali. Melalui kartu kendali ini, *project leader* dapat memantau pelaksanaan tahapan kegiatan dan meminimalkan terjadinya risiko adanya tahapan kegiatan yang terlewat dan mengantisipasi munculnya kendala.

Tabel 6. 1 Kartu Kendali Pelaksanaan Kegiatan Tahap Pendek

No.	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan	Output	Status	
				Sudah	Belum
1	Minggu ke-4 Oktober	Pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan	ST Tim Efektif	√	
2	Minggu ke-4 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	√	
3	Minggu ke-5 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	√	
4	Minggu ke-5 Oktober	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	√	
5	Minggu ke-5 Oktober	Background study ke Satker	Laporan Background study	√	
6	Minggu ke-1 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	√	
7	Minggu ke-2 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	√	
8	Minggu ke-3 November	Background study ke Satker dan Benchmarking ke K/L Pengelola PNB	Laporan Hasil <i>Benchmarking</i>	√	

9	Minggu ke-1 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	√	
10	Minggu ke-2 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	√	
11	Minggu ke-3 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	√	
12	<i>Minggu ke-2 November</i>	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	√	
13	<i>Minggu ke-3 November</i>	hasil analisis data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	√	
14	<i>Minggu ke-4 November</i>	FGD Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	√	
15	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Draf Cetak Biru	√	
16	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Cetak Biru	Tersusunnya Cetak Biru	√	
17	Minggu ke-2 Desember	Diseminasi Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan rapat diseminasi dengan UKE I pengelola PNB • Surat Kepala Biro Perencanaan 	√	

BAB VII

DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

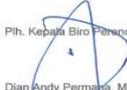
7.1 Capaian Perbaikan

Capaian dalam perbaikan sistem pelayanan dimaksud berada pada level kebijakan yang disusun melalui Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN. terlihat dalam beberapa capaian indikator keberhasilan yang telah ditentukan sebelumnya pada saat penyusunan rancangan aksi perubahan Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Melalui Cetak Biru Layanan PNBPN di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri, yaitu:

1. Terjadinya pertukaran informasi kebijakan pada tataran manajemen dan pengelola penganggaran bahwa PNBPN yang berlaku pada Kemendagri memiliki potensi besar untuk menjadi alternatif sumber pembiayaan, salah satunya adalah untuk pengembangan sarana dan prasarana yang mendukung layanan PNBPN.
2. Unit kerja dan satuan pengelola PNBPN pemanfaatan BMN, telah melakukan identifikasi ulang terhadap BMN dan telah memiliki persetujuan atas sewa dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negera Kemenkeu. Selanjutnya, BMN-BMN dimaksud akan akan dikonsolidasikan dan dibahas pada level Kementerian untuk ajukan persetujuan izin penggunaan dana PNBPN-nya kepada Kementerian Keuangan, sehingga unit kerja dan satuan kerja mendapatkan benefit dari pungutan PNBPNya. Hal ini merupakan rencana pengembangan jangka menengah yang telah tertuang dalam Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN.
3. Mendapatkan potensi objek pungut tambahan dari PNBPN layanan, yang selanjutnya pada rencana pengembangan jangka menengah akan diusulkan sebagai penambahan objek pungut sebagai usulan revisi PP Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang Berlaku pada Kemendagri.

Melalui inovasi Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN sebagaimana disampaikan di atas, telah dilakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan *milestone*/tahapan kegiatan jangka pendek yang telah direncanakan dalam aksi perubahan. Capaian *output* dan *evidence* dari tiap *milestone*/tahapan kegiatan jangka pendek adalah sebagai berikut :

Tabel 7. 1 Capaian Output dan Evidence Milestone Tahapan Jangka Pendek

Milestone 1																																																																															
Kegiatan	: Rapat Pembentukan Tim Efektif dan Penyamaan Persepsi																																																																														
Tempat	: Ruang Rapat Bagian Perencanaan Anggaran Biroren																																																																														
Tanggal	: Minggu ke-4 Oktober 2024																																																																														
Output	: ST Pih. Kepala Biro Perencanaan Nomor 800.1.11.1/1449/Ren/02 tanggal 23 Oktober 2024 tentang Surat Tugas Tim Kerja Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2024.																																																																														
Dokumentasi																																																																															
																																																																															
Surat Keanggotaan Tim Kerja Penyusunan Cetak Biru																																																																															
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">  <p style="text-align: center;">KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA SEKRETARIAT JENDERAL</p> <p style="font-size: small; text-align: center;">Jalan Medan Merdeka Utara Nomor 7 Jakarta 10110, Telepon (021) 3450038 Fax: (021) 3611111 www.kemendagri.go.id E-mail: rotren@kemendagri.go.id</p> <p style="text-align: center;">SURAT TUGAS Nomor: 800.1.11.1/1449/Ren/02</p> <p>Menimbang :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Bahwa dalam rangka mendukung pelaksanaan Aksi Perubahan sehubungan dengan tugas akhir dari peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2024, maka perlu dibentuk Tim Kerja Aksi Perubahan untuk mendukung terlaksananya kegiatan tersebut, dengan Surat Tugas Kepala Biro Perencanaan Kementerian Dalam Negeri. b. Bahwa nama-nama pegawai yang tercantum dalam Surat Tugas ini dipandang cakap dan mampu menjadi Tim Kerja Aksi Perubahan tersebut. <p>Dasar :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Surat Perintah Pih. Sekretaris Jenderal No.800.1.11.1/4207/SJ tanggal 30 Agustus 2024 dalam rangka untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2024 pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri dengan Metode <i>Blended Learning</i> pada tanggal 1 September s.d 28 Desember 2024. 2. Surat Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (SP-DIPA) Petikan Sekretariat Jenderal Tahun Anggaran 2024 Nomor: SP DIPA-010-10-1.403200/2024 tanggal 24 November 2023. <p style="text-align: center;">MEMERINTAHKAN:</p> <p>Kepada : Nama-nama dan jabatan Pegawai sebagaimana tercantum dalam Lampiran Surat Tugas ini.</p> <p>Untuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas sebagaimana tim kerja aksi perubahan untuk mendukung tugas akhir dari peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) Tahun 2024 atas nama Dyah Laksmi Retno Purnawingrum. 2. Membantu pelaksanaan aksi perubahan tentang Pengembangan Fasilitas Sarana dan Prasarana Sesuai Tugas dan Fungsi Kemendagri melalui Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tugas dan Fungsi di Biro Perencanaan, dengan rincian tugas sebagai berikut: <ol style="list-style-type: none"> a. Menyiapkan administrasi dan dokumentasi pelaksanaan aksi perubahan; b. Membantu pengumpulan data; c. Membuat dan mengirim undangan rapat; d. Menyiapkan daftar hadir dan notulen rapat; e. Membantu penyusunan laporan pertanggungjawaban; f. Berkoordinasi dengan pemangku kepentingan terkait; g. Berkoordinasi dengan stakeholder; h. Penyusunan dan pendistribusian instrumen; i. <i>Background study</i> ke satker; j. Pengolahan data instrumen; k. Analisis hasil data; l. Penyusunan pedoman; dan m. Diseminasi hasil. </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: right; font-size: small;">Lampiran Surat Tugas Pih. Kepala Biro Perencanaan Nomor : 800.1.11.1/1449/Ren/02 Tanggal : 23 Oktober 2024</p> <p style="text-align: center;">SUSUNAN KEANGGOTAAN TIM KERJA PENYUSUNAN CETAK BIRU PENGEMBANGAN LAYANAN PNBP JASA PENGGUNAAN SARPRAS SESUAI TUGAS DAN FUNGSI DI BIRO PERENCANAAN.</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 15%;">Nama</td> <td>: DINDA PRIHATSHANDITA, S.T.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PENATA MUDA (III/a)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 199212082022032004</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Nama</td> <td>: BAGUS WIBOWO SURYO, S.Ars.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PENATA MUDA (III/a)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 199104272022031003</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Nama</td> <td>: MADE TOHAGA IDEA LUHUR, S.STP, M.A.P</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PENATA MUDA TK.I (III/b)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 199411262018081001</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Penyiap Bahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga Pada Subbagian Penyusunan Anggaran III Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Nama</td> <td>: ILHAM CAHYO AKBAR, S.M.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PPPK (IX)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 199811012024211006</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Nama</td> <td>: RAMADHAN RASYID SUSANTO, S.Tr.I.P.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PENATA MUDA (III/a)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 200001042023081002</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Staf/Pelaksana Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Nama</td> <td>: NULURMILENA TASYA, A.Md.Ak.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Pangkat/Gol</td> <td>: PENGATUR (III/c)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>NIP</td> <td>: 200002072023022003</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Pengolah Data Perencanaan Penganggaran Pada Bagian Perencanaan Anggaran Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Nama</td> <td>: YUSUF NOVIANTO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jabatan</td> <td>: Tenaga Lepas</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  <p style="font-size: small;">Pih. Kepala Biro Perencanaan, Dian Andy Permata, M.Si Pembina Utama Muda (IV/c) NIP. 19740717 199311 1 003</p> </div> </div> </div>		1	Nama	: DINDA PRIHATSHANDITA, S.T.		Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)		NIP	: 199212082022032004		Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.	2	Nama	: BAGUS WIBOWO SURYO, S.Ars.		Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)		NIP	: 199104272022031003		Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.	3	Nama	: MADE TOHAGA IDEA LUHUR, S.STP, M.A.P		Pangkat/Gol	: PENATA MUDA TK.I (III/b)		NIP	: 199411262018081001		Jabatan	: Penyiap Bahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga Pada Subbagian Penyusunan Anggaran III Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal.	4	Nama	: ILHAM CAHYO AKBAR, S.M.		Pangkat/Gol	: PPPK (IX)		NIP	: 199811012024211006		Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.	5	Nama	: RAMADHAN RASYID SUSANTO, S.Tr.I.P.		Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)		NIP	: 200001042023081002		Jabatan	: Staf/Pelaksana Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal	6	Nama	: NULURMILENA TASYA, A.Md.Ak.		Pangkat/Gol	: PENGATUR (III/c)		NIP	: 200002072023022003		Jabatan	: Pengolah Data Perencanaan Penganggaran Pada Bagian Perencanaan Anggaran Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal	7	Nama	: YUSUF NOVIANTO		Jabatan	: Tenaga Lepas
1	Nama	: DINDA PRIHATSHANDITA, S.T.																																																																													
	Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)																																																																													
	NIP	: 199212082022032004																																																																													
	Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.																																																																													
2	Nama	: BAGUS WIBOWO SURYO, S.Ars.																																																																													
	Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)																																																																													
	NIP	: 199104272022031003																																																																													
	Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.																																																																													
3	Nama	: MADE TOHAGA IDEA LUHUR, S.STP, M.A.P																																																																													
	Pangkat/Gol	: PENATA MUDA TK.I (III/b)																																																																													
	NIP	: 199411262018081001																																																																													
	Jabatan	: Penyiap Bahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga Pada Subbagian Penyusunan Anggaran III Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal.																																																																													
4	Nama	: ILHAM CAHYO AKBAR, S.M.																																																																													
	Pangkat/Gol	: PPPK (IX)																																																																													
	NIP	: 199811012024211006																																																																													
	Jabatan	: Perencana Ahli Pertama Pada Biro Perencanaan Pada Sekretariat Jenderal.																																																																													
5	Nama	: RAMADHAN RASYID SUSANTO, S.Tr.I.P.																																																																													
	Pangkat/Gol	: PENATA MUDA (III/a)																																																																													
	NIP	: 200001042023081002																																																																													
	Jabatan	: Staf/Pelaksana Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal																																																																													
6	Nama	: NULURMILENA TASYA, A.Md.Ak.																																																																													
	Pangkat/Gol	: PENGATUR (III/c)																																																																													
	NIP	: 200002072023022003																																																																													
	Jabatan	: Pengolah Data Perencanaan Penganggaran Pada Bagian Perencanaan Anggaran Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal																																																																													
7	Nama	: YUSUF NOVIANTO																																																																													
	Jabatan	: Tenaga Lepas																																																																													

Milestone 2

Kegiatan	:	Rapat dengan BPSDM untuk pejaringan saran dan masukan
Tempat	:	BPSDM Kantor Pusat
Tanggal	:	Minggu ke-4 Oktober 2024
Output	:	Draft Instrument (sebagaimana terlampir)

Dokumentasi



Laporan Hasil Koordinasi dapat diunduh melalui tautan berikut ini:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Sgbxpouc1zmQ19-W8cXMoPQksACMg5bu>

Milestone 3

Kegiatan	:	Rapat untuk penjaringan saran dan masukan
Tempat	:	Horison Ultima Menteng
Tanggal	:	Minggu ke-5 Oktober 2024
Output	:	Tersusunnya kuesioner untuk <i>background study</i> dan terhimpunnya saran serta masukan untuk substansi penyusunan Cetak Biru.

Dokumentasi



Kuesioner dapat diunduh melalui tautan berikut ini:

https://drive.google.com/drive/folders/1JcMPA94T1DHFKRrHYudL0o9ihCa_KPRa

Milestone 4

Kegiatan	:	Pendistribusian Instrumen
Tempat	:	Media komunikasi

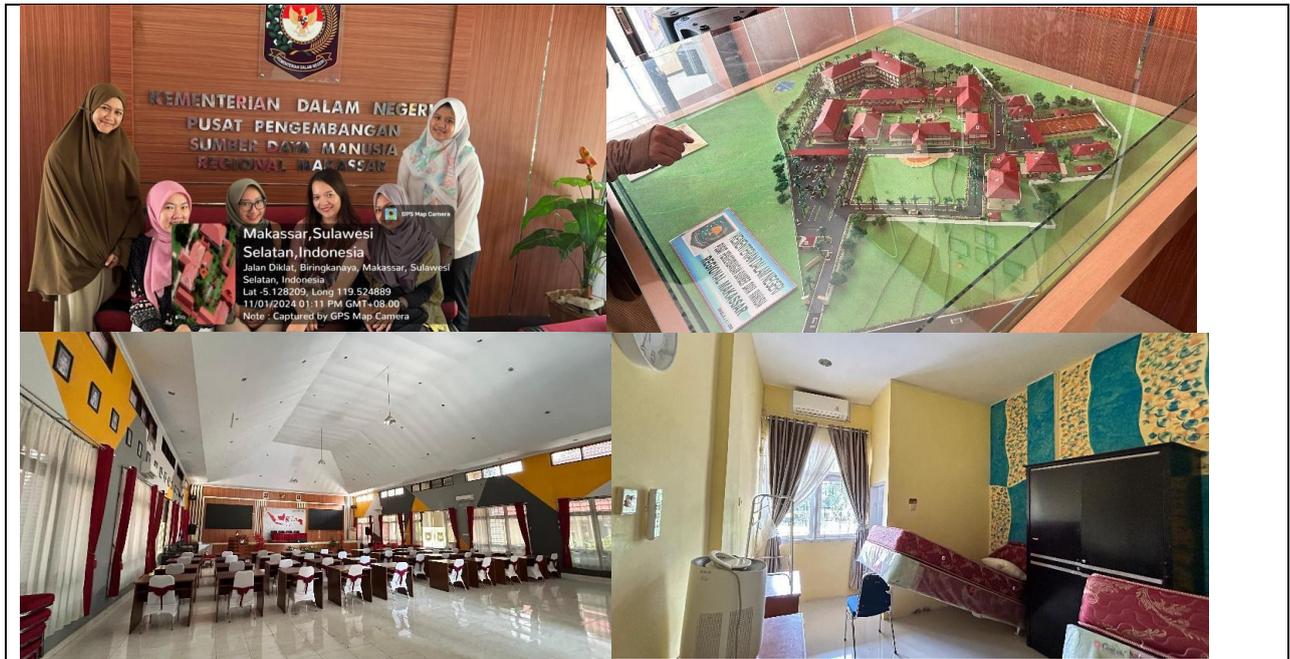
Tanggal	:	Minggu ke-5 Oktober 2024
Output	:	Satuan kerja (lokus sampling) menerima kuesioner
Dokumentasi		

Milestone 5		
Kegiatan	:	Melaksanakan <i>background study</i> ke Satker pengelola PNBP, sekaligus rapat dan diskusi untuk menggali potensi PNBP dan rencana pengembangan sarpras kedepan.
Tempat	:	PPSDM Regional Bandung
Tanggal	:	Minggu ke-5 Oktober 2024
Output	:	Laporan Hasil <i>Background Study</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRigEX77Z1w54O53_eTC
Dokumentasi		



Milestone 6

Kegiatan	:	Melaksanakan <i>background study</i> ke Satker pengelola PNBP, sekaligus rapat dan diskusi untuk menggali potensi PNBP dan rencana pengembangan sarpras kedepan.
Tempat	:	PPSDM Regional Makassar
Tanggal	:	Minggu ke-1 November 2024
Output	:	Laporan Hasil <i>Background Study</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRigEX77Z1w54O53_eTC
Dokumentasi		



Milestone 7

Kegiatan	:	Melaksanakan <i>background study</i> ke Satker pengelola PNBP, sekaligus rapat dan diskusi untuk menggali potensi PNBP dan rencana pengembangan sarpras kedepan.
Tempat	:	Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran (Balai Pol PP dan Damkar) di Kemang Bogor.
Tanggal	:	Minggu ke-1 November 2024
Output	:	Laporan Hasil <i>Background Study</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRiqEX77Z1w54O53_eTC

Dokumentasi



Milestone 8

Kegiatan	: Melaksanakan <i>background study</i> ke Satker pengelola PNBPN, sekaligus rapat dan diskusi untuk menggali potensi PNBPN dan rencana pengembangan sarpras kedepan.
Tempat	: Balai Besar Pemdes di Malang
Tanggal	: Minggu ke-2 November 2024
Output	: Laporan Hasil <i>Background Study</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRiqEX77Z1w54O53 eTC

Dokumentasi





Milestone 9

Kegiatan	:	Melaksanakan <i>background study</i> ke Satker pengelola PNBP, sekaligus rapat dan diskusi untuk menggali potensi PNBP dan rencana pengembangan sarpras kedepan.
Tempat	:	PPSDM Regional Bukittinggi
Tanggal	:	Minggu ke-3 November 2024
Output	:	Laporan Hasil <i>Background Study</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRigEX77Z1w54O53_eTC
Dokumentasi		



Milestone 10

Kegiatan	:	Melaksanakan <i>benchmarking</i> pengelolaan PNPB Jasa Sarana dan Prasarana sesuai Tugas dan Fungsi ke K/L pengelola PNPB.
Tempat	:	BPSDM Kementerian Pekerjaan Umum
Tanggal	:	Minggu ke-3 November 2024
Output	:	Laporan Hasil <i>benchmarking</i> , dapat diunduh pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1ahRoYyM4Nb5KSRigEX77Z1w54O53_eTC

Dokumentasi



Milestone 11

Kegiatan	: Pengolahan data instrumen
Tempat	: Bagian Perencanaan Anggaran
Tanggal	: Minggu ke-1, ke-2, dan ke-3 November 2024
Output	: Data Sarpras dan Kebutuhan pada tautan berikut ini https://drive.google.com/drive/folders/1JcMPA94T1DHFkRrHYudL0o9ihCa_KPRa

Dokumentasi

The documentation includes four screenshots of Microsoft Word documents, each showing a table of assets (Sarpras) for a specific location. The tables are as follows:

PPSDM REGIONAL BUKITTINGGI

Jenis Sarpras	Jumlah	Luas/Kapasitas	Fasilitas	Objek Pungut PNPB (Ya/Tidak)
Sarpras Utama				
Ruang Kelas	10	40 peserta	Mega, karni, screen tv, infocus, papan tulis, sound system, ac, air pendingin	tidak

BPSDM KP

Jenis Sarpras	Jumlah	Luas/Kapasitas	Fasilitas	Objek Pungut PNPB (Ya/Tidak)
Sarpras Utama				
Ruang Auditorium (Aula)	1	828 m ² /500-800 Orang	Kursi Future 100 unit, AC Central, Toilet Umum, 2 Ruang Rias, 2 Ruang VIP, AC	Ya

PPSDM Makassar

Jenis Sarpras	Jumlah	Luas/Kapasitas	Fasilitas	Objek Pungut PNPB (Ya/Tidak)	Kondisi
Sarpras Utama					
Kelas	2	1.040 m ²	• Proyektor • Meja Belajar • Kursi • Wifi	Tidak	Baik
Aula	1	459 m ²	• Proyektor	Tidak	Baik

BALAI BESAR PEMDES MALANG

Jenis Sarpras	Jumlah	Luas/Kapasitas	Fasilitas	Objek Pungut PNPB (Ya/Tidak)
Sarpras Utama				
Bangunan Gedung Tanah Bangunan Peristirahatan/Bungalow/Cottage/ruang Kantor Permanen		7.459 m ²		
Bangunan Gedung Kantor Permanen		1.230 m ²		Tidak
Bangunan Gedung Kantor Lainnya		245 m ²		
Bangunan Gedung Kantor Lainnya		476 m ²		

Milestone 12

Kegiatan	: Analisis hasil data
Tempat	: Bagian Perencanaan Anggaran
Tanggal	: Minggu ke-2, ke-3, ke-4 November 2024
Output	: <ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian judul aksi perubahan; dan • Surat Pih. Kepala Biro Perencanaan tentang Permintaan Data BMN untuk Pengusulan Persetujuan Penggunaan Dana PNPB.

Dokumentasi



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
SEKRETARIAT JENDERAL**

Jalan Medan Merdeka Utara Nomor 7 Jakarta 10110, Telepon (021) 3450038
Fax. (021) 3811111 www.kemendagri.go.id, e-mail: birocendn@kemendagri.go.id

Jakarta, 13 November 2024

Nomor : 900.1.8.2/1590/Ren/02 Yth. 1. Sekretaris ljen;
Sifat : Biasa. 2. Sekretaris Ditjen;
Lampiran : Satu berkas. 3. Sekretaris Badan;
Hal : Permintaan Data BMN Untuk 4. Kepala Biro Umum Setjen;
Pengusulan Persetujuan 5. Kepala Biro Administrasi,
Penggunaan Dana PNBP. Akademik, dan Perencanaan
IPDN;
6. Sekretaris DKPP; dan
7. Kepala Bagian Perencanaan
Setjen.
di -
Tempat

Dalam rangka meningkatkan potensi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Kementerian Dalam Negeri dan penguatan sumber pendanaan dari PNBPs, baik PNBPs yang berasal dari layanan maupun pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN), dengan hormat bersama ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPs yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri, terdapat 92 jenis PNBPs dari 9 jasa PNBPs yang bersumber dari layanan yang dikelola oleh 4 Unit Kerja Eselon I (UKE I).
2. Adapun PNBPs layanan yang berasal dari 9 (sembilan) jasa PNBPs dimaksud pada angka yaitu yaitu:
 - a. Jasa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia bidang pemerintahan dalam negeri;
 - b. Jasa penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia bidang nonpemerintahan dalam negeri;
 - c. Jasa penilaian kompetensi;
 - d. Jasa penyelenggaraan pendidikan bidang pemerintahan dalam negeri;
 - e. Jasa pelayanan akses pemanfaatan data dan dokumen kependudukan;
 - f. Penggunaan sarana dan prasarana sesuai tugas dan fungsi;
 - g. Jasa pelayanan kesehatan; dan
 - h. Jasa penelitian dan/atau pengabdian masyarakat bidang pemerintahan dalam negeri.
3. Selain PNBPs layanan, 5 (lima) UKE I lingkup Kemendagri (Biro Umum Setjen, IPDN, BPSDM, Ditjen Bina Pendes, Ditjen Bina Bangsa) juga mengelola PNBPs yang berasal dari pemanfaatan Barang Milik Negara (BMN).
4. Terhadap PNBPs layanan tersebut pada angka 1, saat ini sudah mendapatkan persetujuan penggunaan dana PNBPs dari Kementerian

Kuangan berdasarkan S-12/MK/2024 tanggal 16 Januari 2024 tentang Persetujuan Penggunaan Dana PNBPs pada Kemendagri dan S-28/MK/2024 tanggal 18 September 2024 tentang Persetujuan Penggunaan Dana PNBPs pada Ditjen Dukung Kemendagri, sedangkan terhadap PNBPs Pemanfaatan BMN saat ini belum mendapatkan persetujuan.

5. Mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 155/PMK/02/2021 tentang Tata Cara Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak, persetujuan penggunaan dana PNBPs yang berasal dari pemanfaatan barang milik negara dapat diusulkan penggunaannya oleh Kementerian pengelola PNBPs kepada Menteri Keuangan sesuai dengan mekanisme dan peraturan yang berlaku.

Memperhatikan hal tersebut, diberikan kesempatan kepada seluruh UKE I untuk menyampaikan BMN yang telah memiliki persetujuan sewa atas BMN dari Kepala Kanwil DJKN Kementerian Keuangan setempat dan Menteri Dalam Negeri, kepada Sekretaris Jenderal c.q. Kepala Biro Perencanaan paling lambat tanggal 21 November 2024. Usulan tersebut akan dilakukan identifikasi dan analisis untuk selanjutnya diusulkan persetujuan penggunaan dana PNBPs-nya kepada Kementerian Keuangan. Adapun format matriks pengusulan, sebagaimana terlampir.

Pih, Kepala Biro Perencanaan,

Dian Andy Permana, M.Si
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 197407171993111003

Milestone 13

Kegiatan	:	Rapat internal persiapan penyusunan cetak biru
Tempat	:	Bagian Perencanaan Anggaran
Tanggal	:	Minggu ke-4 November 2024
Output	:	<ul style="list-style-type: none"> • Penyampaian data BMN untuk pengusulan persetujuan penggunaan dana PNBPs dari IPDN, Ditjen Bina Bangsa, dan BPSDM. • Finalisasi substansi dalam rangka penyusunan cetak biru. • Persiapan FGD Penyusunan Cetak Biru.

Dokumentasi



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

Jl. Ir. Soekarno Km. 20 Jatiningor – Sumedang Kode Pos 45363
Telp. (022) 7798252-7798253 Fax (022)7798256, Website <http://www.ipdn.ac.id>

Sumedang, 21 November 2024

Nomor : 900.1.2/1284/IPDN.18
Sifat : Penting
Lampiran : 1 (Satu) Berkas
Perihal : Penyampaian Data BMN Untuk
Pengusulan Persetujuan
Pergunaan Dana PNB

Yth. Pih. Kepala Biro Perencanaan
Setjen Kementerian Dalam
Negeri
di -
Tempat

Dengan hormat disampaikan bahwa, menindaklanjuti surat Pih. Kepala Biro Perencanaan Nomor : 900.1.8.2/ren/02 tanggal 18 November 2024 hal Permintaan Data BMN untuk Pengusulan Persetujuan Penggunaan Dana PNB, dapat kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pengusulan Persetujuan Penggunaan Dana PNB bersumber dari pemanfaatan atas Barang Milik Negara BMN lingkup IPDN yang telah mendapat persetujuan oleh Kementerian Keuangan dan Kementerian Dalam Negeri adalah IPDN Kampus Pusat (Jatinangor-Jakarta), IPDN Kampus Sumatera Barat, IPDN Kampus Sulawesi Selatan dan IPDN Kampus Nusa Tenggara Barat, sedangkan IPDN Kampus lainnya masih belum mendapatkan persetujuan dimaksud;
2. Pemanfaatan atas Barang Milik Negara (BMN) lingkup IPDN berupa sewa sebagian tanah dan/bangunan dengan proyeksi sewa yang dihasilkan sesuai dengan matriks terlampir.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan perkenannya diucapkan terima kasih.

Pih. Kepala Biro
Administrasi Akademik dan Perencanaan,

Dr. Sukrisno, S.Sos, M.S.
Pembina TKJ (IVb)
NIP. 19700804 199503 1 001

Tembusan:

1. Bapak Rektor IPDN (Sebagai Laporan);
2. Wakil Rektor di Lingkup IPDN; dan
3. Kepala Ritrin I lingkup IPDN.

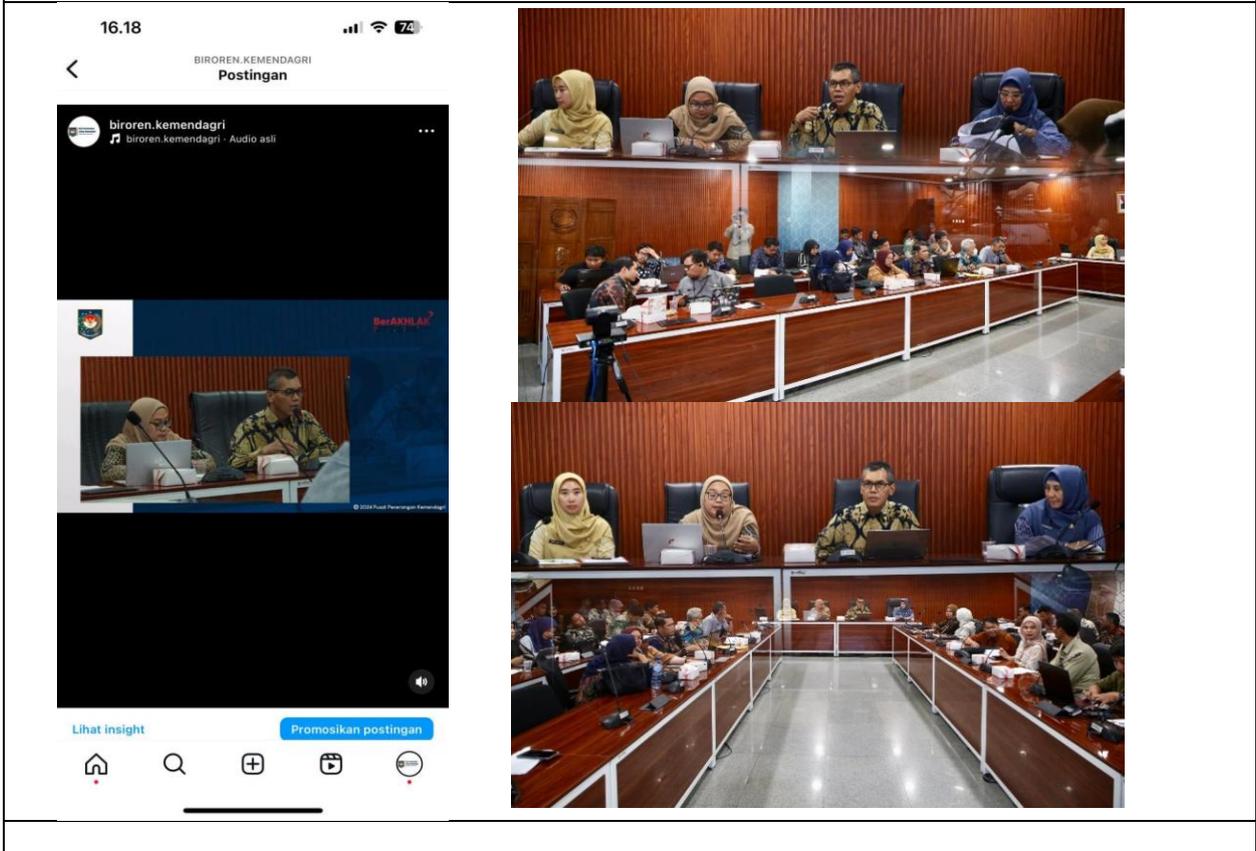
Lampiran Surat Pih. Kepala Biro Administrasi Akademik dan Perencanaan
: 1 Berkas
: 21 November 2024

Matriks Pengusulan Persetujuan Penggunaan Dana PNB atas Pemanfaatan BMN lingkup IPDN

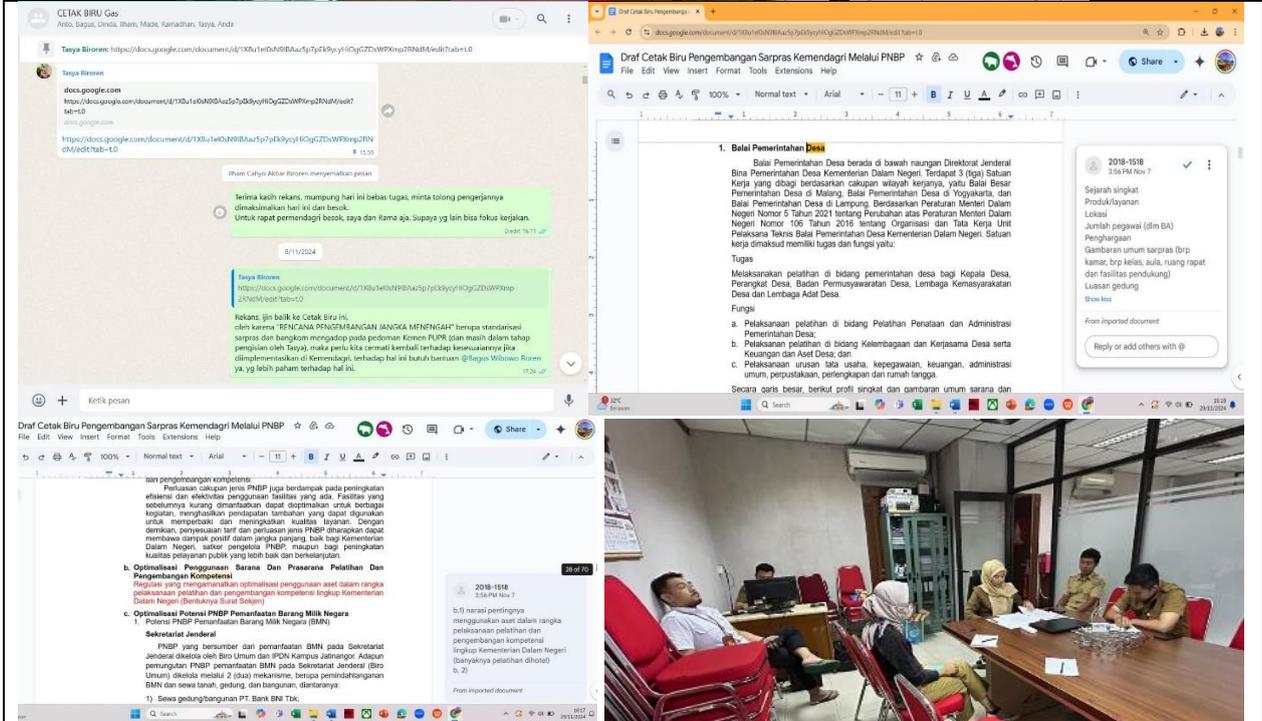
NO	REGULASI PERSETUJUAN SEWA		KEMENDAGRI	PENGUSULAN PERSETUJUAN PENGGUNAAN DANA PNB			KETERANGAN
	KEMENKEU	SEKRETERAT		SELURUH BMN	SEBAGIAN BMN	SEBUTKAN	
1				✓			
A IPDN KAMPUS PUSAT							
	Surat Nomor : 5157/MK/KN.4/2022 Hal Persetujuan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.348 Tahun 2022 (4/10/2022) Sewa BMN berupa sebagian tanah dan/atau bangunan yang dipertukarkan sebagai Kantor Bank Bersewa pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor		Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.406.2 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.348 Tahun 2022 (4/10/2022) Sewa BMN berupa sebagian tanah dan/atau bangunan yang dipertukarkan sebagai Kantor Bank Bersewa pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri	✓	Gedung BLS APDN dengan NUP Bangunan 4 dan NUP tanah 1, Luas tanah dan bangunan 102,14 m ² sebesar Rp. 152.353.000/5 tahun (19/09/2022) - (28/09/2027)		Sewa untuk Kantor Bank Jabar dan Banten
1	Surat Nomor : 5159/MK/KN.08/KN.01/2019 Hal Persetujuan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023		Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.349 Tahun 2022 Tentang Anjungan Tunai Mandiri bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor	✓	Tanah Bangunan Pendidikan dan Pelatihan dengan NUP 1 seluas 11.72 m ² sebesar Rp. 113.000.000/5 tahun (19/09/2022) - (28/09/2027)		Sewa untuk Anjungan Tunai Mandiri Bank Jabar dan Banten yang berlokasi di Pos Pemadi
2	Surat Nomor : 5140/MK/KN.08/KN.01/2019 Hal Persetujuan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023		Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.455 Tahun 2019 Tentang Sewa BMN berupa sebagian Tanah dan/atau Bangunan Untuk Kantor pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor	✓	Tanah Bangunan Pendidikan dan Pelatihan dengan NUP 1 seluas 1.000 m ² sebesar Rp. 117.000/5 tahun (29/10/2019) - (28/10/2024)		Sewa untuk kegiatan bisnis berupa WASERBA
3	Surat Nomor : 5146/MK/KN.4/2023 Hal Persetujuan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023		Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021. Sewa BMN berupa sebagian Tanah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor sebagai Kantor Pokok Nusantera	✓	Tanah Bangunan Pendidikan dan Pelatihan dengan NUP 1 seluas 579,79m ² sebesar Rp. 152.125.000/5 tahun (19-05-2023)-(18-05-2028)		Sewa untuk area bisnis berupa Kantor Pokok Nusantera
4	Surat Nomor : 5146/MK/KN.4/2023 Hal Persetujuan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023		Keputusan Rektor IPDN Nomor 100.4.7.1.279 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Keputusan Rektor IPDN Nomor 993.1.305 Tahun 2021. Sewa BMN berupa sebagian Tanah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kampus Jatinangor sebagai Kantor Pokok Nusantera	✓	Tanah Bangunan Pendidikan dan Pelatihan dengan NUP 1 seluas 579,79m ² sebesar Rp. 152.125.000/5 tahun (19-05-2023)-(18-05-2028)		Sewa untuk area bisnis berupa Kantor Pokok Nusantera

Milestone 14	
Kegiatan	: FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP.
Tempat	: Ruang Rapat Sasana Bhakti Praja Gd.C Lt.2, JL. Medan Merdeka Utara No.7, Jakarta Pusat.
Tanggal	: Minggu ke-4 November 2024
Output	: <ul style="list-style-type: none"> • Terhimpunnya masukan dari narasumber dan peserta rapat untuk penyusunan cetak biru. • Laporan hasil FGD • Sekilas pelaksanaan FGD dimaksud dapat diakses melalui akun instagram <i>biroren.kemendagri</i>, atau melalui link berikut: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1AAD-4Z1dDxZUC2Z4bGYhXYz0R6-7AV6R

Dokumentasi



Milestone 15	
Kegiatan	: Penyusunan Cetak Biru
Tempat	: Bagian Perencanaan Anggaran
Tanggal	: Minggu ke-1 Desember 2024
Output	: <ul style="list-style-type: none"> • Draf Cetak Biru • (Masing-masing tim efektif berkontribusi dalam penyusunan cetak biru sesuai dengan porsi tugasnya, dan tetap berkonsultasi dengan mentor secara reguler untuk koreksi dan permohonan saran dan masukan)
Dokumentasi	



Milestone 16	
Kegiatan	: Rapat Internal finalisasi penyusunan cetak biru
Tempat	: Bagian Perencanaan Anggaran
Tanggal	: Minggu ke-1 Desember 2024
Output	: Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNPB
Dokumentasi	



Kegiatan 17	
Kegiatan	: Diseminasi cetak biru melalui surat Plh. Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNBP
Tempat	: Tempat kerja masing-masing
Tanggal	: Minggu ke-1 Desember 2024
Output	: UKE I terinformasi tentang Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kemendagri Melalui PNBP. Adapun laporan pelaksanaan rapat dapat diakses melalui tautan berikut ini: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1AAD-4Z1dDxZUC2Z4bGYhXYz0R6-7AV6R

Dokumentasi



Rencana Pengembangan Layanan PNBP
Rencana Pengembangan Jangka Pendek

1. Penambahan Jenis Objek Pungut PNBP dan Penyesuaian Tarif PNBP

Penambahan Jenis Objek Pungut PNBP

Jenis pengembangan sarana dan prasarana bertarif tinggi dan bertarif rendah dapat dilakukan melalui PNBP. Dalam hal ini, pengembangan objek dapat dilakukan melalui PNBP dengan cara: (1) objek yang baru, (2) objek yang sudah ada, dan (3) objek yang sudah ada yang akan dikembangkan kembali.

Identifikasi potensi jenis objek pungut

Berdasarkan hasil survei pada SP2SD dan Ditjen Bina Perencanaan, serta hasil analisis, maka dapat diidentifikasi objek yang potensial untuk dikembangkan melalui PNBP. Objek yang potensial untuk dikembangkan melalui PNBP adalah objek yang memiliki nilai ekonomis yang tinggi, memiliki dampak sosial yang signifikan, dan memiliki potensi untuk dikembangkan kembali.

Ruang kelas adalah ruang untuk pembelajaran teori dan praktik yang memiliki kapasitas untuk 20 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap. Ruang kelas ini akan dikembangkan melalui PNBP dengan cara: (1) objek yang baru, (2) objek yang sudah ada, dan (3) objek yang sudah ada yang akan dikembangkan kembali.

Proses pengembangan ini akan dilakukan melalui PNBP dengan cara: (1) objek yang baru, (2) objek yang sudah ada, dan (3) objek yang sudah ada yang akan dikembangkan kembali.

Sarana dan Prasarana Wilaya Pengajar/Widyaiswara

No	Uraian	Detail
1	Ruang Kelas	Ruang untuk pembelajaran teori dan praktik yang memiliki kapasitas untuk 20 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
2	Ruang Laboratorium	Ruang untuk pembelajaran praktik yang memiliki kapasitas untuk 10 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
3	Ruang Seminar	Ruang untuk pembelajaran seminar yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
4	Ruang Pertemuan	Ruang untuk pembelajaran pertemuan yang memiliki kapasitas untuk 30 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
5	Ruang Kerja	Ruang untuk pembelajaran kerja yang memiliki kapasitas untuk 10 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
6	Ruang Perpustakaan	Ruang untuk pembelajaran perpustakaan yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
7	Ruang Olahraga	Ruang untuk pembelajaran olahraga yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
8	Ruang Asrama	Ruang untuk pembelajaran asrama yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
9	Ruang Kantin	Ruang untuk pembelajaran kantin yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
10	Ruang Toilet	Ruang untuk pembelajaran toilet yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
11	Ruang Kamar Mandi	Ruang untuk pembelajaran kamar mandi yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
12	Ruang Ruang Terbuka Hijau	Ruang untuk pembelajaran ruang terbuka hijau yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
13	Ruang Ruang Terbuka Hijau	Ruang untuk pembelajaran ruang terbuka hijau yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
14	Ruang Ruang Terbuka Hijau	Ruang untuk pembelajaran ruang terbuka hijau yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.
15	Ruang Ruang Terbuka Hijau	Ruang untuk pembelajaran ruang terbuka hijau yang memiliki kapasitas untuk 50 orang, memiliki standar yang tinggi, dan memiliki fasilitas yang lengkap.



KEMENTERIAN DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA
SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan Medan Merdeka Utara Nomor 7 Jakarta 10110, Telepon (021) 3450036
Fax. (021) 3611111 www.kemendagri.go.id, Email: bagensekretjendri@gmail.com

NOTA DINAS

Kepada : Yth. Plh. Kepala Biro Perencanaan.
Dari : Kepala Bagian Perencanaan Anggaran.
Tembusan : -
Tanggal : 6 Desember 2024
Nomor : 648/2/R/XII/2024
Sifat : Biasa.
Lampiran : 1 (satu) berkas.
Hal : Sosialisasi Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri.

Menindaklanjuti undangan Plh. Kepala Biro Perencanaan Nomor 900.1.8.2/1691/Ren/02 tanggal 3 Desember 2024 hal Undangan, dengan hormat dilaporkan hal-hal sebagai berikut:

- Rapat sebagai tindak lanjut FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada Jumat, 22 November 2024 di Sasana Bhakti Praja. Rapat dilaksanakan pada hari Kamis, 5 Desember 2024 pukul 13.00 WIB s.d. selesai bersama Biro Keuangan dan Aset, Biro Umum, Ditjen Bina Pemdes, masing-masing UKE 1 Pengelola PNBP, dan Biro Perencanaan.
- Rapat ini juga membahas terkait konfirmasi atas Surat dari UKE 1 (IPDN, Ditjen Bina Pemdes, Ditjen Bina Bangsa) sebagai tanggapan atas Surat Plh. Karo Perencanaan Nomor 900.1.8.2/1590/Ren/02 Hal: Permintaan Data BMN untuk Pengusulan Persetujuan Penggunaan Dana PNBP.
- Rapat dibuka oleh Kepala Bagian Perencanaan Anggaran dan dilanjutkan dengan penyampaian secara umum materi yang akan dibahas terkait Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP).
- Selanjutnya dalam pembahasan dimaksud disampaikan pula Konsep Cetak Biru Pengembangan Sarana Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBP sebagai berikut:
 - Tujuan dari penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBP yaitu:
 - Jangka Pendek
 - Pengusulan penambahan objek pungut PNBP dan penyesuaian tarif;
 - Pengusulan izin guna PNBP Jasa Layanan Pemanfaatan Layanan.
 - Jangka Menengah
 - Secara rutin mereviu pengelolaan PNBP di Unit/Satker;
 - Menyusun pedoman standarisasi sarana prasarana;
 - Belanja modal untuk meningkatkan kualitas layanan sarpras sesuai standar pada unit/satker.
 - Jangka Panjang

- ✓ Kemandirian fiskal dalam pengembangan sarana prasarana pada Kementerian Dalam Negeri;
- ✓ Menyusun dokumen *Grand Design* pengembangan sarpras sesuai kebutuhan satker dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi.
- Manfaat Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana Prasarana Kementerian Dalam Negeri melalui PNBP:
 - Internal
 - ✓ Pengalokasian anggaran lebih terarah, efektif, dan efisien;
 - ✓ Meningkatkan kemandirian Unit dan Satuan Kerja;
 - ✓ Sebagai acuan untuk identifikasi dan menganalisis usulan;
 - ✓ Optimalisasi pemanfaatan aset BMN;
 - ✓ Peningkatan identitas, daya saing, dan branding sarpras pelatihan dan pengembangan kompetensi Kementerian Dalam Negeri.
 - Eksternal
 - ✓ Dapat dimanfaatkan oleh publik sebagai fasilitas umum, sehingga meningkatkan potensi PNBP;
 - ✓ Bagi pengguna layanan, Pemda mendapatkan layanan yang terstandarisasi, minat pengguna meningkat, dan memberikan kenyamanan bagi aparatur yang mengikuti pelatihan;
 - ✓ Meningkatkan kualitas lingkungan dan memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar.
- Secara keseluruhan, realisasi untuk jenis PNBP pemanfaatan BMN dan PNBP layanan melebihi target penerimaan yang telah disesuaikan dengan perubahan terakhir.
- Pada tahun 2023, terdapat tren peningkatan di beberapa Regional terutama pada BPSDM KP untuk jenis PNBP pemanfaatan BMN dan PNBP layanan cenderung bervariasi antar regional dari tahun ke tahun walaupun terdapat penurunan yang relatif kecil secara umum relatif stabil.
- Pada tahun 2024, terdapat penambahan target penerimaan untuk akun Penggunaan Sarpras sesuai tuisi pada BPSDM dan PPSDM Regional serta terdapat target penerimaan pada Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Damkar untuk jenis layanan Pendidikan/Pelatihan
- Manfaat Pagu Penggunaan PNBP:
 - Meningkatkan kemandirian fiskal bagi Satker Pengelola PNBP pada Kemendagri;
 - Mendukung belanja modal;
 - Optimalisasi sumber daya dengan memastikan bahwa setiap Rupiah digunakan secara efisien untuk mendukung berbagai pelayanan publik.
- Isu dan Tantangan Pengembangan Sarana Prasarana kedepan:
 - Tata Kelola
 - ✓ Keterbatasan Rupiah Murni (RM) sebagai sumber dana;
 - ✓ Pengelolaan PNBP yang tidak terintegrasi;
 - ✓ Potensi aset yang belum dimanfaatkan secara maksimal.
 - Daya Saing
 - ✓ Sarpras pelatihan dan pengembangan kompetensi Kemendagri belum mampu bersaing dengan sektor swasta;
 - ✓ Belum terwujudnya perencanaan yang komprehensif dalam wujud *Grand Design*.
 - Isu Teknis

✓ Isu lingkungan dan keberlanjutan dalam pengembangan sarpras.

- Pola penggunaan PNBP:
 - Penggunaan dana PNBP oleh lintas jenis dan jasa PNBP pada unit dan satuan kerja;
 - Penggunaan dana PNBP oleh lintas jenis dan jasa PNBP antar satuan kerja berbeda dalam unit kerja yang sama;
 - Penggunaan dana PNBP oleh lintas jenis dan jasa PNBP antar unit kerja yang berbeda dalam Kementerian Dalam Negeri;
 - Penggunaan dana PNBP oleh lintas satuan kerja dalam Kementerian Dalam Negeri.

Demikian dilaporkan untuk menjadi periksa, dan mohon arahan lebih lanjut.

Kepala Bagian Perencanaan Anggaran,

Desy Narulita, S.E., M.T.
Pembina TK.I (IV/b)
NIP. 19731208 200312 2 003

Milestone 17

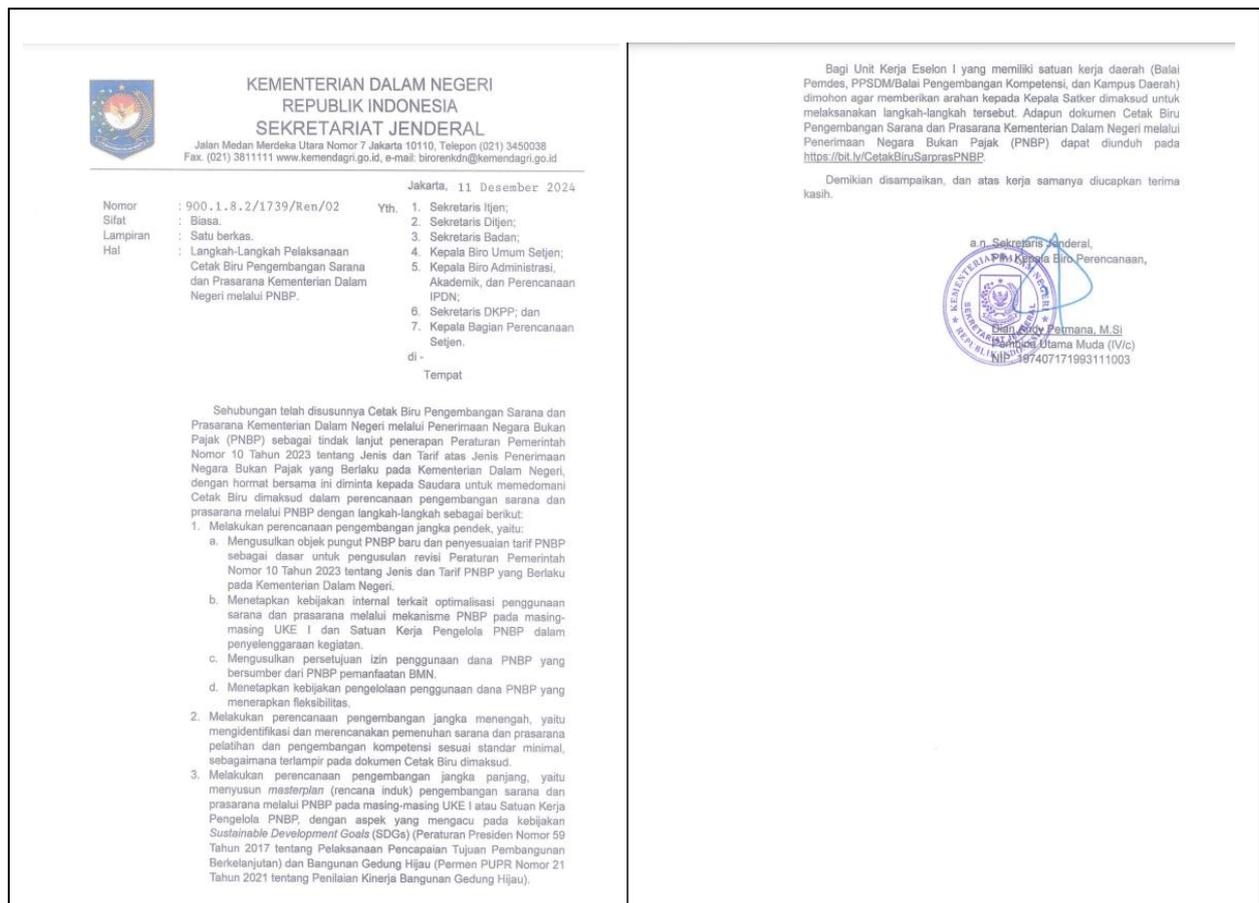
Kegiatan	:	Diseminasi cetak biru melalui surat Plh. Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNBP
Tanggal	:	Minggu ke-2 Desember 2024
Output	:	Surat penyampaian Cetak Biru kepada unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBP

Dokumentasi

Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP, dapat diakses melalui link dan barcode berikut



<https://online.flippingbook.com/view/549161405/>



7.2 Manfaat Aksi Perubahan

a. Manfaat untuk *Project leader*

- 1) Sebagai media pengembangan kemampuan kepemimpinan pelayanan publik yang berintegritas.
- 2) Meningkatkan kinerja dan kemampuan manajerial dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai Analis Anggaran Ahli Muda yang diberikan tugas tambahan melaksanakan fungsi pengawasan di Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan Setjen.

b. Manfaat untuk Tim Efektif

- 1) sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas kinerja tim efektif khususnya terkait menganalisis sarana dan prasarana.
- 2) Meningkatkan kerjasama tim dan kemampuan tim dalam berkolaborasi dengan stakeholder internal maupun eksternal.

c. Manfaat untuk Pimpinan Unit

Kepala unit kerja dan satuan kerja juga memperoleh manfaat dari aksi perubahan ini yaitu pengalokasian pengembangan sarana dan prasarana menjadi lebih terarah, efektif dan efisien. Kemudian, dengan adanya cetak biru ini, pimpinan unit memiliki panduan strategis untuk mengembangkan sarana dan prasarana

melalui PNBP. Selain itu, memungkinkan untuk mengoptimalkan pungutan PNBP melalui sarana dan prasarana sehingga menciptakan kemandirian unit kerja dan satuan kerja.

d. Manfaat untuk Pegawai selaku Pengguna Layanan Internal

Adapun manfaat yang diperoleh dari aksi perubahan untuk pegawai selaku pelaksana kebijakan:

- 1) Memiliki acuan dalam mengidentifikasi dan menganalisis usulan pengembangan sarpras melalui PNBP; dan
- 2) Personil pada bagian perencanaan anggaran memiliki gambaran yang jelas mengenai arah pengembangan sarana dan prasarana Kemendagri melalui PNBP sehingga menjadikan proses pembahasan anggaran menjadi lebih terarah.

e. Manfaat untuk Pengguna Layanan Eksternal

Manfaat yang diperoleh dari aksi perubahan berupa penyusunan kebijakan cetak biru ini, untuk *stakeholder* eksternal, dalam hal ini Kementerian Keuangan sebagai mitra kerja Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan adalah:

- 1) penerapan konsep kolaborasi yang tepat, dapat meningkatkan kepercayaan mitra dalam berkolaborasi dengan Bagian Perencanaan Anggaran (aspek organisasi) dan *project leader* dan tim (aspek tim kerja); dan
- 2) mitra kerja meyakini bahwa Kemendagri berkomitmen dalam meningkatkan layanan serta keseriusan dalam mendorong kemandirian satker pemungut PNBP;
- 3) mendapat gambaran yang lebih komprehensif kepada Kementerian Keuangan mengenai arah pengembangan sarana dan prasarana Kemendagri melalui PNBP

f. Manfaat bagi Organisasi

Manfaat yang diperoleh Kementerian Dalam Negeri adalah:

- 1) Optimalisasi pemanfaatan aset Barang Milik Negara (BMN) Kemendagri; dan
- 2) Peningkatan identitas, daya saing, dan branding sarana dan prasarana Kemendagri.

7.3 Perpindahan Stakeholder

Melalui pelaksanaan strategi komunikasi yang efektif dapat memberikan hasil berupa dukungan dari *stakeholder* atas pelaksanaan aksi perubahan yang dilakukan. Hal ini menyebabkan terjadinya perpindahan *stakeholder* dari *defenders* dan *latens* ke *promoters* yang dapat dijelaskan pada gambar berikut.

LOW INFLUENCE – HIGH INTEREST (LATENTS)	HIGH INFLUENCE – HIGH INTEREST (PROMOTERS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Pengelola layanan PNB ● Kabag Perencanaan BPSDM <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepala Biro Perencanaan ● Kabagren Biroren ● Pengelola sarpras di satker
LOW INFLUENCE – LOW INTEREST (APHATHETICS)	HIGH INFLUENCE – LOW INTEREST (DEFENDERS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Pemda ● Masyarakat <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● Sekretaris BPSDM ● Sekretaris Ditjen Bina Pemdes ● Sekretaris Ditjen Bina Bangda ● Kepala Biro Akademik dan Perencanaan IPDN ● Kepala PPSDM dan Balai ● Bappenas ● Kemenkeu <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be heard</div>

Gambar 7. 1 Peta Stakeholder Sebelum Aksi Perubahan

LOW INFLUENCE – HIGH INTEREST (LATENTS)	HIGH INFLUENCE – HIGH INTEREST (PROMOTERS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Tidak ada <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepala Biro Perencanaan ● Sekretaris BPSDM, ● Sekretaris Ditjen Bina Pemdes, ● Sekretaris Ditjen Bina Bangda, ● Kepala Biro Akademik dan Perencanaan IPDN; ● Kepala Biro Umum Setjen; ● Kepala PPSDM dan Balai; <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be</div>
LOW INFLUENCE – LOW INTEREST (APHATHETICS)	HIGH INFLUENCE – LOW INTEREST (DEFENDERS)
<ul style="list-style-type: none"> ● Peserta pelatihan ● Penyewa (Masyarakat) <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be</div>	<ul style="list-style-type: none"> ● Kepala Bagian Perencanaan ● Kemenkeu <div style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-left: auto;">Must be heard</div>

Gambar 7. 2 Peta Stakeholder Setelah Aksi Perubahan

BAB VIII

KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN

Pada bab ini akan dijelaskan ringkasan dari mata pelatihan pilihan yang dipelajari dan keterkaitannya dengan aksi perubahan. dengan ringkasan sebagai berikut:

a. Manajemen Pemerintahan

Aksi perubahan bertujuan untuk mewujudkan *good governance* melalui manajemen pemerintahan yang optimal. Tanggung jawab manajerial seorang pimpinan mencakup pengelolaan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diemban. Dalam pelaksanaannya, siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) menjadi kerangka kerja penting. Tahapan *Check* (periksa) dan *Act* (tindak lanjut) berfokus pada pengendalian pekerjaan. Jika ditemukan kekurangan, dilakukan perbaikan, dan jika pelaksanaan sudah sesuai, upaya diarahkan pada pemeliharaan dan peningkatan kinerja. Penting bagi *project leader* melaksanakan aksi perubahan dengan mempedomani PDAC, kerana memberikan kerangka kerja sistematis untuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Pada saat muncul kendala dan hambatan, dengan mempedomani PDAC, capaian target dapat terus diperbaiki melalui siklus yang berulang hingga tercapai hasil optimal yang mendukung terwujudnya hasil yang diharapkan.

Sebagaimana disampaikan pada Bab VI Deskripsi Proses Kepemimpinan, bahwa telah dilakukan revisi atas substansi aksi perubahan ini sehingga memerlukan penyesuaian substansi dari Cetak Biru. Untuk memastikan output aksi perubahan tercapai tepat waktu, maka dengan mempedomani PDCA, *project leader* dapat menjalankan tahapan *milestone* dengan baik.

b. Pembangunan Ekonomi Hijau

Aspek lingkungan dalam pembangunan ekonomi hijau mencakup pelestarian ekosistem, pengurangan emisi gas rumah kaca, dan penggunaan sumber daya yang efisien. Hal ini mendukung pelestarian lingkungan untuk generasi mendatang, sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs). Pembangunan inklusif memastikan bahwa manfaat dari pembangunan ekonomi hijau dirasakan oleh semua lapisan masyarakat, tanpa diskriminasi. Dengan demikian, tidak ada yang tertinggal dalam proses pembangunan, menciptakan masyarakat yang lebih adil dan sejahtera.

Sejalan dengan pembangunan ekonomi hijau, *project leader* dan tim telah mengadopsi konsep *green building* dalam rencana pengembangan jangka panjang dalam Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN. Dengan mengacu pada kebijakan SDGs dan Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan,

serta Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 21 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Bangunan Gedung Hijau, pengembangan sarana dan prasarana lingkup Kementerian Dalam Negeri memberikan dampak yang luas dan berkelanjutan. Dengan mengurangi jejak ekologis, meningkatkan efisiensi ekonomi, dan menciptakan lingkungan sosial yang inklusif, konsep ini mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan, mendukung efektivitas operasional, efisiensi biaya, dan keberlanjutan lingkungan.

c. Membina Kerjasama Tim

Menurut Young S.P (2023), kepemimpinan dalam sektor publik memiliki peran penting dalam meningkatkan tingkat keberhasilan proyek dan memperkuat kerja tim. Selain itu, pembentukan tim yang efektif terbukti memiliki dampak positif terhadap pencapaian tujuan proyek. Dengan kata lain, kepemimpinan yang baik dalam lingkungan publik secara langsung memfasilitasi kerja sama tim yang kuat, yang kemudian berkontribusi pada kesuksesan proyek secara keseluruhan. Disampaikan pula oleh Wolf D (2020) bahwa tim strategis memainkan peran penting sebagai penggerak utama dalam mengelola dan melaksanakan perubahan yang direncanakan.

Maka dalam penerapan pada saat pelaksanaan aksi perubahan, *project leader* harus bisa mempraktikkan kepemimpinan yang inklusif, komunikatif, dan visioner. Dengan memotivasi tim, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan suasana kolaboratif, mereka dapat meningkatkan efektivitas kerja tim.



Gambar 8. 1 Sertifikat Mata Kuliah Pilihan

BAB IX DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN

Diseminasi dan publikasi merupakan bagian yang penting untuk memberikan informasi tentang pelaksanaan aksi perubahan yang dilakukan. Pada bab ini akan diuraikan cara *project leader* mengkomunikasikan dan mendapat dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN ini.

1. Penerapan Strategi Komunikasi dalam Diseminasi dan Publikasi Aksi Perubahan

Berdasarkan peta stakeholder yang sudah dipetakan pada tabel 4.3 Strategi Komunikasi Stakeholder, *project leader* telah melaksanakan strategi komunikasi untuk mendukung aksi perubahan.

Tabel 9.1 Strategi Komunikasi Stakeholder

No.	Stakeholder	Hubungan	Strategi Komunikasi
1	Promotors		
a	Kepala Biro Perencanaan	Menjalankan tupoksi	Konsultasi dan meminta masukan
b	Sekretaris BPSDM	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
c	Sekretaris Ditjen Bina Pempdes	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
d	Sekretaris Ditjen Bina Bangda	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
e	Kepala Biro Akademik dan Perencanaan IPDN	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
f	Kepala Biro Umum Setjen	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
g	Kepala PPSDM dan Balai	Penanggung jawab pengelolaan sarpras dan PNBPN	Koordinasi dan meminta masukan
2	Defenders		
a	Kepala Bagian Perencanaan UKE I terkait	Pelaksana anggaran	Informasi dan meminta masukan
B	Kemenkeu	Instansi pembina	Informasi dan meminta masukan
3	Latents		
	-		
4	Apathetics		
a	Peserta pelatihan	Pengguna sarpras	Informasi melalui media sosial
b	Masyarakat	Pengguna sarpras	Informasi melalui media sosial

2. Publikasi Aksi Perubahan Melalui Media

Diseminasi dan publikasi aksi perubahan merupakan salah satu hal yang harus dilakukan dalam terobosan inovasi. Dengan adanya diseminasi, terobosan inovasi dapat diterima oleh khalayak semua stakeholder internal dan eksternal. Diseminasi merupakan penyebarluasan informasi terobosan inovasi kepada seluruh stakeholder. Berikut diseminasi aksi perubahan yang dilakukan *project leader*.

- a. penerapan strategi komunikasi Strategi komunikasi dimaksud, dilakukan melalui diskusi dan publikasi melalui Focus Group Discussion, menyiarkan kegiatan FGD dimaksud pada sosial media (Instagram) Biro Perencanaan Setjen Kemendagri, dan dilakukan melalui pertemuan dengan UKE I dan satuan kerja pengelola PNBPN, baik yang dilakukan secara formal maupun informal, sehingga hal yang diharapkan dalam pelaksanaan aksi perubahan dapat terwujud, sebagaimana telah dijelaskan pada Tabel 4.2 Tahapan Kegiatan (Jangka Pendek).

Aksi perubahan ini mendapatkan dukungan dari beberapa stakeholder sebagai berikut:

- a. Kepala PPSDM Regional Bandung memberikan dukungan dalam bentuk video testimoni yang dapat diakses pada tautan berikut ini, https://bit.ly/DukunganAksiPerubahan_KepalaPPSDMRegionalBandung



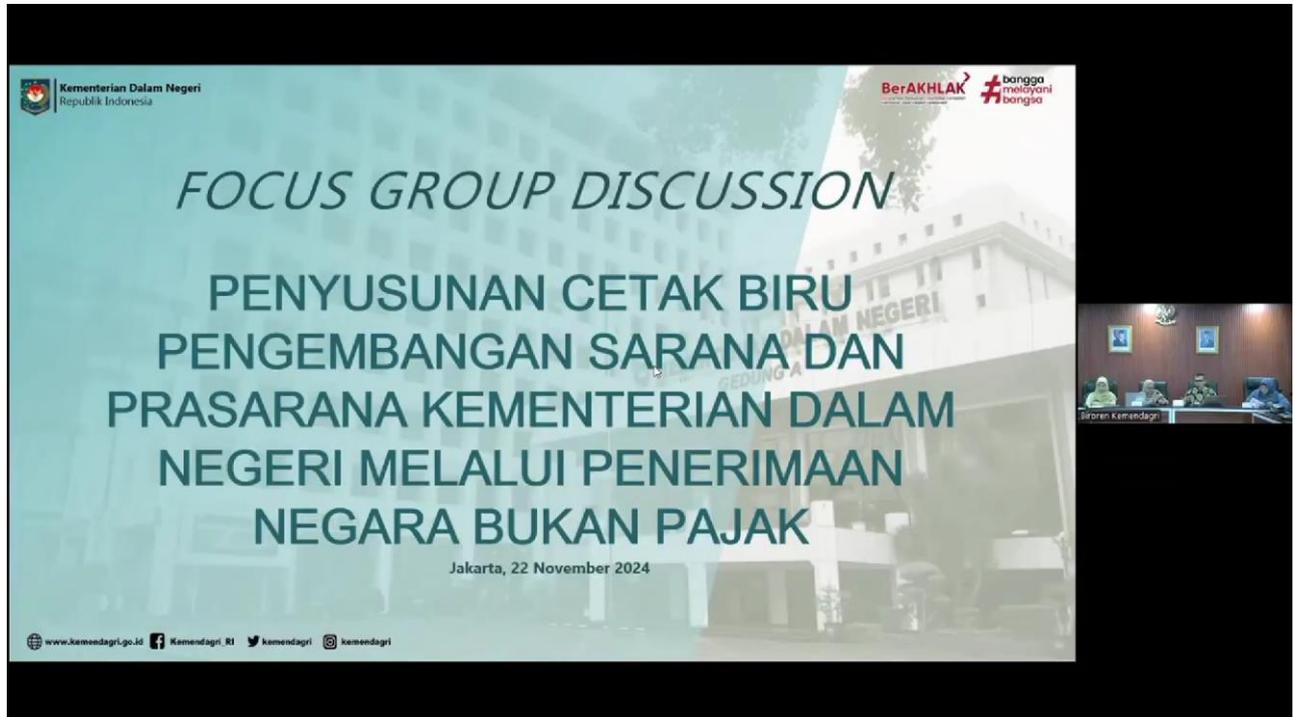
- b. Kepala Bagian Perencanaan BPSDM memberikan dukungan dalam bentuk video testimoni yang dapat diakses pada tautan berikut ini, https://bit.ly/DukunganAksiPerubahan_KabagPerencanaanBPSDM



- c. Kepala Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan selaku mentor memberikan dukungan dalam bentuk video testimoni yang dapat diakses pada tautan berikut ini, https://bit.ly/DukunganAksiPerubahan_KabagPerencanaanAnggaran



- d. Kepala Seksi Bidang Politik DJA Kemenkeu memberikan dukungan dalam bentuk pernyataan dukungan pada saat pelaksanaan *Focus Group Discussion* Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kemendagri melalui PNBP, yang dapat diakses melalui tautan berikut ini, https://bit.ly/DukunganAksiPerubahan_MitraKementerianKeuangan



BAB X

PELAKSANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Dalam pelaksanaan aksi perubahan ini, *project leader* juga melakukan pengembangan potensi diri, sesuai dengan strategi pengembangan potensi diri yang telah direncanakan sebelumnya, yaitu terkait mengelola perubahan dan pengembangan diri anggota tim melalui pelaksanaan aksi perubahan, dengan penjelasan sebagai berikut:

10.1 Forum Pertemuan Formal

Menurut Irwanto dalam Modul pengendalian pelaksanaan kegiatan (2019), *Focus Group Discussion* (FGD) adalah metode diskusi kelompok terarah untuk mengumpulkan data kualitatif tentang isu tertentu yang bertujuan untuk menggali informasi mendalam seperti alasan, motivasi, dan pandangan peserta. FGD dilaksanakan mengundang seluruh UKE I beserta satuan kerja lingkup Kemendagri, baik sebagai unit/satuan kerja pengelola PNBPN maupun bukan, namun memiliki sarana dan prasarana yang berpotensi menjadi objek pungut PNBPN. Kemudian, untuk menjangkau saran dan masukan dalam penyusunan Cetak Biru ini, *project leader* mengundang Direktorat PNBPN Kementerian/Lembaga Kemenkeu, Direktorat Anggaran Bidang Politik, Hukum Pertahanan, Keamanan, dan BA BUN Kemenkeu, serta Biro Perencanaan dan Keuangan Lembaga Administrasi Negara.

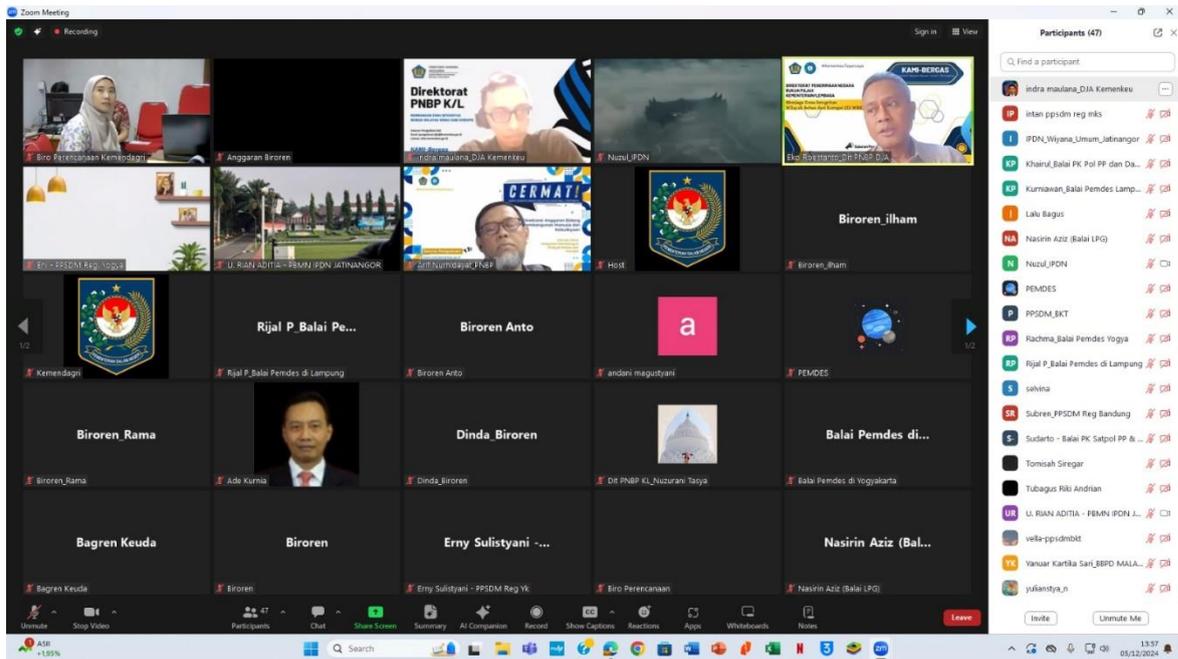


Gambar 10. 1 FGD Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Sarpras KDN Melalui PNBPN

10.2 Sosialisasi

Sosialisasi aksi perubahan berupa Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN, dilaksanakan melalui media virtual dengan mengundang stakeholder internal dan eksternal, yaitu unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBPN (BPSDM Kantor Pusat, PPSDM Regional, Ditjen Bina Pemdes, Balai Pemdes di daerah, Biro Keuangan dan Aset Setjen, Biro Umum Setjen,

Ditjen Bina Bangda, dan IPDN. Dalam kesempatan ini juga hadir perwakilan dari Direktorat PNBP K/L, Kementerian Keuangan.



Gambar 10. 2 Sosialisasi Cetak Biru Pengembangan Sarpras KDN Melalui PNBP

10.3 Membangun komitmen tim efektif

Upaya meningkatkan potensi diri dalam komunikasi dilakukan melalui kegiatan membangun komitmen tim yang efektif. Sebagai *project leader*, keterlibatan aktif diwujudkan melalui diskusi dalam rapat formal maupun interaksi informal. Aktivitas ini mencakup bertanya, memberikan masukan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan menjaga komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan, diharapkan pelaksanaan aksi perubahan dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana disampaikan oleh Bruce Tuckman dalam Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas 'Membangun Tim Efektif di Era New Normal' (2021), bahwa dalam pembentukan tim terdapat lima tahapan yang dikenal sebagai model forming, storming, norming, performing, dan adjourning. Dalam hal ini *project leader* melakukan langkah-langkah praktis agar target kerja tercapai sesuai yang diharapkan dan tepat waktu, diantaranya yaitu:

- a. Pada tahapan *Forming* (pembentukan), *project leader* melakukan:
 - 1) menjelaskan visi, misi, tujuan, tujuan aksi perubahan, dan peran setiap anggota tim, ditetapkan melalui surat tugas.
 - 2) Menetapkan aturan dasar kerja, termasuk komunikasi dan pelaporan melalui media komunikasi whatsapp group Cetak Biru.

- b. Pada tahapan *Storming* (konflik)
 - 1) Memberikan arahan yang jelas
 - 2) Menetapkan langkah kerja dengan *output* dan *timeline* yang jelas
 - 3) Memfasilitasi diskusi secara terbuka dalam mengatasi konflik/saran/masukan/umpan balik dari anggota tim
- c. Pada tahapan *Norming* (pembentukan norma)

Memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik untuk memperkuat motivasi
- d. Pada tahapan *Performing* (pelaksanaan)
 - 1) memberikan kepercayaan penuh kepada anggota tim untuk melaksanakan tugas mereka.
 - 2) menetapkan target yang jelas dengan batas waktu yang realistis
 - 3) memantau kemajuan proyek secara berkala dan berikan umpan balik yang membangun.
- e. Pada tahapan *Adjourning* (pembubaran)
 - 1) Mengadakan pertemuan akhir untuk merefleksikan proses kerja dan memberikan penghargaan
 - 2) melakukan evaluasi akhir untuk menilai pencapaian proyek dan hasil kerja tim

Adapun bukti pelaksanaan kegiatan ini telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya. Selain itu, sebagai peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, *project leader* juga berdiskusi dengan mentor terkait permohonan saran dan masukan untuk konsep substansi Cetak Biru yang sudah dirancang oleh *project leader* dan tim, sekaligus terkait solusi-solusi tertentu yang *project leader* dan tim akan laksanakan. Serta, *project leader* juga berdiskusi dengan *coach* untuk permohonan saran dan masukan terkait konsep aksi perubahan hasil diskusi dengan mentor dan tim efektif.



Gambar 10. 3 Membangun Komitmen Tim Efektif

10.4. Pengembangan Diri Anggota Tim

Dalam paradigma Lasswell, komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu (Hapsari W.I., 2021). Komunikasi yang dilakukan oleh project leader penting untuk dapat disampaikan dengan baik, termasuk apabila terjadi masalah dalam pelaksanaan aksi perubahan. *Project leader* harus bisa memberikan solusi atas kendala dan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan agar target kerja tercapai tepat waktu dan sesuai dengan hasil yang diharapkan. *Project leader* harus dapat memposisikan diri sebagai mentor dan *coach* bagi tim efektif.

Umpan balik dari tim efektif selama pelaksanaan milestone sangat dibutuhkan bagi *project leader* untuk dapat memperoleh informasi langsung terkait perkembangan pekerjaan, tantangan yang dihadapi, serta ide-ide untuk perbaikan. Dengan adanya umpan balik dari tim efektif, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif. Selama pelaksanaan aksi perubahan, umpan balik bersama tim efektif dilaksanakan melalui pertemuan formal maupun dikomunikasikan langsung secara informal.



Gambar 10. 4 Pengembangan Diri Tim Efektif

Sebagai contoh, dalam penyusunan Cetak Biru, diperlukan pemahaman yang sama antara project leader dan tim efektif tentang mekanisme pengelolaan PNBP, khususnya untuk pemanfaatan pengembangan sarana dan prasarana. Dalam hal ini *project leader* terbuka membangun komunikasi dengan tim efektif.

BAB XI

KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

Keberlanjutan penyusunan dan implementasi Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN sangat bergantung pada komitmen kuat dari pimpinan serta seluruh pihak yang terlibat. Cetak biru yang telah disusun melalui aksi perubahan ini menjadi pondasi penting untuk pengembangan sarana dan prasarana lingkup Kemendagri melalui mekanisme PNBPN.

Pada tahap jangka pendek, capaian aksi perubahan ini telah tercapai sesuai dengan milestone yang ditetapkan, mulai dari pembentukan tim efektif, penyusunan instrumen, background study ke satuan kerja, penyusunan cetak biru, sampai dengan diseminasi hasil baik melalui pertemuan maupun melalui Surat Bapak Plh. Kepala Biro Perencanaan (atas nama Sekretaris Jendral) Nomor 900.1.8/1739/Ren/02 tanggal 11 Desember 2024 hal Langkah-Langkah Pelaksanaan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBPN yang ditujukan bagi seluruh unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBPN. Dalam surat dimaksud, disampaikan cetak biru dan langkah-langkah penerapan yang perlu ditindaklanjuti oleh unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBPN lingkup Kemendagri.

Tahapan awal dimaksud akan menjadi modal dasar utama untuk pelaksanaan **tahapan jangka menengah**. Mengacu pada Cetak Biru dan regulasi terkait lainnya, Biro Perencanaan akan secara aktif berkoordinasi dengan unit kerja pengelola PNBPN dalam pengusulan revisi Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri berupa penambahan objek pungut atau jenis PNBPN, dan penyesuaian tarif PNBPN. Selain itu, khusus untuk mengoptimalkan pemanfaatan BMN lingkup Kemendagri, sesuai dengan Cetak Biru yang sudah disusun, Biro Perencanaan akan melakukan koordinasi untuk pengusulan persetujuan izin penggunaan dana PNBPN dari pemanfaatan BMN.

Dengan telah tersedianya regulasi dari hasil keluaran tahap jangka pendek dan jangka menengah sebagaimana dijelaskan sebelumnya, **tahapan selanjutnya** Biro Perencanaan akan melakukan revisi terhadap Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBPN Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri, dengan adanya penambahan objek pungut pada PNBPN layanan. Seluruh rencana dan capaian dalam setiap tahapan ini menjadi modal utama unit kerja pengelola PNBPN dalam mewujudkan sarana dan prasarana layanan PNBPN yang terstandarisasi. Standarisasi dimaksud saat ini masih terbatas pada standarisasi minimal yang diterapkan terhadap

sarana dan prasarana utama dan pendukung dalam pelayanan pelatihan dan pengembangan kompetensi.

Dengan adanya Cetak Biru ini, diharapkan unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBPN lingkup Kemendagri dapat mewujudkan kemandirian fiskal dalam mengembangkan sarana dan prasarananya melalui pengelolaan PNBPN sebagaimana tujuan jangka panjang dari aksi perubahan ini.

Adapun *milestone* jangka menengah seperti tergambar dalam tabel berikut:

No	Kegiatan	2025				Output	Evidence	PIC
		TW I	TW II	TW III	TW IV			
A.	Pengusulan revisi Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBPN yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri berupa penambahan objek pungut atau jenis PNBPN, kepada Kemenkeu							
1.	Rapat persiapan					<ul style="list-style-type: none"> • Terhimpunnya jenis PNBPN baru • Penyesuaian tarif PNBPN 	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun
	Rapat pembahasan					Rancangan PP	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun
	Rapat finalisasi usulan					Surat Mendagri terkait masukan revisi PP 10/2023 kepada Menteri Keuangan	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun
B	Pengusulan persetujuan izin penggunaan dana PNBPN pemanfaatan BMN, Kemenkeu							
1.	Rapat persiapan					Konsep peruntukan pemanfaatan PNBPN	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun
2.	Rapat pembahasan					Matriks BMN usul izin guna	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun
3.	Rapat finalisasi usulan					Surat Sekretaris Jenderal terkait usulan persetujuan izin penggunaan dana PNBPN pemanfaatan BMN kepada Menteri Keuangan	Undangan, Notula, Daftar Hadir Rapat	Leader dan Tim Penyusun

BAB XII PENUTUP

11.1 Kesimpulan

1. Aksi perubahan ini pada jangka pendek menghasilkan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), berkat dukungan dari mentor dan *coach*, serta khususnya berkat tim kerja efektif.
2. Hasil dari aksi perubahan ini telah ditindaklanjuti melalui Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan Nomor 900.1.8/1739/Ren/02 tanggal 11 Desember 2024 hal Langkah-Langkah Pelaksanaan Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP yang ditujukan bagi seluruh unit kerja dan satuan kerja pengelola PNBP.
3. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam keberhasilan pelaksanaan aksi perubahan. Melalui pelaksanaan aksi perubahan ini, penulis selaku project leader memperoleh banyak kesempatan untuk mengembangkan potensi diri terkait kepemimpinan khususnya kemampuan membangun komunikasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik melalui cetak biru dimaksud.

11.2 Ringkasan Eksekutif Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP

Substansi dalam cetak biru ini terdapat rencana pengembangan sarana dan prasarana yang terbagi dalam 3 (tiga) tahapan, diantaranya:

a. Latar Belakang

Sebagai instansi pembina pemerintahan daerah dan desa, Kementerian Dalam Negeri memiliki peran penting dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) daerah dan desa, yang mendukung peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia sebagaimana kebijakan Asta Cita yang diusung pada Pemerintahan Presiden Prabowo Subianto dan visi Indonesia Emas 2045. Adapun sarana dan prasarana merupakan salah satu sumber daya pelatihan yang perlu dan sangat penting dikelola dengan baik serta merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen pelatihan (Megasari, 2014), termasuk pelatihan bagi aparatur pemerintah daerah dan desa. Namun saat ini alokasi anggaran untuk pengembangan sarana dan prasarana yang bersumber dari Rupiah Murni serta Pinjaman dan Hibah Luar Negeri sangat terbatas. Hal ini yang membuat Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) menjadi alternatif sumber anggaran untuk pengembangan sarana dan prasarana dalam rangka meningkatkan kualitas

pelatihan dan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah daerah dan desa. Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP disusun sebagai panduan pengembangan sarana dan prasarana bagi Unit Kerja dan Satker Pengelola PNBP yang sumber pendanaannya berasal dari PNBP.

- b. Sebagai implementasinya, perlu dilakukan perencanaan pengembangan sarana dan prasarana melalui PNBP baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.
- c. Rencana pengembangan jangka pendek, berupa:
 - 1) Penambahan objek pungut PNBP dan Penyesuaian Tarif PNBP sebagai justifikasi dasar untuk pengusulan Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif PNBP yang berlaku pada Kementerian Dalam Negeri yang sebelumnya objek pungutannya hanya asrama dan amenities dan setelah dilakukan identifikasi terdapat potensi baru yaitu aula, kelas, lab komputer dan *guest house*;
 - 2) Kebijakan optimalisasi penggunaan sarana dan prasarana disetiap UKE I dan Satuan Kerja pengelola PNBP diminta memanfaatkan sarana dan prasarana yang berpotensi menjadi objek pungut PNBP dalam mendukung layanan PNBPnya;
 - 3) Kebijakan optimalisasi potensi PNBP BMN yang kemudian akan diusulkan untuk mendapat persetujuan izin guna dana PNBP berdasarkan hasil identifikasi bahwa Kemendagri memiliki potensi objek pungut yang besar dari pemanfaatan sarana dan prasaranya; dan
 - 4) Kebijakan pola penggunaan dana PNBP untuk meningkatkan fleksibilitas pemanfaatan dana PNBP yang dimungkinkan dilakukan lintas Satuan Kerja maupun lintas Unit Kerja sesama pengelola PNBP.
- d. Rencana pengembangan jangka menengah, berupa standarisasi sarana dan prasarana minimal pelatihan dan pengembangan kompetensi.
- e. Rencana pengembangan jangka panjang, berupa revitalisasi sarana dan prasarana yang berkualitas dan ramah lingkungan dengan mengacu pada kebijakan SDGs dan Peraturan Presiden No.59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan serta PermenPUPR No.21 Tahun 2021 tentang Penilaian Kinerja Bangunan Gedung Hijau yang terdapat aspek dan saran pertimbangan untuk Bangunan Gedung Hijau berdasarkan aturan dimaksud.

11.3. Rekomendasi

1. Dibutuhkan dukungan komitmen mulai dari pimpinan sampai kepada pejabat teknis untuk melaksanakan pengembangan sarana dan prasarana yang terarah melalui PNBP, khususnya pada tahap perencanaan dan penganggaran, serta pada saat pengelolaan PNBP;
2. Melakukan evaluasi berkala terhadap pengembangan sarana dan prasarana melalui PNBP;
3. Unit dan satuan kerja pengusul perlu mempersiapkan TOR, RAB, proyeksi penerimaan tiga tahun kedepan, dan dokumen terkait lainnya sebagai persiapan pelaksanaan tahapan jangka menengah, yaitu pengusulan revisi Peraturan Pemerintah No.10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif PNBP yang berlaku pada Kementerian Dalam Negeri, dan persetujuan izin guna dana PNBP dari PNBP pemanfaatan BMN; dan
4. Pada aspek pengawasan, perlunya peran Tim APIP terhadap unit kerja dan satuan kerja dalam pelaksanaan pengembangan sarana dan prasarana melalui PNBP.

11.4. Lesson Learned

1. Penyusunan Cetak Biru menegaskan bahwa dasar utama kepemimpinan yang efektif terletak pada komitmen terhadap etika, integritas, dan akuntabilitas.
2. Proses ini menjadi sarana bagi project leader untuk mengasah keterampilan, seperti analisis organisasi, kolaborasi, komunikasi strategis, dan manajemen tim. Pengalaman ini menjadi pelajaran berharga dalam memimpin perubahan yang berorientasi pada solusi praktis dan implementasi yang efektif.
3. Kepemimpinan dalam perubahan membutuhkan kemampuan berpikir strategis, menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi, dan mendorong inovasi guna menciptakan dampak positif yang lebih luas dalam kinerja dan layanan publik.
4. Keberhasilan pelaksanaan aksi perubahan menunjukkan pentingnya sinergi antara komitmen, komunikasi, dan kerja sama. Tanpa koordinasi yang baik antar pihak yang terlibat, penyusunan Cetak Biru tidak akan mencapai hasil optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- AusAid. (2005). *The Logical Framework Approach. AusGuideline. Activity design: Commonwealth of Australia.*
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.* Jakarta: Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara. (2019). *Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas: Manajemen pengawasan.* Dr. Adi Suryanto, M.Si, Dr. Muhammad Taufiq, DEA, & Erna Irawati, S.Sos., M.Pol. Adm (Pengarah Substansi), Drs. Riyadi, M.Si (Penulis Modul). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas: Membangun Tim Efektif di Era New Normal.* Dr.P.M.Marpaung, M.Sc. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Modul Berpikir Kreatif Dalam Pelayanan: Pelatihan kepemimpinan pengawas.* Dr. Wahyu Suprpti, MM., M.Psi-T (Penulis). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Modul Diagnosa Organisasi: Pelatihan kepemimpinan pengawas.* Drs. Setia Budi, MA., Mochamad Fatwadi, MT., M.Sc (Penulis). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Modul Pelatihan Kepemimpinan: Komunikasi dalam Pelayanan Publik.* dr. Wulandari Indri Hapsari, MPH. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2021). *Modul Pengendalian Pelaksanaan Kegiatan: Pelatihan kepemimpinan pengawas.* Dr. Muhammad Hairil Anwar, S.T., M.Ak (Penulis). Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Pemerintah Indonesia. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045. Lembaran Negara Republik Indonesia, Tahun 2024 Nomor 194.
- Virginia, G., Susanto, B., Restyandito, & Proboyekti, U. (2021). Logical framework analysis dan appreciative inquiry dalam perencanaan strategis sistem informasi manajemen organisasi. *Jurnal Publikasi Fakultas Teknologi Informasi Universitas Kristen Duta Wacana*. <https://publikasi-fti.ukdw.ac.id/Paper Logical Framework Analysis dan Appriciative Inquiry dalam Perencanaan Strategis Gloria Virginia.pdf>.

Lampiran I

**RANCANGAN AKSI PERUBAHAN
PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI CETAK
BIRU LAYANAN PNBP DI BIRO PERENCANAAN**



Disusun oleh:

Nama : Dyah Laksita Retno Purwaningrum
NIP : 198510042009122001
Angkatan : 1
Nomor Presensi : 02
Jabatan : Analis Anggaran Ahli Muda
Unit Kerja : Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2024**

**FORM PERSETUJUAN MENTOR
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS (PKP)
KEMENTERIAN DALAM NEGERI TAHUN 2024**

NAMA PESERTA : Dyah Laksita Retno Purwaningrum
NDH : 02
NIP : 198510042009122001
JABATAN : Analis Anggaran Ahli Muda
UNIT KERJA : Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal
NAMA MENTOR : Desy Narulita S.E., M.T.
NIP : 197312082003122003
JABATAN : Kepala Bagian Perencanaan Anggaran
GAGASAN PERUBAHAN : **PENGEMBANGAN FASILITAS SARANA DAN PRASARANA MELALUI CETAK BIRU LAYANAN PNBP DI BIRO PERENCANAAN.**

Di Setujui Oleh
Mentor/Atasan Langsung,



Desy Narulita S.E., M.T.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan **Rancangan Aksi Perubahan “Cetak Biru Pengembangan Sarana dan Prasarana Kementerian Dalam Negeri Melalui PNBP”** ini dapat diselesaikan dengan baik.

Kami menyadari bahwa Rancangan Aksi Perubahan ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan. Terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian Rancangan Aksi Perubahan ini. Pengembangan sarana dan prasarana yang didukung oleh perencanaan terstruktur melalui cetak biru yang komprehensif diharapkan mampu mendukung tercapainya layanan PNBP yang lebih optimal, responsif, serta berkelanjutan.

Kami ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini, khususnya kepada Mentor, Coach, dan seluruh pegawai di Kemendagri yang telah memberikan masukan, panduan, dan dukungannya. Kami berharap Rancangan Aksi Perubahan ini dapat bermanfaat dan menjadi pedoman dalam pengembangan sarana dan prasarana melalui PNBP lingkup Kemendagri, sekaligus mendorong penganggaran dukungan sarana dan prasarana yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan layanan PNBP di Kemendagri.

Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan bimbingan-Nya dalam setiap langkah kita untuk memajukan institusi dan melayani masyarakat dengan lebih baik.

Jakarta, Desember 2024

Dyah Laksita R.P., S.K.M., M.Pub.Admin (Pol)
NIP. 198510042009122001

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
1.1. Gambaran Umum	1
1.2 Tujuan.....	4
1.3 Manfaat.....	4
1.4 Ruang Lingkup Aksi Perubahan	6
BAB II.....	7
PROFIL KINERJA PELAYANAN.....	7
Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan.....	7
BAB III	15
ANALISIS MASALAH PELAYANAN.....	15
3.1 Analisis Masalah Kinerja Organisasi.....	15
3.1.1 Diagnosa Organisasi	15
3.1.2 Identifikasi Isu	15
3.1.3 Penapisan Isu Prioritas	17
3.1.4 Penetapan Isu Prioritas	18
3.2 Analisis Permasalahan.....	22
3.2.1 Gagasan Aksi Perubahan.....	22
3.2.2 Logical Framework Analysis (LFA)	22
3.2.3 <i>Stakeholder Analysis</i> (Analisa Stakeholder)	23
3.2.4 Analisis Penyebab Munculnya Masalah	24
3.2.6 Matriks Logical Framework Analysis (LFA).....	28
3.2.7 Lesson Learnt STULA	30
3.2.8 Gagasan Terpilih	30
BAB IV.....	32
STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	32
4.1 Terobosan/Inovasi	32
4.2 Tahapan Kegiatan.....	32
4.3 Pentahapan Milestone	33
4.4 Sumberdaya (Peta dan Pemanfaatan).....	36
4.5 Strategi komunikasi dengan stakeholders	37

4.6 Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan	38
BAB V.....	43
STRATEGI PENGEMBANGAN DIRI.....	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Organisasi Biro Perencanaan	10
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bagian Perencanaan Anggaran	11
Gambar 3.1 Analisis Pohon Masalah (X3)	27
Gambar 3.2 Analisis Pohon Objektif (X3)	28
Gambar 4.1 <i>Milestone</i> Aksi Perubahan	33
Gambar 4.2 Peta <i>Stakeholder</i>	37
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Tim	42

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Personil Bagian Perencanaan Anggaran.....	11
Tabel 2.2 Sumber Daya Pembiayaan Bagian Perencanaan Anggaran.....	13
Tabel 2.3 Penanggungjawab Tugas dan Fungsi	13
Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran.....	15
Tabel 3.2 Metode Analisis APKL	18
Tabel 3.3 Penetapan Isu Prioritas dalam Penganggaran	20
Tabel 3.4 Analisis <i>Stakeholder</i>	23
Tabel 3.5 Analisis Pohon Masalah	24
Tabel 3.6 Identifikasi Solusi.....	26
Tabel 3.7 Matriks <i>Logical Framework Analysis</i> (LFA)	28
Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan (Jangka Pendek)	34
Tabel 4.2 Tahapan Kegiatan (Jangka Pendek)	35
Tabel 4.3 Strategi Komunikasi Stakeholder.....	38
Tabel 4.4 Jadwal Pengendalian Kegiatan	39
Tabel 4.5 Tahapan Pengendalian Kegiatan	40
Tabel 5.1 Penilaian Mandiri.....	43
Tabel 5.2 Penilaian Mentor Terhadap <i>Project leader</i>	44
Tabel 5.3 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta.....	46

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

1.1. Gambaran Umum

Pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi landasan utama bagi setiap bangsa untuk menjadi negara maju, termasuk Indonesia. Hal ini menjadi syarat utama yang tidak akan berubah siapapun pemimpinya. Dari *Nawa Cita* yang diusung Pemerintahan Joko Widodo–Jusuf Kalla dan Pemerintahan Joko Widodo–Maaruf Amin maupun *Asta Cita* yang sebentar lagi diusung Pemerintahan Prabowo Subianto–Gibran Rakabuming, Pengembangan Sumber Daya Manusia selalu menjadi perhatian khusus untuk mewujudkan Indonesia yang lebih baik. Adalah tugas Kementerian Dalam Negeri untuk membantu meningkatkan Sumber Daya Manusia berkualitas dan berdaya saing sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2024, salah satu Prioritas Nasional adalah Meningkatkan Sumber Daya Manusia berkualitas dan berdaya saing. Dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya, Kementerian Dalam Negeri menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia berupa pelatihan aparatur Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, maupun Pemerintah Desa. Sesuai dengan perannya yang sentral dalam pembinaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah daerah, kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi ini adalah salah satu kegiatan Kementerian Dalam Negeri yang bersentuhan secara langsung dengan pengembangan Sumber Daya Manusia Indonesia, khususnya bagi ASN pemerintah daerah.

Untuk menghasilkan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN Kemendagri dan pemerintah daerah yang berkualitas, tentunya perlu didukung dengan sarana dan prasarana (sarpras) yang memadai sehingga kegiatan pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan publik. Di berbagai negara, kualitas infrastruktur pelatihan dan kompetensi pegawai telah menjadi fokus utama dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia (SDM) di sektor publik. Ketika sarpras mendukung kenyamanan dan kemudahan akses, aparatur cenderung lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Selain itu, sarpras yang lengkap, modern, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mendukung efektivitas proses pembelajaran serta meningkatkan kualitas layanan publik secara

keseluruhan. Oleh karena itu, investasi dalam sarpras seharusnya menjadi salah satu prioritas bagi Kemendagri agar tujuan pengembangan kompetensi ASN khususnya pemerintah daerah dapat tercapai secara optimal.

Di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, terdapat tantangan dalam penyediaan sarana dan prasarana yang optimal untuk mendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN. Fasilitas yang ada saat ini belum sepenuhnya memadai dalam memenuhi kebutuhan pelatihan yang terus meningkat, terutama dalam menghadapi tantangan di era digitalisasi. Salah satu solusinya adalah melalui pemanfaatan PNBP. Salah satu tantangan yang dihadapi dalam pengembangan sarpras terkait pengembangan kompetensi di lingkungan Kemendagri ini adalah bahwa Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi SDM Bidang Pemdagri dan Non-Pemdagri serta Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi merupakan dua (2) dari sembilan (9) jenis layanan PNBP yang ditawarkan oleh kementerian ini, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri (selanjutnya disebut dengan PP Nomor 10 Tahun 2023). Terdapat 9 Satuan Kerja lingkup Kemendagri yang memberikan kedua jenis pelayanan ini yaitu:

- a. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b. PPSDM Regional D.I. Yogyakarta;
- c. PPSDM Regional Bukittinggi;
- d. PPSDM Regional Makassar;
- e. PPSDM Regional Bandung;
- f. Balai Pol PP dan Damkar;
- g. Balai Besar Pemerintahan Desa Malang;
- h. Balai Pemerintahan Desa Yogyakarta; dan
- i. Balai Pemerintahan Desa Lampung.

Selanjutnya, pada lampiran PP Nomor 10 Tahun 2023 tersebut diatur tarif sewa salah satu sarana dan prasarana utama dalam pengembangan kompetensi, yaitu Asrama, yang diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) tipe kamar, yaitu Tipe Kamar A, Tipe Kamar B, Tipe Kamar C, dan Tipe Kamar D dengan variasi harga yang berbeda. Sebagai peraturan turunan, telah ditetapkan Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Kamar Asrama atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai Tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri sebagai panduan bagi Satuan Kerja pemilik Asrama dalam mengklasifikasikan tipe

kamar asramanya. Berdasarkan hasil klasifikasi berdasarkan Kepmendagri tersebut, ditentukan kamar asrama:

1. Tipe A pada BPSDM Kantor Pusat, PPSDM Regional Bandung, Balai Pemdes Yogyakarta, dan Balai Pemdes Lampung;
2. Tipe B pada BPSDM Kantor Pusat dan PPSDM Regional Bandung, Balai Pemdes Yogyakarta;
3. Tipe C pada BPSDM Kantor Pusat, PPSDM Regional Bandung, dan PPSDM Regional Bukittinggi;
4. Tipe D pada Balai Pemdes Malang, BPSDM Kantor Pusat, PPSDM Regional Yogyakarta, PPSDM Regional Bandung, dan PPSDM Regional Bukittinggi.

Variasi tipe kamar pada satker-satker tersebut menunjukkan adanya ketimpangan kualitas sarana dan prasarana terkait pengembangan kompetensi ASN yang diselenggarakan Kemendagri. Permasalahan ketimpangan ini tidak hanya terjadi pada asrama, melainkan juga pada sarpras terkait pengembangan kompetensi ASN lainnya, seperti ruang kelas, aula, dan sarpras pendukung lainnya. Namun, dengan kemampuan APBN yang terbatas dan dengan pertimbangan Prioritas Nasional dan Prioritas Kementerian, terdapat keterbatasan anggaran untuk peningkatan sarpras tersebut baik secara kualitas atau bahkan kuantitas pada satker-satker tersebut.

Salah satu solusi potensial untuk mengatasi keterbatasan anggaran ini adalah dengan optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana. Dengan pengelolaan yang efektif, PNBP dapat menjadi sumber pendanaan yang berkelanjutan untuk pengembangan fasilitas pelatihan yang modern dan berkualitas. Memperhatikan isu dimaksud, sesuai dengan tugas dan fungsi Bagian Perencanaan Anggaran Biro Perencanaan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, penyiapan koordinasi perencanaan, target, izin penggunaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian mendasari penyusunan kebijakan berupa penyusunan cetak biru pengembangan layanan PNBP yang berfokus pada peningkatan sarana dan prasarana pelatihan dan pengembangan kompetensi di Kemendagri.

Cetak biru ini akan menjadi pedoman strategis untuk memastikan penggunaan PNBP yang lebih efektif dan efisien dalam mendukung peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan, sekaligus mewujudkan Asta Cita bagi Pemerintahan baru yang akan datang. Dengan adanya cetak biru ini, diharapkan sarana dan prasarana pelatihan dapat ditingkatkan secara signifikan, sehingga ASN di Kemendagri memiliki

kemampuan yang lebih baik untuk menjalankan tugasnya. Pada akhirnya, ini akan mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas pelayanan publik di tingkat nasional.

1.2 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dengan disusunnya Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tusi lingkup Kemendagri, yaitu:

- a. Tujuan Jangka Pendek
 - 1) Tersusunnya Tim Efektif Rancangan Agenda Perubahan; dan
 - 2) Tersusunnya Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tusi lingkup Kemendagri.
- b. Tujuan Jangka Menengah
 - 1) Implementasi Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tusi lingkup Kemendagri
 - 2) Pedoman standar fasilitas asrama pada 9 satker pemungut PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi; dan
 - 3) Bahan rekomendasi usulan revisi PP Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kemendagri.
- c. Tujuan Jangka Panjang
 - 1) Bahan rekomendasi usulan Revisi Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri;
 - 2) Pedoman pengembangan sarpras fasilitasi pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi (makro)

1.3 Manfaat

Manfaat tersedianya Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi, secara umum meningkatkan kemandirian satker dalam menyediakan sarpras sesuai tugas dan fungsi yang berkualitas untuk mendukung layanan PNBP pada masing-masing satker. Adapun manfaat khusus internal bagi *project leader*, *stakeholder* internal, dan *stakeholder* eksternal yaitu:

- a. Manfaat internal bagi:
 - 1) *Project leader* yaitu:
 - a) Peningkatan kapabilitas dalam perencanaan dan penganggaran;
 - b) Peningkatan kemampuan komunikasi dan kolaborasi antar tim dan stakeholder;
 - c) Menguatkan kemampuan monitoring dan evaluasi kinerja tim serta dalam memantau efektivitas penganggaran sarpras;

- d) Mendukung dalam pengambilan keputusan pada saat penelitian usulan pembangunan/renovasi/pengadaan sarpras terkait layanan PNBP sesuai tugas dan fungsi.
- 2) Bagian Perencanaan Anggaran yaitu:
- a) Peningkatan kapasitas SDM dalam menganalisis penganggaran sarpras, khususnya sarpras PNBP sesuai tugas dan fungsi;
 - b) Memiliki acuan dalam mengidentifikasi dan menganalisis usulan pengembangan sarpras sesuai tugas dan fungsi;
 - c) Memperkuat posisi dalam negosiasi pengusulan penganggaran pengembangan sarpras sesuai tugas dan fungsi dengan mitra (Bappenas dan Kementerian Keuangan)
- 3) Kementerian Dalam Negeri yaitu:
- a) Pengalokasian anggaran yang lebih terarah, efektif dan efisien;
 - b) Panduan strategis bagi Satker untuk mengembangkan layanan PNBP penggunaan sarpras sesuai tugas dan fungsi;
 - c) Memprioritaskan penganggaran pengembangan sarpras pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi secara bertahap;
 - d) Optimalisasi pungutan PNBP yang meningkatkan kemandirian Satker;
 - e) Peningkatan identitas, daya saing, dan branding sarpras pelatihan dan pengembangan kompetensi Kemendagri;
 - f) Optimalisasi pemanfaatan aset Barang Milik Negara (BMN);
 - g) Panduan dalam melakukan evaluasi layanan PNBP; dan
 - h) Menjadikan sarpras pelatihan sebagai kebanggaan instansi
- c. Manfaat eksternal bagi:
- 1) Pemerintah Pusat
- a) Perencanaan layanan PNBP penggunaan sarpras sesuai tugas dan fungsi yang lebih baik dapat mengoptimalkan pelaksanaannya;
 - b) Peningkatan potensi setoran PNBP ke kas negara, dan
 - c) Memberikan gambaran yang lebih komprehensif kepada Kementerian Keuangan mengenai arah pengembangan layanan PNBP penggunaan sarpras sesuai tugas dan fungsi di Kemendagri.
 - d) Membuktikan komitmen Kemendagri dalam meningkatkan layanan serta keseriusan dalam mendorong kemandirian satker pemungut PNBP.

- 2) Manfaat bagi Pemerintah Daerah
 - a) Bagi pengguna layanan, Pemerintah Daerah mendapatkan layanan PNBP yang terstandarisasi, minat untuk menggunakan layanan meningkat, dan aparatur yang mengikuti pelatihan merasakan kenyamanan lebih baik.
 - b) Sebagai regulator, pengembangan sarpras yang sesuai dengan tata ruang daerah dapat meningkatkan kualitas lingkungan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar.
- 3) Manfaat bagi Masyarakat
 - a) Pengembangan sarpras tidak hanya bermanfaat bagi aparatur, tetapi juga dapat dimanfaatkan oleh publik sebagai fasilitas umum sehingga meningkatkan potensi PNBP; dan
 - b) Aktivitas pelatihan aparatur di sarpras lingkup Kemendagri dapat meningkatkan aktivitas ekonomi masyarakat sekitar.

1.4 Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Ruang lingkup aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

- a. Area dan Lokus Aksi Perubahan
Area dan lokus aksi perubahan adalah Biro Perencanaan, BPSDM, PPSDM Regional, dan Balai Pempdes Regional.
- b. Fokus/Program Aksi perubahan
Program aksi perubahan adalah penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi lingkup kemendagri untuk meningkatkan kemandirian satker dalam pengembangan sarpras pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi secara bertahap.
- c. Kegiatan Aksi Perubahan
Kegiatan Aksi perubahan akan dilaksanakan pada bulan September 2024 s.d Desember 2024 (Jangka Pendek); Februari 2025 s.d Desember 2025 (Jangka Menengah) dan Januari 2026 s.d Desember 2028 (Jangka Panjang).
- d. Adapun kegiatan aksi perubahan yang dilakukan dalam jangka pendek yaitu:
 - 1) Penyusunan Instrumen (kuesioner)
 - 2) Pendistribusian Instrumen
 - 3) Background study ke satker
 - 4) Pengolahan data instrumen
 - 5) Analisis hasil data
 - 6) Penyusunan Pedoman
 - 7) Diseminasi Hasil

BAB II

PROFIL KINERJA PELAYANAN

Tugas dan Fungsi Biro Perencanaan

Biro Perencanaan memiliki peran strategis dalam **Program Dukungan Manajemen**, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan manajemen dan dukungan teknis di Unit Kerja Eselon I Kemendagri, dengan **sasaran program** yang dituju adalah **meningkatkan kualitas layanan dukungan manajemen** serta dukungan teknis lainnya untuk Unit Kerja Eselon I Kemendagri. Melalui sasaran ini, Biro Perencanaan berusaha menciptakan sinergi antar unit yang lebih baik, mendukung keterpaduan antarprogram, serta meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

Untuk mencapai sasaran tersebut, Biro Perencanaan menjalankan **kegiatan**, salah satunya adalah **Pengelolaan Keuangan, Barang Milik Negara (BMN), dan Umum di Sekretariat Jenderal Kemendagri**. Kegiatan ini menjadi inti dari berbagai aktivitas perencanaan dan pengelolaan sumber daya, yang mencakup penyusunan anggaran, pengelolaan keuangan, hingga evaluasi program. Sasaran dari pelaksanaan kegiatan ini adalah **meningkatkan kualitas perencanaan program dan anggaran**, serta **monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja program dan anggaran** di seluruh lingkup Kementerian Dalam Negeri. Sasaran ini memastikan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran dapat dilakukan secara akuntabel dan transparan.

Selanjutnya, **rincian output** dari kegiatan yang dikelola oleh Biro Perencanaan mencakup **layanan dukungan manajemen**, yang bertujuan untuk mendukung peningkatan kapasitas dalam penyusunan program dan anggaran di lingkungan Kemendagri. Layanan ini menjadi landasan utama dalam mewujudkan perencanaan dan pelaksanaan program yang terstruktur dan efisien. Adapun, untuk mencapai output tersebut, komponen kegiatan utama yang dijalankan meliputi:

1. Penyusunan rencana program, merupakan tahap perumusan program-program strategis Kemendagri sesuai dengan kebijakan prioritas pemerintah (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional, Rencana Kerja Pemerintah, Rencana Strategis, Rencana Kerja).
2. Penyusunan rencana anggaran, merupakan proses pengalokasian anggaran yang efektif dan sesuai kaidah perencanaan penganggaran untuk mendukung pencapaian tujuan sasaran program.

Sesuai Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata kerja Kementerian Dalam Negeri, Biro Perencanaan memiliki tugas melaksanakan sebagian

tugas Sekretariat Jenderal dalam pengoordinasian dan penyusunan rencana program dan anggaran serta monitoring, evaluasi, dan pelaporan kinerja pelaksanaan program dan anggaran di lingkungan kementerian. Dalam melaksanakan tugas, Biro Perencanaan juga menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi dan penyusunan rencana program kerja di lingkungan Kementerian;
- b. Koordinasi dan penyusunan rencana anggaran di lingkungan Kementerian;
- c. Fasilitasi penetapan kinerja di lingkungan Kementerian;
- d. Koordinasi perencanaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian;
- e. Koordinasi penyusunan perencanaan program dan anggaran pinjaman hibah luar negeri kedalam dokumen perencanaan Kementerian;
- f. Perencanaan dan penyusunan program dan anggaran Sekretariat Jenderal;
- g. Pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan dokumentasi program serta anggaran di lingkungan Kementerian;
- h. Penyusunan laporan kinerja Kementerian; dan
- i. Penyusunan rencana program kerja dan anggaran biro, pengelolaan administrasi aparatur sipil negara, urusan rumah tangga, dan tata usaha biro.

Dalam menjalankan fungsinya, terdapat 4 Unit Kerja Eselon III pada Biro perencanaan terdapat 4 bagian, yaitu:

- a. Bagian Perencanaan Program;
- b. **Bagian Perencanaan Anggaran;**
- c. Bagian Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan Kinerja; dan
- d. Bagian Perencanaan Sekretariat Jenderal.

Bagian Perencanaan Anggaran mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi dan penyusunan perencanaan anggaran Kementerian, koordinasi penyusunan perencanaan anggaran pinjaman dan hibah luar negeri ke dalam dokumen perencanaan, koordinasi perencanaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian.

Bagian Perencanaan Anggaran menyelenggarakan fungsi:

1. Penyiapan bahan koordinasi dan penyusunan rencana anggaran di lingkungan Kementerian;
2. Penyiapan dan penyerasian bahan rencana anggaran antar satuan kerja di lingkungan Kementerian;
3. Penyiapan koordinasi penyusunan perencanaan anggaran pinjaman hibah luar negeri ke dalam dokumen perencanaan di lingkungan Kementerian; dan
4. Penyiapan koordinasi perencanaan, target, izin penggunaan penerimaan negara bukan pajak di lingkungan Kementerian.

Dalam rangka implementasi fungsi Bagian Perencanaan Anggaran sebagaimana diatur dalam Permendagri No.137 Tahun 2022, pelaksanaan kegiatan Bagian Perencanaan Anggaran berada pada level sub komponen kegiatan yang mencakup:

1. Perencanaan anggaran

Perencanaan anggaran meliputi tahap perencanaan yang komprehensif dan akurat dalam mengalokasikan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan prioritas. Tahapan ini dimulai dari penyusunan pagu baseline Kemendagri berdasarkan peninjauan terhadap kinerja anggaran Unit Kerja Eselon I dari tahun-tahun sebelumnya. Pada tahap ini, Setiap unit eselon I Kemendagri (misalnya Direktorat Jenderal Otonomi Daerah, Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah, dll.) melakukan evaluasi terhadap program dan kegiatan yang telah dijalankan, mengidentifikasi kelemahan, serta merumuskan strategi untuk memperbaiki perencanaan di masa depan. Hasil dari reviu baseline ini menjadi dasar untuk merumuskan perencanaan anggaran berikutnya. Kedua, dilanjutkan dengan tahapan pagu indikatif. Bagian perencanaan anggaran berfungsi sebagai konsolidator penyusunan kerangka awal anggaran berdasarkan kebijakan nasional, prioritas K/L, dan reviu baseline yang disampaikan kepada Kementerian Keuangan, serta berperan dalam koordinasi dengan seluruh UKE I dan mitra Kemendagri untuk memastikan usulan anggaran sesuai dengan pagu indikatif yang disampaikan. Tahapan ketiga yaitu pagu anggaran. Pada tahapan ini dilakukan evaluasi terhadap pagu indikatif, memastikan usulan anggaran diperhitungkan berdasarkan prioritas yang lebih spesifik. Bagian perencanaan anggaran menjalankan sebagai konsolidator Kementerian bila terdapat penyesuaian kebijakan fiskal dan penajaman prioritas program.

Terakhir, tahapan pagu alokasi anggaran, dimana merupakan tahapan terakhir dari perencanaan penganggaran untuk finalisasi RKA-K/L Kemendagri sebelum ditetapkan menjadi DIPA Kementerian. Dengan kata lain, bagian perencanaan anggaran memiliki fungsi pengawasan dan koordinasi pelaksanaan untuk memastikan alokasi anggaran sesuai dan konsisten dengan renja dan target kinerja kementerian.

2. Internalisasi kebijakan perencanaan anggaran

Melalui internalisasi kebijakan perencanaan anggaran, bagian perencanaan anggaran berfungsi melaksanakan dan memastikan bahwa setiap unit kerja memahami dan menjalankan kebijakan perencanaan anggaran secara konsisten sesuai dengan regulasi. Sharing knowledge dilakukan melalui sosialisasi dan bimtek kebijakan perencanaan penganggaran. Penyediaan panduan, modul, penerbitan

regulasi terkait perencanaan penganggaran juga dilaksanakan sebagai acuan/panduan penganggaran melalui pelibatan unit kerja dan stakeholder terkait.

3. Penyusunan target, izin guna, dan kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)

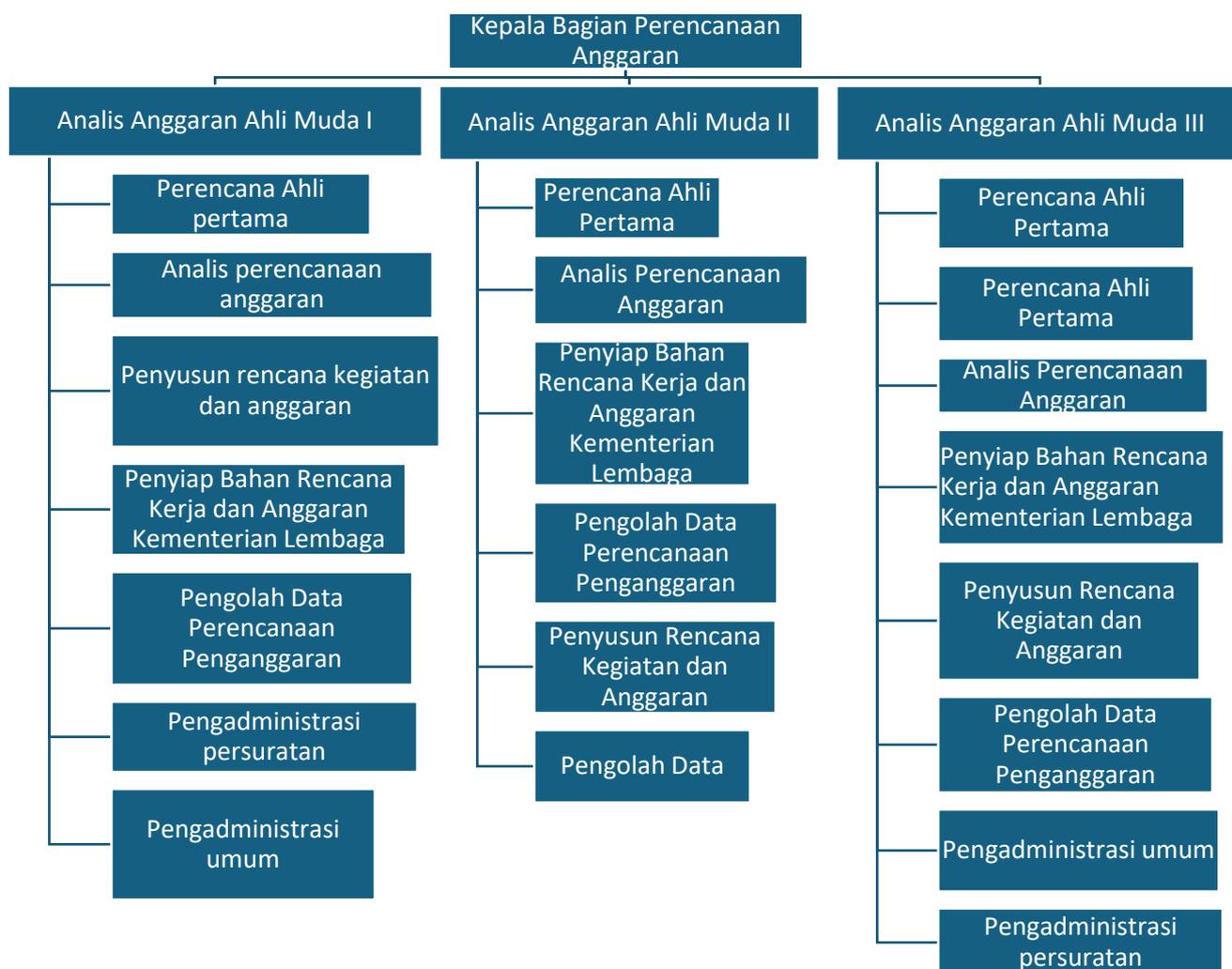
Bagian perencanaan anggaran memiliki peran strategis dalam melakukan analisis potensi PNBP, mencakup identifikasi sumber penerimaan, analisis proyeksi penerimaan, pengembangan strategi peningkatan PNBP, konsolidasi data, serta memberikan rekomendasi kebijakan. Peran ini bertujuan untuk mengoptimalkan penerimaan PNBP dan mendukung perencanaan anggaran berbasis PNBP yang lebih efektif.

Berbicara tentang kebijakan PNBP, dalam rangka mengoptimalkan penerimaan non pajak lingkup Kemendagri, Bagian Perencanaan Anggaran telah selesai mengonsolidasikan penyusunan kebijakan PNBP yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku di Kemendagri. Dengan adanya PP Nomor 10 Tahun 2023 dimaksud, Kemendagri memiliki 59 jenis PNBP baru, 35 jenis PNBP dengan penyesuaian tarif dan jenis PNBP dengan penyesuaian substansi layanan. Dengan realisasi PNBP TA.2023 sebesar Rp.876.127.534.089,- dan realisasi PNBP TA.2024 per Oktober ini sebesar Rp.729.505.862.653,-, sehingga target PNBP meningkat dari sebesar Rp.467.710.176.000,- pada TA.2023 menjadi sebesar Rp.708.816.858.000,- pada TA.2024.



Gambar 2.1 Struktur Organisasi Biro Perencanaan

Dalam menjalankan tugas dan fungsi Bagian Perencanaan Anggaran, didukung oleh sumber daya manusia sebagai berikut:



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bagian Perencanaan Anggaran

Tabel 2.1 Personil Bagian Perencanaan Anggaran

No	Jabatan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Bagian Perencanaan Anggaran	1 orang	Desy Narulita
2.	Analisis Anggaran Ahli Muda	3 orang	1. M. Nur Fajar Asmar 2. Roh Edi Anindita W 3. Dyah Laksita Retno P.
3.	Perencana Ahli Pertama	4 orang	1. Dinda Prihatshandita 2. Aurelia Gracella Purba 3. Bagus Wibowo Suryo 4. Ilham Cahyo Akbar

4.	Analisis Perencanaan Anggaran	1 orang	Bathysta Afan Comulosa
5.	Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran	2 orang	1. Kharisma Putri Aji 2. Andani Magustyani
6.	Penyiap Bahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga	1 orang	Made Tohaga Idealuhur
7.	Pengolah Data Perencanaan Penganggaran	2 orang	1. Kenia Octaviani 2. Nuurmilena Tasya 3. Mukhatrul Hamdi Arianda 4. Anggie Pandji Alam
8.	Pengadministrasian Persuratan	1 orang	Mujaeni
9.	Pengadministrasian Umum	1 orang	Johan Alarka
10.	Pegawai Non PNS	2 orang	1. Yusuf Novianto 2. Kiki Kurnia

Memperhatikan tabel di atas, berdasarkan peta jabatan terdapat kekurangan tujuh personil dengan rincian:

1. Penyiap bahan rencana kerja dan anggaran kementerian lembaga sebanyak satu orang
2. Penyusun rencana kegiatan dan anggaran sebanyak satu orang
3. Perencana ahli pertama sebanyak satu orang
4. Analisis perencanaan anggaran sebanyak satu orang
5. Pengolah data perencanaan penganggaran sebanyak satu orang
6. Pengadministrasian umum sebanyak satu orang
7. Pengadministrasian persuratan sebanyak satu orang

Dari total personil yang diharapkan untuk dapat melaksanakan seluruh tugas dan fungsi pada Bagian Perencanaan Anggaran. Selain dukungan SDM, pelaksanaan tugas dan fungsi juga didukung dengan alokasi anggaran sebesar Rp.2.248.722.000,-, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2.2 Sumber Daya Pembiayaan Bagian Perencanaan Anggaran

No	Sub kegiatan	Alokasi Anggaran
1.	Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) - Kementerian Negara/Lembaga dengan unit vertikal di atas 10 unit	416.952.000
2.	Perencanaan anggaran	146.877.000
3.	Penyerasian Kebijakan Perencanaan Anggaran	280.038.000
4.	Penelitian Usulan Revisi Anggaran TA 2024	266.569.000
5.	Koordinasi Agenda Strategis Perencanaan dan Penganggaran	591.729.000
6.	Internalisasi Kebijakan Perencanaan Anggaran di Lingkungan Kemendagri	299.665.000
7.	Penyusunan Kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri	246.892.000
TOTAL		2.248.722.000

Berdasarkan tabel di atas, dari total alokasi anggaran sebesar Rp.2.248.722.000,- TA.2024, pada sub kegiatan penyusunan kebijakan PNBPN yang berlaku pada Kemendagri telah didukung dengan alokasi anggaran untuk mendukung Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBPN Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tusi.

Secara rinci dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada Bagian Perencanaan Anggaran, substansi yang dilaksanakan oleh masing-masing Analis Anggaran Ahli Muda bersama tim, sebagai berikut:

Tabel 2.3 Penanggungjawab Tugas dan Fungsi

No	Substansi Pekerjaan	Penanggungjawab
1.	reviu angka dasar dan perkiraan maju pagu Kementerian/Lembaga	Muhammad Nur Fajar Asmar
2.	penyusunan rencana kerja Kementerian/Lembaga	Muhammad Nur Fajar Asmar
3.	pengusulan revisi anggaran	Roh Edhi Anindita Warastri
4.	penyusunan Standar Biaya	Dyah Laksita Retno. P

5.	pengusulan usulan tambahan anggaran	Roh Edhi Anindita Warastri
6.	perencanaan, jenis dan tarif, dan penggunaan PNB	Dyah Laksita Retno. P
7.	penyusunan kebijakan peraturan PNB	Dyah Laksita Retno. P
8.	pengelolaan pelaksanaan PNB	Dyah Laksita Retno. P
9.	penyusunan norma dan ketentuan di bidang penganggaran dalam pengelolaan APBN	Dyah Laksita Retno. P
10.	melaksanakan bimbingan teknis/sosialisasi di bidang penganggaran dalam pengelolaan APBN	Roh Edhi Anindita Warastri

BAB III ANALISIS MASALAH PELAYANAN

3.1 Analisis Masalah Kinerja Organisasi

3.1.1 Diagnosa Organisasi

Diagnosa organisasi merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk memahami kondisi dan kinerja sebuah organisasi. Menurut Warner Burke & George Litwin dalam Modul Diagnosa Organisasi (2021), *Burke-Litwin Model of Organizational Performance and Change* merupakan *tools* yang tepat dalam melakukan diagnosa organisasi. Model ini memetakan hubungan antara berbagai elemen dalam organisasi, seperti struktur, budaya, dan kepemimpinan. Proses diagnosa dapat membantu manajemen dalam menemukan sumber masalah yang tersembunyi dan membangun strategi perubahan yang berhasil sehingga dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Hasil diagnosa organisasi yang baik, akan mendorong budaya kerja yang kuat, meningkatkan inovasi dan kolaborasi, dan menjadi lebih siap terhadap perubahan.

3.1.2 Identifikasi Isu

Berdasarkan isu-isu yang telah diidentifikasi terdapat beberapa isu yang dianggap penting saat ini yaitu:

Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran

No	Kondisi Ideal	Masalah	Kondisi saat ini
1.	<p>1. Penyusunan RKA-K/L tahun rencana dilakukan secara efektif dan efisien oleh UKE I melalui proses input pada aplikasi SAKTI.</p> <p>2. Data reja dan informasi kinerja pada KRISNA dapat tersinkronisasi langsung melalui fitur Sinkronisasi pada aplikasi SAKTI.</p> <p>3. Revisi informasi kinerja pada level KRO ke bawah dapat dilakukan melalui</p>	<p>1. Aplikasi SAKTI sering mengalami <i>maintenance</i> yang cukup lama menjelang tenggat waktu input RKA-K/L</p> <p>2. Sering terjadi <i>error</i> pada aplikasi SAKTI seperti tidak tersinkronisasinya informasi kinerja dari Krisna dengan SAKTI, tidak munculnya hasil revisi informasi kinerja pada level KRO dan komponen di bawahnya, tidak terulirkannya</p>	<p>1. Input RKA-K/L pada SAKTI tidak sesuai dengan rencana kerja atau informasi kinerja yang seharusnya.</p> <p>2. UKE I mengulang proses input dan revisi informasi kinerja pada aplikasi SAKTI secara berulang hingga data tersimpan dan informasi kinerja muncul.</p>

	aplikasi SAKTI yang akan tersinkronisasi otomatis dengan aplikasi KRISNA.	KPJM RKA-K/L tahun rencana, dan tidak tersimpannya input alokasi anggaran pada aplikasi.	
2.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalokasian anggaran harus berdasarkan Standar Biaya, salah satunya Satuan Biaya Keluaran Khusus (SBK). 2. UKE I menerapkan RO SBKU dan SBKK dalam penganggaran. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UKE I belum disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L; 2. Beberapa RO yang telah memenuhi kriteria SBKK tidak diusulkan sebagai RO SBKK ke Kemenkeu c.q Biro Perencanaan. 3. Penelitian RKA-K/L, reviu APIP, dan monev memakan waktu lebih lama. 	UKE I belum secara disiplin menggunakan Satuan Biaya Khusus (SBK) dalam penganggaran.
3.	Sebagai regulasi turunan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kemendagri, Menteri Keuangan menerbitkan Persetujuan Penggunaan Dana PNBP untuk seluruh UKE I pengelola PNBP di lingkup Kemendagri, bertujuan agar UKE I pengelola PNBP dapat menggunakan kembali dana PNBP untuk biaya operasional dan peningkatan kualitas layanan.	Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBP untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan.	S-12/MK.2/2024 hanya berlaku untuk BPSDM, Ditjen Bina Pemdes, Setjen (IPDN dan Biro Kepegawaian).
4.	Pelaporan Pelaksanaan PNBP K/L dilaksanakan oleh unit kerja yang memiliki kewenangan sesuai tugas dan fungsinya.	Terdapat <i>overlap</i> tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP.	Pelaporan Pelaksanaan PNBP K/L dilaksanakan oleh unit kerja yang tidak sesuai dengan tugasnya.

5.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP yang berisi proyeksi, realisasi, deviasi, penjelasan atas deviasi tersebut, dan penggunaan dananya dilakukan melalui sistem informasi.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP sebagian besar dilakukan oleh Unit Kerja konsolidator (Biro Perencanaan/Biro Keuangan dan Aset) berdasarkan data dari sistem/aplikasi Kementerian Keuangan (OMSPAN, Satu DJA) dan minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBP.	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBP dilakukan melalui konsolidasi rutin dengan UKE I pengelola PNBP
6.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas sarpras pendukung layanan PNBP, optimal dalam memberikan pelayanan PNBP. 2. Pengembangan sarpras pendukung layanan PNBP dilaksanakan secara terarah dan bertahap. 	Sarpras pendukung layanan PNBP belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fasilitas sarpras pendukung layanan PNBP, belum optimal dalam memberikan pelayanan PNBP. 2. Pengembangan sarpras pendukung layanan PNBP dilaksanakan tanpa arah yang jelas.

Dari Tabel 3.1 Identifikasi Masalah dalam Penganggaran Keterangan di atas, berikut ini merupakan penjelasan tambahan untuk memberikan pemahaman lebih terkait dengan kondisi ideal dan masalah pada nomor 3:

- a. Pada kolom kondisi ideal nomor 3, dijelaskan lebih lanjut bahwa sesuai PP Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kemendagri, seluruh UKE I pengelola PNBP dapat melakukan pungutan terhadap layanan PNBP yang telah diatur dalam PP 10 Tahun 2023. Surat Menteri Keuangan dimaksud adalah S-12/MK.2/2024 tanggal 16 Januari 2024 tentang Persetujuan Penggunaan Dana PNBP pada Kementerian Dalam Negeri; dan
- b. Pada kolom masalah nomor 3, UKE I dimaksud ialah Ditjen Dukcapil sebagai pengelola PNBP Jasa Layanan Data dan Dokumen Kependudukan.

3.1.3 Penapisan Isu Prioritas

Dari lima masalah di atas, dilakukan analisis untuk menilai kualitas isu dengan metode analisis APKL dengan mempertimbangkan relevansi, kompleksitas, dampak terhadap masyarakat, dan kelayakan solusi (Idris et.al, 2019). Indikator APKL adalah

Aktual (A) Isu yang sedang terjadi atau dalam proses kejadian dan hangat dibicarakan di kalangan masyarakat, Problematik (P) isu yang memiliki dimensi masalah kompleks dan perlu dicarikan solusinya, Kekhalayakan (K) isu yang secara langsung menyangkut hajat hidup orang banyak, Layak (L) isu yang masuk akal dan realistis dan relevan untuk dicarikan solusinya, yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 3.2 Metode Analisis APKL

No	Masalah	Kriteria				Total Skor
		A	P	K	L	
1	Sering terjadi <i>error</i> pada aplikasi SAKTI	+	+	+	-	Tidak memenuhi syarat
2	Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L	+	+	+	+	memenuhi syarat
3	Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBPN untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan	+	+	+	+	memenuhi syarat
4	Terdapat <i>overlap</i> tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN	+	+	-	+	Tidak memenuhi syarat
5	Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBPN	-	+	-	+	Tidak memenuhi syarat
6	Sarpras pendukung layanan PNBPN belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal	+	+	+	+	memenuhi syarat

3.1.4 Penetapan Isu Prioritas

Berdasarkan metode APKL di atas, diperoleh 3 isu utama, yaitu (1) Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L, (2) Terdapat UKE I yang belum memiliki izin penggunaan dana PNBPN untuk operasional dan peningkatan kualitas layanan, (3) Sarpras pendukung layanan PNBPN belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara

maksimal. Isu-isu tersebut kemudia dianalisis kembali menggunakan metode USG, untuk menentukan isu prioritas dengan mengurutkan masalah berdasarkan tiga kriteria utama yaitu *urgency*, *seriousness*, *growth*. Analisis *Urgency*, *Seriousness*, *Growth* (USG) adalah salah satu *tools* untuk mengurutkan prioritas isu yang harus diselesaikan dengan menggunakan skala likert dan metode skoring. Pada tools ini masing- masing isu dinilai tingkat risiko dan dampaknya menggunakan skala likert dan kemudian skor yang didapat oleh masing-masing isu dijumlahkan untuk menentukan prioritas masalah. (Khuzaeva, 2023). Pengertian *urgency*, *seriousnes* dan *growth* menurut Kotler dalam Khuzaeva, 2023: Variabel *Urgency* (U) dapat dilihat dari seberapa mendesak masalah itu diselesaikan dikaitkan dengan waktu yang tersedia. Semakin mendesak masalah tersebut harus diselesaikan maka masalah tersebutlah yang mendapatkan nilai linkert tertinggi dan sebaliknya.

1. Variabel *Seriousness* (S) artinya seberapa serius masalah tersebut harus segera diselesaikan dan seberapa besar akibat yang akan ditimbulkan jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan. Pimpinan harus melihat dampak dari masalah tersebut terhadap kinerja perangkat daerah. Masalah tersebut membahayakan perangkat daerah secara luas atau tidak.
2. Variabel *Growth* (G) artinya seberapa besar masalah tersebut akan berkembang jika permasalahan tersebut tidak diselesaikan. Pimpinan harus melihat apakah masalah tersebut berkembang lebih besar lagi sehingga sulit untuk dicegah. Jika itu terjadi berarti pimpinan harus segera menyelesaikan masalah tersebut.

Variabel tersebut akan diberi nilai menggunakan skala linkert dari 1 sampai dengan 5. Kriteria Nilai Linkert, 1 = Sangat kurang penting, 2 = Kurang Penting, 3 = Cukup Penting, 4 = Penting, 5= Sangat Penting.

Berikut Permasalahan yang ada di Bagian Perencanaan Anggaran, antara lain:

1. Sering terjadi *error* pada aplikasi SAKTI
2. Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L;
3. Terdapat UKE I yang belum dapat memanfaatkan kembali PNBPN untuk operasional layanan PNBPNya;
3. Terdapat *overlap* tugas dan fungsi antara Biro Perencanaan dengan Biro Keuangan dan Aset dalam penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN;
4. Penyusunan Laporan Pelaksanaan PNBPN minim konsolidasi dengan UKE I pengelola PNBPN; dan

- Sarpras pendukung layanan PNBP belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal.

Kemudian, untuk menentukan skala prioritas terhadap tiga permasalahan di atas, penulis melaksanakan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan personil pada Bagian Perencanaan Anggaran. Berikut personil peserta FGD dimaksud:

- Desy Narulita., S.E., M.T
- Muhammad Nur Fajar Asmar, S.STP, M.Si
- Roh Edhi Anindita Warastri, MBA
- Dinda Prihatshandita, S.T.
- Made Tohaga Idea Luhur, S.STP, M.A.P
- Nuurmilena Tasya, A.Md.Ak.
- Ilham Cahyo Akbar, S.M.
- Bagus Wibowo, S.Ars.
- Aurelia Gracella Purba, S.E.
- Kharisma Puteri Aji, S.E.
- Yusuf Novianto, A.Md
- Bathysta Afan Comulosa, S.STP, M.A.P.
- Kenia Octaviani, A.Md. Kb.N
- Andani Magustyani, S.Kom
- Mukhtarul Hamdi Arianda, A.Md.Ak.
- Anggie Pandji Alam, S.Tr.

Dari hasil FGD dimaksud, maka di dapat hasil tapisan isu dengan metode USG, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3 Penetapan Isu Prioritas dalam Penganggaran

No	Masalah	Nilai			Total	Ranking
		<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>		
1.	Belum seluruh UKE I disiplin dalam penggunaan RO SBK pada RKA-K/L	3	3	4	10	3
2.	Terdapat UKE I yang belum dapat memanfaatkan kembali PNBP untuk operasional layanan PNBPNya	4	4	4	12	2

3.	Sarpras pendukung layanan PNBPNBP belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal	5	4	5	14	1
----	---	---	---	---	----	---

Berdasarkan interval penilaian pada tabel 4, maka diperoleh satu isu prioritas USG, masalah dengan skor tertinggi yaitu Sarpras pendukung layanan PNBPNBP belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal. Hasil USG ini juga diperkuat dengan hasil diskusi yang dilakukan dengan Kepala Bagian (Kabag) Perencanaan Anggaran, bahwa hal ini disebabkan karena seiring berjalannya waktu, sarpras akan mengalami depresiasi dari segi kemanfaatan tanpa pemeliharaan dan perawatan yang baik, di sisi lain fasilitas sarpras pada beberapa satker berada dalam tahapan 'berkembang (*grow*)'. Oleh karena itu, tanpa adanya *cut off* yang jelas antar sumber pendanaan dalam belanja pemeliharaan dan pengadaan, akan riskan terjadinya kebingungan dalam penganggaran.

Dari segi *Urgency*, sarana dan prasarana pengembangan yang ada di Kemendagri saat ini belum memadai baik secara kuantitas maupun kapasitas, padahal permintaan akan kegiatan pelatihan saat ini cukup banyak baik di unit kerja tingkat pusat maupun di tingkat regional. Pengembangan sarana dan prasarana pengembangan kompetensi sendiri memerlukan waktu yang tidak singkat mulai dari perencanaan, penganggaran, hingga pengadaan/pengembangan/pembangunan, sehingga jika tidak dimulai dari saat ini, akan membutuhkan waktu yang semakin lama untuk diselesaikan permasalahannya.

Dari segi *Seriousness*, sarana dan prasarana pengembangan kompetensi yang tidak memadai pada Kemendagri akan menimbulkan stagnansi kompetensi baik pada aparatur pemerintah Kemendagri maupun aparatur pemerintah daerah dan desa di seluruh Indonesia, yang akan berdampak kurang baiknya kualitas pelayanan ASN, baik di tingkat pusat, daerah, maupun desa kepada masyarakat.

Dari segi *Growth*, jika masalah ini tidak segera diselesaikan, maka sarana dan prasarana yang saat ini dinilai sudah tidak memadai akan semakin menurun (terdegradasi) seiring dengan berjalannya waktu, sehingga memerlukan anggaran yang lebih besar lagi untuk merehabilitasinya. Selain itu, pengembangan kompetensi juga akan semakin berkurang dilaksanakan pada sarana dan prasarana yang ada di

Kemendagri yang berpengaruh pada inefisiensi pemanfaatan anggaran disebabkan biaya sewa lokasi pengembangan kompetensi yang lebih mahal. Dampak lain yang mungkin timbul adalah adanya penurunan kualitas pelayanan ASN bagi daerah yang anggarannya terbatas/tidak mampu menganggarkan diklat disebabkan tingginya biaya sewa sarana dan prasarana di luar Kemendagri.

3.2 Analisis Permasalahan

3.2.1 Gagasan Aksi Perubahan

Berdasarkan permasalahan, penyebab masalah, akar penyebab masalah dan pencarian alternatif solusi yang telah dilakukan terkait dengan perencanaan dan penganggaran lingkup Kemendagri, maka judul aksi perubahan yang akan dilakukan adalah Pengembangan Sarana dan Prasarana Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Melalui Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi Lingkup Kemendagri.

Dalam menentukan gagasan aksi perubahan penulis menggunakan Logframe Network Analysis. Menurut AusAid (2025) *Logical Framework Analysis* (LFA) adalah instrumen analisis, presentasi dan manajemen yang dapat membantu perencana untuk menganalisis situasi eksisting, membangun hirarki logika dari tujuan yang akan dicapai, mengidentifikasi risiko potensial yang dihadapi dalam pencapaian tujuan dan hasil, membangun cara untuk melakukan monitoring dan evaluasi terhadap tujuan (*output*) dan hasil (*outcomes*), menyajikan ringkasan aktivitas suatu kegiatan serta membantu upaya monitoring selama pelaksanaan implementasi project. (Ausguidline, 2005).

3.2.2 Logical Framework Analysis (LFA)

Langkah selanjutnya setelah prioritas masalah didapat, penulis akan melakukan Analisa strategi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Analisa strategi yang penulis gunakan yaitu *Logical Framework Analysis*. Tahapan dalam *Logical Framework Analysis* yaitu: (1) Analisis Stakeholder (*Stakeholder Analysis*), (2) Analisis Pohon Masalah (*Problem Tree Analysis*), (3) Analisis Pohon Objektif (*Objective Tree Analysis*), (4) Matriks LFA (*LFA Matriks*).

3.2.3 Stakeholder Analysis (Analisa Stakeholder)

Selanjutnya, untuk memahami peranan masing-masing pemangku kepentingan (*stakeholder*), perlu dilakukan identifikasi terhadap ketertarikan dan kepentingan, termasuk dampak yang akan didapat oleh para stakeholder dari rencana aksi perubahan ini.

Tabel 3.4 Analisis Stakeholder

Stakeholder	Kepentingan	Dampak	Ketertarikan	Peran
Biro Perencanaan Setjen	Menyediakan panduan dalam penyusunan rencana kebutuhan sarpras, dan evaluasi serta monev yang terstruktur.	Efektifitas dan efisiensi penganggaran sarpras pendukung pelatihan dan bangkom	Bahan (dokumen) pertimbangan dalam memberikan persetujuan anggaran untuk renovasi dan penyediaan sarpras	Koordinator perencanaan dan penganggaran UKE I
BPSDM dan Ditjen Bina Pemdes	Menyediakan identifikasi kebutuhan sarpras dan peningkatan kualitas pelayanan.	Perencanaan dan penganggaran sarpras terarah (terstruktur)	Memiliki panduan strategis dalam penyusunan rencana renov dan penyediaan sarpras	Pengusul perencanaan dan penganggaran, dan koordinasi satker
PPSDM Regional dan Balai Pemdes Regional	Menyediakan dan mengelola layanan sapras sesuai tusi berkualitas dan sesuai dengan Peraturan yang berlaku	Layanan sapras sesuai tusi yang berkualitas terpenuhi	Memiliki acuan untuk pengembangan sarpras pendukung pelatihan dan bangkom	Menyediakan layanan sapras pendukung pelatihan dan bangkom-yang berkualitas kepada stakeholder
Widyaiswara	Memberikan pelatihan dan bangkom berkualitas kepada peserta melalui sarpras yang	Kemudahan dan kenyamanan dalam mengajar	Pengguna sarpras pendukung pelatihan dan bangkom sesuai kebutuhan	Memberikan pelatihan dan bangkom melalui sarpras yang tersedia

	berkualitas			
Peserta Pelatihan	Mendapatkan Pelayanan yang berkualitas dari Satker pengelola PNB	Kinerja layanan sarpras dapat dirasakan oleh peserta pelatihan	Pelayanan yang berkualitas dan nyaman	Penerima pelayanan
DJA Kemenkeu	Justifikasi persetujuan anggaran untuk renovasi dan belanja modal sarpras	Efektifitas dan efisiensi penganggaran sarpras pendukung pelatihan dan bangkom	Bahan (dokumen) pertimbangan dalam memberikan persetujuan anggaran untuk renovasi dan belanja modal sarpras	Menyetujui perencanaan dan penganggaran
Masyarakat	Mendapatkan Pelayanan yang berkualitas dari Satker pengelola PNB	Kinerja Pemerintah dapat dirasakan oleh masyarakat	Pelayanan yang berkualitas dan nyaman	Penerima pelayanan
Inspkedorat	Mendapatkan gambaran pengembangan sarpras	Pelaksanaan pengembangan sarpras terstruktur	Kemudahan dalam mendapatkan gambaran pengembangan sarpras	Pengawas Internal Pemerintah

3.2.4 Analisis Penyebab Munculnya Masalah

Dari hasil USG di atas, sarpras pendukung layanan PNB belum dapat memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal, menjadi masalah terpilih untuk dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan Analisis Pohon Masalah (*Problem Tree Analysis*).

Tabel 3.5 Analisis Pohon Masalah

Masalah	Penyebab (X1)	Penyebab (X2)	Akar Penyebab (X3)
Sarpras pendukung layanan PNB belum dapat	1. Kondisi Fasilitas yang Buruk	1. Satker tidak memiliki standar yang jelas terkait pengembangan	1. Peningkatan/perbaikan sarpras penunjang pelatihan dan bangkom belum menjadi prioritas penganggaran UKE I

<p>memenuhi kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi peserta secara maksimal</p>		<p>sarpras untuk pelatihan dan bangkom.</p>	
	<p>2. Kurangnya Analisis Kebutuhan Pengembangan Sarpras</p>		<p>2. Belum ada regulasi yang mewajibkan pengembangan sarpras penunjang pelatihan dalam prioritas penganggaran.</p> <p>1. Kurangnya partisipasi para pengampu tugas/manajemen/pengambil kebijakan (stakeholders).</p> <p>2. Satker tidak memiliki panduan peningkatan sarpras pendukung layanan PNBP, baik dari segi konsep, maupun dari segi perencanaan penganggarnya.</p>
	<p>3. Perencanaan yang Tidak Sistematis</p>	<p>2. Pengalokasian anggaran peningkatan sarpras pendukung layanan PNBP bersifat parsial.</p>	<p>3. Belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan.</p> <p>4. Ketiadaan skala prioritas dalam penganggaran.</p> <p>5. Keterbatasan sumber daya.</p> <p>1. Keterbatasan anggaran untuk pengembangan sarpras penunjang layanan PNBP.</p> <p>2. Adanya gap pemahaman pada level pengambilan kebijakan/manajemen tentang pentingnya penyusunan standar sarpras pendukung layanan PNBP.</p>
			<p>3. Adanya gap pemahaman pada level pengambilan kebijakan/manajemen tentang pentingnya pengembangan sarpras yang terarah.</p>

	3. Potensi PNBP dari sarpras belum maksimal	3. Beberapa sarpras tidak teridentifikasi sebagai PNBP layanan	Keterbatasan informasi terkait potensi pengembangan PNBP dari pemanfaatan sarpras sesuai tusi
--	---	--	---

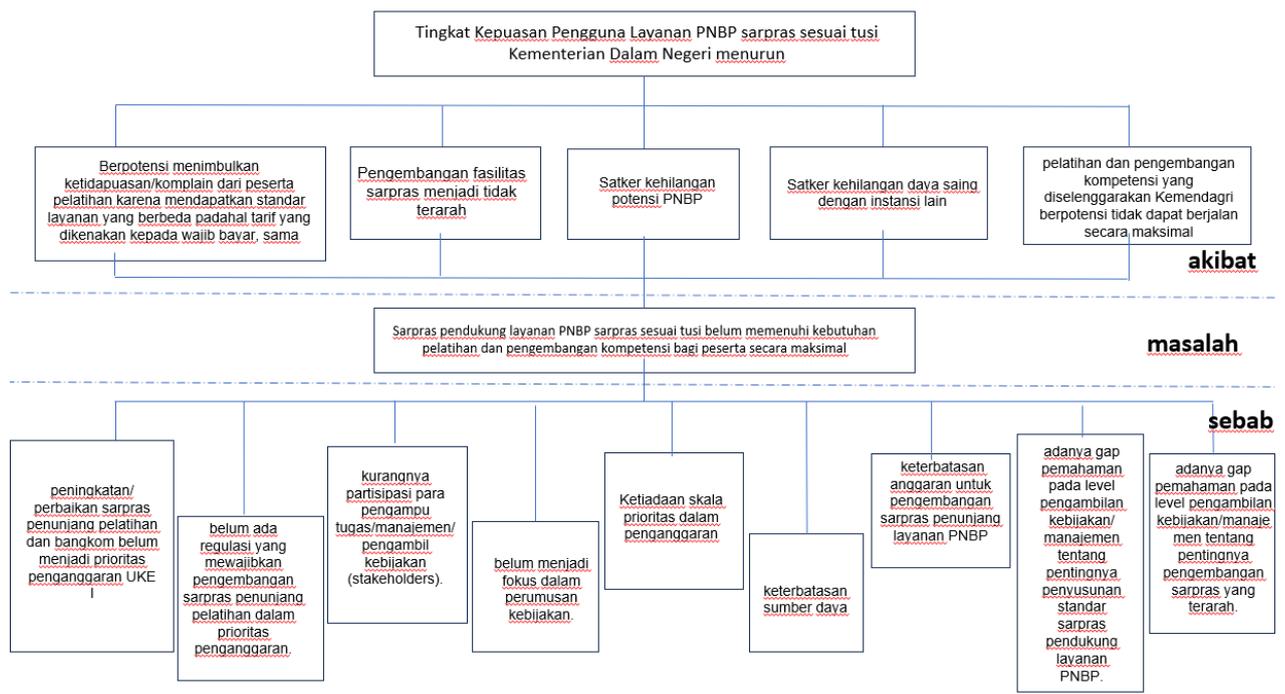
Dari analisis pohon masalah di atas, dilakukan identifikasi terhadap tindakan perbaikan dari setiap akar penyebab masalah berdasarkan hasil diskusi dengan mentor dan analisis anggaran ahli pertama pada Bagian Perencanaan Anggaran, diantaranya:

Tabel 3.6 Identifikasi Solusi

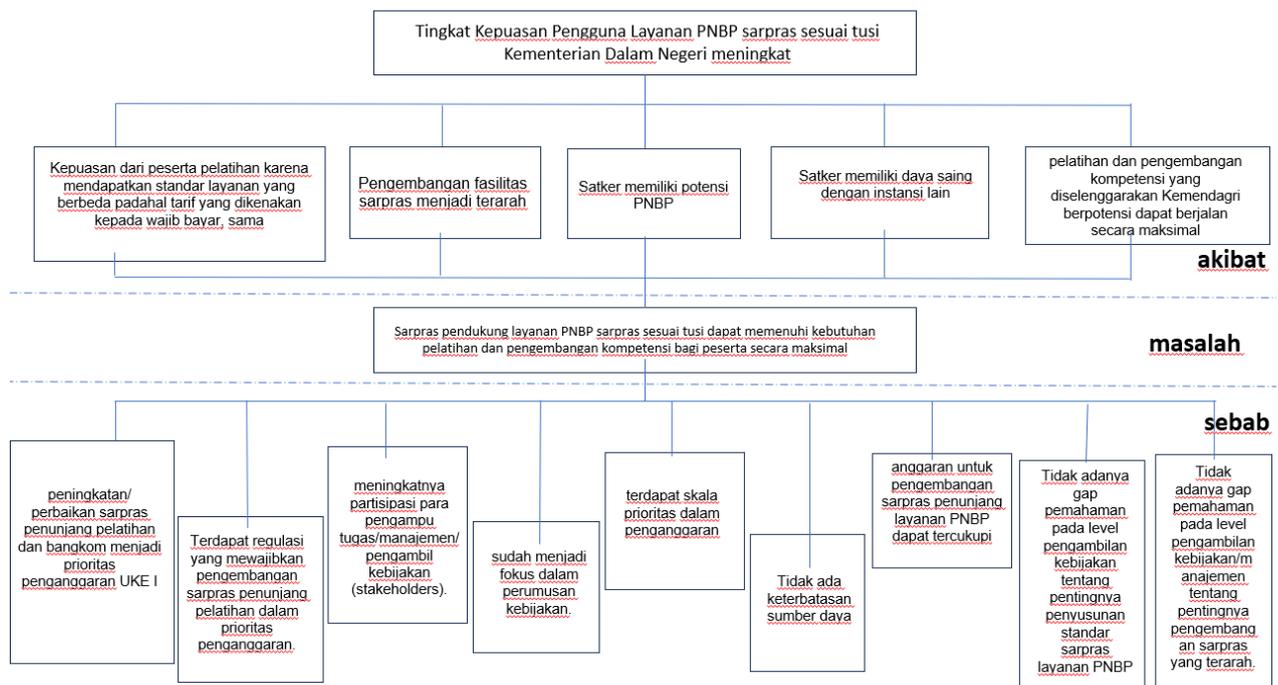
Akar Penyebab (X3)	Rekomendasi Perbaikan (Y)
1. peningkatan/perbaikan sarpras penunjang pelatihan dan bangkom belum menjadi prioritas penganggaran UKE I	1. penentuan skala prioritas
	2. analisis kebutuhan sarpras penunjang layanan PNBP secara komprehensif
	3. pelibatan pimpinan dalam diskusi
	4. penyusunan rencana jangka pendek, menengah, panjang untuk pengembangan sarpras pendukung layanan PNBP
2. belum ada regulasi yang mewajibkan pengembangan sarpras penunjang pelatihan dalam prioritas penganggaran.	1. Melakukan brainstorming/dialog dengan para pemangku kepentingan
	2. Menyiapkan konsep (gambaran besar) perumusan kebijakan untuk ditawarkan pada pimpinan dan stakeholder
	3. Perumusan kebijakan terkait pengembangan sarpras
3. kurangnya partisipasi para pengampu tugas/manajemen/pengambil kebijakan (stakeholders).	1. Melakukan identifikasi stakeholder yang terlibat
	2. Melakukan dialog dengan para pemangku kepentingan
	3. Menjadi fasilitator untuk mendukung kolaborasi dan partisipasi
4. Satker tidak memiliki panduan peningkatan sarpras pendukung layanan PNBP, baik dari segi konsep, maupun dari segi perencanaan penganggarnya.	
5. belum menjadi fokus dalam perumusan kebijakan.	1. Melakukan brainstorming/dialog dengan para pemangku kepentingan
6. Ketiadaan skala prioritas dalam penganggaran.	2. Menyiapkan konsep perumusan kebijakan untuk ditawarkan pada pimpinan dan stakeholder
7. keterbatasan sumber daya.	1. Pengiriman ASN untuk mengikuti pelatihan yang dibutuhkan
	2. Perencanaan sumber daya yang efektif

8. keterbatasan anggaran untuk pengembangan sarpras penunjang layanan PNBP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari sumber pendanaan selain dari rupiah murni 2. Pengembangan kerjasama dengan lembaga donor/instansi lain.
9. adanya gap pemahaman pada level pengambilan kebijakan/manajemen tentang pentingnya penyusunan standar sarpras pendukung layanan PNBP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadopsi <i>best practice</i> pada K/L lain yang mengelola PNBP serupa 2. Penyajian data dan informasi terkait gap kualitas sarpras antar satker
10. adanya gap pemahaman pada level pengambilan kebijakan/manajemen tentang pentingnya pengembangan sarpras yang terarah.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadopsi <i>best practice</i> pada K/L lain yang mengelola PNBP serupa 2. Penyajian data dan informasi terkait gap kualitas sarpras antar satker
11. Keterbatasan informasi terkait potensi pengembangan PNBP dari pemanfaatan sarpras sesuai tusi	<i>Sharing session</i> dengan K/L pengelola PNBP jenis penggunaan sarpras sesuai tusi

3.2.5 Analisis Pohon Masalah dan Pohon Objektif



Gambar 3.1 Analisis Pohon Masalah (X3)



Gambar 3.2 Analisis Pohon Objektif (X3)

3.2.6 Matriks Logical Framework Analysis (LFA)

Menurut Virginia et al (2021), *Logical Framework Analysis* (LFA) adalah alat analisis yang digunakan untuk merencanakan, memantau, dan mengevaluasi suatu proyek atau program kegiatan. Metode ini dapat membantu ketua tim dalam membangun hierarki logika dari tujuan yang ingin dicapai dan mengidentifikasi hubungan antara elemen proyek seperti input, proses, output, dan dampak. Disamping itu, LFA memberikan kerangka kerja yang sistematis sehingga dapat memastikan bahwa semua aspek proyek atau program terhubung secara sistematis, dan berkonsentrasi pada hasil yang diinginkan. Dalam hal ini, LFA digunakan untuk menganalisis apakah rekomendasi terpilih dapat dicapai, dilaksanakan dan mencapai hasil yang diinginkan, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.7 Matriks Logical Framework Analysis (LFA)

Keterangan	Deskripsi	Indikator verifikasi objektif	Alat verifikasi	Asumsi/ indikator resiko
Tujuan utama	Tingkat kepuasan pengguna PNBP sarpras sesuai tusi meningkat	Meningkatnya kepuasan pengguna sebesar 5%	Survei kepuasan pengguna	Pengguna memahami dan merasakan manfaat dari layanan, serta bersedia memberikan umpan

				balik.
Sasaran	Pengembangan Sarana dan Prasarana PNBSP Sesuai Tugas dan Fungsi terarah	Implementasi perencanaan penganggaran pengembangan sarpras sesuai tusi dalam RKA-K/L (1-5 tahun kedepan)	Daftar Isian Pelaksanaan Kegiatan UKE I pengelola PNBSP Sarpras sesuai Tusi	Sumber daya dan dukungan pimpinan tersedia
Keluaran	Cetak biru pengembangan layanan jasa penggunaan sarpras sesuai tusi lingkup Kemendagri	Tersedianya Cetak Biru yang telah disetujui pimpinan dan stakeholder (2 bulan)	Dokumen cetak biru yang disetujui oleh pimpinan dan stakeholder	Tim dapat bekerja dengan baik, dan adanya keterlibatan stakeholder
Kegiatan	a. Penyusunan Instrument (kuesioner)	Tersedianya kuesioner dan telah diuji coba	Kuesioner	Responden mudah memahami kuesioner dan memberikan informasi akurat serta jujur
	b. Pendistribusian kuesioner	Bukti distribusi (surat/chat WA)	Bukti distribusi (surat/chat WA)	Kuesioner sampai kepada responden tepat waktu
	c. <i>Background study</i> ke satker	Laporan <i>Background study</i>	Laporan <i>Background study</i>	Dokumen dan data yang diperoleh relevan dan mendapat dukungan dari satker terkait.
	d. pengolahan data kuesioner	Data terolah untuk dianalisis	Software analisis data (Excel)	Data yang dikumpulkan valid
	e. Analisis hasil data	Hasil analisis disertai dengan rekomendasi	Laporan analisis hasil dengan rekomendasi tindakan	Hasil analisis mencerminkan kondisi sebenarnya dan dapat diimplementasikan dalam kebijakan
	f. Penyusunan cetak biru	Cetak biru yang terstruktur dan penterjemahan dari rangkaian analisis di atas	Dokumen pedoman yang jelas dan terstruktur	Pedoman dapat diterima oleh stakeholder dan diimplementasikan secara efektif.
	g. Diseminasi hasil	Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan	Surat Plh. Kepala Biro Perencanaan	UKE I memahami hasil dan dapat memberikan umpan balik konstruktif untuk perbaikan lebih lanjut.

3.2.7 Lesson Learnt STULA

Dari hasil Studi Lapangan yang dilakukan pada tanggal 15 Oktober 2024 di Mal Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang dengan Narasumber Ibu Ir. Roos Asri Ratna, didapat *lesson learnt* yang dapat diadopsi dalam pelaksanaan aksi perubahan ini, diantaranya:

1. Keberhasilan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sangat ditentukan oleh peran pemimpin dalam memandu dan mengarahkan seluruh elemen organisasi menuju tujuan yang diinginkan. Dalam hal adopsi untuk pelaksanaan aksi perubahan, *project leader* perlu konsisten mengimplementasikan strategi komunikasi yang telah dipetakan dalam analisis stakeholder, yaitu melakukan pendekatan melalui diskusi dan pendekatan persuasif (mengundang rapat), serta memberikan kuesioner melalui surat resmi.
2. Penting adanya regulasi sebagai dasar pelaksanaan inovasi layanan digital pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Salah satu inovasi layanan digital pada Disdukcapil Kota Malang yaitu aplikasi Siapel-Tegas, merupakan sistem pelayanan elektronik yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses berbagai layanan administrasi kependudukan secara terintegrasi. Pelaksanaan Siapel-Tegas didasari oleh Surat Keputusan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang Nomor: 188.451/31/35.73.409/2023 tentang Sistem Informasi Aplikasi Pelayanan Elektronik Terintegrasi (SIAPEL-TEGAS). **Dalam hal adopsi dalam aksi perubahan adalah dalam rangka satker pengelola PNBPN dapat mengembangkan Sarana dan Prasarana PNBPN Sesuai Tugas dan Fungsi terarah, maka perlu didukung adanya kebijakan berupa Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBPN Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi.**

3.2.8 Gagasan Terpilih

Berdasarkan Teknik berfikir kreatif menggunakan LFA Analysis dan hasil *lesson learnt* studi lapangan yang telah dilakukan, dan berdasarkan hasil diskusi dengan mentor dan Analisis Anggaran Ahli Muda pada Bagian Perencanaan Anggaran, terkait penetapan rekomendasi solusi yang tepat, yaitu **Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBPN Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi.**

Aksi perubahan ini disusun dan dilaksanakan dengan maksud untuk meningkatkan kemandirian satker pengelola PNBP sarpras sesuai tuisi dalam pengembangan sarpras pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi secara bertahap sehingga meningkatkan efektifitas dan efisiensi penganggaran.

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

4.1 Terobosan/Inovasi

Inovasi merupakan proses pemanfaatan keterampilan dan sumber daya organisasi untuk menciptakan dan menjalankan sistem yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Dijelaskan oleh Gareth Jones (2010) dalam Modul Berpikir Kreatif Dalam Pelayanan, bahwa melalui inovasi, organisasi dapat merancang solusi baru yang meningkatkan kinerja dan daya saing dalam melayani pasar. Dengan berpikir kreatif, seorang *project leader* mampu melihat berbagai kemungkinan baru yang dapat mendorong terciptanya inovasi dalam pelaksanaan aksi perubahan .

Salah satu tujuan dilakukannya inovasi ialah untuk meningkatkan kepuasan pengguna layanan dan citra organisasi, dan dalam rangka mencapai hal tersebut, terobosan yang diusulkan adalah menyusun Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tugas dan Fungsi. Penyusunan cetak biru ini juga dengan mempertimbangkan adanya peluang perbaikan dalam beberapa hal, antara lain:

- a. Dalam jangka waktu panjang, potensi PNBP atas layanan sarpras sesuai tugas dan fungsi pada Kemendagri memiliki potensi cukup besar apabila direncanakan secara terarah;
- b. Dengan tersedianya sarpras yang nyaman, akan meningkatkan minat aparatur menggunakan layanan PNBP lainnya, seperti layanan pelatihan dan pengembangan kompetensi, sertifikasi kompetensi, dan pelatihan bagi aparatur desa; dan
- c. Dengan pengembangan sarpras yang terarah, dapat meringankan beban penganggaran bersumber dari rupiah murni.

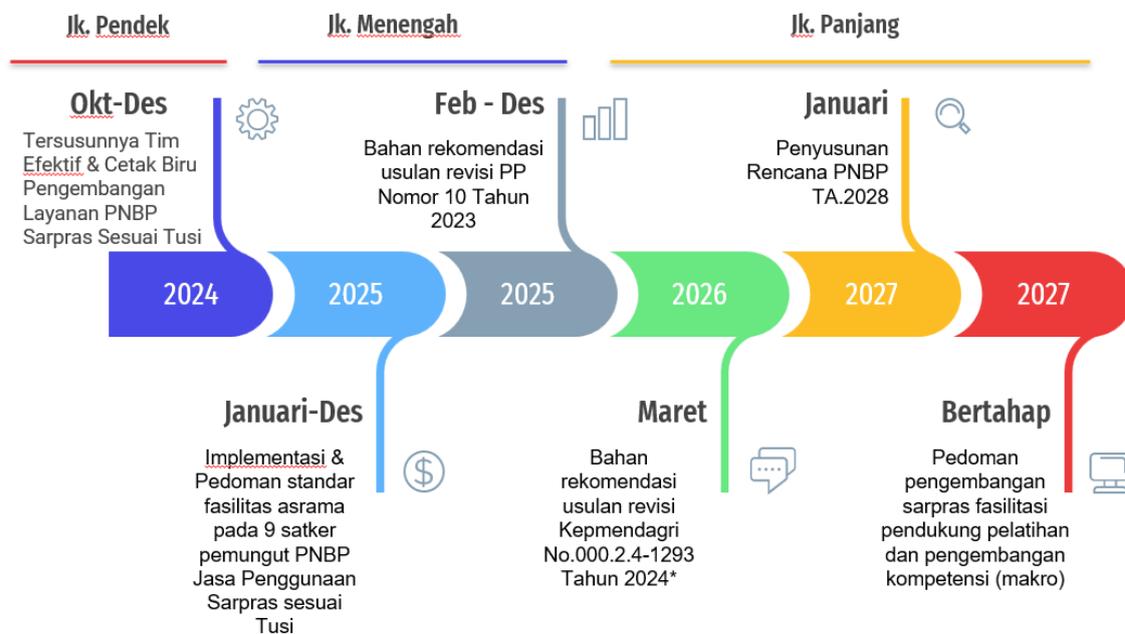
4.2 Tahapan Kegiatan

Setelah mengidentifikasi peluang perbaikan, penting untuk memvalidasi solusi yang diusulkan dengan mengembangkan rencana aksi berdasarkan peluang perbaikan yang telah diidentifikasi. Hal ini untuk memastikan bahwa solusi tersebut benar-benar dapat menyelesaikan masalah dan memberikan manfaat yang diharapkan. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk menerapkan perubahan. Ruang lingkup rencana aksi perubahan ini dilakukan dengan kegiatan sebagai berikut:

- a. Membangun tim kerja;
- b. Berkoordinasi dengan stakeholder;
- c. Penyusunan dan pendistribusian instrumen;
- d. *Background study* ke satker;
- e. Pengolahan data instrumen;
- f. Analisis hasil data;
- g. Penyusunan pedoman; dan
- h. Diseminasi hasil.

4.3 Pentahapan Milestone

Untuk memastikan pencapaian target atas aksi perubahan ini, telah disusun capaian output dan kegiatan dalam tahapan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang, yaitu:



*Tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri

Gambar 4.1 Milestone Aksi Perubahan

- a. Jangka Pendek (60 hari)
 - 1) Tersusunnya Tim Efektif Rancangan Agenda Perubahan
 - 2) Tersusunnya Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tusi, pelaksanaan mulai September s.d Desember 2024.

Tabel 4.1 Jadwal Kegiatan (Jangka Pendek)

Uraian kegiatan	Oktober					November				Desember			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Instrumen (kuesioner)			1	2									
Pendistribusian Instrumen					3								
Background study ke Satker					4	5	6	7					
Pengolahan data instrumen						8	9	10					
Analisis hasil data							11	12	13				
Penyusunan Pedoman									14	15			
Sosialisasi Hasil											16		

b. Jangka Menengah (2 s.d 12 bulan)

- 1) Implementasi Cetak Biru Pengembangan Layanan PNBP Jasa Penggunaan Sarpras sesuai Tusi lingkup Kemendagri dalam perencanaan;
- 2) Pedoman standar fasilitas asrama pada 9 satker pemungut jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi, pelaksanaan bulan Januari TA.2025 sebagai salah satu dokumen panduan penganggaran pada penyusunan Pagu Baseline UKE I TA.2026; dan
- 3) Bahan rekomendasi usulan revisi PP Nomor 10 Tahun 2023 tentang Jenis dan Tarif atas Jenis PNBP yang Berlaku pada Kemendagri, pelaksanaan mulai Februari s.d Desember TA.2025.

c. Jangka Panjang (1 s.d 5 tahun)

- 1) Bahan rekomendasi usulan revisi Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 000.2.4-1293 Tahun 2024 tentang Standar Fasilitas Asrama atas jenis PNBP Jasa Penggunaan Sarana dan Prasarana Sesuai tugas dan Fungsi yang Berlaku pada Kementerian Dalam Negeri;
- 2) Pedoman pengembangan sarpras fasilitasi pendukung pelatihan dan pengembangan kompetensi (makro), dilaksanakan secara bertahap mulai tahun 2027 untuk perencanaan tahun 2028 dan selanjutnya.

Tabel 4.2 Tahapan Kegiatan (Jangka Pendek)

Kode Pada Jadwal	Periode Kegiatan	Kegiatan	Output	Uraian Kegiatan dan Indikator Keberhasilan	Bukti
1	Minggu ke-3 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dan FGD dengan BPSDM dan Ditjen Bina Pemdes untuk penjarangan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
2	Minggu ke-4 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dan FGD Ditjen Bina Pemdes untuk penjarangan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
3	Minggu ke-5 Oktober	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	Melaksanakan rapat koordinasi pengisian instrument dengan seluruh satker pengelola PNB, sekaligus pendistribusian	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
4	Minggu ke-5 Oktober	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNB, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
5	Minggu ke-1 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNB, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
6	Minggu ke-2 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNB, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
7	Minggu ke-3 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNB, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
8	Minggu ke-1 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
9	Minggu ke-2 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
10	Minggu ke-3 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
11	<i>Minggu ke-2 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
12	<i>Minggu ke-3 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
13	<i>Minggu ke-4 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto

14	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Draf Pedoman	Rapat koordinasi dengan satker, terkait dengan draf pedoman, untuk permohonan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
15	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Pedoman	Rapat finalisasi penyusunan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
16	Minggu ke-2 Desember	Diseminasi Hasil	Surat Kepala Biro Perencanaan	Diseminasi hasil melalui surat Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNB	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto

4.4 Sumberdaya (Peta dan Pemanfaatan)

Dalam pelaksanaan rencana aksi perubahan, sangat penting untuk mengetahui siapa saja stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap proyek perubahan yang akan dilakukan, apakah mereka menunjukkan sikap mendukung, tidak peduli atau menolak. Untuk itu perlu melakukan analisis stakeholder, yaitu dengan memetakan posisi stakeholder terhadap program yang akan dirancang/dijalankan dengan harapan

- a. Memunculkan rasa memiliki terhadap rencana aksi perubahan
- b. Mendapatkan gambaran lebih jelas tentang potensi kesulitan
- c. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi rencana aksi perubahan
- d. Mendukung/memperkuat posisi jika ada penolakan terhadap program, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan rencana aksi perubahan.

Dalam mewujudkan rencana aksi perubahan, pemimpin harus mengetahui sejauh mana stakeholder mempunyai pengaruh terhadap rencana aksi perubahan, maka stakeholder harus dipetakan berdasarkan pengaruh dan kepentingannya, stakeholder dapat dikategorikan menjadi 4 (empat) kelompok sebagai berikut:

- a. *Promoters (high influence high influence)*, yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan besar terhadap rencana aksi perubahan dan juga punya kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil atau sebaliknya, yaitu:
 - Kepala Biro Perencanaan;
 - Kepala Bagian Perencanaan; dan
 - Pengelola sarpras (PNBP dan Non PNBP) di Satker.
- b. *Defenders (low influence high interest)*, yaitu stakeholder yang memiliki kepentingan individu/kelompok kecil dan dapat menyuarakan dukungannya dalam

komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi rencana aksi perubahan, yaitu:

- Sekretaris BPSDM,
- Sekretaris Ditjen Bina Pemdes,
- Kepala Satker dan Balai,
- Bappenas dan Kemenkeu.

c. *Latents (High influence low interest)*, yaitu stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam rencana aksi perubahan tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi rencana aksi perubahan jika mereka menjadi tertarik, yaitu:

- Pengelola layanan PNBPN; dan
- Kepala Bagian Perencanaan BPSDM.

d. *Apathetics (low influence low interest)*, yaitu stakeholder yang kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya rencana aksi perubahan, yaitu Pemerintah Daerah dan masyarakat.



Gambar 4.2 Peta Stakeholder

4.5 Strategi komunikasi dengan stakeholders

Dalam menghadapi setiap jenis stakeholders seperti dijelaskan dalam empat kuadran tersebut diatas, ketua tim akan melakukan strategi komunikasi sebagai berikut:

Tabel 4.3 Strategi Komunikasi Stakeholder

NO	Kelompok stakeholder	Strategi komunikasi
1 .	<i>Promoters</i>	<ul style="list-style-type: none">• Melakukan diskusi/brainstorming secara reguler• Menjaring saran dan masukan melalui kuesioner• Menyajikan data selama diskusi• Berinteraksi langsung dengan stakeholder promoters dalam kegiatan pelatihan
2.	<i>Latents</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi dan pendekatan persuasif (mengundang rapat), serta memberikan kuesioner melalui surat resmi.
3 .	<i>Defenders</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi informal dan mengundang rapat.
4 .	<i>Apathetics</i>	Untuk meningkatkan minat stakeholders agar mendukung proyek perubahan, dengan cara diskusi informal

4.6 Manajemen Pengendalian Mutu Pekerjaan

Menurut Riyadi (2019), fungsi manajemen merupakan elemen fundamental dalam proses manajerial yang menjadi pedoman bagi manajer dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup siklus manajemen yaitu siklus *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), fungsi pengendalian pelaksanaan kegiatan seorang ketua tim terletak pada Check (periksa) dan Act (tindak lanjut pengendalian). Meskipun demikian, untuk menjalankan pengendalian secara menyeluruh, pengendalian mutu juga perlu dilakukan pada *Plan* dan *Do*.

a. Tahapan Perencanaan (Plan)

Tahapan Plan adalah tahapan untuk menetapkan target yang ingin dicapai dalam permasalahan yang ingin dicarikan solusinya, kemudian menentukan metode dan langkah untuk pencapaian target dimaksud, termasuk sumber daya yang dibutuhkan dan timeline pelaksanaan. Untuk memastikan rencana yang disusun berjalan efektif dan dapat diimplementasikan dengan baik, maka perlu membentuk tim efektif dan mengidentifikasi potensi risiko sejak dini. Potensi risiko dari penyusunan cetak biru ini akan dirinci pada Tabel 14.

b. Tahapan Pelaksana (Do)

Mengimplementasikan rencana kegiatan Penyusunan Cetak Biru Pengembangan Layanan Jasa Penggunaan Sarpras Sesuai Tugas dan Fungsi Lingkup Kemendagri, dengan melaksanakan:

- 1) Membentuk tim efektif;
- 2) Berkoordinasi dengan stakeholder;
- 3) Penyusunan dan pendistribusian instrumen;
- 4) Background study ke satker;
- 5) Pengolahan data instrumen;
- 6) Analisis hasil data;
- 7) Penyusunan pedoman; dan
- 8) Sosialisasi hasil

Pada setiap tahapan dilakukan monitoring melalui pembuktian bahwa setiap tahapan dilalui sesuai konsep melalui *evidence* pelaksanaan kegiatan atau dokumen output kegiatan, akan dirinci pada Tabel 4.5.2 Tahapan Pengendalian Kegiatan.

c. Tahapan Evaluasi (*Check*)

Ketua tim perlu memastikan bahwa kegiatan berjalan dengan efektif dan efisien, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi pekerjaan yang terstruktur dan sistematis akan membantu dalam meningkatkan kinerja tim dan memastikan bahwa semua kegiatan dilaksanakan dengan kualitas yang tinggi, melalui monitoring progres atas tahapan kegiatan yang terjadwal, dan menentukan indikator keberhasilan dari setiap keluaran (*output*) dan tahapan kegiatan, dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Jadwal Pengendalian Kegiatan

Uraian kegiatan	Oktober					November				Desember		
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3
Penyusunan Instrumen (kuesioner)			1	2								
<i>Indikator Keberhasilan</i>			1	2								
Pendistribusian Instrumen					3							
<i>Indikator Keberhasilan</i>					3							
<i>Background study</i> ke Satker					4	5	6	7				
<i>Indikator Keberhasilan</i>					4	5	6	7				
Pengolahan data instrumen						8	9	10				
<i>Indikator Keberhasilan</i>						8	9	10				
Analisis hasil data							11	12	13			
<i>Indikator Keberhasilan</i>							11	12	13			
Penyusunan Pedoman									14	15		
<i>Indikator Keberhasilan</i>									14	15		
Sosialisasi Hasil											16	

Penjabaran pengendalian mutu pekerjaan yang akan dilakukan, disampaikan dalam matriks keterkaitan tahapan rancangan aksi perubahan (jangka pendek) dengan pengendalian mutu pekerjaan berupa penentuan indikator keberhasilan, yaitu:

Tabel 4.5 Tahapan Pengendalian Kegiatan

Kode Pada Jadwal	Periode Kegiatan	Kegiatan	Output	Uraian Kegiatan dan Indikator Keberhasilan	Bukti
1	Minggu ke-3 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dan FGD dengan BPSDM dan Ditjen Bina Pemdes untuk penjarangan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
2	Minggu ke-4 Oktober	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dan FGD Ditjen Bina Pemdes untuk penjarangan saran dan masukan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
1 & 2	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Penyusunan Instrumen (kuesioner)	Instrumen (kuesioner)	Rapat dan FGD dihadiri oleh 100% satker pengelola PNBPN yang berlaku pada Kemendagri	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
				rapat dan FGD dimulai dan selesai sesuai dengan jadwal	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
				Materi dan hasil diskusi menjadi pengayaan substansi pembentuk pedoman (cetak biru pengembangan sarpras PNBPN)	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
3	Minggu ke-5 Oktober	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	Melaksanakan rapat koordinasi pengisian instrument dengan seluruh satker pengelola PNBPN, sekaligus pendistribusian	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
3	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Pendistribusian Instrumen	Responden menerima kuesioner	seluruh satker pengelola PNBPN lingkup Kemendagri menerima instrumen dalam keadaan baik	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
				seluruh satker pengelola PNBPN lingkup Kemendagri memahami maksud, tujuan, dan pertanyaan dalam instrumen	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
4	Minggu ke-5 Oktober	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBPN, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan

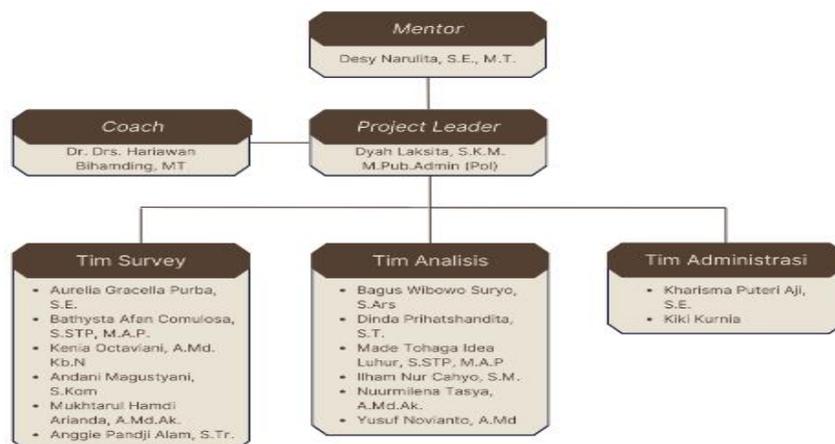
5	Minggu ke-1 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
6	Minggu ke-2 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
7	Minggu ke-3 November	Background study ke Satker	Laporan Background study	2 anggota tim melaksanakan background study ke Satker pengelola PNBP, rapat dan diskusi (termasuk diskusi tentang hasil isi instrumen)	laporan
4, 5, 6, 7	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Background study ke Satker	Laporan Background study	anggota tim berhasil mendapatkan substansi yang diperlukan (sesuai instrumen), anggota tim mendapatkan gambaran sarpras pada masing- masing satker, terjadi diskusi (pembinaan) pengelolaan anggaran PNBP sarpras sesuai tusi di masing-masing satker dengan tim.	laporan
8	Minggu ke-1 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
9	Minggu ke-2 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
10	Minggu ke-3 November	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	Pengolahan data instrumen	data hasil olah
8, 9, 10	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Pengolahan data instrumen	Data Sarpras dan Kebutuhan	tersedianya hasil olah data yang didapat dari seluruh satker (peserta, WI, pengelola).	data
11	<i>Minggu ke-2 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	• Absensi • Foto
12	<i>Minggu ke-3 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	• Absensi • Foto
13	<i>Minggu ke-4 November</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	Rapat internal mendiskusikan hasil analisis data	• Absensi • Foto
11, 12, 13	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Analisis hasil data	Pemetaan Kebutuhan Sarpras	tersedianya hasil analisis dari setiap tim yang bertanggung jawab atas satkernya	data
14	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Draf Pedoman	Rapat koordinasi dengan satker, terkait dengan draf pedoman, untuk	• Absensi • Foto

				permohonan saran dan masukan	
15	Minggu Ke-1 Desember	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Pedoman	Rapat finalisasi penyusunan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
14	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Penyusunan Pedoman	Tersusunnya Pedoman	tersedianya draf pedoman	Draf pedoman
15				tersedianya pedoman final	dokumen
16	Minggu ke-2 Desember	Diseminasi Hasil	Surat Kepala Biro Perencanaan	Diseminasi hasil melalui surat Kepala Biro Perencanaan kepada UKE I pengelola PNB	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto
16	<i>Indikator Keberhasilan</i>	Sosialisasi Hasil	Tersampainya Surat Kepala Biro Perencanaan	seluruh satker pengelola PNB menerima cetak biru yang disampaikan melalui Surat Kepala Biro Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Absensi • Foto

d. Tahapan Menindaklanjuti (*Action*)

Menurut Adi Suryanto et.al (2021), pengendalian dan pengawasan dilakukan sebagai langkah preventif untuk menghindari potensi penyimpangan yang dapat mengakibatkan ketidaksesuaian antara pelaksanaan kegiatan dan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses berjalan sesuai dengan tujuan yang direncanakan, sehingga efektivitas dan efisiensi kerja tetap terjaga.

Untuk mengantisipasi terjadinya penyimpangan, akan disusun identifikasi risiko dari setiap tahapan kegiatan disertai mitigasi risikonya. Identifikasi faktor risiko pada setiap tahapan kegiatan sangat penting untuk mencegah dan mengatasi penyimpangan. Dengan memahami risiko ini, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah mitigasi yang tepat dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaan kegiatan. Selanjutnya, dalam rangka melaksanakan manajemen pengendalian sebagaimana penjelasan di atas, telah dibentuk Struktur Tim Efektif Penyusunan Cetak Biru sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi Tim

BAB V STRATEGI PENGEMBANGAN DIRI

Pemetaan sikap dan perilaku melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan penilaian oleh mentor untuk mengetahui potensi diri, mengembangkan potensi diri, mendapatkan kesepakatan kebutuhan pengembangan potensi diri dan menentukan strategi peningkatan potensi diri. Berikut penilaian terhadap pengembangan diri, yaitu:

Tabel 5.1 Penilaian Mandiri

Komponen	Sub Komponen	SKOR 1 - 10	
INTEGRITAS	1	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	9
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	8.9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	8.9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8.9
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	8.9
	JUMLAH		9,00
KERJASAMA	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	9
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	8.9
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	8.9

	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9
		JUMLAH	9,00
MENGELOLA PERUBAHAN	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8.8
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	8.7
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	8,8
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	8.7
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8.9
			JUMLAH

Tabel 5.2 Penilaian Mentor Terhadap *Project leader*

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
INTEGRITAS	1	Memastikan anggota/anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	9
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	8.9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8.9
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	9
			JUMLAH
KERJASAMA	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah	9

		memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	9
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	9
	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9
		JUMLAH	9,00
MENGELOLA PERUBAHAN	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8.9
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	9
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	9
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	9
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8.9
			JUMLAH

Selanjutnya, dilakukan penilaian yang oleh mentor kepada *project leader* diperoleh nilai 8,98 yang termasuk kategori 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 jabatan pimpinan pengawas. Adapun rekap nilai sikap perilaku peserta yaitu sebagai berikut:

Tabel 5.3 Rekap Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	9,00	9,00	8,80	8,93	Baik
Mentor	9,00	9,00	9,00	9,00	Istimewa
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	9,00	9,00	8,94	8,98	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Istimewa	Istimewa	Baik	Baik	

Keterangan Kualifikasi

9.00-10	Istimewa
7-8.99	Baik
5-6.99	Cukup
3-4.99	Kurang
1-2.99	Sangat Kurang

Akhir Sikap Perilaku
8,98
Kualifikasi: Baik