



Kementerian Dalam Negeri  
Republik Indonesia



**BerAKHLAK**  
Berorientasi Pelayanan | Akuntabel | Kompeten  
Harmonis | Loyal | Adaptif | Kolaboratif



*TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU  
ORGANISASI YANG ADAPTIF, AGILE, DAN  
FLUID MELALUI PERUBAHAN MEKANISME  
KERJA BARU PASCA  
PENYEDERHANAAN BIROKRASI  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH*

DISUSUN OLEH:

**DR. CHEKA VIRGOWANSYAH , S.STP, ME**

**DIREKTUR FASILITASI KELEMBAGAAN DAN KEPEGAWAIAN  
PERANGKAT DAERAH**

**KEMENTERIAN DALAM NEGERI RI**

TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU ORGANISASI YANG  
ADAPTIF, *AGILE*, DAN *FLUID* MELALUI PERUBAHAN MEKANISME  
KERJA BARU PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

DISUSUN OLEH

NAMA PESERTA : DR. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP, M.E  
NIP : 19790919 199802 1 001  
NDH : 13  
JABATAN PESERTA : DIREKTUR FASILITASI KELEMBAGAAN DAN  
KEPEGAWAIAN PERANGKAT DAERAH  
INSTANSI : KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
NAMA MENTOR : DR. AKMAL MALIK, M.SI  
JABATAN MENTOR : DIREKTUR JENDERAL OTONOMI DAERAH  
INSTANSI : KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
NAMA COACH : DR. IR. BUDUR LATIF, MT

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II ANGKATAN XXVIII  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN  
DALAM NEGERI 2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN  
PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN**

JUDUL : TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU ORGANISASI YANG ADAPTIF, AGILE, DAN FLUID MELALUI PERUBAHAN MEKANISME KERJA BARU PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

NAMA : DR. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP, ME

NIP : 19790919 199802 1 001

PANGKAT/GOLONGAN : IV.C/Pembina Utama Muda

INSTANSI : Direktorat Jenderal Otonomi Daerah

JABATAN : Direktur Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah

KELAS/KELOMPOK : A/2

NOMOR DAFTAR HADIR : 13

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

Jakarta, Desember 2022

**Coach**  


**Dr. Ir. BUDUR LATIF, M.T.**  
Pembina Utama Muda/IV.c  
Widyaiswara Ahli Utama  
NIP. 19621004 199303 2 002

**Mentor**

**Dr. AKMAL MALIK, M.Si**  
Pembina Utama Madya/IV.d  
NIP. 19700316 199101 1 001

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan

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

**BERITA ACARA**  
**SEMINAR PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN**

Pada hari : Rabu  
Tanggal : 7 Desember 2022  
Pukul : 09.00 WIB – Selesai  
Tempat : BPSDM Kemendagri RI  
Telah diseminarkan Pelaksanaan Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2022 Angkatan XXVIII  
JUDUL : **TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU ORGANISASI YANG ADAPTIF, AGILE, DAN FLUID MELALUI PERUBAHAN MEKANISME KERJA BARU PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH**  
DISUSUN OLEH : DR. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP, ME  
JABATAN : Direktur Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah  
KELAS/KELOMPOK : A/2  
NOMOR DAFTAR HADIR : 13

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

**Coach**



**Dr. Ir. BUDUR LATIF, M.T.**  
Pembina Utama Muda/IV.c  
Widyaiswara Ahli Utama  
NIP. 19621004 199303 2 002

**Penguji**

**Dr. TUMPAK HAPOSAN SIMANJUNTAK, MA.**

Pembina Utama/IV.e  
NIP. 19621109 198902 1 001

**Peserta**



**Dr. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP,ME**  
Pembina Utama Muda/IV.c  
NIP. 19790919 199802 1 001

**Mentor**

**Dr. AKMAL MALIK, M.Si**

Pembina Utama Madya/IV.d  
NIP. 19700316 199101 1 001

Mengetahui:

Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Kepamongprajaan dan Manajemen Kepemimpinan

**MOHAMMAD RIZAL, S.E., M.Si**

Pembina Utama Madya/IV.d  
NIP. 196408171993031001

## LEMBAR PENGESAHAN

### PROYEK PERUBAHAN

#### PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II

JUDUL : TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU ORGANISASI YANG ADAPTIF, AGILE, DAN FLUID MELALUI PERUBAHAN MEKANISME KERJA BARU PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

NAMA : DR. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP, ME

NIP : 19790919 199802 1 001

Unit Kerja : Kementerian Dalam Negeri

Telah disetujui didepan penguji pada hari Rabu, tanggal 07 Desember 2022.

**Mentor**

**Dr. AKMAL MALIK, M.Si**  
Pembina Utama Madya/IV.d  
NIP. 19700316 199101 1 001

**Pembimbing/Coach**

  
**Dr. Ir. BUDUR LATIF, M.T.**  
Pembina Utama Muda/IV.c  
Widyaiswara Ahli Utama  
NIP. 19621004 199303 2 002

Penguji

**Dr. TUMPAK HAPOSAN SIMANJUNTAK, MA.**  
Pembina Utama/IV.e  
NIP. 19621109 198902 1 001

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya, Laporan Proyek Perubahan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022 dengan Judul "Transformasi Birokrasi Menuju Organisasi Yang Adaptif, Agile, dan Fluid Melalui Perubahan Mekanisme Kerja Baru Kolaboratif Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah", dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Penyusunan Laporan Proyek Perubahan ini dapat terselesaikan atas arahan, bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati kami menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Suhajar Diantoro, M. Si Sekretaris Jenderal Kementerian Dalam Negeri yang telah memberikan ijin untuk mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022;
2. Bapak Dr. Akmal Malik, M. Si Direktur Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri selaku mentor yang selalu memberikan petunjuk, arahan, bimbingan, dan dukungan dalam penyusunan Laporan Proyek Perubahan;
3. Ibu Dr. Ir. Budur Latif, M.T selaku *coach* yang selalu memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan Laporan Proyek Perubahan;
4. Bapak Dr. Sugeng Hariyono, M.Pd Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri yang telah menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022;
5. Ketua Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara – LAN RI;
6. Rekan-rekan sesama peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022;
7. Keluarga besar yang telah banyak mendukung dan memberikan doa; dan
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Kami menyadari karena keterbatasan yang dimiliki baik dari segi waktu, pengetahuan dan pengalaman, Laporan Proyek Perubahan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk penyempurnaan sangat kami harapkan.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan kemudahan dalam melaksanakan Mekanisme Kerja Baru ASN ini, sehingga dapat bermanfaat bagi seluruh Pemerintah Daerah. Aamiin Yaa Robbal Aalamiin.

Jakarta, Desember 2022

Peserta

PKN Tingkat II Angkatan XXVIII Tahun 2022,



**DR. CHEKA VIRGOWANSYAH, S.STP, M.E**

NDH. 13

## DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Area dan Fokus Proyek Perubahan.....	6
C. Tujuan Proyek Perubahan.....	14
D. Manfaat Proyek Perubahan.....	15
BAB II RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN.....	17
A. Gambaran Umum.....	17
B. <i>Output</i> dan <i>Outcome</i> .....	28
C. Tahapan Perubahan Rencana Strategis.....	29
D. Rencana Strategi Marketing Proyek Perubahan.....	35
BAB III IMPLEMENTASI/CAPAIAN PROYEK PERUBAHAN.....	38
A. Implementasi Strategi Marketing Proyek Perubahan.....	38
B. Strategi Pemberdayaan Organisasi Pembelajaran.....	39
C. Hasil Capaian Proyek Perubahan.....	48
BAB IV PENGEMBANGAN POTENSI DIRI.....	53
B. Tujuan Pengembangan Potensi Diri.....	53
C. Konsep Diri.....	53
D. Hambatan Pengembangan Potensi Diri.....	54
E. Strategi Pengembangan Diri.....	54
BAB V PENUTUP.....	55
A. Kesimpulan.....	55
B. Rekomendasi.....	55
DAFTAR PUSTAKA.....	56
LAMPIRAN <i>EVIDENCE</i>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penelitian Kepustakaan .....	12
Tabel 2.1 Sebaran Jenis Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan .....	20
Tabel 2.2 Isu-Isu Strategis berdasarkan Kriteria ASTRID .....	23
Tabel 2.3 Kriteria inovasi Proyek Perubahan .....	26
Tabel 2.4 SOAR ANALYTIC .....	30
Tabel 2.5 Matriks SOAR Analytic .....	31
Tabel 2.6 Pentahapan Jangka Pendek .....	33
Tabel 2.7 Pentahapan Jangka Menengah.....	34
Tabel 2.8 Pentahapan Jangka Panjang .....	35
Tabel 2.9 Susunan Tim Efektif Dalam Rancangan Proyek Perubahan .....	36
Tabel 2.10 Identifikasi Stakeholders .....	37
Tabel 3.1 Hasil Analisis dan Pemetaan <i>Stakeholders</i> .....	39
Tabel 3.2 Kuadran Strategi Mobilisasi <i>Stakeholders</i> .....	40
Tabel 3.3 Elemen Strategi Pemasaran Sektor Publik dengan Marketing Mix 7P .....	42

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rasio Jumlah ASN di Indonesia.....	2
Gambar 1.2 Perbandingan ASN Instansi Pusat dan Instansi Daerah.....	3
Gambar 1.3 Pergerakan Jumlah PNS Sejak 2013-2022 .....	3
Gambar 1.4 ASN Berdasarkan Usia.....	4
Gambar 1.5 ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	4
Gambar 1.6 ASN Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	4
Gambar 1.7 Jenis Jabatan ASN .....	5
Gambar 1.8 Sebaran ASN di Seluruh Provinsi di Indonesia.....	5
Gambar 1.9 <i>Falleta's Organizational Intelligence Model</i> .....	8
Gambar 1.10 Alur Pikir Proyek Perubahan.....	13
Gambar 2.1 Lima Prioritas Kerja Presiden .....	18
Gambar 2.2 Penyederhanaan Struktur Organisasi.....	19
Gambar 2.3 Penyetaraan Jabatan .....	19
Gambar 2.4 <i>Question and Answer</i> Penyetaraan Jabatan .....	21
Gambar 2.5 Tahapan Penyederhanaan Birokrasi .....	21
Gambar 2.6 Struktur Organisasi hirarki .....	22
Gambar 2.7 Mekanisme Kerja Collaborative .....	25
Gambar 2.8 Mekanisme Kerja Collaborative Struktural dan Fungsional.....	25
Gambar 2.9 Komponen SOAR .....	29
Gambar 2.10 Tahapan Analisis SOAR .....	30
Gambar 2.11 Diagram Stakeholders .....	32

Gambar 2.12 Struktur Tim Efektif Proyek Perubahan .....	36
Gambar 3.1 Pemetaan Stakeholders Proyek Perubahan .....	40
Gambar 3.2 Teknik Komunikasi Stakeholders .....	41
Gambar 3.3 Elemen Strategi Pemasaran Sektor Publik dengan Marketing Mix 7P .....	42
Gambar 3.4 Struktur Tim Kerja Proyek Perubahan Pro ASN Learner .....	45

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Revolusi 4.0 telah mendistrupsi berbagai lingkungan strategis kehidupan manusia. Kita teragap gagap menghadapi perubahan yang berlangsung sedemikian kencang, yang tidak kita perkirakan sebelumnya. Kehadiran Revolusi Industri 4.0 juga telah banyak mempengaruhi tata relasi organisasi kerja manusia di muka bumi sebagaimana pendapat Klaus Schwab, pelaksana dan ahli kebijakan ekonomi dunia.

Argumentasi Schwab menyatakan bahwa revolusi 4.0 telah membawa kecepatan, keluasan, dan kedalaman dampak sistematis terhadap negara, masyarakat, industri, dan perusahaan. Demikian pula dampak sistemik ketimpangan sebagai tantangan terbesar juga akan muncul.

Setidaknya pandangan Schwab memprediksi pengaruh revolusi industri ini pada bidang ekonomi akan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, jenis, dan sifat pekerjaan. Di bidang bisnis akan berpengaruh terhadap ekspektasi konsumen, dengan penataan jenis produk yang lebih baik, inovasi kolaboratif, dan model-model operasi baru.

Kehadiran Revolusi Industri 4.0 juga mengenalkan tata cara dan prosedur sistem kerja serba berteknologi digital yang telah terbukti mewabah di pelbagai belahan dunia. Sistem kerja yang *serba online, sharing economic*, integrasi data, dan pemanfaatan sistem aplikasi yang berteknologi dan sejenisnya telah mengubah perilaku pelayanan tata kelola manajemen pemerintahan.

Tata kelola manajemen pemerintahan melalui birokrasi yang ada sudah barang tentu harus mereposisi diri agar tidak menjadi usang (*obsolete*) dalam menjawab tuntutan publik yang semakin *demanding*. Strategi transformasi birokrasi menjadi lebih adaptif, agile, dan *fluid* menjadi suatu keniscayaan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

Hal ini semakin memiliki nilai strategis di tengah kondisi bangsa Indonesia yang masih bergelut dengan pandemi Covid 19. Reformasi birokrasi melalui tata kelola organisasi birokrasi pemerintah yang *adaptif, agile, dan fluid* adalah jawaban terhadap akselerasi Reformasi Birokrasi (RB) yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing bangsa dengan kultur budaya kompetitif dengan menciptakan ekosistem organisasi kerja yang lebih *adaptif, agile, dan fluid*.

Transformasi organisasi birokrasi menuju ketangkasan dan daya adaptasi yang tinggi dengan struktur kerja yang semakin cair (*fluidity*) melalui model organisasi kerja

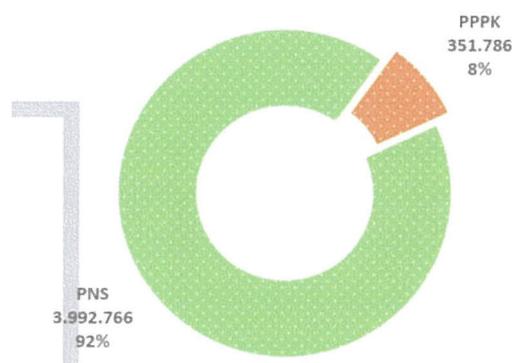
matrik yang berorientasi pada hasil menjadi jawaban untuk merespon tuntutan masyarakat yang semakin demanding.

Transformasi organisasi birokrasi ini menjadi penting di tengah kondisi birokrasi publik yang masih kurang kondusif dengan perkembangan revolusi 4.0, di mana kita masih terkungkung oleh birokrasi yang kaku akibat penerapan regulasi, prosedur, hierarki, dan kontrol sebagai dasar birokrasi Weberian (Serpa & Ferreira, 2019).

Model birokrasi Weberian yang hierarkis dan terkonsentrasi, dengan kuasa mengambil keputusan terletak pada pimpinan puncak juga sering membuat proses pengambilan keputusan menjadi lamban. Oleh para ahli, penyakit yang demikian sering disebut sebagai *time-lag* atau *decision making delay*, yaitu jeda waktu antara perumusan suatu kebijakan dengan implementasinya (Jovanovski and Muric 2019).

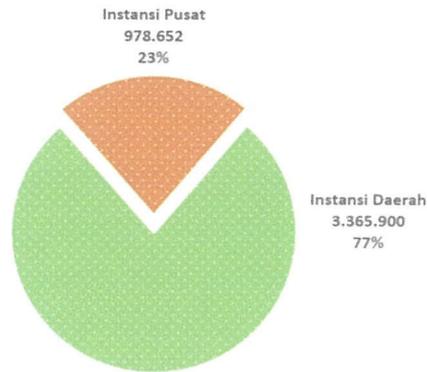
## 1. Kondisi Umum Aparatur Sipil Negara

Pada kondisi per 30 Juni 2022 jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di instansi pusat dan instansi daerah yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah **4.344.552** dengan rincian jumlah PNS 3.992.766 (92%) dan 351.786 (8%) untuk PPPK.



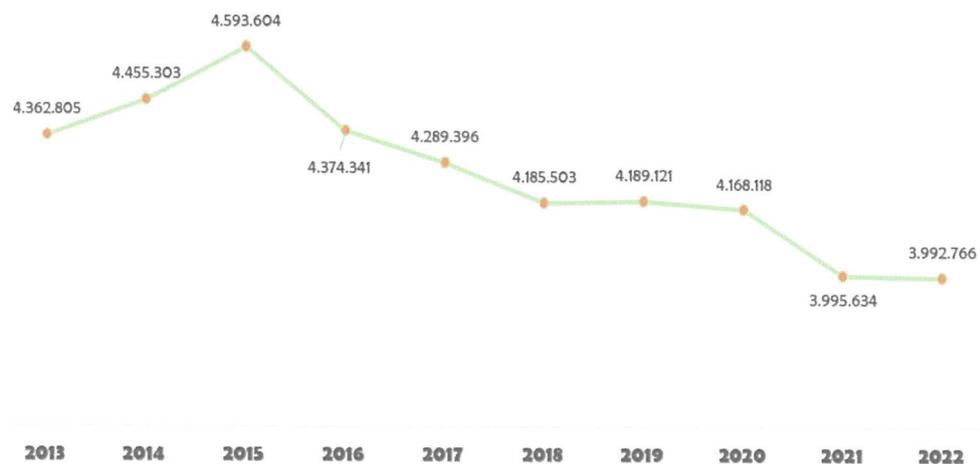
Gambar 1.1 Rasio Jumlah ASN di Indonesia

Dari 4.344.552 jumlah ASN yang bekerja pada instansi pemerintah pusat sebanyak 978.652 (23%) sedangkan yang bekerja pada instansi pemerintah daerah berjumlah 3.365.900 (77%) seperti Gambar 3.2 di bawah ini.



Gambar 1.2 Perbandingan ASN Instansi Pusat dan Instansi Daerah

Data pada Badan Kepegawaian Negara menunjukkan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Republik Indonesia yang berstatus aktif per 30 Juni 2022 adalah 3.992.766 atau mengalami penurunan 0,1 % dibandingkan dengan jumlah PNS pada 31 Desember 2021 seperti gambar grafik di bawah ini.



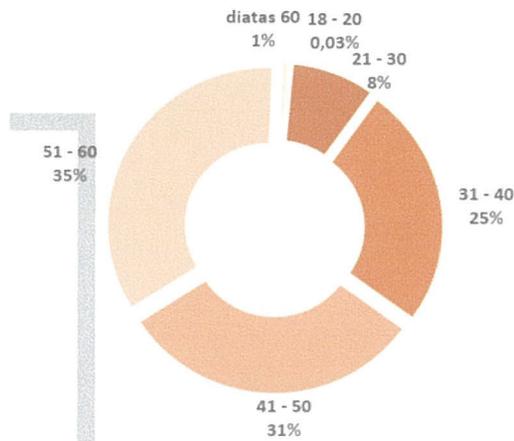
Gambar 1.3 Pergerakan Jumlah PNS sejak 2013 - 2022

Jumlah kelompok usia 51-60 tahun merupakan kelompok usia terbanyak dengan presentase 35% atau berjumlah 1.503.411, kemudian usia 41-50 tahun berjumlah 1.348.116 dan 31-40 tahun berjumlah 1.083.920. Kelompok usia 51-60 merupakan usia mendekati batas usia pensiun bagi ASN, sehingga jumlah dan jabatan-jabatan pada kelompok ini akan menjadi pertimbangan utama dalam penataan ASN maupun penyusunan rencana perekrutan.

ASN pada kelompok usia di atas 60 tahun berjumlah 1% dari jumlah ASN secara keseluruhan yang diduduki oleh pejabat fungsional Ahli Utama, dan sebagian Ahli Madya. Kelompok ini mewakili sejumlah terbatas ASN yang memiliki penguasaan bidang keahlian tertentu, baik itu manajerial maupun teknis.

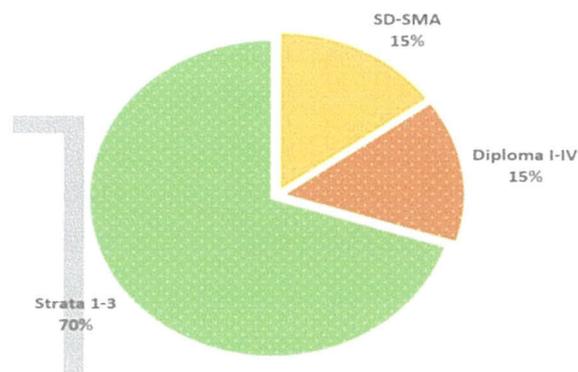
Sedangkan untuk kelompok umur 18 – 20 tahun, terdapat beberapa ASN dari

pendidikan lulusan SMA atau sederajat dan lulusan sarjana muda atau diploma yang memiliki masa kerja yang panjang dalam meniti karir di pemerintahan.

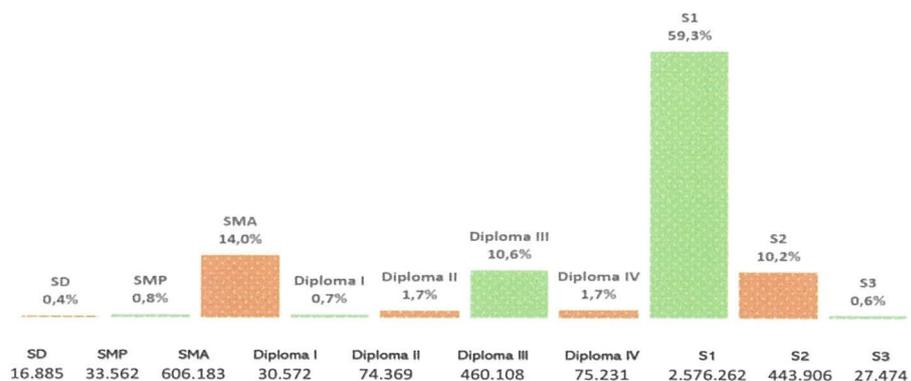


Gambar 1.4 ASN berdasarkan Usia

Terdapat 70% ASN di Indonesia berjenjang pendidikan terakhir lulusan Sarjana, sedangkan bila dilihat dari Gambar 11 di bawah ini, tingkat pendidikan lulusan Sarjana yang mendominasi adalah lulusan S-1, diikuti oleh SMA, kemudian S-2. Hal ini dipengaruhi oleh banyaknya diperlukan lulusan Sarjana pada proses Penerimaan CPNS yang dibuka oleh pemerintah beberapa tahun ini, kemudian lulusan SMA untuk beberapa formasi atau jabatan.

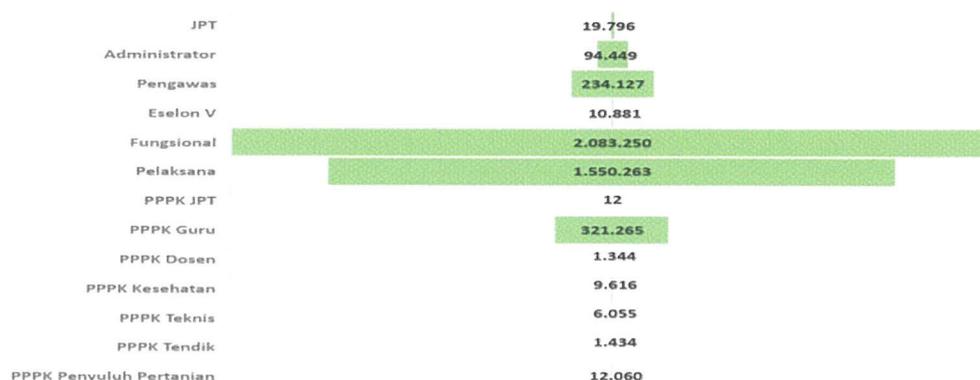


Gambar 1.5 ASN berdasarkan Tingkat Pendidikan



Gambar 1.6 ASN berdasarkan Jenjang Pendidikan

## Jenis Jabatan yang Paling Banyak di ASN adalah Fungsional



Gambar 1.7 Jenis Jabatan ASN

Berdasarkan Jenis Jabatannya, Jabatan Fungsional menjadi jenis jabatan terbanyak diantara jenis jabatan lainnya, kemudian disusul oleh Jenis Jabatan Umum atau Pelaksana dan Jenis Jabatan Struktural. Meningkatnya Jenis Jabatan Fungsional dapat disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah terhadap penyederhanaan birokrasi yaitu, dialihkannya pejabat Struktural tingkat Administrator atau Eselon III dan Pengawas atau Eselon IV di Instansi Pusat dan Daerah menjadi pejabat Fungsional.

Kemudian untuk PPPK, Tenaga Guru merupakan jabatan terbanyak. Hal ini dikarenakan adanya perekrutan ASN bagi PPPK Guru pada Tahun 2021. Kemudian disusul oleh PPPK dari Tenaga Penyuluh Pertanian.

Kedepannya organisasi pemerintahan akan berbasis pada fungsional dan kinerja, sehingga komposisi jenis jabatan diformulasikan pada peningkatan persentase jabatan fungsional di sektor pelayanan dasar, terutama pendidikan, kesehatan dan penyuluhan, serta teknis-teknis yang menunjang potensi pendapatan daerah dan negara.



Gambar 1.8. Sebaran ASN di seluruh Propinsi di Indonesia

## B. AREA DAN FOKUS PROYEK PERUBAHAN

Di era 4.0 konteks di mana pekerjaan berlangsung berubah dengan sangat cepat, ditambah lagi perubahan pola hubungan, pola bekerja dan pola berkehidupan dimasa pandemi menciptakan tantangan dan peluang baru bagi setiap organisasi, tidak terkecuali bagi organisasi pemerintah. Aparatur Sipil Negara merupakan penggerak organisasi pemerintah juga harus merubah pola kerja. Salah satu dari 5 (lima) program prioritas Presiden itu adalah Penyederhanaan Birokrasi menjadi 2 (dua) level. Birokrasi yang sebelumnya 5 level dirubah menjadi hanya 2 level. Dengan sederhananya level birokrasi pemerintah maka akan mengedepankan kompetensi dan jabatan fungsional. Sebelumnya birokrasi Indonesia digerakkan melalui organisasi struktural. Dengan pola struktur hirarki dimana setiap organisasi bergerak secara kaku mengikuti pola struktur hirarki. Pelayanan publik dilaksanakan dari unsur paling bawah organisasi menuju puncak plramida struktur atau pimpinan tertinggi organisasi.

Terdapat 3 (tiga) tahapan penyederhanaan birokrasi yaitu: *Pertama*, Penyederhanaan Struktur; *Kedua*, Penyetaraan jabatan, dan *Ketiga* Perubahan Mekanisme Kerja. Dari 3 (tiga) tahapan tersebut 2 (dua) tahapan sudah dilaksanakan dengan capaian sekitar 98 %. Namun dari ketiga tahapan tersebut tahapan yang paling berat adalah tahapan ketiga yaitu Tahapan Perubahan Mekanisme Kerja. Hal itu dikarenakan Tahapan 1 dan Tahapan 2 bisa dilakukan dengan Kebijakan yang sifatnya memaksa melalui Surat Keputusan dan Pelaksanaan Pelantikan (*stick of the pen*), tetapi tidak dengan tahapan Ketiga atau Perubahan mekanisme Kerja. Hal ini dikarenakan Perubahan mekanisme kerja sangat terhubung dengan perubahan mind set dan budaya kerja. Perubahan Mindset dan perubahan Budaya kerja merupakan suatu perubahan yang merupakan pondasi atau dasar dapi perubahan-perubahan besar. Dengan analogi Gunung Es (*Ice-Berg*), Perubahan Mind set dan budaya adalah perubahan pada dasar dan badan gunung es tersebut bukan hanya pada puncaknya saja.

Dengan perubahan level struktur menjadi 2 level dan pengarusutamaan jabatan fungsional maka secara organisatoris struktur organisasi telah berubah dari pola struktur hirarki menjadi pola struktur *flatteries*. Pola struktur *flatteries* memandang sejajar antara pejabat struktural dan pejabat fungsional. *Flatteries* memang masih terdapat strutural namun jga diwarnai secara kuat oleh pejabat fungsional. Hal ini lah yang membedakan struktur organisasi *Holocracy*, yaitu struktur organisasi yang hanya menggunakan jabatan fungsional sebagai penggerak organisasinya. Pejabat struktural jumlahnya hanya sedikit dan tidak menggunakan perintah (*command*) melainkan mengajak (*enggagement*), Pelaksana dan penentu otonom ada pada pejabat fungsional.

Sebagai tindak lanjut tahapan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi sebagaimana arahan Presiden, telah dilaksanakan penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dari struktural ke fungsional. Dengan telah dilantiknya setidaknya 126.288 pejabat struktural menjadi Pejabat fungsional pada paling lambat 30 Mei 2022 dari target 148.256 pejabat struktural di seluruh Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/kota di Indonesia, maka berubahlah status ratusan ribu pejabat struktural tersebut menjadi pejabat fungsional.

Namun demikian walaupun sudah dilantik menjadi fungsional, mekanisme cara bekerja saat ini masih menggunakan mekanisme kerja hirarki yang mengedepankan perintah (*command*) dari atasan kepada bawahan dengan struktural organisasi yang hirarki kaku (*fragile*). Oleh karena itu muncul stigma "*fungsional rasa struktural*", yang artinya bahwa walaupun pejabat struktural sudah berubah status menjadi pejabat fungsional namun masih bekerja sebagaimana layaknya struktural. Untuk itu, perlu dilakukan langkah terobosan yang strategis dan proyek perubahan ini mengambil judul **Transformasi Birokrasi Menuju Organisasi Yang Adaptif, Agile, Melalui Perubahan Mekanisme Kerja Baru Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah.**

**Tujuan utamanya** adalah terwujudnya perubahan mindset dan budaya kerja baru bagi seluruh aparatur sipil negara di Indonesia melalui implementasi mekanisme kerja baru yang mengedepankan kompetensi dan organisasi yang tangkas, gesit dan lincah (*agile*).

**Manfaat yang akan didapat yaitu** akan terbangun ketangkasan birokrasi dengan daya responsif tinggi dalam meningkatkan daya saing, sehingga reformasi birokrasi dengan ekosistem yang adaptif, agile, dan fluid mampu menggerakkan investasi, menciptakan lapangan kerja, dan memastikan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dalam menghantarkan Indonesia Emas Tahun 2045.

### **1. Diagnosa Organisasi**

Untuk mewujudkan perubahan mekanisme kerja ASN di lingkungan Pemerintah daerah maka diperlukan identifikasi kapasitas organisasi sebelum melakukan proyek perubahan secara sistematis. Guna menjawab permasalahan isu strategis sebagaimana diatas, diperlukan diagnosis organisasi untuk mengetahui kemampuan apa yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Sebelum melakukan aksi perubahan, *Project Leader* perlu mengetahui keadaan organisasinya dengan melakukan diagnosa organisasi. Penerapan yang dilakukan pada diagnosa terhadap organisasi Direktorat Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah Direktorat Jenderal Otonomi Daerah menggunakan

model pendekatan *Falleta's Organizational Intelligence Model* yang dikembangkan oleh Salvatore Falletta and Wendy Combs, 2008 merupakan analisis pengembangan organisasi untuk menganalisa fungsi-fungsi yang ada di dalam organisasi.



Gambar 1.9. *Falleta's Organizational Intelligence Model*

Konsep *Falleta's Organizational Intelligence Model* adalah merujuk dari masukan lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja output organisasi yang dipengaruhi oleh banyak hal antara lain : *leadership, culture, strategy* serta indeks utama yang digunakan untuk mengukur keuntungan atau kinerja operasi secara keseluruhan organisasi antara lain : *structure and decision right, information and technology, direct manager, measures and rewards, growth and development* dan ini bermuara pada komitmen pekerja/karyawan untuk kinerja output yang diharapkan. Kami membatasi organisasi ini di lingkup Direktorat Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah Direktorat Jenderal Otonomi Daerah.

#### Penerapan Konsep *Falleta's Organizational Intelligence Model*

##### a. *Environmental Inputs*

Kondisi atau situasi luar yang mempengaruhi organisasi. Dalam hal ini terdapat beberapa faktor antara lain era disrupsi, *internet of thing (IoT)*, pandemi Covid-19, kebijakan Pemerintah Pusat maupun Daerah yang menyangkut penyederhanaan birokrasi dan Penyesuaian mekanisme kerja.

##### 1) *Leadership* :

Tingkat eksekutif paling senior dalam organisasi menjadi kunci. Komitmen pimpinan yang menjadi acuan aspek internal (*environmental inputs*) untuk semua level sehingga program, kegiatan dan subkegiatan untuk ASN Squad dapat dijalankan sebagaimana yang diharapkan. Pemimpin perlu meningkatkan dalam hal mengkomunikasikan visi yang menginspirasi dan arah yang jelas. Pemimpin perlu melakukan peran pekerjaan yang lebih baik memodelkan nilai-nilai inti dari Direktorat FKKPD dan mempromosikan budaya kerja dan pola pikir. Pemimpin dan manajer perlu ditingkatkan penyelarasan strategi di Direktorat FKKPD, unit fungsional/bidang, dan di tingkat individu.

2) *Culture* :

Nilai, keyakinan, dan norma yang mendasari dan memandu perilaku tim serta organisasi. Budaya kerja internal Direktorat FKKPD dapat diandalkan untuk menjalankan program kegiatan dan subkegiatan yang telah disusun untuk terwujudnya ASN Squad.

3) *Strategy* :

Cara yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran-sasaran sehubungan dengan peningkatan atau inovasi

b. *Organizational Capability and Execution : Key Indices*

Kemampuan dan Eksekusi Organisasi : Indeks Kunci merupakan komponen-komponen untuk mengendalikan berbagai aspek organisasi agar program dan kegiatan berjalan dengan baik, komponennya antara lain:

1) *Structure and Decision Right* :

Struktur adalah bagaimana organisasi dirancang yaitu tingkat, peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas untuk mengeksekusi strategi. Sedangkan hak keputusan mengacu pada sejauh mana keputusan yang tepat dibuat oleh orang yang tepat. Struktur menggambarkan bentuk organisasi dimana tugas dan proses yang diorganisir. Aspek ini melihat seberapa sesuai antara tujuan organisasi dan struktur yang digunakan untuk mencapai target. Direktorat FKKPD, seperti organisasi pemerintahan yang lain, lebih mengarah pada organisasi fungsi. Dimana terdiri dari berbagai bidang yang memiliki spesialisasi yang berbeda berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Karakteristik dari organisasi fungsi adalah kaku, birokratis dan tidak responsif. Pada prakteknya koordinasi antar bidang sering dilakukan secara informal. Hal ini terjadi karena jika terus menerus mengikuti alur birokrasi,

banyak layanan yang akan terlambat.

2) *Information and Technology* :

Sistem, praktik, dan kemampuan bisnis yang memfasilitasi serta memperkuat pekerjaan misalnya: komunikasi, berbagi pengetahuan, infrastruktur TI). Dengan perkembangan IT di era sekarang, upaya untuk mengintegrasikan berbagai subsistem ke dalam SIMPEG dan dapat dimanfaatkan lebih mudah, luas, murah dan menjangkau ASN dimana saja berada.

3) *Direct Manager* :

Kualitas dan efektifitas relatif dari manajer atau penyelia langsung seorang karyawan. Kepala Sub Direktorat Wilayah III menjadi Direct Manager pada program ASN Squad ini dikarenakan kesempatan untuk menjangkau stakeholders, mengendalikan dan memberdayakan sumber daya yang ada untuk keberhasilan program ini lebih dapat diandalkan.

4) *Measures and Rewards* :

Ukuran mengacu pada cara di mana kinerja individu dan tim dan prestasi diukur dan dikelola. Imbalan adalah uang dan insentif non-moneter yang memperkuat perilaku dan tindakan orang, termasuk kemajuan dan promosi. Keberhasilan atas penilaian berdasar pada ukuran kriteria kerja sesuai pentahapan/milestone dapat diberikan reward terkait dengan bentuk insentif yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Selain itu juga menjelaskan perasaan/sikap karyawan terhadap penghargaan yang diterimanya. Tidak harus berupa materi namun juga dapat berupa kesempatan untuk peningkatan kapasitas SDM, penugasan khusus, kesempatan mengeksplorasi dan berinovasi juga salah satu bentuk penghargaan yang diberikan.

5) *Growth and Development* :

Praktik, sumber daya, dan peluang yang tersedia untuk pengembangan keterampilan karyawandan peningkatan, termasuk perencanaan pengembangan, pelatihan dan pembelajaran, peregangan tugas, dan jenjang karir salah satu hal yang dikembangkan agar ASN tetap memiliki motivasi bekerja dan menunjukkan kinerja terbaiknya.

c. *Employee Engagement* :

Keterlibatan karyawan melibatkan hubungan kognitif, emosional, dan perilakudimiliki karyawan dengan pekerjaan mereka, rekan kerja, Kepala Sub Direktorat/Kepala Seksi langsung, dan organisasi, dan usaha dan antusiasme

yang mereka berikan ke dalam pekerjaan sehari-hari mereka (yaitu sejauh mana karyawan menyumbangkan energi dan usaha mereka atas nama organisasi yang mereka layani), ikatan kinerja atau perjanjian kinerja yang dibuat oleh bawahan dan disepakati oleh atasan dan diketahui oleh semua pihak menjadi ikatan kuat untuk menyelesaikan program *ASN Squad*.

d. *Performance Output:*

Hasil dan indikator pencapaian dan hasil individu dan organisasi. Output kinerja dari organisasi ini adalah terselesaikannya konsep dan implementasi mekanisme kerja baru ASN di lingkungan pemerintah daerah pasca penyederhanaan birokrasi yang telah ditargetkan sehingga dapat berdampak positif terhadap pemberian layanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Maka dari analisis *Falleta's Organizational Intelligence Model* untuk mengetahui lingkungan kerja organisasi didapat beberapa hal kunci untuk menyelesaikan isu strategis **belum adanya konsep dan petunjuk teknis serta strategi implementasi penyesuaian mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi** yaitu betapa pentingnya unsur integritas yang dibangun dalam lingkungan internal organisasi antara lain : *leadership, culture, strategy* serta didukung dengan indikator berupa indeks utama yang digunakan untuk mengukur keuntungan atau kinerja organisasi secara keseluruhan antara lain berbasis pada *structure and decision right, information and technology, direct manager, measures and rewards, growth and development* dengan muara pada ikatan kerja para karyawan (ASN) untuk mewujudkan output terbaik yang dapat dihasilkan oleh para karyawan yang unggul dan berkinerja tinggi.

## **2. *Visitasi for Best Practice Adopsi dan Adaptasi Lesson Learnt***

Pada kegiatan Visitasi Agenda Pembelajaran dengan lokus Dinas Dukcapil Kabupaten Karangasem Propinsi Bali dapat diambil simpulan bahwa komitmen pimpinan untuk berani melakukan perubahan dalam memberikan kemudahan layanan melalui integrasi layanan Dinas Dukcapil dan penggunaan satu data sebagai *Learning Organization* bagi semua lembaga baik instansi vertikal maupun Pemda sendiri sehingga secara nyata kehadiran Pemerintah di tengah warganya dapat dirasakan.

## **3. *Penelitian Kepustakaan***

Untuk menjamin keaslian/orisinalitas dan menghindari terjadinya duplikasi proyek

perubahan, maka telah dilakukan penelitian kepustakaan di perpustakaan dan beberapa sumber pustaka lainnya pada laman *lan.go.id*, *kemendagri.go.id*, *Kemenpanrb.go.id* dan *bpsdmd.kemendagri.go.id*, khususnya terhadap proyek-proyek perubahan yang telah dibuat sebelumnya. Adapun beberapa proyek perubahan yang telah dibuat sebelumnya dan memiliki relevansi sebagaimana pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Penelitian Kepustakaan

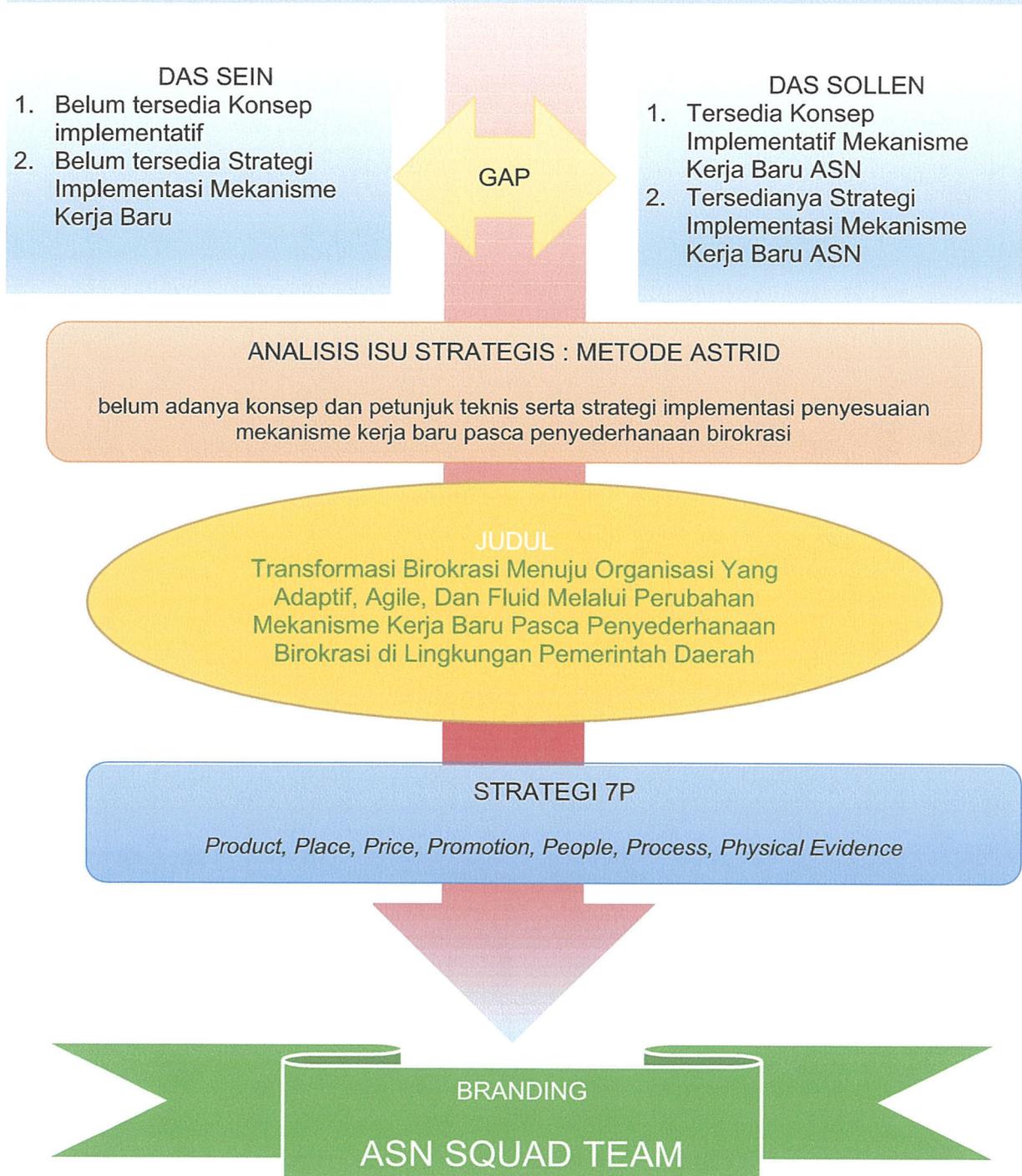
No.	Judul	Pokok Bahasan	Nama	Lembaga Diklat PKN	Tahun
1.	Digitalisasi dan Otomatisasi Pelayanan Kepegawaian di Kejaksaan Tinggi Banten	Digitalisasi dan Otomatisasi Pelayanan Kepegawaian	Joko Yuhono, SH., MH. Kepala Kejaksaan Negeri Tanjung Pinang	BPSDMD Provinsi Jawa Timur	2020
2	Sistem Informasi Kepegawaian Terintegrasi Kabupaten Pamekasan (SIGANTENG TENAN)	SIMPEG	Drs. Saudi Rahman, M.Si. Kepala BKPSDM Kabupaten Pamekasan	BPSDMD Provinsi Jawa Timur	2019
3	Strategi Pengembangan Sumber Daya ASN melalui Coaching Clinic	Pengembangan SDM ASN	Silvani Umran, SSTP, MM. Staf Ahli Bupati Melawi Bidang Kemasyarakatan dan SDM	BPSDMD Provinsi Jawa Timur	2020
4	Strategi Peningkatan Kinerja PPPK di Kabupaten Wonosobo	Disiplin PPPK	Drs. Tri Antoro, M.Si Kepala BKD Kabupaten Wonosobo	BPSDMD Provinsi Jawa Tengah	2022

Setelah mencermati keempat Proyek Perubahan di atas, yang disusun sebelum rancangan proyek perubahan ini, terdapat perbedaan yang sangat mendasar dari judul maupun substansinya, sehingga tidak memiliki relevansi dengan rancangan proyek perubahan *Project Leader*.

#### 4. Alur Pikir

Salah satu Program Prioritas Presiden: Penyederhanaan Birokrasi  
3 tahapan :

1. Perubahan Struktur Organisasi
2. Penyetaraan jabatan
3. **Penyesuaian Mekanisme Kerja**



Gambar 1.10 Alur Pikir Proyek Perubahan

### C. TUJUAN PROYEK PERUBAHAN

Adapun tujuan dari Rancangan Proyek Perubahan Transformasi Birokrasi Menuju Organisasi Yang Adaptif, Agile, dan Fluid Melalui Perubahan Mekanisme Kerja Baru Kolaboratif Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah adalah untuk mewujudkan perubahan mindset dan budaya kerja baru bagi seluruh aparatur sipil negara di Indonesia melalui implementasi mekanisme kerja baru yang mengedepankan kompetensi dan organisasi yang tangkas, gesit dan lincah (agile). Dalam rangka mewujudkan tujuan dimaksud, maka dirumuskan capaian kinerja dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang proyek perubahan ini sebagai berikut :

1. Capaian Kinerja Jangka Pendek (60 hari) :
  - a. Menyusun Konsep Mekanisme Kerja Baru ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah (M.IV November 2022)
  - b. Pembuatan Aplikasi ASN Squad Team (M.III November 2022)
  - c. Menyusun SE Mendagri (M.I Desember 2022)
  - d. Menyusun Manual Book Mekanisme Kerja Baru ASN (M.II Desember 2022)
  - e. Melakukan Kolaborasi, Integrasi dan Publikasi antar stakeholders (M.III Desember 2022)
  - f. Persiapan *Pilot Project* Provinsi Jawa Barat (M.III Desember 2022)
2. Capaian Kinerja Jangka Menengah (6 bulan) :
  - a. Launching ASN Squad Team (M.I Januari 2023)
  - b. Replikasi aplikasi ASN Squad Team di Perwakilan Indonesia Bagian Barat, Tengah dan Timur (M.II Februari 2023)
  - c. Implementasi mekanisme kerja baru bagi ASN di Pemerintah Propinsi Jawa Barat, dan Propinsi Bali (M.Juni 2023)
3. Capaian Kinerja Jangka Panjang (18 bulan) : Setelah 60 hari kerja, capaian kinerja jangka pendek ini menjadi simpulan keberhasilan RPP
  - a. Implementasi mekanisme kerja baru bagi ASN di 34 Propinsi di Indonesia dan 514 Kabupaten/Kota dengan jumlah ASN sebanyak **4.344.552** dengan rincian jumlah PNS 3.992.766 (92%) dan 351.786 (8%) untuk PPPK. (TW. IV Tahun 2023)
  - b. Gerakan ASN Squad secara masif (TW.IV Tahun 2024)
  - c. Perubahan Mindset dan Budaya Kerja ASN secara massive (TW. II Tahun 2024)

## D. MANFAAT PROYEK PERUBAHAN

Manfaat yang diharapkan dari hasil kinerja proyek perubahan ini adalah stakeholder dari unsur PENTAHHELIX, yaitu:

### 1. Bagi Internal organisasi:

Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Daerah tentunya dapat menjadikan contoh gerakan ASN Squad dapat menjadi pengungkit tumbuh kembangnya semangat perubahan mekanisme kerja baru bagi ASN juga sebagai lembaga *learning organization* yang sesungguhnya untuk ASN di luar Direktorat FKKPD;

### 2. Bagi Eksternal:

#### a. Pemerintah :

- 1) Proyek Perubahan ini dapat mewujudkan salah satu program prioritas Presiden yaitu penyederhanaan birokrasi menjadi 2 level dan mengedepankan pejabat fungsional.
- 2) Meningkatkan *agility structure* dan meningkatkan *able people* khususnya bagi 4,3 juta ASN di Indonesia dan di seluruh wilayah Propinsi dan Kabupaten di Indonesia.
- 3) Merubah Mindset dan budaya kerja ASN di seluruh Indonesia yang sejak Indonesia berdiri mengedepankan jabatan Struktural untuk berubah mengedepankan jabatan fungsional dan kompetensi

#### b. Masyarakat :

- 1) Dapat dirasakan manfaatnya apabila para pemberi layanan oleh ASN ini memiliki mekanisme kerja yang Agile tidak birokratis;
- 2) Masyarakat dapat merasakan percepatan pelayanan publik
- 3) Keterlibatan aktif masyarakat dapat menjadi kontrol dan pemantik untuk para pemberi layanan yaitu ASN memberikan layanan terbaiknya.

#### c. Perguruan Tinggi :

- 1) Dapat berkolaborasi untuk memberikan manfaat nyata dalam upaya bersama mengembangkan inovasi dan kajian atau modul atau buku saku implementasi mekanisme kerja baru;
- 2) Mudah mengakses informasi Pemerintah Daerah tanpa batasan ruang dan waktu dan dapat lebih mendorong kerjasama antar Lembaga Pemerintah Daerah dan Perguruan Tinggi secara interaktif melalui iptek, untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat.

d. Dunia Usaha :

Dengan adanya ASN yang agile structure dan able people maka jejaring usaha dari para pelaku usaha akan semakin meningkat karena ASN dapat menjadi partner untuk mengembangkan usahanya sesuai bidang keahlian dan kompetensinya di masing-masing Perangkat Daerah.

e. Media/Pers :

Dapat bermanfaat sebagai media pembelajaran dan pariwisata dari semua aspek kompetensi yang akan dikembangkan. Dapat menjadi sarana promosi dan memberikan semangat/motivasi atas keberhasilan pelayanan yang semakin baik sehingga banyak dukungan untuk membantu mempertahankan layanannya.

## **BAB II**

### **RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN**

#### **A. GAMBARAN UMUM**

##### **1. Isu Mekanisme Kerja**

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

Kedudukan project leader adalah Direktur Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Daerah direktorat Jenderal Otonomi Daerah Kementerian Dalam Negeri yang mempunyai tugas melakukan fasilitasi kelembagaan dan kepegawaian perangkat daerah.

Dalam melaksanakan fungsi fasilitasi kelembagaan dan kepegawaian, Ditjen Otda turut bertanggung jawab dalam mewujudkan salah satu program prioritas presiden khususnya penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah.

Penyederhanaan Birokrasi dari 5 (lima) level menjadi 2 (dua) level dan **mengedepankan kompetensi dan profesionalisme aparatur sipil negara** menjadi salah satu dari 5 (lima) program prioritas Presiden. 5 Prioritas Presiden tersebut untuk pelaksanaan 2019 -2024. Sebagai berikut :

- 1) Mempercepat dan melanjutkan pembangunan infrastruktur interkoneksi infrastruktur dengan kawasan, industri kecil, kawasan ekonomi, khusus, pariwisata, persawahan, perkebunan dan perikanan.
- 2) Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM)
  - Menjamin kesehatan Ibu hamil dan anak usia sekolah;
  - Meningkatkan kualitas pendidikan dan manajemen talenta.
- 3) Undang investasi seluas-luasnya untuk membuka lapangan kerja
  - Memangkas hambatan investasi.
- 4) **Penyederhanaan Birokrasi menjadi 2(dua) level**
  - Mengedepankan kompetensi dan jabatan fungsional
  - Kecepatan melayani dan memberi izin;
  - Menghapus pola pikir linier, monoton dan terjebak di zona nyaman;
  - Adaptif produktif, inovatif dan kompetitif.
- 5) APBN yang fokus dan tepat sasaran
  - APBN dipatikan harus memiliki manfaat ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan rakyat.



Gambar 2.1 Lima Prioritas Kerja Presiden

## b. Identifikasi dan Deskripsi Isu

Dalam rangka mengatasi masalah pokok penyederhanaan birokrasi di pemerintah daerah tersebut, kinerja *project leader* dihadapkan pada beberapa isu strategis yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

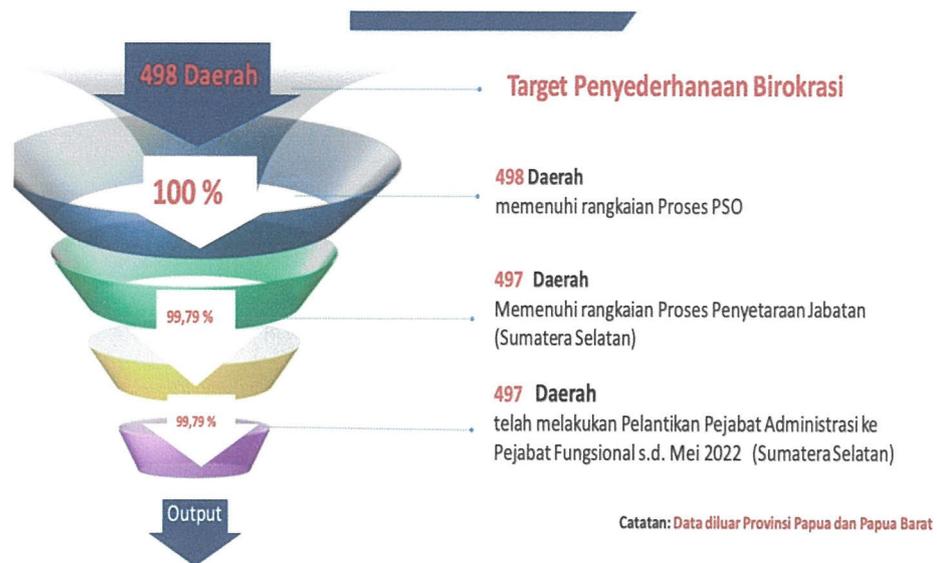
### 1) Kondisi saat ini

#### a) Belum terselesaikannya target penyederhanaan Struktur Organisasi

Dari seluruh daerah di Indonesia untuk tahapan penyederhanaan struktur organisasi secara umum sudah dilaksanakan cukup baik, namun masih terdapat permasalahan antara lain:

- terdapat beberapa daerah yang mengajukan perubahan usulan untuk penyederhanaan struktur padahal pelaksanaan penyederhanaan sudah selesai dilakukan.
- Belum disusun perkara atau perda struktur organisasi hasil penyederhanaan struktur.

Berikut ini digambarkan Target penyederhanaan struktur organisasi (PSO).



Gambar 2.2 Penyederhanaan Struktur Organisasi

b) Belum terselesaikannya capaian target penyetaraan jabatan

Dari sebanyak 148.256 jabatan target yang seharusnya disederhanakan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional, terdapat 126.288 pejabat administrasi yang sudah dilaksanakan pelantikannya menjadi pejabat fungsional per 30 Mei 2022.



Gambar 2.3 Penyetaraan Jabatan

c) Belum tercukupinya pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan.

Sesuai amanat PP 11 Tahun 2017 ditegaskan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara berhak untuk ditingkatkan kompetensinya sebanyak 20 JP per PNS per tahun. Namun dalam pelaksanaannya rata-rata pemerintah

daerah belum bisa menyiapkan anggarannya karena masing menggunakan pendekatan lama atau harus menggunakan pengembangan kompetensi klasikal.

Berikut ini sebaran jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan, yaitu:

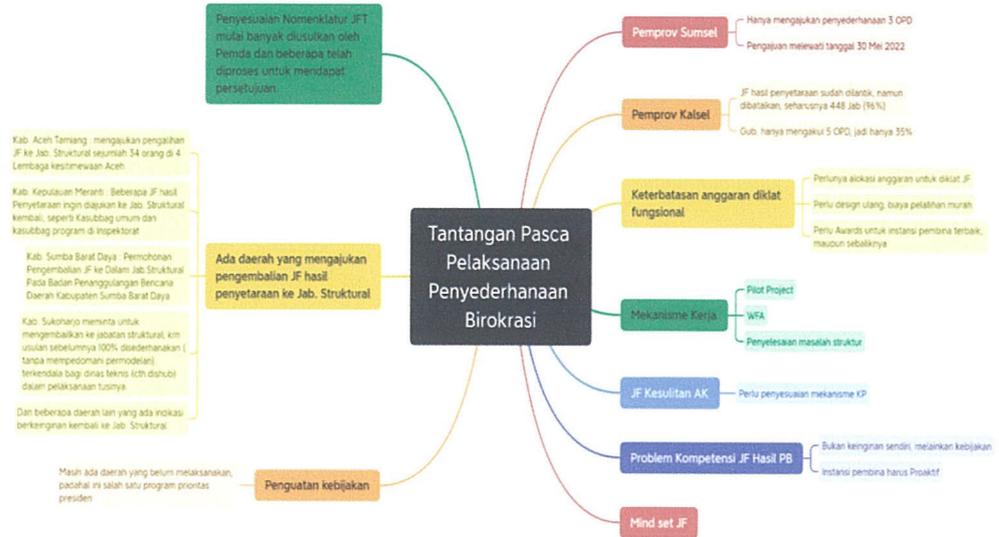
Tabel 2.1 Sebaran Jenis Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan

NO.	JENIS JABATAN FUNGSIONAL	PERSENTASE
1.	Analisis Kebijakan	33,90 %
2.	Analisis Kepegawaian	9,42%
3.	Perencana	14,12 %
4.	Pranata Komputer	4,71 %
5.	Penata Kependudukan dan Keluarga Berencana	4,18 %
6.	Pranata Hubungan Masyarakat	3,71 %
7.	Penggerak Swadaya Masyarakat	6,26 %
8.	Teknik Tata Bangunan dan Perumahan	2,09 %
9.	Penyuluh Sosial	2,78 %
10.	Jabatan Fungsional Lain2	18,83 %

berdasarkan data diatas, masing-masing instansi pembina jabatan fungsional seharusnya sudah siap dengan program pengembangan kompetensi pejabat fungsional binaannya. Misalnya Lembaga Administrasi negara (LAN) mendapat tambahan pejabat fungsional yang harus dibina sebanyak 33,90 % atau sekitar 46 ribu pejabat fungsional analisis kebijakan.

- d) Belum optimalnya pemahaman dan komitmen implementasi penyederhanaan birokrasi

Tingginya tingkat pemahaman penyederhanaan birokrasi ditunjukkan juga dengan tingginya komitmen kepala daerah dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi di Pemerintah daerah. Belum optimalnya pemahaman ditunjukkan dari banyaknya keluhan dan pertanyaan yang muncul pasca penyederhnaan birokrasi. Berikut ini digambarkan beberapa hasil diskusi dengan beberapa daerah terkait question and answer (QnA) terkait penyederhanaan birokrasi, yaitu:



Gambar 2.4 Question and Answer Penyetaraan Jabatan

hal itu menunjukkan belum pahamiya pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan terhadap tugas dan fungsi jabatan fungsional yang diampunya dan belum optimalnya komitmen kepala daerah dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi.

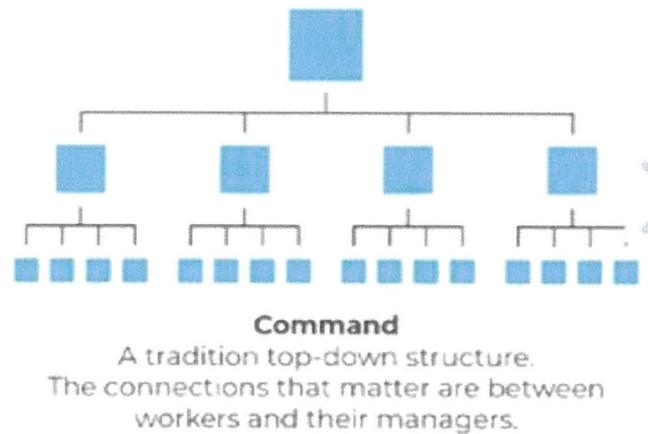
e) Belum ada strategi implementasi perubahan mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi

Terdapat 3(tiga) tahapan penyederhanaan birokrasi, mulai dari Penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian mekanisme kerja. Dari ketiga tahapan tersebut tahapan ketiga yaitu penyesuaian mekanisme kerja merupakan tahapan yang paling akhir namun merupakan tahapan yang paling besar tantangannya.



Gambar 2.5 Tahapan Penyederhanaan Birokrasi

Tahapan penyesuaian mekanisme kerja baru merupakan usaha untuk melakukan perubahan mindset ASN yang dulunya mindsetnya hirarki dan silo-silo menjadi mindset agility dan kolaborasi. Struktur organisasi saat ini menggunakan struktur organisasi yang masih hirarki yang akan diubah ke flatieries.



Gambar 2.6 Struktur Organisasi hirarki

## 2) Kondisi Yang Diharapkan

### a) terselesaikannya target penyederhanaan struktur organisasi

Solusinya dilakukan pemberian apresiasi bagi daerah yang telah 100 % melaksanakan penyederhanaan struktur organisasi (PSO) dan pemberian sanksi bagi daerah yang yang belum mencapai PSO 100 %. Pencapaian sepenuhnya atau 100 % dari target penyederhanaan struktur organisasi (PSO) berarti seluruh perangkat daerah di Indonesia sudah sesuai model penyederhanaan birokrasi.

### b) terselesaikannya capaian target penyetaraan jabatan

Solusinya dilakukan pemberian apresiasi bagi daerah yang telah 100 % melaksanakan penyetaraan jabatan 100 % dan pemberian sanksi bagi daerah yang yang belum penyetaraan jabatan 100 %. Pencapaian sepenuhnya atau 100 % dari target penyetaraan jabatan organisasi (PSO) berarti sebanyak 148.256 pejabat struktural semuanya sudah beralih dari pejabat struktural menjadi pejabat fungsional.

### c) Tercukupinya pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan.

Solusinya dengan menyusun strategi penganggaran dan metode pengembangan kompetensi yang murah dan sesuai kebutuhan serta digital. Dengan bertambahnya 148.256 pejabat fungsional di Indonesia

yang tersebar di seluruh perangkat daerah di Indonesia diperlukan strategi implementasi pengembangan kompetensinya baik dari segi anggaran maupun dari sisi metode pengembangan kompetensi yang agile dan digital sesuai kebutuhan para ASN di saat ini.

- d) Optimalnya pemahaman dan komitmen implementasi penyederhanaan birokrasi.

Solusinya perlu deklarasi dan pengumuman ke publik daerah mana saja yang pemahamannya kuat dan komitmen kepala daerah kuat dalam melaksanakan penyederhanaan birokrasi dan juga sebaliknya.

- e) Adanya strategi implementasi perubahan mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi

Solusinya perlu adanya strategi implementasi penyederhanaan birokrasi melalui perubahan mekanisme kerja baru karena sebanyak 148.256 pejabat fungsional baru hasil penyetaraan jabatan rata-rata belum memahami mekanisme kerjanya sehingga masih terkesa fungsional rasa struktural. Oleh karena itu perlu transformasi mindset dan budaya kerja untuk menjawab tantangan pasca penyetaraan jabatan.

### c. Analisis Isu Strategis

Untuk mencari isu-isu strategis yang berkaitan dengan Isu utama penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah daerah, maka Project leader menggunakan metode ASTRID, sebagaimana pada tabel 3.2 berikut ini

Tabel 2.2 Isu-Isu Strategis berdasarkan Kriteria ASTRID

No	Isu-Isu Strategis	Kriteria						JML	Rank
		A 20 %	S 10 %	T 10 %	R 15 %	I 20 %	D 25 %		
1	Belum Tersesainya target penyederhanaan struktur organisasi	15	10	10	10	15	15	70	III
2	Belum Tersesainya capaian target penyetaraan jabatan	15	5	5	5	10	10	50	V
3	Belum Tercukupinya pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan	15	5	5	10	10	15	60	IV
4	Belum Optimalnya pemahaman dan komitmen implementasi penyederhanaan birokrasi.	10	8	10	15	10	13	67	II
5	Belum adanya konsep dan petunjuk teknis serta strategi implementasi perubahan mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi	15	8	10	15	15	25	85	I

Berdasarkan hasil identifikasi dan tapis isu menggunakan ASTRID diatas, diperoleh isu strategis yaitu belum adanya konsep dan petunjuk teknis serta strategi implementasi penyesuaian mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan

birokrasi.

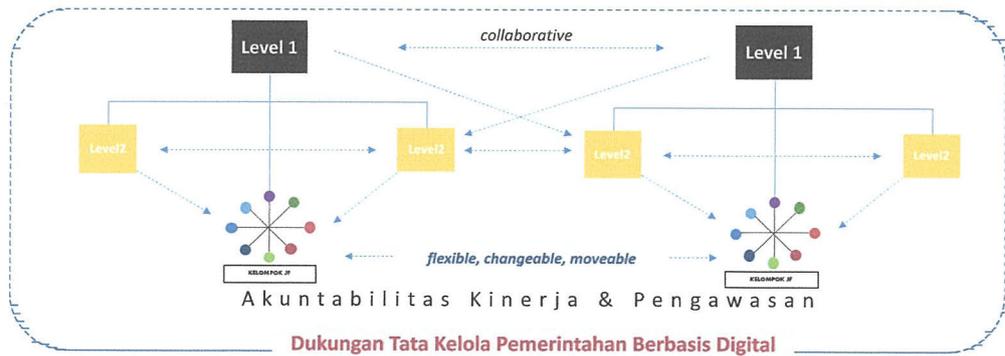
Dengan demikian maka kami memilih judul pada Rancangan Proyek Perubahan yaitu Transformasi Birokrasi Menuju Organisasi Yang Adaptif, Agile, Dan Fluid Melalui Perubahan Mekanisme Kerja Baru Kolaboratif Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah

## 2. Inovasi

Adapun inovasi yang kami tawarkan untuk menyelesaikan isu strategis belum adanya strategi implementasi penyesuaian mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi, yaitu dengan gerakan **ASN SQUAD TEAM**, dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Karena banyaknya ASN yang beralih dari struktural ke fungsional namun belum mengetahui cara kerjanya maka hal ini menjadi pemicu bagi kami untuk membuat inovasi sebagai solusi pemecahannya.
- b. Perubahan mindset dan budaya kerja dari yang sebelumnya pola hubungan atasan dan bawahan yang bersifat kaku dan menggunakan perintah menjadi pola kerja yang bersifat kolaborasi dalam tim agile.
- c. ASN Squad Team dapat diartikan sebuah gerakan untuk ASN yang bekerja dengan tim-tim yang terdiri dari kemampuan dan keahlian serta kompetensi yang berbeda-beda namun saling mendukung satu sama lain untuk menghasilkan suatu target kinerja tertentu.
- d. Menggunakan aplikasi yang dapat memandu dalam menyusun arsitektur kinerja organisasi, memilih ketua tim, memilih anggota tim, menilai kinerja dan evaluasi kinerja tim dan individu.

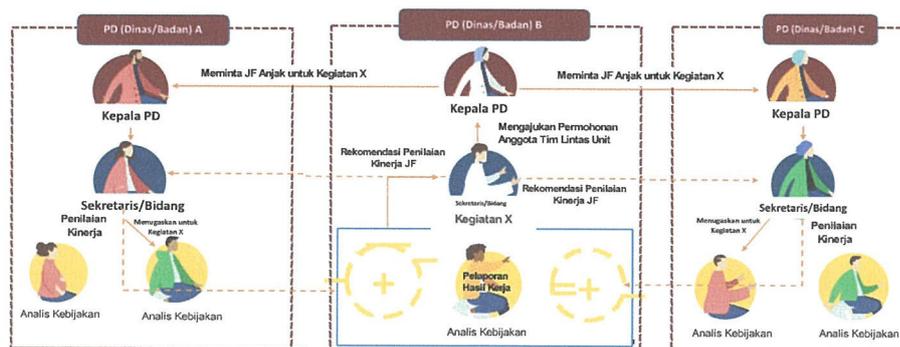
Inovasi pada project perubahan ini menindaklanjuti sebagaimana diatur melalui Permenpan Nomor 7 Tahun 2022 tentang mekanisme kerja pegawai negeri sipil dan amanat Permenpan nomor 6 Tahun 2022 tentang penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara.



- Penugasan JF dan pelaksana:
1. dapat dilakukan secara individu/dalam team
  2. dapat bersifat lintas Unit Organisasi/Instansi Pemerintah
  3. bersifat *flexible, changeable, moveable*
  4. berdasarkan kompetensi, keahlian, dan keterampilan
  5. mengutamakan akuntabilitas dan kinerja organisasi
- Sehingga menghasilkan keputusan/kebijakan yang lebih cepat & efektif

Gambar 2.7 Mekanisme Kerja Collaborative

Reformasi birokrasi pada pemerintah daerah akan diarahkan menuju adhocracy di mana adanya perubahan pada: (1) hubungan tata kerja/mekanisme kerja, (2) manajemen penilaian kinerja, (3) kebutuhan formasi, dan (4) pengembangan kapasitas. Oleh karena itu, untuk mendukung pencapaian perubahan tersebut, output (keluaran) yang dihasilkan pada proyek perubahan ini adalah pengaturan mengenai petunjuk teknis mekanisme kerja baru di lingkungan pemerintah daerah. Petunjuk teknis ini akan mengatur beberapa hal, antara lain mengenai hubungan tata kerja lintas perangkat daerah dan mekanisme kinerja fleksibel (flexible working arrangement). Hubungan tata kerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.8 Mekanisme Kerja Collaborative Struktural dan Fungsional

Tabel 2.3 Kriteria inovasi Proyek Perubahan

No	Kriteria	Inovasi/terobosan: Transformasi Birokrasi Menuju Organisasi Yang <i>Adaptif, Agile, dan Fluid</i> Melalui Perubahan Mekanisme Kerja Baru Pasca Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah
1.	Kebaruan ( <i>novelty</i> ) dalam sebuah perubahan	Hingga saat ini belum ada pola mekanisme kerja baru ASN yang implementatif digunakan oleh seluruh ASN
2.	Dampak Positif dan manfaat	Memberikan skema kerja baru yang dengan pendekatan kolaborasi khususnya bagi 148.256 pejabat fungsional baru dan 4,1 juta ASN lainnya.
3.	Solusi terhadap permasalahan pokok	Menyelesaikan kebingungan bagi pada ASN pejabat fungsional baru hasil penyetaraan jabatan sebanyak dan ASN pada umumnya
4.	Berkesinambungan dan dapat direplikasi	Mekanisme kerja baru ini bersifat generik sehingga bisa digunakan di seluruh ASN dan seluruh Indonesia
5.	Memiliki kompatibilitas	Program ini diyakini sesuai dengankondisi saat ini mengingat tahapan ketiga dari panyederhanaan birokrasi adalah penyetaraan jabatan namun belum adan strategi implementasinya.

## 5. Analisis Diagnosa Organisasi

### a. Kondisi Umum Organisasi

#### 1) Dasar hukum Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam negeri nomor 13 tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri maka Direktorat fasilitasi kelembagaan dan kepegawaian berdasarkan permendagri memiliki tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Otonomi Daerah dibidang fasilitasi kelembagaan daerah dan

pembinaan umum kepegawaian perangkat daerah.

Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan fungsi:

- a. penyiapan perumusan kebijakan di bidang pembinaan umum penataan kelembagaan daerah, kepegawaian pada perangkat daerah;
- b. pelaksanaan kebijakan dan koordinasi di bidang pembinaan umum penataan kelembagaan daerah, kepegawaian pada perangkat daerah;
- c. pelaksanaan pembinaan umum di bidang pembinaan umum penataan kelembagaan daerah, kepegawaian pada perangkat daerah;
- d. pemberian bimbingan teknis dan supervisi kebijakan di bidang pembinaan umum penataan kelembagaan daerah, kepegawaian pada perangkat daerah;
- e. pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pembinaan umum penataan kelembagaan daerah, kepegawaian pada perangkat daerah;
- f. pengelolaan sistem kepegawaian pada perangkat daerah;
- g. pengoordinasian penyusunan standar kompetensi pemerintahan kepala perangkat daerah;
- h. pengelolaan mutasi Pegawai Negeri Sipil antarkabupaten/ kota antarprovinsi dan antarprovinsi; dan
- i. pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat.

## **2) Struktur Organisasi**

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam negeri nomor 13 tahun 2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah, terdiri atas:

- a) Subdirektorat Wilayah II;
- b) Subdirektorat Wilayah III;
- c) Subdirektorat Wilayah IV;
- d) Subdirektorat Wilayah V;

- e) Subbagian Tata Usaha; dan
- f) Kelompok Jabatan Fungsional.

### 3) Kondisi Sumber Daya Manusia

Jumlah Aparatur Sipil Negara di Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah Direktorat Jenderal Otonomi Daerah sebanyak 53 orang.

## B. OUTPUT DAN OUTCOME

Tentunya setiap proyek perubahan memiliki output dan outcome sebagai sebuah hasil jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

### A. Output

1. Terdapatnya sinergitas antar OPD untuk mengupayakan pengembangan kompetensi secara bersama sama;
2. Munculnya gerakan ASN Squad Team sebagai salah satu alternatif untuk upaya Direktorat FKKPD ditjen Otda Kemendagri untuk mewujudkan tahapan ketiga Penyederhanaan Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah yaitu perubahan mekanisme kerja baru.

### B. Outcome

Tercapainya perubahan **Mindset dan Budaya Kerja baru** bagi 4,3 juta ASN di Indonesia melalui perubahan mekanisme kerja sebagai wujud capaian dari Program Prioritas Presiden akan meningkatkan secara signifikan terbentuknya *Agile sctruture* dan *Able People* di lingkungan pemerintah daerah.

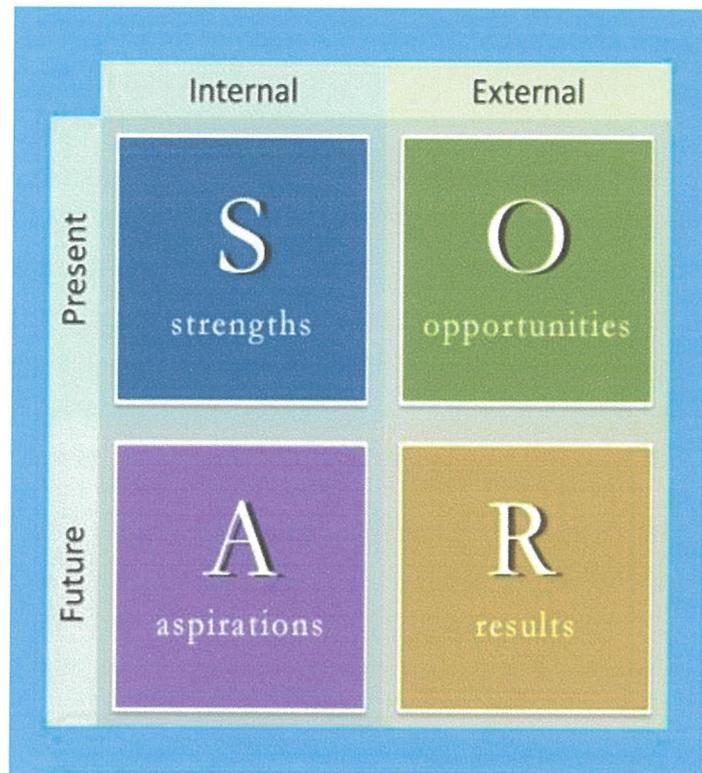
## C. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS

Untuk mengetahui gap antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan maka perlu melakukan beberapa analisis, antara lain :

### a. Analisis Lingkungan Strategis

Selanjutnya untuk memetakan antara kondisi saat ini dan harapan di masa depan terhadap isu-isu strategis tersebut, kami menggunakan alat analisis SOAR (*Strength, Opportunities, Aspirations, Result*). Masalah pengembangan kompetensi ASN menjadi sangat penting karena para stakeholder harus menyadari asumsi-asumsi

yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi untuk mengambil langkah-langkah strategis selanjutnya. Berikut komponen SOAR :



Gambar 2.9 Komponen SOAR

1. Strength (S) adalah hal-hal yang kekuatan serta terbesar dimiliki/diungkapkan, baik asset yang berwujud maupun asset yang tidak berwujud.
2. Opportunities (O) yaitu analisis terhadap lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang terbaik yang dimiliki serta dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Lingkungan Eksternal merupakan sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang.
3. Aspirations (A) dimana para anggota organisasi berbagi aspirasi dan merancang kondisi masa depan yang mereka impikan, yang dapat menimbulkan rasa percaya diri dan kebanggaan baik terhadap diri sendiri, pekerjaan, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan.
4. Results (R) yaitu menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (measurable results) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauhmana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama.

Berikut pemetaan yang kami lakukan terhadap kondisi saat ini dan harapan di masa mendatang.

Tabel 2.4 SOAR ANALYTIC

	INTERNAL	EKSTERNAL
PRESENT	<b>STRENGTH (S)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen Pimpinan Dirjen Otda</li> <li>- Komitment FKCPD</li> <li>- Regulasi Pusat dan Daerah</li> <li>- Tim internal dalam Suksesnya Penyederhanaan Birokrasi Tahap I dan tahap II</li> </ul>	<b>OPPORTUNITIES (O)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program Prioritas Presiden</li> <li>- Hasil Rapat Terbatas Kabinet Kerja</li> <li>- Komite Percepatan reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN)</li> <li>- Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional (TIRBN)</li> </ul>
FUTURE	<b>ASPIRATIONS (A)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun mekanisme kerja internal secara agile</li> <li>- Merubah Mindset dan Budaya kerja internal</li> </ul>	<b>RESULT (R)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan Mekanisme Kinerja ASN berubah menjadi Agile pasca Penyederhanaan Birokrasi</li> <li>- Perubahan Mindset 4,3 Juta ASN seluruh Indonesia</li> </ul>

Dalam menganalisa permasalahan dengan penggunaan metode SOAR mempunyai beberapa tahapan yang harus dilaksanakan, hal tersebut tergambar dalam skema berikut ini:



Gambar 2.10 Tahapan Analisis SOAR

Analisis SOAR bagi perencanaan strategis dimulai dengan *initiate* (keputusan untuk memilih SOAR) kemudian dilanjutkan dengan *inquiry* dan menggunakan

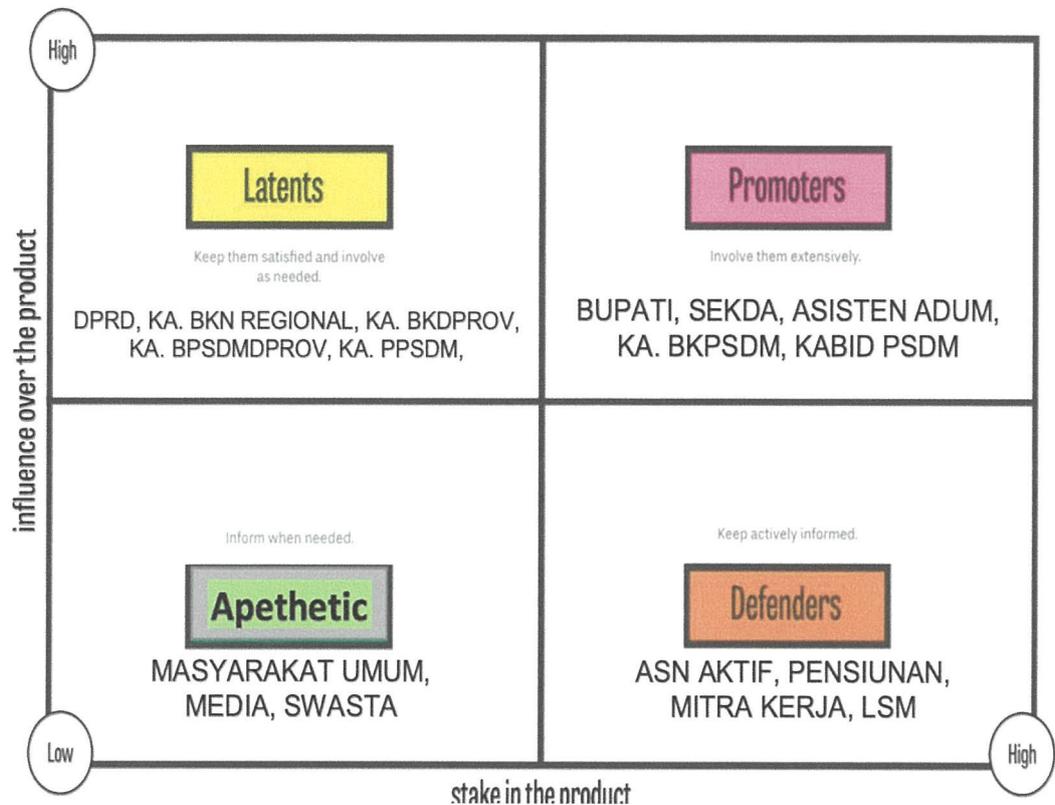
pertanyaan positif guna mempelajari visi, kekuatan dan peluang potensial setiap anggota organisasi. Kemudian dilanjutkan dengan imajinasi dalam merancang masa depan yang diharapkan. Selanjutnya ialah penentuan inovasi yang akan diambil dalam penentuan sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. *Inspire to Implement* adalah sistem pengakuan dan penghargaan kepada pegawai guna mencapai hasil terbaik dan terukur.

Setelah dilakukan pemetaan dengan *SOAR Analytic* maka terlihat jelas beberapa hal yang dipetakan antara lain *Strength* (Kekuatan), *Opportunities* (Kesempatan/Peluang), *Aspirations* (Masukan/Usulan) dan *Results* (Hasil) sehingga pada tahap selanjutnya kita dapat mengetahui apasaja bauran antara komponen *SOAR* tersebut. Sebagaimana kami gambarkan pada matriks berikut ini dengan maksud akan terlihat jelas hubungan antara *Strength-Aspirations* (SA), *Strength-Result* (SR), *Opportunities-Aspirations* (OA) dan *Opportunities-Result* (OR).

Tabel 2.5 Matriks SOAR Analytic

INTERNAL	<b>STRENGTH (S)</b> - Komitmen Pimpinan Otda - Komitmen FKPPD - Regulasi Pusat dan Daerah	<b>OPPORTUNITIES (O)</b> - Program Prioritas Presiden - Komite Percepatan reformasi Birokrasi Nasional (KPRBN) - Tim Independen Reformasi Birokrasi Nasional (TIRBN)
EKSTERNAL		
<b>ASPIRATIONS (A)</b> - Membangun mekanisme kerja internal secara agile - Merubah Mindset dan Budaya kerja internal	<b>STRATEGI SA</b> - Melakukan intervensi berupa Surat edaran untuk melaksanakan mekanisme kerja baru - menyu	<b>STRATEGI OA</b> - Mengoptimalkan Perintah Presiden untuk membangun mekanisme kerja internal - Bersama KPRBN menggerakkan Pemda untuk melaksanakan Mekanisme kerja baru di Internal
<b>RESULT (R)</b> - Perubahan Mekanisme Kinerja ASN berubah menjadi Agile pasca Penyederhanaan Birokrasi - Perubahan Mindset 4,3 Juta ASN seluruh Indonesia	<b>STRATEGI SR</b> - Memanfaatkan komitmen pimpinan Otda untuk merubah mindset ASN Pemda	<b>STRATEGI OR</b> - Mengoptimalkan Perintah Presiden untuk membangun mekanisme kerja di Pemda - Bersama KPRBN DAN TIRBN menggerakkan Pemda untuk melaksanakan Mekanisme kerja baru di Pemda

Kemudian perlu diketahui pula di dalam proyek ini yang terlibat baik secara aktif maupun tidak, yang memiliki pengaruh tetapi tidak memiliki kekuatan dan perlu juga dipetakan kembali dalam diagram stakeholders berikut ini.



Gambar 2.11 Diagram Stakeholders

Dari hasil analisis baik menggunakan pemetaan SOAR, matrik SOAR dan diagram stakeholders maka semakin terlihat upaya nyata dalam proyek ASN Squad ini, yaitu beberapa hal yang perlu segera dilakukan antara lain :

1. Membangun jejaring yang luas dengan semua stakeholders untuk bersinergi dan berkolaborasi mewujudkan percepatan transformasi mekanisme kerja Baru bagi ASN;
2. Menyusun beberapa regulasi yang diperlukan, yaitu:
  - a. Peraturan Kepala Daerah tentang Tata Hubungan Kerja yang mengatur mengenai hubungan kinerja dan pertanggung jawaban dalam Instansi
  - b. Peraturan Kepala Daerah tentang Mekanisme Kerja Organisasi yang mengatur tentang tatalaksana kinerja organisasi dan individu berbasis tim kerja
  - c. Peraturan Kepala Daerah tentang Manajemen Kinerja Organisasi dan Kinerja Pegawai yang mengatur tatacara pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja Individu

3. Membangun Aplikasi squad tim ASN, Aplikasi ini mengintegrasikan antara Arsitektur Kinerja dan Personil serta Penilaian Kinerja, yang terdiri dari:
  1. Arsitektur Kinerja,
    - Cascading Organisasi, Tim dan Individu
  2. Pemilihan Personil
    - Penentuan siapa yang menjadi Ketua Tim dan Anggota Tim
  3. Penilaian Kinerja
    - Penilaian kinerja Organisasi, Kinerja Tim dan Kinerja Individu
4. Menyusun pentahapan implementasi Mekanisme kerja baru di Pemerintah Daerah
  - a. pembuatan arsitektur kinerja
  - b. pemilihan ketua tim kerja
  - c. sinkronisasi kinerja organisasi dan kinerja individu
  - d. pemilihan anggota tim
  - e. pelaporan dan evaluasi

#### b. Tahapan Pelaksanaan Proyek Perubahan

Untuk dapat melaksanakan proyek perubahan, dilakukan pentahapan/milestone sebagai berikut:

Tabel 2.6 Pentahapan Jangka Pendek

No	Tahapan Dan Kegiatan	Waktu kegiatan	Hasil Kegiatan/Output	Photopolio
1.	Rapat Koordinasi dengan stakeholders Internal dan Eksternal dalam Membangun Komitmen Proyek Perubahan			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi kebutuhan Rakor</li> <li>- Pelaksanaan rakor</li> <li>- Penerbitan SK Tim Kerja</li> </ul>	Minggu ke II Oktober 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Daftar identifikasi kebutuhan rakor</li> <li>Laporan hasil rakor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>
2.	Membangun Tim Proyek Perubahan			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi dengan Mentor</li> <li>- Pembentukan Tim</li> <li>- Membangun Values/nilai nilai tim</li> <li>- Identifikasi kebutuhan</li> <li>- Distribusi tugas anggota</li> </ul>	Minggu ke II Oktober 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Values/nilai – nilai yang disepakati dan diterapkan</li> <li>- Deskripsi tugas anggota tim</li> <li>- SK Tim Kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>
3.	Penyusunan Konsep Petunjuk Pelaksanaan Mekanisme kerja baru ASN			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi Isu strategis</li> <li>- Masukan dari stake</li> </ul>	Minggu III Oktober 2022	Rancangan Konsep implementasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> </ul>

	holder - Draft konsep Petunjuk pelaksanaan		Mekanisme kerja baru	- Notulen kegiatan; - Foto/Video Kegiatan;
4.	Penyusunan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri pelaksanaan Mekanisme Kerja			
	- Menginventarisasi materi SE - Penyusunan Draft Surat Edaran - Pembahasan - Penandatanganan SE implementasi Mekanisme Kerja baru di lingkungan Pemerintah daerah.	Minggu ke IV Oktober 2022	Surat Edaran Implementasi mekanisme kerja baru ASN Pemda	- Undangan - Daftar hadir rapat; - Notulen kegiatan; - Foto/Video Kegiatan;
5.	-			-

Tabel 2.7 Pentahapan Jangka Menengah

No	Tahapan Dan Kegiatan	Waktu kegiatan	Hasil Kegiatan/Output	Photopolio
1.	Launching ASN Squad Team			
	- Rapat Koordinasi - Kerjasama Spronsor - Identifikasi kebutuhan Launching - Pelaksanaan Launching	Minggu I Januari 2023	Daftar identifikasi kebutuhan rakor Laporan hasil rakor	- Undangan - Daftar hadir rapat; - Notulen kegiatan; - Foto/Video Kegiatan;
2.	Replikasi aplikasi ASN Squad Team di Perwakilan Indonesia Bagian Barat, Tengah dan Timur			
	- Koordinasi dengan Gubernur/Bupati Walikota - Pelaksanaan Replikasi -	Minggu ke II Februari 2023	- Replika Aplikasi	- Undangan - Daftar hadir rapat; - Notulen kegiatan; - Foto/Video Kegiatan;
3.	Implementasi mekanisme kerja baru bagi ASN di Pemerintah Propinsi Jawa Barat, dan Propinsi Bali			
	- Koordinasi dengan Gubernur/Bupati Walikota se Jawa Barat dan Bali - Pelaksanaan Replikasi	Minggu II Juni 2023	- Perubahan Mekanisme Kerja di Propinsi Jawa Barat dan Bali	- Undangan - Daftar hadir rapat; - Notulen kegiatan; - Foto/Video Kegiatan;

Tabel 2.8 Pentahapan Jangka Panjang

No	Tahapan Dan Kegiatan	Waktu kegiatan	Hasil Kegiatan/Output	Photopolio
1.	Implementasi mekanisme kerja baru bagi ASN di 34 Propinsi di Indonesia dan 514 Kabupaten/Kota dengan jumlah ASN sebanyak <b>4.344.552</b> dengan rincian jumlah PNS 3.992.766 (92%) dan 351.786 (8%) untuk PPPK.			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapat Koordinasi Nasional</li> <li>- Kolaborasi dg Kemenpanrb</li> <li>- Kolaborasi dg TIRBN</li> <li>- Kolaborasi dg KPRBN</li> <li>- Kolaborasi dg Gubernur se Indonesia</li> <li>- Kolaborasi dg Bupati se Indonesia</li> </ul>	TW. IV Tahun 2023	Laporan hasil rakor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>
2.	Gerakan ASN Squad secara masif			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapat Koordinasi Nasional</li> <li>- Mengaktifkan jejaring stakeholders</li> </ul>	TW.II Tahun 2024	- Pemantapan Nilai dengan stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>
3.	Publikasi Massif di Media			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi dengan Gubernur/Bupati Walikota se Jawa</li> </ul>	Minggu II Juni 2023	- Rubrik, berita, dan informasi yang telah dipublikasikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>
4.	Perubahan mindset dan Budaya kerja			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinasi dengan Gubernur/Bupati Walikota se Jawa Barat dan Bali</li> </ul>	Minggu II Juni 2023	- Rubrik, berita, dan informasi yang telah dipublikasikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Undangan</li> <li>- Daftar hadir rapat;</li> <li>- Notulen kegiatan;</li> <li>- Foto/Video Kegiatan;</li> </ul>

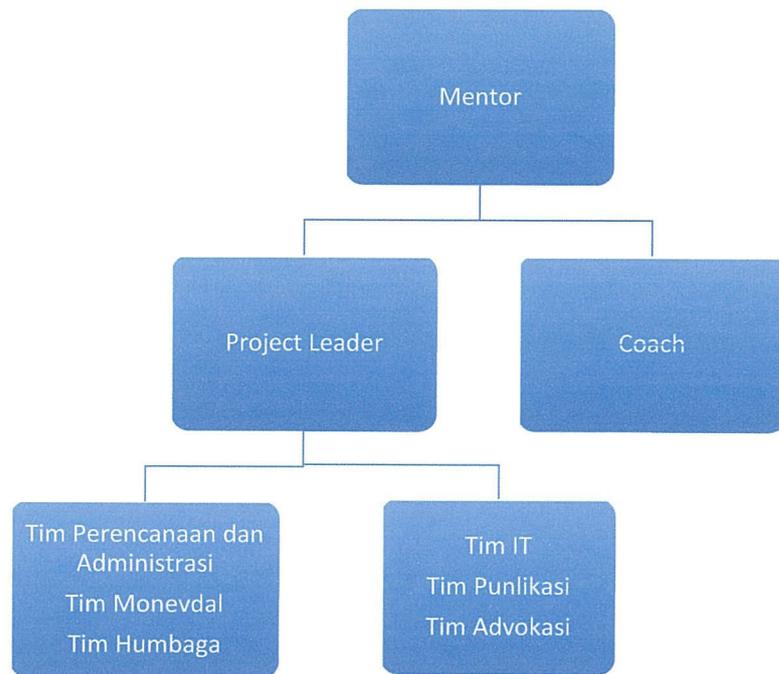
#### D. RENCANA STRATEGI MARKETING PROYEK PERUBAHAN

Kemudian perlu diketahui pula di dalam proyek ini yang terlibat baik secara aktif maupun tidak, yang memiliki pengaruh tetapi tidak memiliki kekuatan dan perlu juga dipetakan kembali dalam diagram stakeholders berikut ini.

##### A. Identifikasi SDM dan Stakeholders

###### b. Pembentukan Tim Efektif

Untuk melaksanakan proyek perubahan, Project Leader dibantu oleh Tim Efektif



Gambar 2.12 Struktur Tim Efektif Proyek Perubahan

Tim efektif dibentuk untuk melaksanakan proyek perubahan agar tugas-tugas yang bersifat kompleks dapat dilaksanakan dengan lebih efektif. Adapun susunan dari tim efektif dalam rancangan proyek perubahan ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.9 Susunan Tim Efektif Dalam Rancangan Proyek Perubahan

No.	PERAN	URAIAN
a.	MENTOR adalah Direktur Jenderal otonomi Daerah Kemendagri	Memberikan pembimbingan, arahan, dukungan dan persetujuan, serta membantu menyelesaikan hambatan pelaksanaan proyek perubahan ini.
b.	Coach adalah Widyaiswara Utama BPSDM Kemendagri	Memberikan pembimbingan, arahan, dan petunjuk serta motivasi kepada Project Leader dalam menyusun rancangan proyek perubahan.
3.	Project Leader adalah Direktur Fasilitas Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memimpin proyek perubahan</li> <li>- Mengarahkan tim efektif dalam proses pelaksanaan proyek perubahan</li> <li>- Melakukan koordinasi dengan stakeholder terkait</li> <li>- Memastikan pentahapan berjalan dengan baik sesuai target</li> </ul>
4.	Tim Perencanaan dan administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan pengelolaan administrasi, data dukung, dan pengarsipan;</li> <li>- Dokumentasi dan pelaporan;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memfasilitasi semua kegiatan yang ada;</li> <li>- Membuat pedoman dan panduan kegiatan</li> </ul>
5.	Tim Hubungan Antar Lembaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan komunikasi dengan stakeholders, Lembaga mitra dan para pihak yang mendukung pelaksanaan proyek perubahan</li> <li>- Mengidentifikasi peran masing-masing pentahelix;</li> </ul>
6.	Tim Advokasi	Mengkoordinir hasil kegiatan dari semua pihak;  Pencarian informasi, pelayanan aspirasi OPD, penyelesaian masalah.
7.	Tim Publikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengumpulkan dokumen, informasi dan bahan publikasi sebagai materi diseminasi;</li> <li>- Menyebarkan informasi dan publikasi melalui berbagai media yang ada</li> <li>- Memastikan informasi sampai ke lini</li> </ul>
8.	Tim Monitoring dan Evaluasi dan Pengendalian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyiapkan dan menyajikan data</li> <li>- Monitoring pelaksanaan tahapan</li> <li>- Melakukan evaluasi pelaksanaan setiap tahapan</li> </ul>

### c. Identifikasi Stakeholders

Identifikasi stakeholder diperlukan dalam rangka memetakan dukungan terhadap keberhasilan proyek perubahan. Dalam pemetaan stakeholders dapat dibedakan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu : Stakeholders Utama, Stakeholders Internal, Stakeholders Eksternal Pemerintah dan Stakeholders Eksternal NonPemerintah. Adapun identifikasi stakeholders adalah sebagai berikut:

Tabel 2.10 Identifikasi Stakeholders

Utama	Internal	Eksternal Pemerintah	Eksternal Non Pemerintah
Dirjen Otda	Direktorat FKKPD	Presiden	KASN
Sekjen	Kasubdit Wilayah I	Wakil Presiden	TIRBN
	Kasubdit Wilayah II	Kemenpan RB	Masyarakat
	Kasubdit Wilayah III	Gubernur	Swasta
	Kasubdit Wilayah IV	Bupati	Perguruan Tinggi
	Kasubdit Wilayah V	Walikota	
	JF Muda	ASN Propinsi	
		ASN Kab/Kota	
		Kepala OPD	

## BAB III

### IMPLEMENTASI/CAPAIAN PROYEK PERUBAHAN

#### A. IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING PROYEK PERUBAHAN

Selanjutnya setelah dilakukan pemetaan, dilakukan pula analisis pengaruh dan kepentingan stakeholders. Klasifikasi stakeholders ini didasarkan pada 2 (dua) hal yaitu tingkat pengaruh (*influence*) dan kepentingan (*interest*) terhadap proyek perubahan yang akan dilakukan, dibagi dalam kategori :

1. Positif (+) : stakeholders memberikan dukungan
2. Negatif(-) : stakeholders tidak memberi dukungan atau menentang
3. Netral (+/-) : stakeholders netral, tidak memberikan dukungan dan tidak menentang

Berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan terhadap proyek perubahan ini, maka selanjutnya akan diketahui kelompok stakeholders berdasarkan besarnya pengaruh dan kepentingan terhadap proyek perubahan, dikategorikan dalam kelompok :

1. Promoters (*Key Players*), yaitu stakeholders yang sangat dibutuhkan dan yang memiliki kepentingan tinggi terhadap upaya dan juga kekuatan untuk membantu keberhasilan proyek perubahan ini, atau kategori kepentingan tinggi, pengaruh tinggi.
2. Defenders (*Keep Informed*), yaitu stakeholders yang perlu dalam Proyek Perubahan dan yang memiliki kepentingan dan dapat memberikan informasi mengenai perkembangan Proyek Perubahan, serta menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi upaya keberhasilan proyek perubahan ini, atau kategori memiliki kepentingan, pengaruh rendah.
3. Latents (*Keep Satisfied*), yaitu stakeholders yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam upaya perubahan ini, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi upaya perubahan ini, atau kategori kepentingan rendah, pengaruh tinggi.
4. Apathetics (*Minimal Effort*), yaitu *stakeholders* yang kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan terhadap proyek perubahan ini, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan ini, atau kategori kepentingan rendah, pengaruh rendah.

Berdasarkan kategori tersebut maka klasifikasi *stakeholders* berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan terhadap proyek perubahan ini sebagaimana tabel berikut :

Tabel 3.1 Hasil Analisis dan Pemetaan *Stakeholders*

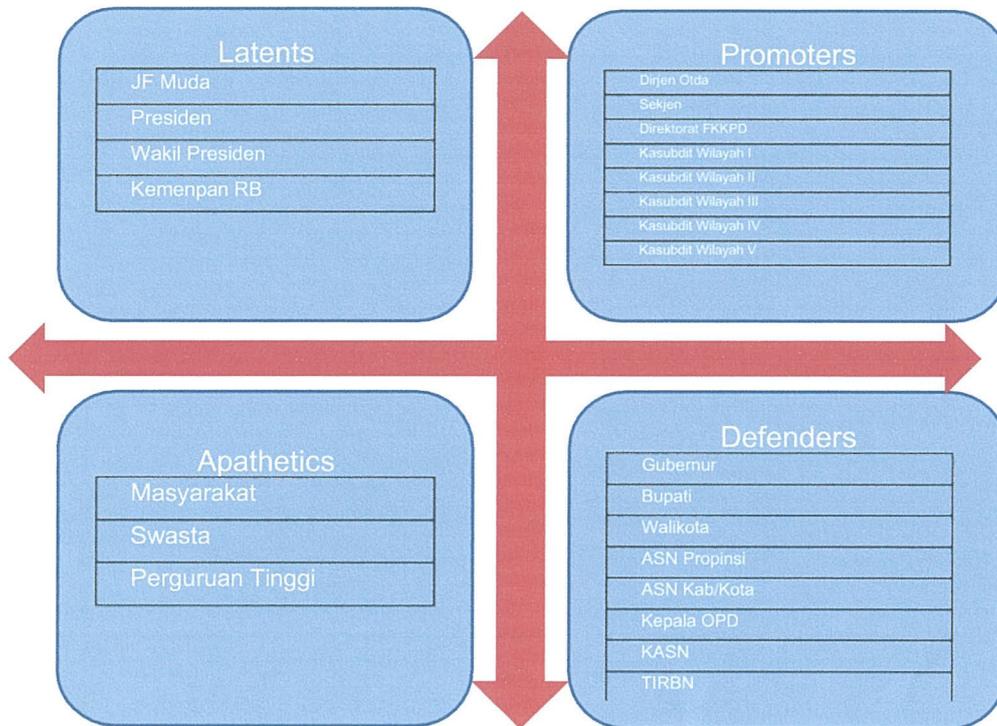
No	Stake Holders	Pengaruh	Kepentingan	Kategori
1	Dirjen Otda	+	+	Promoters
2	Sekjen	+	+	Promoters
3	Direktorat FKCPD	+	+	Promoters
4	Kasubdit Wilayah I	+	+	Promoters
5	Kasubdit Wilayah II	+	+	Promoters
6	Kasubdit Wilayah III	+	+	Promoters
7	Kasubdit Wilayah IV	+	+	Promoters
8	Kasubdit Wilayah V	+	+	Promoters
9	JF Muda	+	-	Latents
10	Presiden	+	-	Latents
11	Wakil Presiden	+	-	Latents
12	Kemenpan RB	+	-	Latents
13	Gubernur	-	+	Defenders
14	Bupati	-	+	Defenders
15	Walikota	-	+	Defenders
16	ASN Propinsi	-	+	Defenders
17	ASN Kab/Kota	-	+	Defenders
18	Kepala OPD	-	+	Defenders
19	KASN	-	+	Defenders
20	TIRBN	-	+	Defenders
21	Masyarakat	-	-	Apathetics
22	Swasta	-	-	Apathetics
23	Perguruan Tinggi	-	-	Apathetics

## B. STRATEGI PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

### 1. Analisis Kedudukan dan Peran Stakeholder

Hasil identifikasi atau penggolongan *stakeholders* dilakukan untuk mengetahui penempatan posisi *stakeholders* baik internal dan eksternal sehingga dapat mudah menganalisa dan memahami seberapa besar pengaruh *stakeholders* dalam proyek perubahan ini. Analisis *stakeholders* dilakukan dengan menggunakan

matriks/kuadran kelompok stakeholders berdasarkan tingkat pengaruh (Influence) dan kepentingannya (Interest) adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Pemetaan Stakeholders Proyek Perubahan

## 2. Strategi Mobilisasi Stakeholders

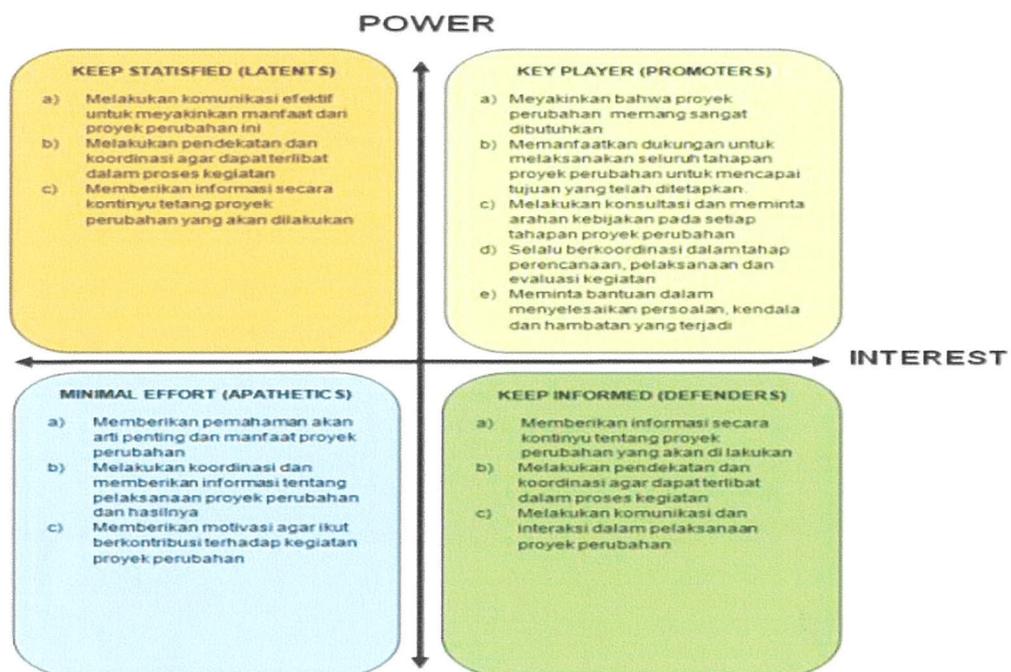
Untuk mendukung pelaksanaan proyek perubahan perlu adanya upaya menggerakkan stakeholder di masing-masing kuadran melalui teknik sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kuadran Strategi Mobilisasi Stakeholders

No	Kuadran	Upaya yang dilakukan
1	Promoters	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meyakinkan bahwa proyek perubahan memang sangat dibutuhkan</li> <li>2. Memanfaatkan dukungan untuk melaksanakan seluruh tahapan proyek perubahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</li> <li>3. Melakukan konsultasi dan meminta arahan kebijakan pada setiap tahapan proyek perubahan</li> <li>4. Selalu berkoordinasi dalam tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan</li> <li>5. Meminta bantuan dalam menyelesaikan persoalan, kendala dan hambatan yang terjadi</li> </ol>
2	Latents	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan komunikasi efektif untuk meyakinkan manfaat dari proyek perubahan ini</li> <li>2. Melakukan pendekatan dan koordinasi agar dapat terlibat</li> </ol>

		dalam proses kegiatan 3. Memberikan informasi secara kontinyu tentang proyek perubahan yang akan dilakukan
3	Defenders	1. Memberikan informasi secara kontinyu tentang proyek perubahan yang akan di lakukan 2. Melakukan pendekatan dan koordinasi agar dapat terlibat dalam proses kegiatan 3. Melakukan komunikasi dan interaksi dalam pelaksanaan proyek perubahan
4	Apathetics	1. Memberikan pemahaman akan arti penting dan manfaat proyek perubahan 2. Melakukan koordinasi dan memberikan informasi tentang pelaksanaan proyek perubahan dan hasilnya 3. Memberikan motivasi agar ikut berkontribusi terhadap kegiatan proyek perubahan

Tehnik komunikasi untuk mobilisasi stakeholders dapat dijelaskan dengan gambar sebagai berikut :



Gambar 3.2 Teknik Komunikasi Stakeholders

Strategi marketing yang akan digunakan dalam Proyek Perubahan ini adalah dengan menggunakan formula 7P, berupa *product, price, place, promotion, people, process and physical evidence*. Marketing sektor publik atau pemasaran sektor publik yang dimaksud adalah serangkaian aktifitas dari bauran pemasaran (*marketing mix*) dari berbagai unsur yang ada.



Gambar 3.3 Elemen Strategi Pemasaran Sektor Publik dengan Marketing Mix 7P

Tabel 3.3 Elemen Strategi Pemasaran Sektor Publik dengan Marketing Mix 7P

Product	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerakan ASN Squad</li> <li>2. Konsep Implementasi Mekanisme Kerja ASN Surat Edaran Implementasi Mekanisme Kerja Baru</li> <li>3. Konsep Peraturan Kepala Daerah tentang Tata Hubungan Kerja yang mengatur mengenai hubungan kinerja dan pertanggung jawaban dalam Instansi</li> <li>4. Peraturan Kepala Daerah tentang Mekanisme Kerja Organisasi yang mengatur tentang tatalaksana kinerja organisasi dan individu berbasis tim kerja</li> <li>5. Peraturan Kepala Daerah tentang Manajemen Kinerja Organisasi dan Kinerja Pegawai yang mengatur tatacara pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja Individu</li> <li>6. Surat Edaran Implementasi Mekanisme Kerja Baru</li> </ol>
Place	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Di seluruh Pemerintah Propinsi dan Kabupaten/Kota Indonesia</li> <li>2. 4,3 Juta Aparatur Sipil Negara</li> </ol>

Price	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. APBN</li> <li>2. APBD</li> <li>3. Sumber lainnya yang tidak mengikat</li> </ol>
Promotion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Website</li> <li>2. Media Sosial Otda dan Pemda</li> <li>3. WAG</li> <li>4. Facebook</li> <li>5. Twitter</li> <li>6. Stand Banner</li> <li>7. Leaflet</li> <li>8. Forum ASN</li> </ol>
People	Tim Internal Dit FKCPD dan Eksternal terkait
Process	Sinergitas lintas Kementerian dan Pemda dan menggarakkan stake holders
Physical Evidence	Pelayanan publik lebih cepat

### 3. Identifikasi Potensi Kendala Dan Rencana Solusinya

Berdasarkan rumusan milestone dan pentahapan, terdapat beberapa potensi kendala yang akan menghambat kelancaran atau keberhasilan pencapaian target dan tujuan proyek perubahan antara lain:

1. Waktu yang cukup pendek untuk menggerakkan semua lini/sector OPD di lingkungan Pemerintah;
2. Adanya kebijakan Pemerintah yang sering berubah-ubah dan sulit diprediksi;
3. Adanya perubahan tim di daerah yang mengelola SDN akan berpengaruh dalam keberlangsungan rancangan proyek perubahan ini;
4. Pemahaman/mind set ASN yang masih ada di comfortable zone sehingga masih belum paham apa manfaat dari pengembangan kompetensi;

Di sisi lain juga perlu diantisipasi atas resiko yang jadi kendala/hambatan atas keberhasilan pencapaian tujuan proyek perubahan sesuai target waktu yang ditetapkan, antara lain:

1. Mematuhi dan mentaati timeline yang sudah disusun dalam agenda;
2. Melakukan mitigasi awal agar mengurangi resiko kegagalan pada project yang ada dan sedang dijalankan;
3. Memastikan PPK agar tidak melakukan rotasi/mutasi kepada para *Leader Board* dan *Project Leader* yang sedang melaksanakan proyek perubahan ini;

Serta perlu disiapkan beberapa strategi untuk mengatasi kendala/masalah dalam mengaplikasikan rancangan proyek perubahan ini diantaranya adalah:

1. Mensinergikan jejaring yang ada khususnya para kontributor;
2. Menyusun materi, modul dan e-learning yang akan dijadikan publikasi untuk mensukseskan project ini;
3. Perlu adanya dukungan dari para stakeholders baik Pemerintah maupun NonPemerintah yang dapat berkontribusi aktif dalam project ini
4. Menjaga komitmen untuk project ini berjalan lancar dan fokus.

#### **4. Faktor Kunci Keberhasilan**

##### **A. Ukuran Keberhasilan**

Ukuran keberhasilan dalam pelaksanaan proyek perubahan meliputi :

1. Adanya komitmen bersama untuk melaksanakan rancangan proyek perubahan dengan disepakatinya antara DIT FKKPD dengan stakeholders dalam Perjanjian Kerjasama;
2. Perubahan cara kerja ASN di seluruh Indonesia;
3. Tercapainya ketepatan waktu dan substansi setiap tahapan kegiatan sesuai dengan target yang direncanakan;
4. Tercapainya target jangka pendek rancangan proyek perubahan ini;
5. Terbangunnya komitmen dan partisipasi aktif dari para stakeholder

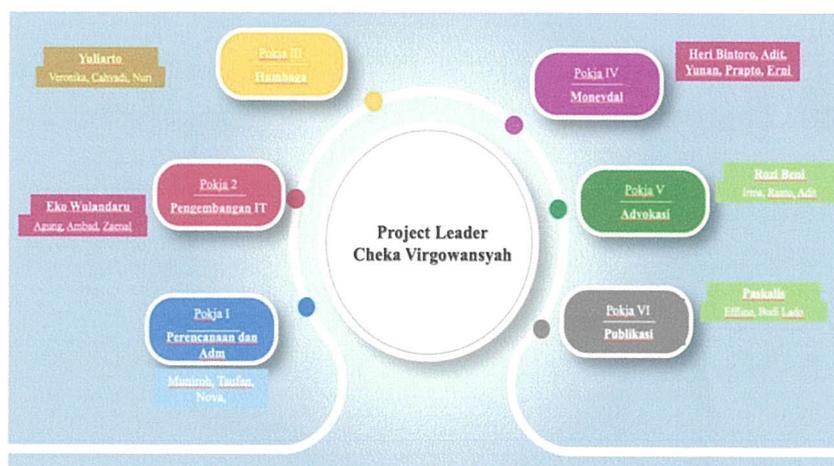
##### **B. Faktor Keberhasilan**

Adapun beberapa faktor keberhasilan dari rancangan proyek perubahan ini disebabkan oleh :

1. Komitmen dari Pemerintah dimana mengimplementasikan Program Prioritas Presiden yaitu Penyederhanaan Birokrasi.
2. Komitmen Pimpinan Daerah untuk mempercepat pelayanan publik.
3. Terdapatnya tujuan yang sama dari seluruh Tim untuk mensukseskan program Pemerintah yaitu Perubahan Mekanisme Kerja ASN.

## 5. Tata Kelola Proyek Perubahan

Proyek Perubahan merupakan suatu strategi yang bertujuan untuk melakukan perubahan dan perbaikan terhadap kinerja organisasi agar organisasi menjadi lebih adaptif dan agile (lincah) dalam menghadapi setiap perubahan. Tata Kelola merupakan rangkaian proses yang merencanakan, mempengaruhi, mengarahkan, mengelola, dan mengontrol suatu proyek perubahan pada organisasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam tata kelola proyek perubahan ini adalah Mentor, Coach, Project Leader dan Tim Kerja. Tata kelola proyek perubahan merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan yang diinginkan dalam proyek perubahan sekaligus untuk memberikan jaminan kelancaran terlaksananya proyek perubahan. Tata kelola proyek perubahan berisi unsur-unsur yang terlibat dalam proyek perubahan yang bertanggung jawab melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Unsur-unsur yang terlibat dalam proyek perubahan ditempati oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi keahlian dan berpengaruh positif terhadap proyek perubahann. Proyek perubahan dikelola dengan koordinasi yang intensif antara Mentor, Coach, Project Leader dan Tim Kerja yang terbagi dalam empat kelompok kerja, yaitu Kelompok Kerja Perencanaan dan Administrasi, Kelompok Kerja Pengembangan IT, Kelompok Kerja Hubungan Antar Lembaga, Kelompok Kerja Monitoring, Evaluasi dan Pengendalian, Kelompok Kerja Publikasi dan kelompok Kerja Advokasi. Tata Kelola ini bertujuan agar pelaksanaan proyek perubahan dapat berjalan lancar, baik aspek administrasi, pelaksanaan dan penyusunan laporan. Secara skematis hubungan unsur-unsur terkait dalam pengelolaan proyek perubahan digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Struktur Tim Kerja Proyek Perubahan Pro ASN Learner

Penjelasan tentang bagan struktur Tim Kerja Proyek Perubahan:

1. Mentor

Mentor mempunyai fungsi untuk memberikan dukungan kepada Project Leader dan memiliki pengaruh positif yang sangat besar terhadap keberhasilan proyek perubahan.

Mentor yang akan mendukung keberhasilan proyek perubahan ini adalah:

Nama : Dr. Drs. Akmal Malik, M. Si  
NIP : 19700316 199101 1 001  
Jabatan : Direktur Jenderal otonomi Daerah  
Instansi : Ditjen Otda Kemendagri  
No HP : 08119711603

Adapun tugas Mentor :

- a. Memberikan bimbingan dan arahan dalam merumuskan atau mengidentifikasi permasalahan yang krusial dalam organisasi, terkait dengan implementasi proyek perubahan.
- b. Membantu peserta dalam memetakan milestone yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan.
- c. Menjelaskan penyelesaian tugas dan memberikan kesepakatan serta persetujuan atas dokumen proposal proyek perubahan yang diajukan oleh Project Leader.
- d. Memberikan dukungan penuh kepada Project Leader dalam mengimplementasikan proyek perubahan.
- e. Memberikan dukungan dalam pelibatan OPD, pejabat struktural dan staf yang diperlukan dalam menyusun rancangan perubahan dan implementasinya.
- f. Memberikan bimbingan dalam mengidentifikasi dan menemukan solusi permasalahan yang timbul dalam implementasi kegiatan maupun administrasi yang diperlukan.
- g. Memberikan dukungan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada dalam implementasi proyek perubahan.
- h. Berperan sebagai inspirator dalam melakukan inovasi-inovasi yang diperlukan.

2. Coach

Coach mempunyai fungsi untuk memberikan motivasi dan membimbing serta memantau pelaksanaan proyek perubahan. Pada proyek perubahan ini, yang akan

bertugas sebagai Coach adalah :

Nama : Dr. Ir. Budur Latif, M.T.  
NIP : 19621004 199303 2 002  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Kemendagri  
Instansi : BPSDM Kemendagri

Adapun tugas Coach adalah:

- a. Memberikan bimbingan, petunjuk, koreksi dan monitoring serta pengawasan dalam proses rancangan proyek perubahan dan pelaksanaan pengembangan potensi diri dalam bentuk implementasi proyek perubahan.
- b. Memberikan dukungan dan bimbingan dalam merumuskan proyek perubahan dan sebagai inspirator dalam mengatasi kendala-kendala yang tidak dapat diatasi oleh peserta dan bila diperlukan mengkoordinasikannya dengan Mentor.
- c. Memberikan feedback terhadap kemajuan laporan implementasi yang disampaikan peserta sesuai yang dijadwalkan.
- d. Mengoreksi dan mengarahkan pemetaan agenda proyek perubahan yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan.
- e. Menjadi consuler dalam menumbuhkan inovasi peserta dalam penyusunan dan pengimplementasian proyek perubahan.

### 3. *Project Leader*

Project Leader melaksanakan tugas dan fungsi pelaksanaan dan koordinasi serta memiliki kepentingan besar terhadap keberhasilan proyek perubahan. Project Leader yang melakukan pelaksanaan proyek ini adalah :

Nama : Dr. Cheka Virgowansyah, S.STP, M.E  
NIP : 19790919 199802 1 001  
Jabatan : Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Ditjen Otda  
Kemendagri  
Instansi : Ditjen Otda Kemendagri

Adapun tugas Project Leader :

- a. Bertanggungjawab atas keberhasilan pelaksanaan Proyek Perubahan.
- b. Mempersiapkan dan merencanakan sebelum pertemuan dengan Mentor atau Coach.
- c. Mengambil inisiatif dalam dialog dengan Mentor atau Coach.

- d. Menggalang komunikasi dan kesepakatan dengan stakeholder terkait (internal maupun eksternal).
- e. Membuat laporan kegiatan tahap Implementasi Proyek Perubahan.
- f. Melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dalam milestone dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki.
- g. Secara aktif melakukan diskusi dengan curah pendapat atau melaporkan kemajuan implementasi proyek perubahan kepada Mentor/Coach.
- h. Mengacu kepada rumusan milestone dalam dokumen pelaksanaan proyek sebagai dasar pencapaian target perubahan.
- i. Menggerakkan seluruh elemen stakeholder terkait (internal dan eksternal) dalam mendukung seluruh tahapan implementasi perubahan.
- j. Mengembangkan instrument monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap kemajuan yang dihasilkan dalam implementasi proyek perubahan.
- k. Mengelola pendokumentasian kegiatan.

#### 4. Tim Kerja

Tim Kerja merupakan tim yang membantu Project Leader dalam merealisasikan proyek perubahan mulai persiapan hingga tercapainya kemanfaatan proyek perubahan sesuai dengan tahapan *milestones* yang direncanakan.

### C. HASIL CAPAIAN PROYEK PERUBAHAN

Proyek perubahan yang telah dilaksanakan mendapatkan hasil capaian sesuai dengan rencana pentahapan yang telah disusun yaitu sebagai berikut:

#### 1. Menyusun Konsep Mekanisme Kerja Baru ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah dan Aplikasi ASN *Squad Team*

Konsep mekanisme kerja baru disusun dengan melibatkan instansi terkait Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Badan Kepegawaian Negara. Kegiatan penyusunan konsep tersebut dilakukan melakukan serangkaian rapat baik internal maupun eksternal. Adapun dalam penyusunan konsep mekanisme kerja dibagi menjadi 2 (dua) hal utama yang dijelaskan sebagai berikut:

##### a. Konsepsi Dasar

Prinsip-prinsip yang digunakan dalam mekanisme kerja baru yaitu **Perubahan cepat, dinamis, sumber daya yang fleksibel; Fokus pada**

**Aksi, Bukan “kotak dan garis; Kerja Tim yang bertanggung jawab pada hasil; dan Kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan menggerakkan.**

Mekanisme kerja baru ini diperlukan dengan maksud dan tujuan yaitu:

- i. mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien
- ii. memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja organisasi
- iii. mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya manusia
- iv. mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Selain itu, mekanisme kerja baru ini merupakan amanat dari peraturan perundangan yang ada yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan tersebut memberikan kewenangan kepada Menteri Dalam Negeri dalam hal koordinasi dengan Pimpinan Instansi Daerah untuk pelaksanaan Penyesuaian Sistem Kerja.

b. Proses Bisnis

Pelaksanaan mekanisme kerja baru dilakukan dengan beberapa tahapan penugasan di dalamnya, mulai dari perencanaan, pembagian peran, hingga penilaian kinerja. Adapun alur mekanisme kerja baru dimaksud dapat dilihat pada diagram sebagai berikut:



Gambar 3.5 Proses Bisnis Mekanisme Kerja Baru

Selanjutnya setelah konsep tersusun, dilakukan pembuatan aplikasi yang bernama ASN Squad. Pembuatan aplikasi ini melalui beberapa rangkaian rapat dan diskusi. Aplikasi ini dibuat guna mendukung pelaksanaan mekanisme kerja baru. Adapun alur pemanfaatan aplikasi ini sebagai berikut:

- i. Ketua tim punya mencari data2 pegawai di aplikasi.
- ii. Ketua tim memilih anggota tim berdasarkan data-data tersebut.
- iii. Pegawai yang terpilih mengajukan permohonan penugasan (bisa lintas unit organisasi ataupun lintas instansi) kepada atasnya yang merupakan Pejabat Penilai Kinerja (PPK).
- iv. PPK memberikan persetujuan penugasan dan menerbitkan surat tugas.

- v. Pemilik kinerja menerima surat tugas dimaksud lalu disampaikan kepada Ketua Tim.
  - vi. Setelah Ketua Tim bekerja bersama anggota tim menyelesaikan pekerjaan, Ketua Tim mengajukan permohonan penilaian kinerja dari Pemilik Kinerja dan PPK masing-masing anggota tim.
  - vii. Nilai yang diberikan akan dihitung secara agregat oleh sistem.
- Berdasarkan diskusi dan rapat yang telah dilakukan, tim telah menyusun *mock-up* dari aplikasi tersebut sebagai berikut:



Gambar 3.6 *Mock-Up* Aplikasi ASN Squad

## 2. Menyusun SE Mendagri

Penyusunan SE Mendagri tentang Mekanisme Kerja baru telah melalui beberapa rangkaian rapat. Berdasarkan SE Mendagri tersebut diharapkan mekanisme kerja baru dapat segera dilaksanakan di lingkungan pemerintah daerah. Adapun SE Mendagri tersebut telah dibubuhkan tanda tangan Direktur Jenderal Otonomi Daerah atas nama Menteri Dalam Negeri sebagai berikut:



KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA

Jakarta, 17 Oktober 2022

Nomor : 800/7354/0720A  
Sifat : Segera  
Lampiran :  
Hal :

Yth. 1. Gubernur  
2. Bupati/Walikota  
d-  
Tempat

Percepatan Pelaksanaan Peraturan  
Menteri Pendayagunaan Aparatur  
Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor  
7 Tahun 2022

Berkenaan dengan surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor B/152/M.KT.02/2022 tanggal 17 Mei 2022 Hal Tindaklanjut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022, dengan hormat disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan ketentuan Pasal 1 angka 2, Pasal 5, Pasal 24 ayat (2), dan Pasal 25 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi ditegaskan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Sistem Kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.
  - b. Sistem Kerja digunakan sebagai instrumen bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit organisasi pada Instansi Pemerintah setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi.
  - c. Setiap Instansi Pemerintah melakukan pengaturan Penyesuaian Sistem Kerja berdasarkan Peraturan Menteri tersebut paling lambat 16 Februari 2023.
  - d. Penyesuaian sistem kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dilaksanakan setelah berkoordinasi secara tertulis dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Menteri Dalam Negeri.
2. Berkenaan dengan hal tersebut, Gubernur dan Bupati/Walikota segera melaksanakan penyesuaian Sistem Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dengan mempedomani ketentuan sebagaimana pada angka 1 (satu) di atas.

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.



Tembusan:

1. Menteri Dalam Negeri, dan
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Gambar 3.7 SE Mendagri tentang Mekanisme Kerja Baru

### 3. Menyusun Manual Book Mekanisme Kerja Baru ASN

Penyusunan manual book mekanisme kerja baru ASN dilakukan melalui serangkaian rapat. Hasil yang diperoleh dari rapat-rapat tersebut adalah manual book berupa petunjuk teknis mekanisme kerja baru ASN di lingkungan Pemerintah Daerah. Petunjuk teknis tersebut terdiri dari beberapa bagian sebagai berikut:

- A. BAGIAN I UMUM.
- B. BAGIAN II KEDUDUKAN.
- C. BAGIAN III PENUGASAN.
- D. BAGIAN IV PELAKSANAAN TUGAS.
- E. BAGIAN V PERTANGGUNG JAWABAN PELAKSANAAN TUGAS.

- F. BAGIAN VI PENGELOLAAN KINERJA.
- G. BAGIAN VII PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI.

**4. Melakukan Kolaborasi, Integrasi dan Publikasi antar *stakeholders***

Kegiatan pelaksanaan mekanisme kerja baru ASN yang dilakukan dengan beberapa rangkaian rapat pembahasan dan diskusi. Rapat dan diskusi dilakukan dengan melibatkan beberapa *stakeholders* sebagai berikut:

- A. KEMENTERIAN DALAM NEGERI.
- B. KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI.
- C. BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA.
- D. PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SELURUH INDONESIA.

**5. Persiapan *Pilot Project* Provinsi Jawa Barat**

Implementasi mekanisme kerja baru akan dilakukan di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai daerah yang dipilih menjadi *pilot project*. Persiapan untuk *pilot project* ini dilakukan melalui serangkaian rapat persiapan. Hasil yang diperoleh dari rapat-rapat tersebut yaitu tahapan implementasi mekanisme kerja baru sebagai berikut:

- A. PEMBUATAN ARSITEKTUR KINERJA.
- B. PEMILIHAN KETUA TIM KERJA.
- C. SINKRONIASI KINERJA ORGANISASI DAN KINERJA INDIVIDU.
- D. PEMILIHAN ANGGOTA TIM.
- E. PELAPORAN DAN EVALUASI.

## BAB IV PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

### A. TUJUAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

*Project leader* telah menetapkan tujuan pengembangan potensi diri yang ingin dicapai sebagai seorang pemimpin. Tujuan yang ingin dicapai adalah menjadi pemimpin dengan pribadi yang adaptif, bertanggungjawab, dan sukses. Pribadi yang adaptif adalah pribadi yang mampu dan cerdas menghadapi berbagai situasi dalam keragaman kejadian. Pribadi yang bertanggungjawab adalah pribadi yang berani untuk menanggung efek dari segala keputusan yang timbul akibat tindakan yang telah dilaksanakan. Selanjutnya, menjadi pribadi yang sukses adalah pribadi yang mampu menciptakan tindakan dengan cinta yang terkoordinir rapih untuk kemajuan dan berhasil mencapai target.

### B. KONSEP DIRI

Dalam pengembangan potensi diri, *project leader* mencoba mengenal dan menerapkan konsep diri secara positif sehingga dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan diri. Konsep diri yang dibangun oleh *project leader* dilakukan dengan *self-assessment* dengan hasil berupa 4 (empat) dimensi sebagai berikut:

1. *Navigate the business environment*, menavigasi lingkungan bisnis artinya pemimpin mampu menguasai ketidakpastian dan mengadopsi pendekatan-pendekatan baru jika tetap ingin eksis dalam kondisi yang bergejolak;
2. *Leading with empathy*, memimpin dengan empati artinya pemimpin mampu menciptakan rasa memiliki satu tujuan yang sama dan mengelolanya melalui pengaruh daripada melalui perintah dan kontrol;
3. *Learning through self-correction*, belajar melalui koreksi diri dan refleksi artinya pemimpin mampu mendorong bahkan mendesak upaya percobaan-percobaan baru, bisa saja percobaan tersebut gagal tetapi dari kegagalan tersebut mendapatkan perbaikan;
4. *Creating win-win solutions*, menciptakan win-win solutions artinya fokus pada keberhasilan yang terus menerus bagi organisasi dan stakeholders atau pengguna jasa.

### **C. HAMBATAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI**

Setiap orang pasti akan mengalami masalah dalam proses kehidupannya, maka dari itu perlu mengembangkan diri agar menjadi lebih baik dan siap mengatasi masalah dalam hidup. Namun, terkadang tanpa sadar melakukan hal yang ternyata menjadi penghambat untuk mengembangkan diri. Adapun hambatan yang dirasakan oleh *project leader* dalam upaya pengembangan potensi diri sebagai berikut:

#### **1. Kurangnya *support system***

Orang terdekat biasanya akan menjadi sumber kekuatan dan inspirasi dalam mengembangkan diri demi mencapai tujuan. Bisa keluarga, pasangan, atau sahabat, bahkan rekan kerja misalnya, orang-orang inilah yang juga akan menguatkan jika merasa ragu atau menemukan masalah di tengah-tengah proses pengembangan diri.

#### **2. Lingkungan kerja**

Faktor tekanan atau intervensi dari pihak luar yang berusaha mempengaruhi kebijakan-kebijakan yang akan ditetapkan.

### **D. STRATEGI PENGEMBANGAN DIRI**

Berdasarkan hasil pertimbangan terhadap tujuan pengembangan diri, konsep diri, dan hambatan pengembangan potensi diri, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan sebagai berikut:

#### **1. Membaca buku setiap hari**

Buku merupakan sumber segala kebijaksanaan dan ilmu terkumpul. Dengan semakin banyak buku yang kamu baca, maka akan semakin banyak ilmu yang bisa didapatkan. Semakin banyak pengetahuan dan informasi yang dimiliki akan membuat pikiran semakin berkembang juga setiap harinya.

#### **2. Menjadikan olahraga sebagai rutinitas**

Agar terus dapat meningkatkan pengembangan diri, juga perlu memiliki tubuh yang sehat. Itulah mengapa melakukan olahraga rutin menjadi bagian dari strategi pengembangan diri. Selain membuat tubuh kuat beraktivitas, olahraga juga dapat melepaskan hormon endorfin yang dapat membuat tubuh merasa lebih baik dan stres berkurang.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Reformasi birokrasi pada pemerintah daerah akan diarahkan menuju *adhocracy* di mana adanya perubahan pada: (1) hubungan tata kerja/mekanisme kerja, (2) manajemen penilaian kinerja, (3) kebutuhan formasi, dan (4) pengembangan kapasitas. Oleh karena itu, untuk mendukung pencapaian perubahan tersebut, output (keluaran) yang dihasilkan pada proyek perubahan ini adalah pengaturan mengenai petunjuk teknis mekanisme kerja baru di lingkungan pemerintah daerah. Petunjuk teknis ini akan mengatur beberapa hal, antara lain mengenai hubungan tata kerja lintas perangkat daerah dan mekanisme kinerja fleksibel (*flexible working arrangement*).

Proyek perubahan yang telah dilaksanakan mendapatkan hasil capaian sesuai dengan rencana pentahapan yang telah disusun yaitu sebagai berikut:

1. Menyusun Konsep Mekanisme Kerja Baru ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah dan Aplikasi ASN *Squad Team*.
2. Menyusun SE Mendagri.
3. Menyusun Manual Book Mekanisme Kerja Baru ASN.
4. Melakukan Kolaborasi, Integrasi dan Publikasi antar stakeholders.
5. Persiapan *Pilot Project* Provinsi Jawa Barat.

#### **B. REKOMENDASI**

Dengan percepatan pelaksanaan mekanisme kerja baru ASN di lingkungan pemerintah daerah, terdapat beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Perlu regulasi pendukung di pemerintah daerah antara lain: i) Peraturan Kepala Daerah tentang Tata Hubungan Kerja yang mengatur mengenai hubungan kinerja dan pertanggung jawaban dalam Instansi; ii) Peraturan Kepala Daerah tentang Mekanisme Kerja Organisasi yang mengatur tentang tatalaksana kinerja organisasi dan individu berbasis tim kerja; dan iii) Peraturan Kepala Daerah tentang Manajemen Kinerja Organisasi dan Kinerja Pegawai yang mengatur tatacara pengelolaan kinerja organisasi dan kinerja Individu.
2. Perlu regulasi pendukung dari pemerintah pusat antara lain: i) Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang Tunjangan Penghasilan dalam Pelaksanaan Mekanisme Kerja Baru; dan ii) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara tentang Teknis Pengelolaan Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Mekanisme Kerja Baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara. 2022. Modul Penulisan Proyek Perubahan. 2022. LAN: Jakarta
- BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, Tim Widyaiswara. 2022. Penjelasan Konsep Proyek Perubahan PKN Tk. II. BPSDMD Provinsi Jawa Tengah: 2022
- Kuhlmann, S., Bogumil, J., & Grohs, S. (2008). *Evaluating Administrative Modernization in German Local Governments: Success or Failure of the "New Steering Model"?* *Public Administration Review*, 68(5), 851- 863. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2008.00927.x>. doi:10.1111/j.1540-6210.2008.00927.x
- McCourt, W. (2018). *Towards "cognitively complex" problem-solving: Six models of public service reform.* *Development Policy Review*, 36(S2), O748-O768. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/dpr.12306>. doi:10.1111/dpr.12306
- Irdayenti, A. 2020. Analisis Permenpan Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengalihan Jabatan Fungsional pada Inspektorat Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 2, 78–90.
- Rakhman, F. A. 2020. Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional : Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan. *Jurnal Aparatur* 4(2), 53–66.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. 2017. Jakarta: Presiden RI.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. 2020. Jakarta: Presiden RI.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. 2020. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. 2021. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. 2021. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI

# OUTPUT 1



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA**

Jakarta, 17 Oktober 2022

Nomor : 800/7354/OTDA  
Sifat : Segera  
Lampiran :  
Hal : Percepatan Pelaksanaan Peraturan  
Menteri Pendayagunaan Aparatur  
Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor  
7 Tahun 2022

Yth. 1. Gubernur  
2. Bupati/Walikota  
di-  
Tempat

Berkenaan dengan surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor B/152/M.KT.02/2022 tanggal 17 Mei 2022 Hal Tindaklanjut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022, dengan hormat disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan ketentuan Pasal 1 angka 2, Pasal 5, Pasal 24 ayat (2), dan Pasal 25 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi ditegaskan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Sistem Kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.
  - b. Sistem Kerja digunakan sebagai instrumen bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit organisasi pada Instansi Pemerintah setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi.
  - c. Setiap Instansi Pemerintah melakukan pengaturan Penyesuaian Sistem Kerja berdasarkan Peraturan Menteri tersebut paling lambat 16 Februari 2023.
  - d. Penyesuaian sistem kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dilaksanakan setelah berkoordinasi secara tertulis dengan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Menteri Dalam Negeri.
2. Berkenaan dengan hal tersebut, Gubernur dan Bupati/Walikota segera melaksanakan penyesuaian Sistem Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dengan mempedomani ketentuan sebagaimana pada angka 1 (satu) di atas.

Demikian untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya.

a.n. Menteri Dalam Negeri  
Direktur Jenderal Otonomi Daerah,



Tembusan:

1. Menteri Dalam Negeri; dan
2. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.



KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA  
**DIREKTORAT JENDERAL OTONOMI DAERAH**

Jalan Medan Merdeka Utara No 7-8 Jakarta Pusat Telepon (021) 3453510  
www.kemendagri.go.id / otda.kemendagri.go.id

Nomor : 005/7602/OTDA  
Sifat : Segera  
Lampiran : 1 Berkas  
Hal : Undangan Peserta

Jakarta, 27 Oktober 2022  
Yth. Bapak/Ibu  
di -  
Tempat

Dalam rangka menindaklanjuti Hasil Monitoring dan Evaluasi Penerapan PP 18/2016 tentang Perangkat Daerah, Direktorat Fasilitasi Kelembagaan dan Kepegawaian Perangkat Daerah akan melaksanakan Focus Group Discussion (FGD) mengenai Pedoman Petunjuk Teknis Terkait Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, yang akan diselenggarakan pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 3 November 2022  
Waktu : 08.00 WIB sd selesai  
Tempat : Hotel Golden Boutique Jl. Angkasa No.1, Jakarta

Mengingat pentingnya acara dimaksud, diharapkan kehadiran Bapak/Ibu tepat pada waktunya, dan untuk konfirmasi kehadiran dan informasi lebih lanjut dapat menghubungi Sdri. Frida melalui No. HP. 0811851273, dan email: [fkcpdwilayah1@gmail.com](mailto:fkcpdwilayah1@gmail.com).

Demikian untuk maklum dan atas kehadirannya diucapkan terimakasih.

a.n. Direktur Jenderal  
Otonomi Daerah  
Sekretaris Direktorat  
Jenderal Otonomi Daerah,



Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik oleh :  
Sekretaris Direktorat Jenderal Otonomi Daerah  
Drs. Maddaremeng, M.Si  
Pembina Utama Muda (IV/c)  
NIP. 197009201991011001

Tembusan:  
Plh. Direktur Jenderal Otonomi Daerah.



Sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR E sehingga tidak diperlukan tandatangan dengan stempel basah.

Daftar Undangan  
FGD Tanggal 3 November 2022

**PESERTA PUSAT**

1. Deputi Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi;
2. Direktur Perundang-Undangan, Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara;
3. Asisten Komisioner Pimpinan Tinggi Wilayah I, Komisi Aparatur Sipil Negara;
4. Hery Bintoro, Analis Kepegawaian Ahli Madya, Selaku Koordinator Wil. I, Dit. FKKPD, Ditjen Otda, Kemendagri;
5. Rozi Beni, Kasubdit Wil. II, Dit. FKKPD, Ditjen Otda, Kemendagri;
6. Eko Wulandaru, Kasubdit Wil. III, Dit. FKKPD, Ditjen Otda, Kemendagri;
7. Moh Yuliarto, Kasubdit Wil. IV, Dit. FKKPD, Ditjen Otda, Kemendagri;
8. Paskalis Baylon Meja, Kasubdit Wil. V, Dit. FKKPD, Ditjen Otda, Kemendagri;
9. Suprpto, Analis Kepegawaian Ahli Muda Selaku Sub Koordinator Wil. IA Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
10. Yunnan Henddy A, Analis Kepegawaian Ahli Muda Selaku Sub Koordinator Wil IB Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
11. Muniroh, Kasubbag TU Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
12. Aditya Dwifebri Christian Wibowo, Perencana Ahli Pertama Subbagian Tata Usaha Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
13. Frida Nurina, Analis Kelembagaan Seksi Wilayah IA Subdirektorat Wilayah I Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
14. Endar Heryan Pajri, Analis Kebijakan Ahli Pertama Seksi Wilayah IVA Subdirektorat Wilayah IV Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
15. M. Akbar, Analis Kelembagaan Wilayah IB, Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri;
16. Ni Nyoman Suerny Herawaty, Tenaga Lepas pada Sudbit Wilayah I Dit. FKKPD Ditjen Otda Kemendagri.

**PESERTA DAERAH**

1. Kepala Biro Organisasi Provinsi Aceh;
2. Kepala Biro Organisasi Provinsi Sumatera Utara;
3. Kepala Biro Organisasi Provinsi Sumatera Barat;
4. Kepala Biro Organisasi Provinsi Riau;
5. Kepala Biro Organisasi Provinsi Kepulauan Riau;
6. Kepala Biro Organisasi Provinsi Jambi;
7. Kepala Biro Organisasi Provinsi Bengkulu;
8. Kepala Biro Organisasi Provinsi Sumatera Selatan;
9. Kepala Biro Organisasi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung;
10. Kepala Biro Organisasi Provinsi Lampung;
11. Kepala Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur;
12. Kepala Biro Organisasi Provinsi Banten;
13. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Banda Aceh;
14. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Medan;
15. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Padang;
16. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Pekanbaru;
17. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Batam;
18. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Jambi;
19. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Bengkulu;
20. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Palembang;
21. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Pangkal Pinang;
22. Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Bandar Lampung;
23. Kepala Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jember.

# OUTPUT 2

# Petunjuk Teknis Mekanisme Kerja



**Kementerian Dalam Negeri**  
Republik Indonesia



**BerAKHLAK**  
Berorientasi Pelayanan | Jujur | Kompeten  
| Harmonis | Loyal | Adaptif | Kolaboratif



## I. KEDUDUKAN

Kedudukan merupakan penempatan posisi Pejabat Fungsional atau Pelaksana dalam struktur organisasi sebagai basis pemberian tugas dan tanggung jawab jabatan. Dengan penyesuaian sistem kerja perlu diberikan pedoman mengenai kedudukan Pejabat Fungsional atau Pelaksana dalam unit organisasi pada Instansi Pemerintah. Kedudukan Pejabat Fungsional atau pelaksana ditentukan berdasarkan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan yang sesuai dan diperlukan untuk mencapai kinerja unit organisasi. Apabila terdapat kebutuhan pejabat fungsional dan pelaksana pada suatu unit organisasi, maka perangkat daerah dapat menetapkan kedudukan pejabat fungsional dan pelaksana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan lainnya.

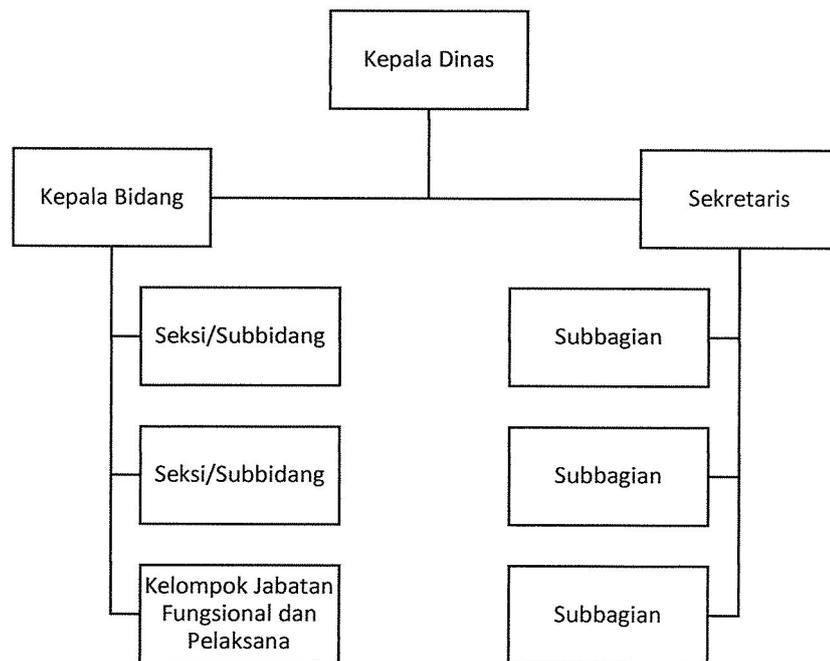
Penetapan Kedudukan Pejabat Fungsional atau Pelaksana di Unit Organisasi pada Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota berdasarkan pada hasil penyederhanaan struktur organisasi sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan, antara lain:

### A. Pemerintah Daerah Provinsi

#### 1. Dinas, Badan dan Inspektorat

##### a. Model 1

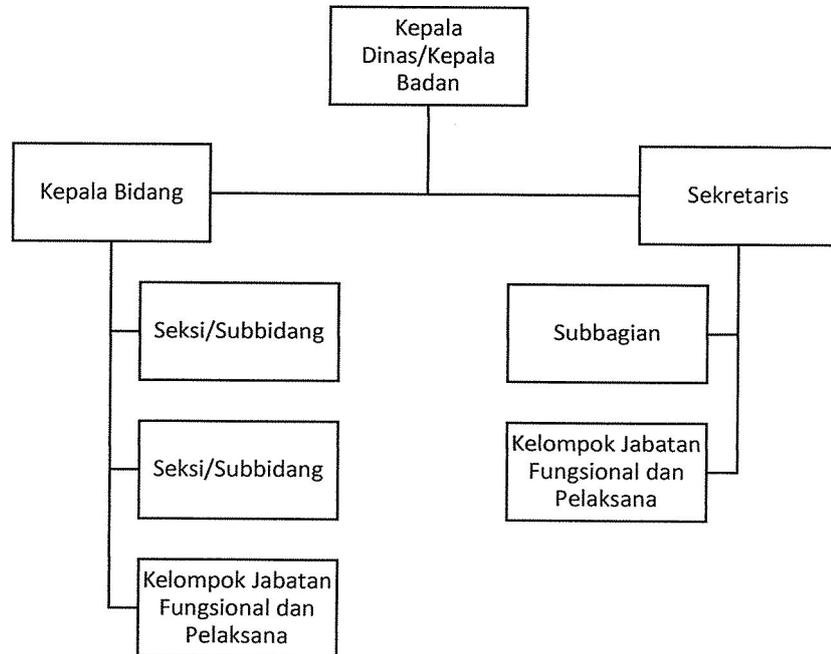
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: perhubungan dan ketentraman dan perlindungan masyarakat.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

## b. Model 2

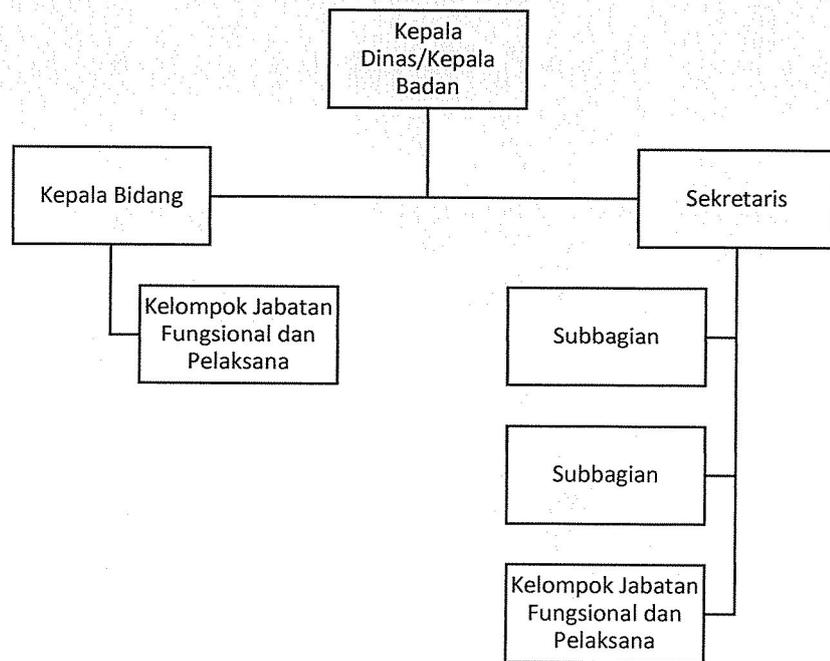
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: keuangan, tenaga kerja, pekerjaan umum dan penataan ruang, kesehatan.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

## c. Model 3

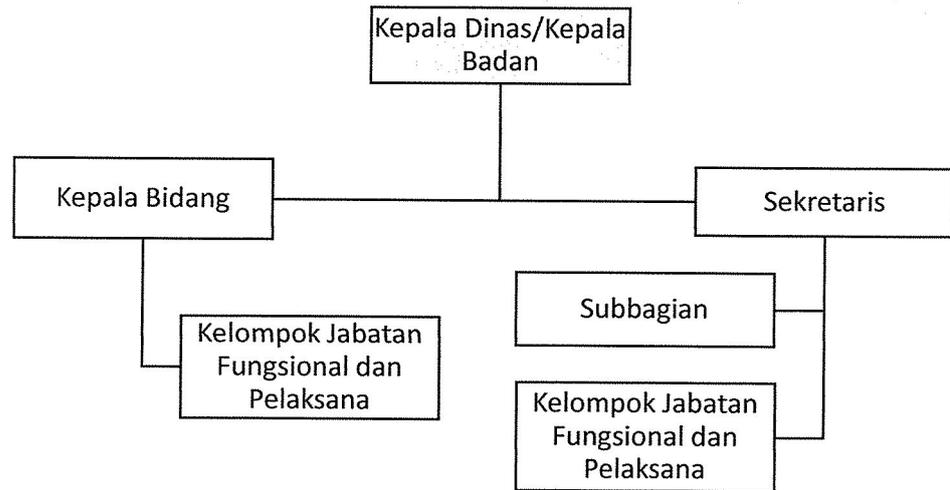
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: pemberdayaan masyarakat dan desa, kepegawaian, perencanaan, perdagangan, perumahan dan kawasan permukiman, energi dan sumber daya mineral, kelautan dan perikanan, pengendalian penduduk dan keluarga berencana, sosial, pendidikan, koperasi, usaha kecil dan menengah, komunikasi dan informatika serta kehutanan



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

d. Model 4

Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: pengawasan\*, transmigrasi, perindustrian, pariwisata, kearsipan, persandian, administrasi kependudukan dan pencatatan sipil, pertanahan, pertanian, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, statistik, penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu, kepemudaan dan olahraga, penelitian dan pengembangan (riset dan inovasi daerah), perpustakaan, kebudayaan, lingkungan hidup dan pangan.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

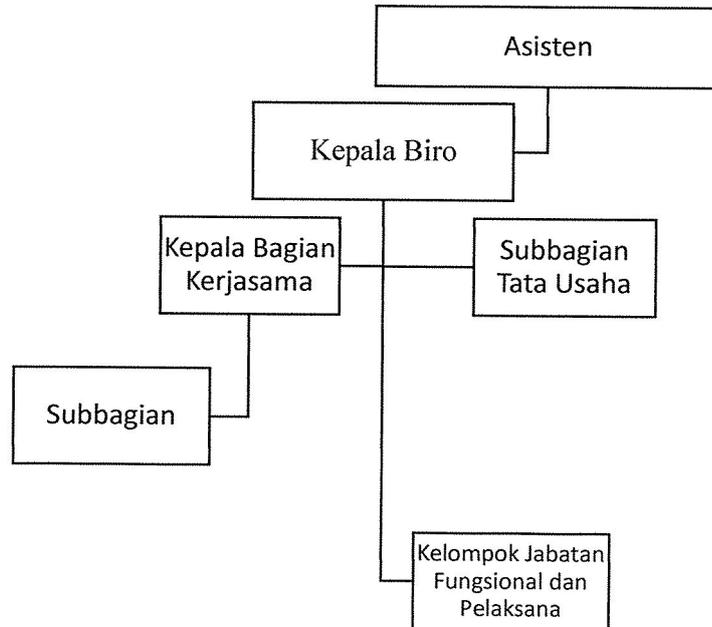
Khusus untuk bidang pengawasan (inspektorat) menyesuaikan pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

## 2. Sekretariat Daerah

### a. Tipe A

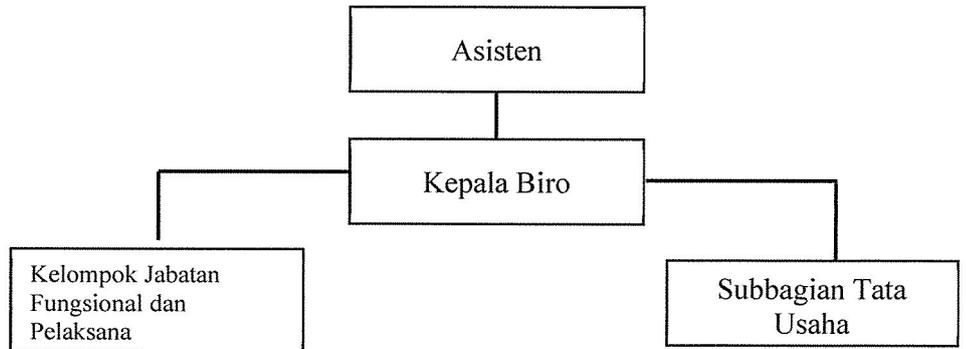
#### 1) Biro pada Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

##### a) Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah



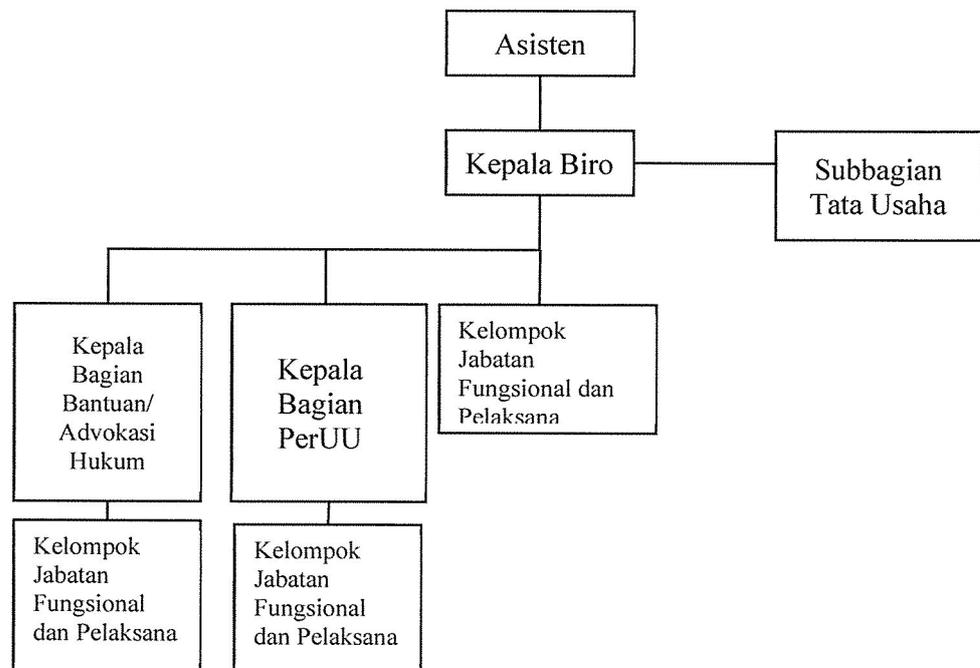
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b) Biro Kesejahteraan Rakyat



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja

c) Biro Hukum

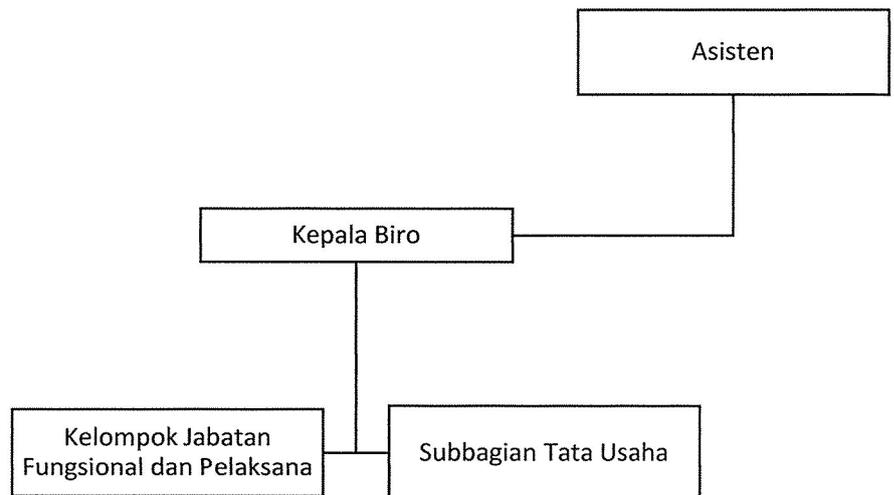


- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

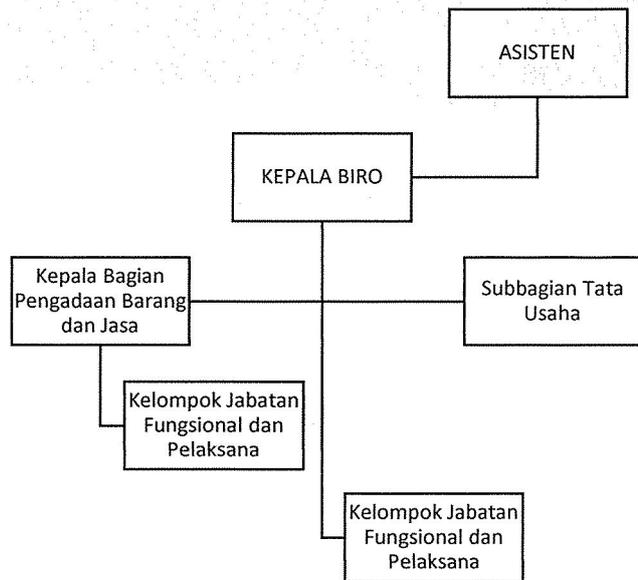
## 2) Biro pada Asisten Perekonomian dan Pembangunan

### a) Biro Perekonomian



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

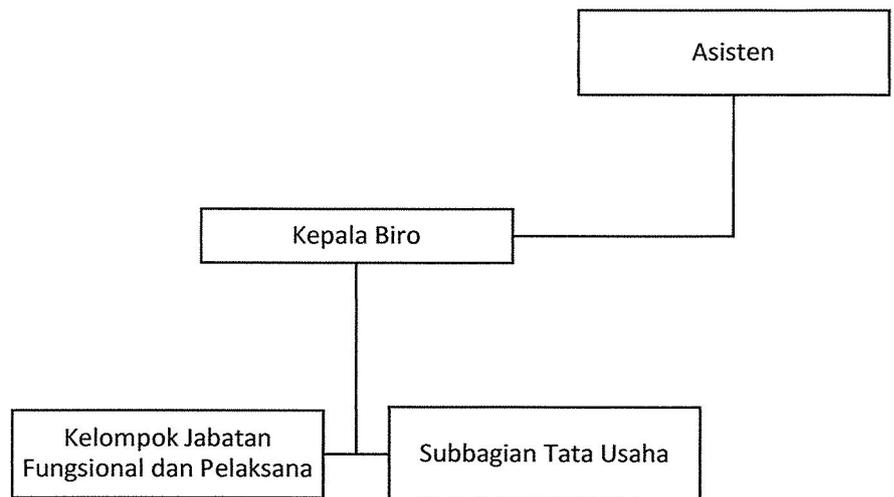
### b) Biro Pengadaan Barang dan Jasa



- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

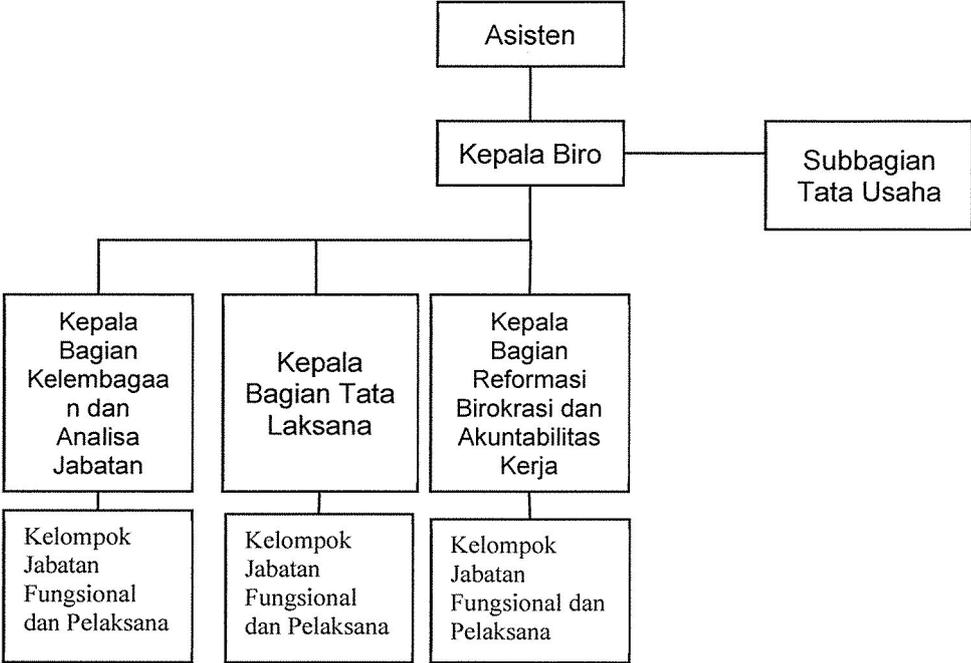
c) Biro Administrasi Pembangunan



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

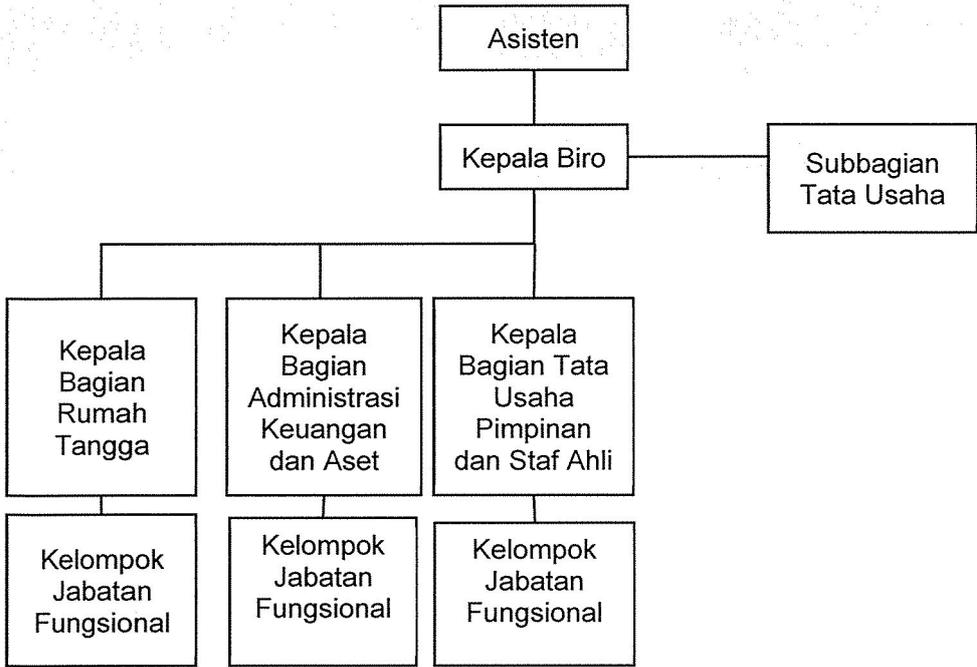
3) Biro pada Asisten Administrasi Umum

a) Biro Organisasi



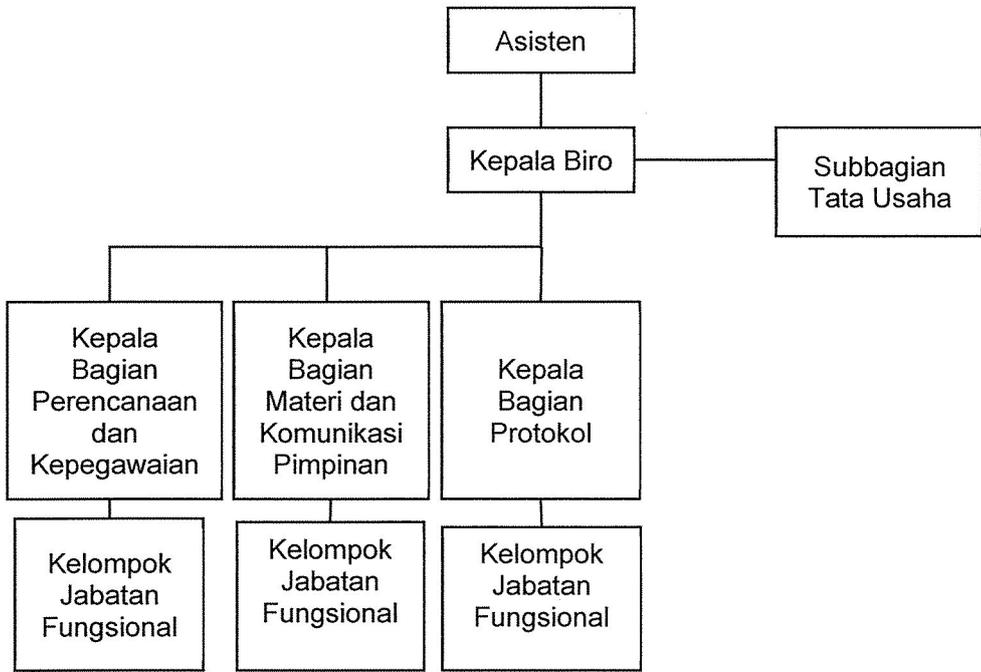
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b) Biro Umum



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

c) Biro Administrasi Pimpinan

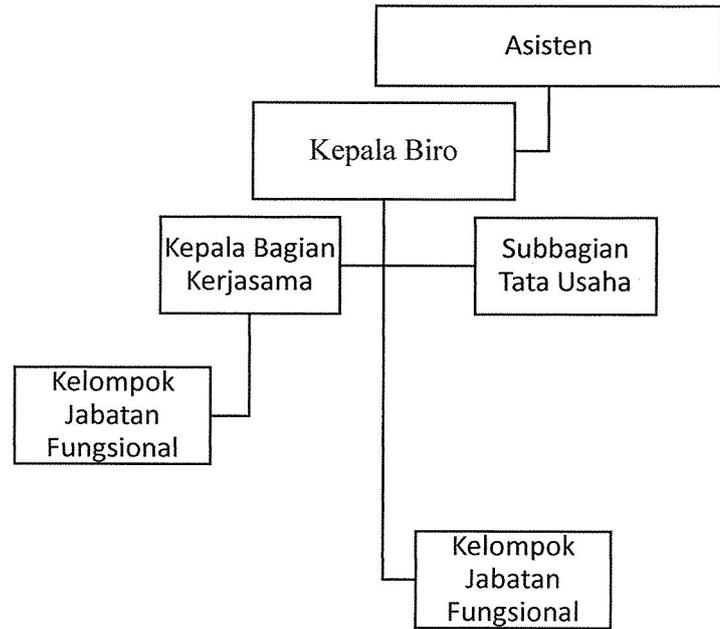


Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

a. Tipe B

1. Biro Pada Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

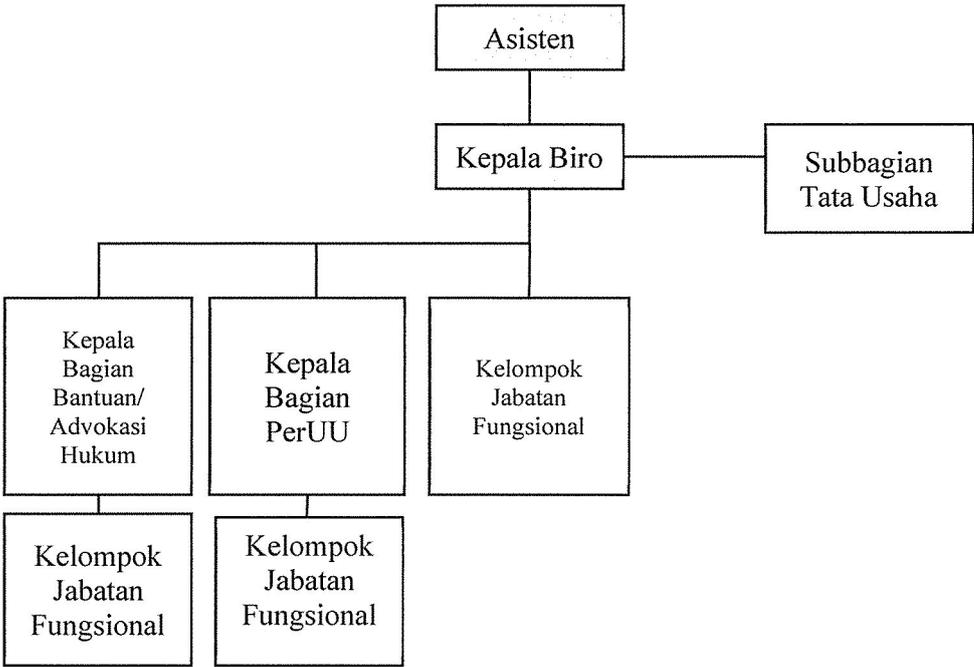
a) Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat



- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

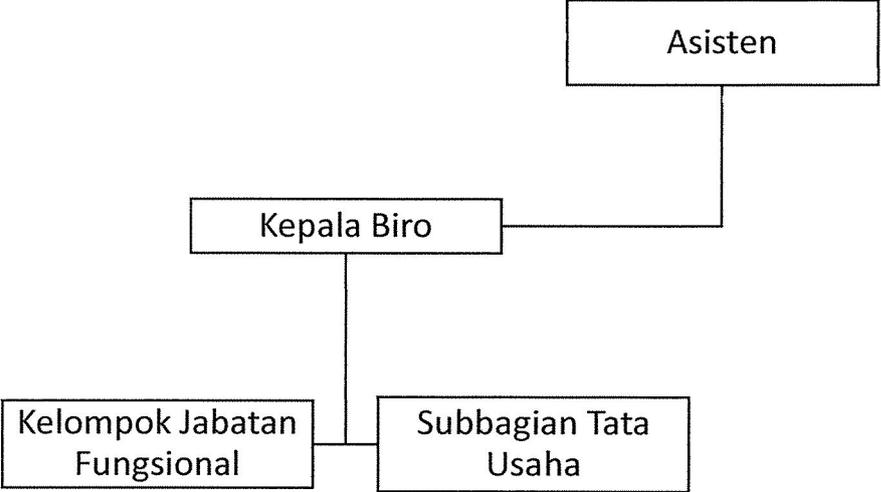
b) Biro Hukum



- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

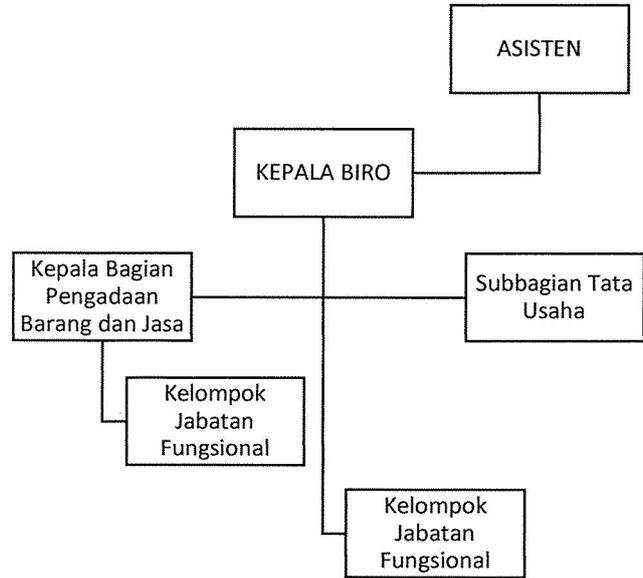
- 2. Biro Pada Asisten Perekonomian dan Pembangunan
  - a) Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana

berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b) Biro Pengadaan Barang dan Jasa

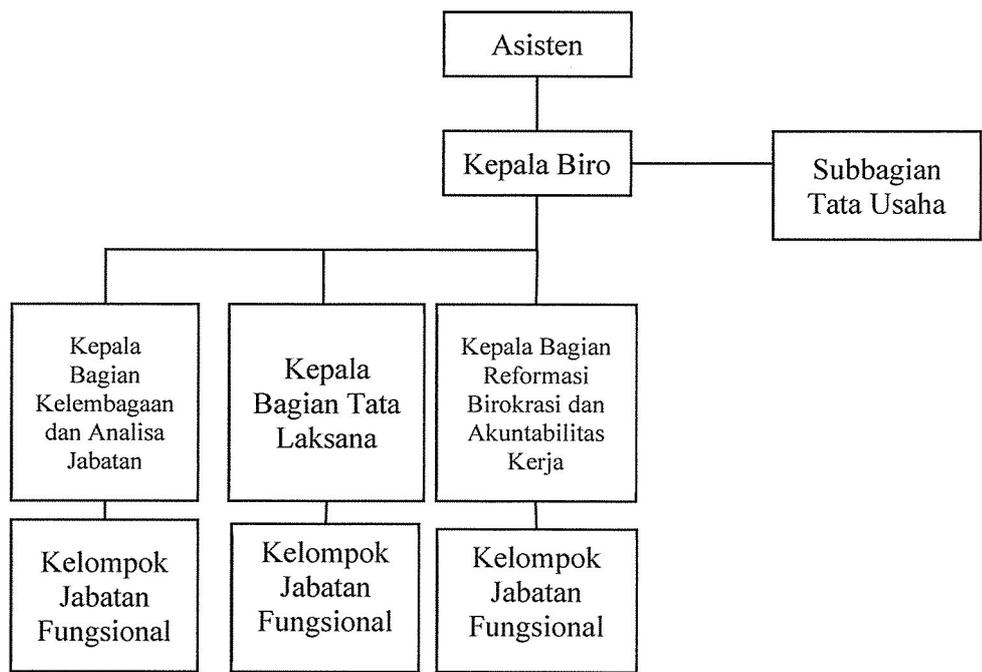


- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

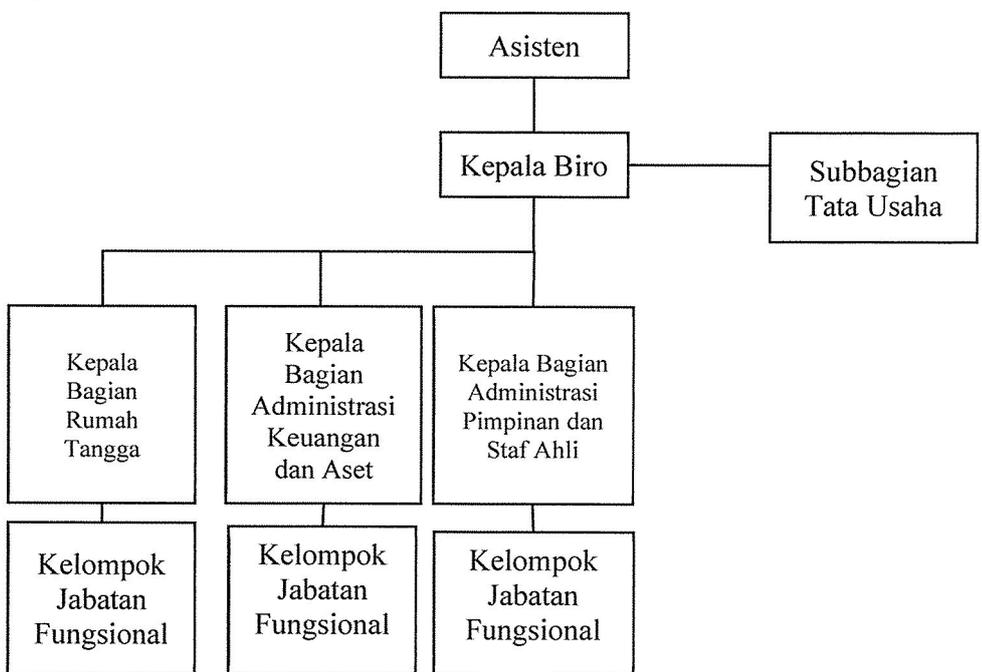
3. Biro Pada Asisten Administrasi Umum

a) Biro Organisasi



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b) Biro Umum

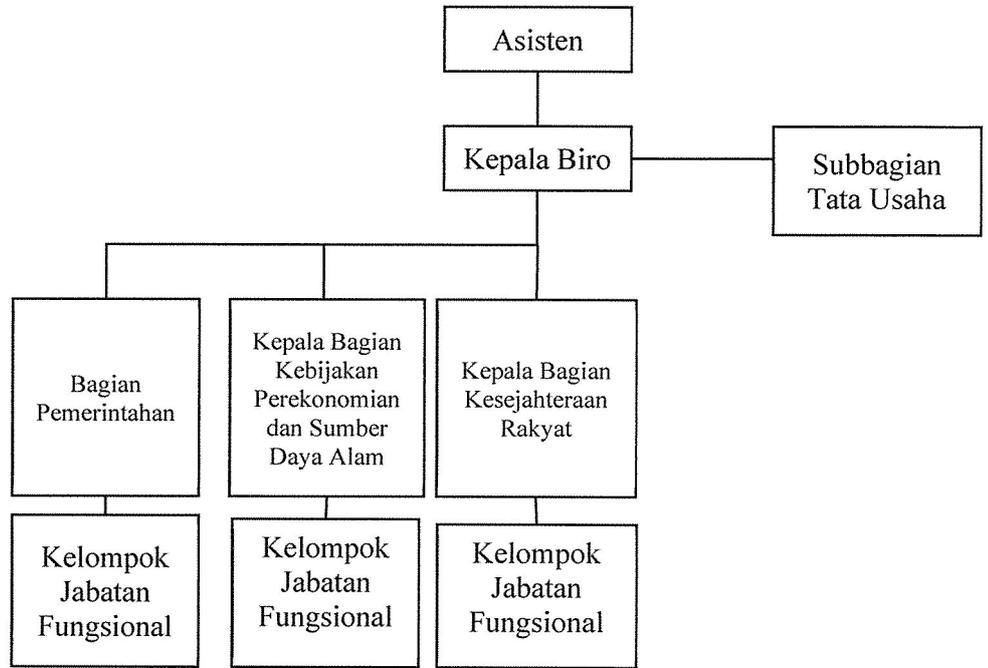


Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b. Tipe C

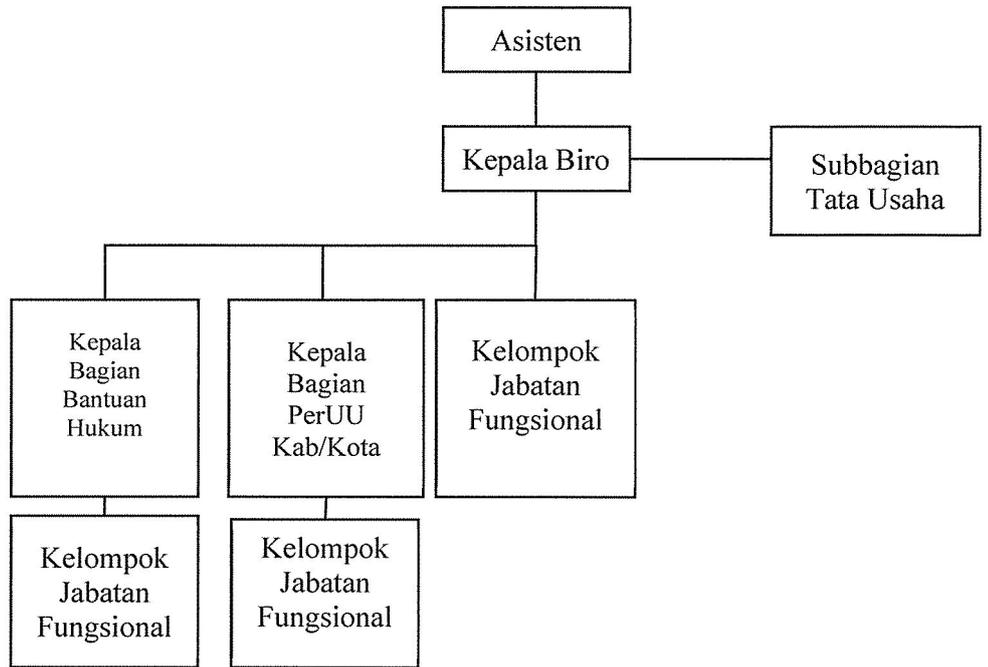
1. Biro pada Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

a) Biro Pemerintahan, Perekonomian dan Kesejahteraan Rakyat



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b) Biro Hukum

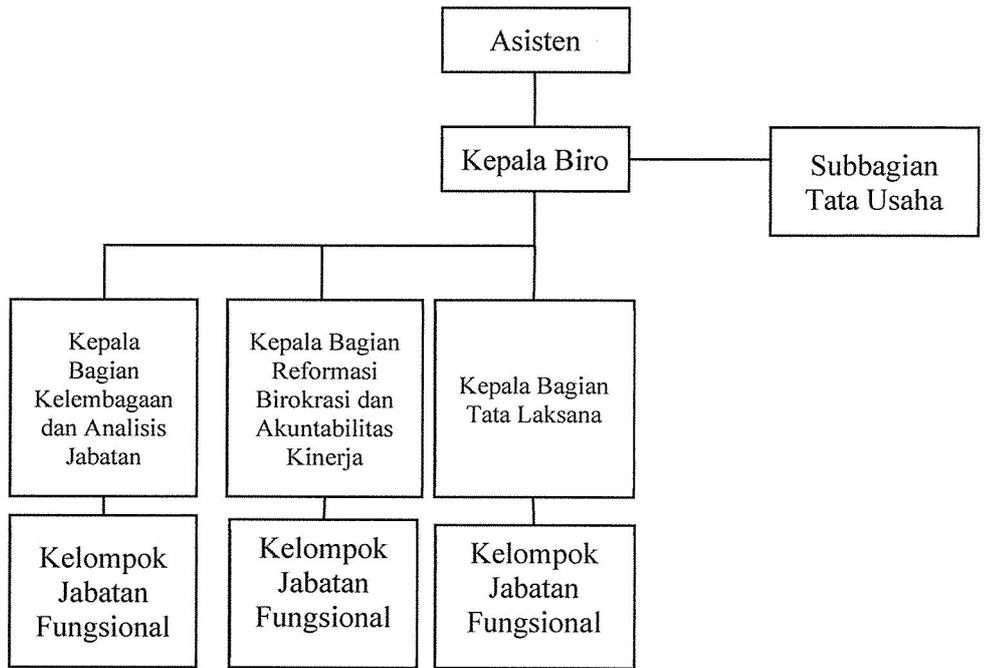


- 1) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Biro yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Catatan: Perlu penjelasan lebih lanjut terhadap struktur organisasi yang kedudukan Kelompok JFT ada di dua unit organisasi.

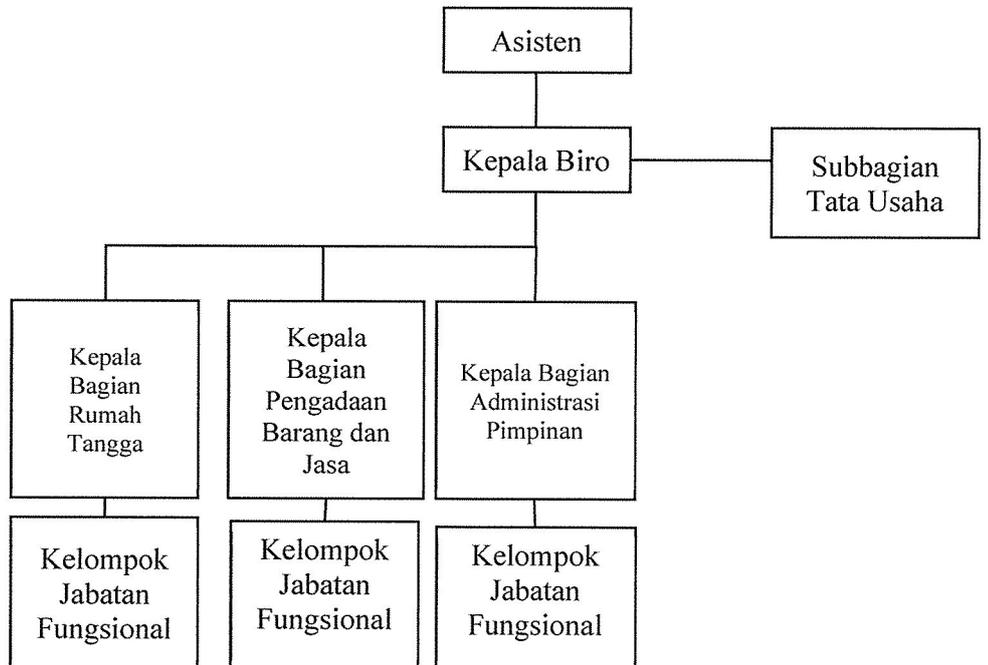
1. Biro Pada Asisten Administrasi Pembangunan dan Umum

a) Biro Organisasi



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

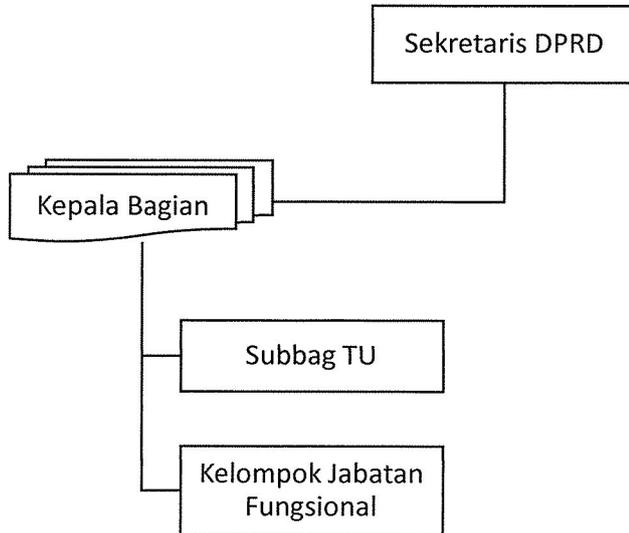
b) Biro Umum



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

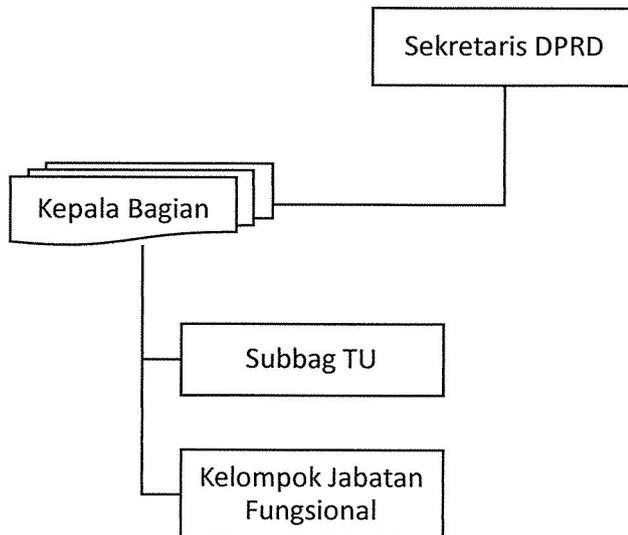
3. Sekretariat DPRD

a. Tipe A



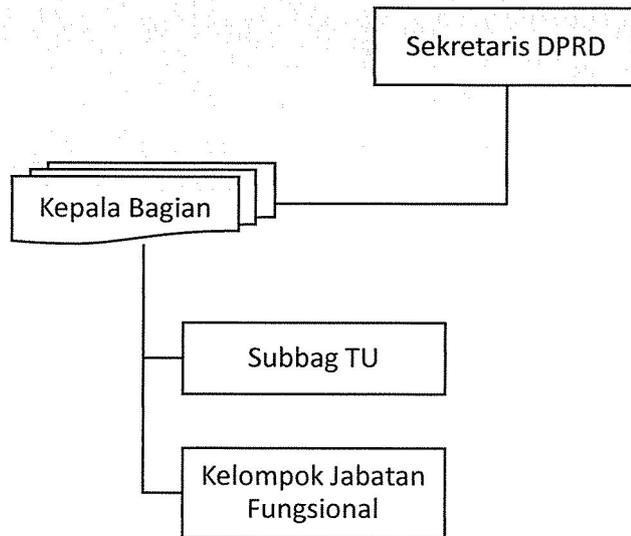
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b. Tipe B



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

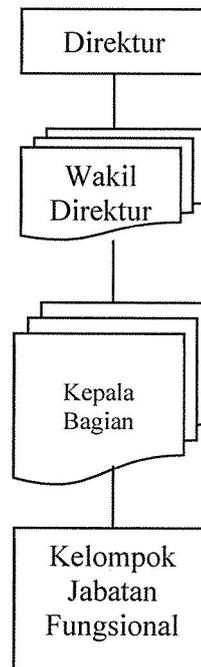
c. Tipe C



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

4. Unit Organisasi Khusus RSUD Kelas A dan Kelas B serta RSKD Kelas A

a. RSUD Kelas A



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b. RSUD Kelas B



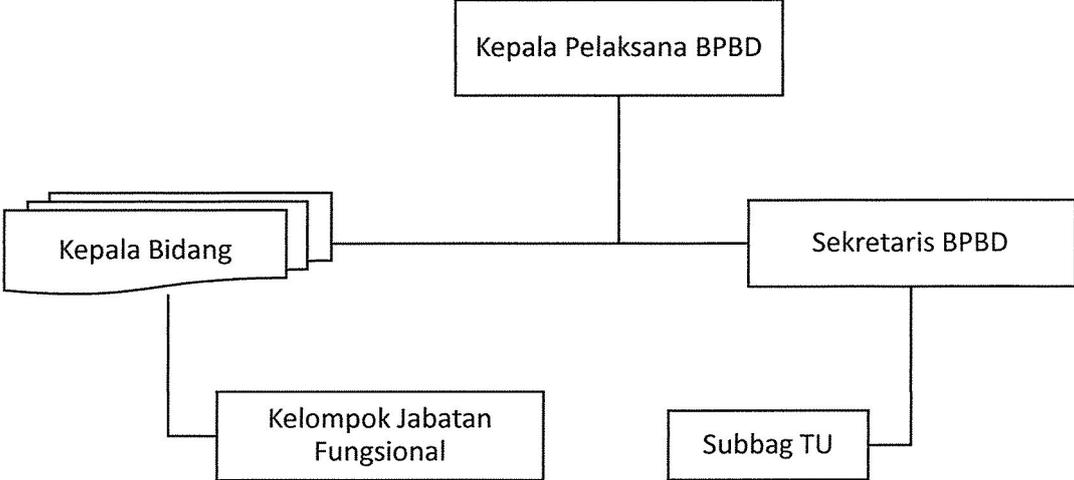
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

c. RSKD Kelas A



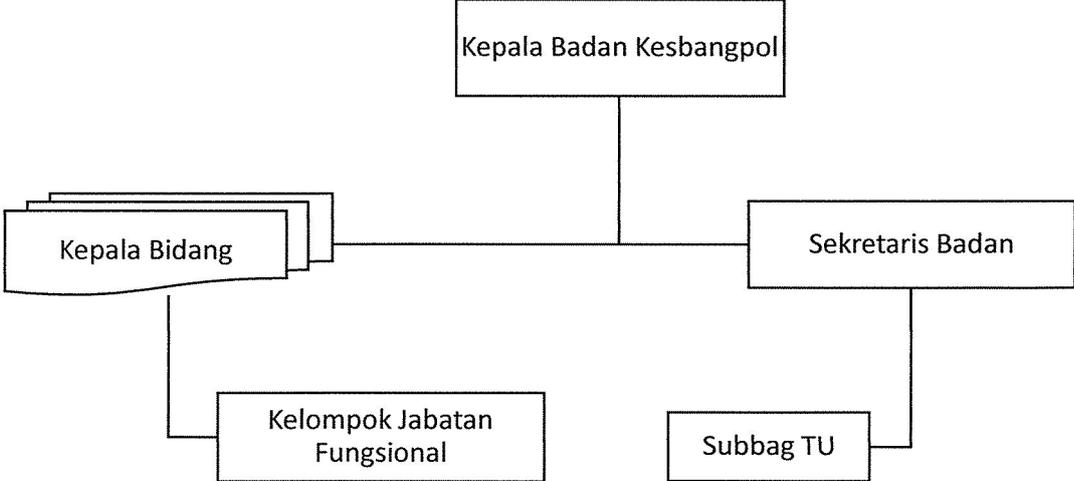
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

5. Badan Penanggulangan Bencana Daerah



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

6. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah



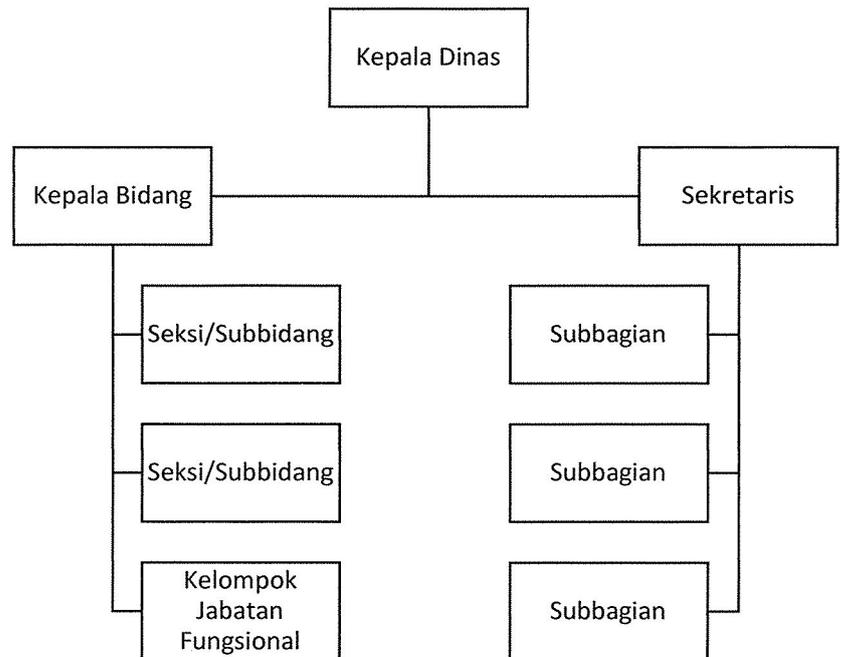
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja

## B. Kabupaten/Kota

## 1) Dinas, Badan dan Inspektorat

## a. Model 1

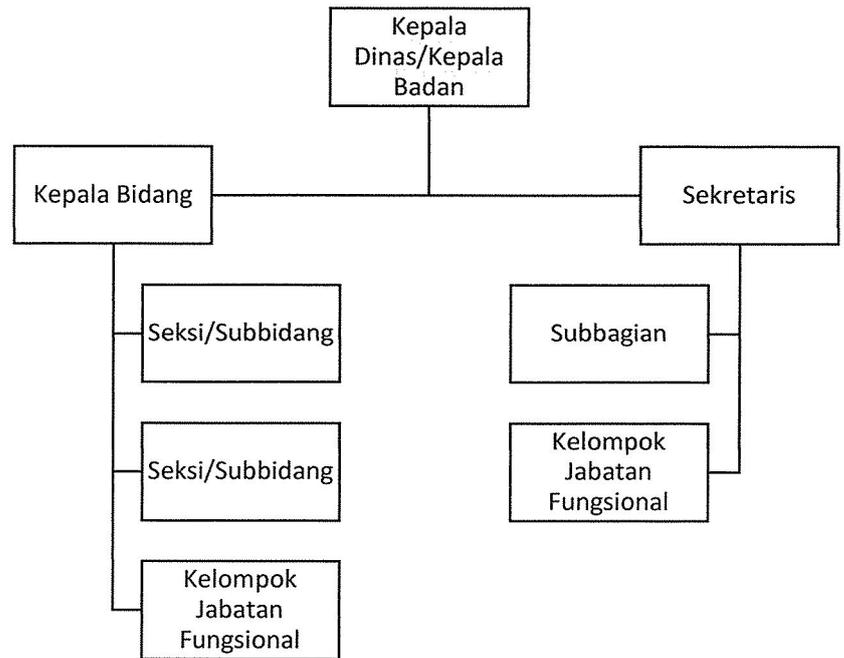
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: perhubungan dan ketentraman dan perlindungan masyarakat.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

## b. Model 2

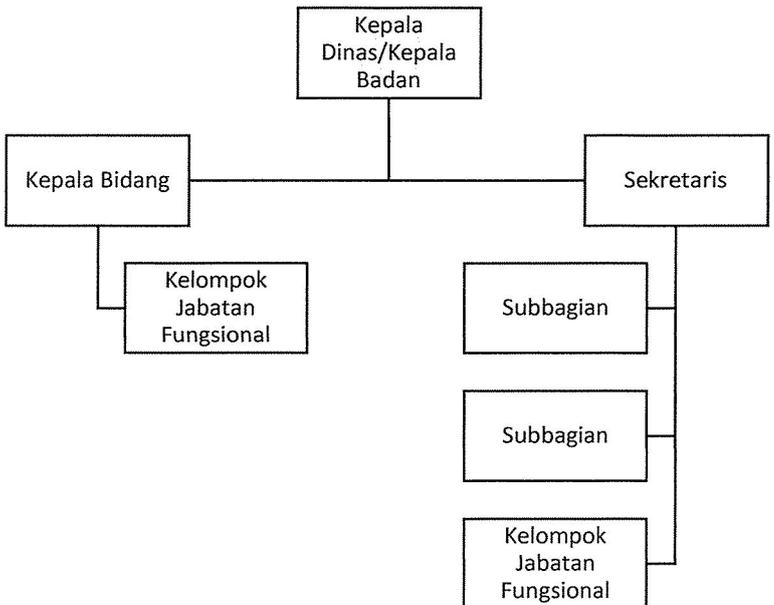
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: keuangan dan pendidikan.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

c. Model 3

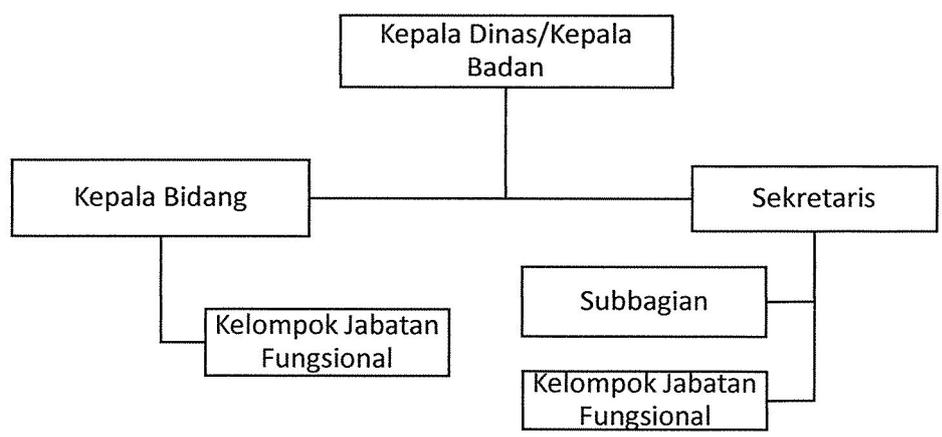
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: Kepegawaian, Perdagangan, Komunikasi dan informatika, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Lingkungan Hidup, Tenaga Kerja, Perumahan dan Kawasan Permukiman, Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Kesehatan, Perencanaan, Perindustrian, Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah, dan Administrasi Kependudukan dan Pencatatan Sipil.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

d. Model 4

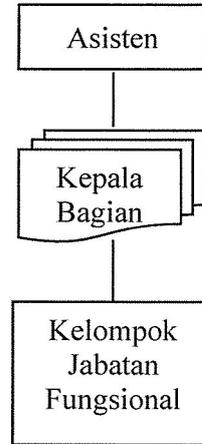
Meliputi pelaksanaan urusan pemerintah daerah bidang: pengawasan\*, persandian, statistik, pertanahan, pertanian, kelautan dan perikanan, kearsipan, kepemudaan dan olahraga, penanaman modal, pangan, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, pariwisata, perpustakaan, penelitian dan pengembangan, energi dan sumber daya mineral, kehutanan, sosial, dan transmigrasi.



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian/Kepala Bidang/Sekretaris yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

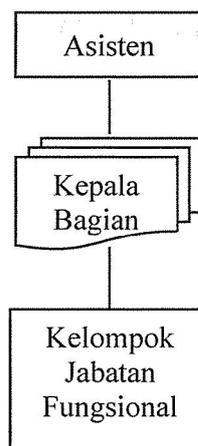
Khusus untuk bidang pengawasan (inspektorat) menyesuaikan pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 2) Sekretariat Daerah
  - a. Tipe A
    - 1) Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat

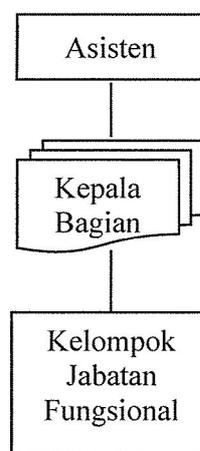


Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

- 2) Asisten Perekonomian dan Pembangunan



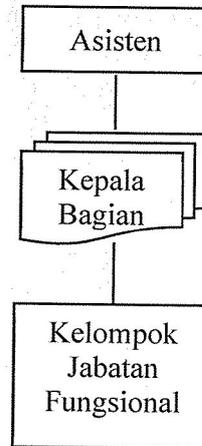
- 1) Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
  - 2) Untuk jabatan pengawas/eselon IV yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengadaan barang dan jasa tetap dipertahankan.
- 3) Asisten Administrasi Umum



- 1) Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Untuk jabatan pengawas/eselon IV yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang protokol tetap dipertahankan.

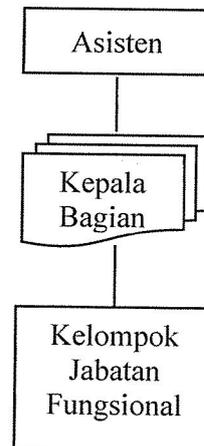
b. Tipe B

1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat



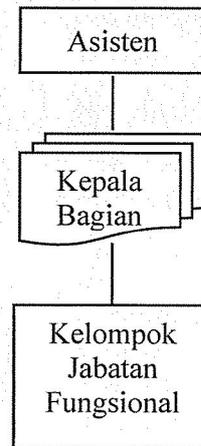
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

Asisten Perekonomian dan Pembangunan



- 1) Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Untuk jabatan pengawas/eselon IV yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengadaan barang dan jasa tetap dipertahankan.

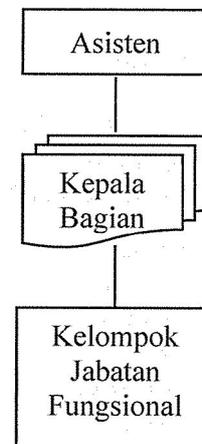
## 2. Asisten Administrasi Umum



- 1) Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Untuk jabatan pengawas/eselon IV yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang protokol tetap dipertahankan.

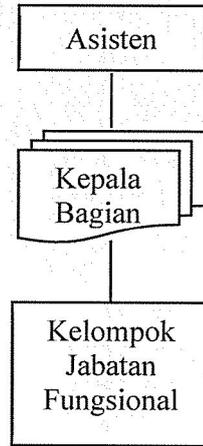
## c. Tipe C

## 1. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja

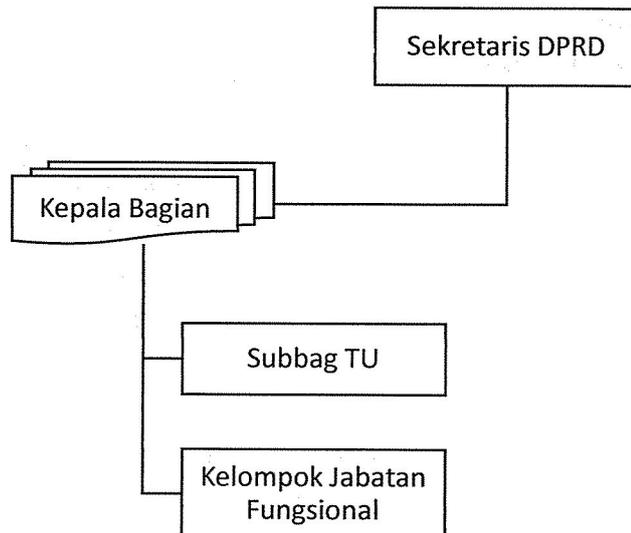
2. Asisten Administrasi Pembangunan dan Umum



- 1) Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.
- 2) Untuk jabatan pengawas/eselon IV yang melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengadaan barang dan jasa dan di bidang protokol tetap dipertahankan.

3) Sekretariat DPRD

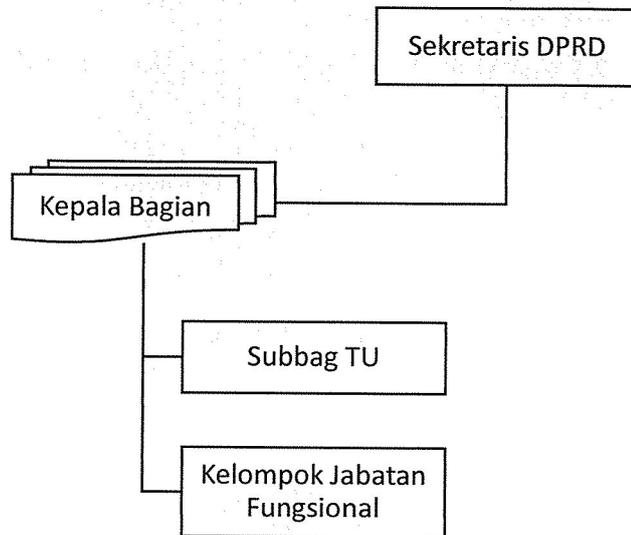
a. Tipe A



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan

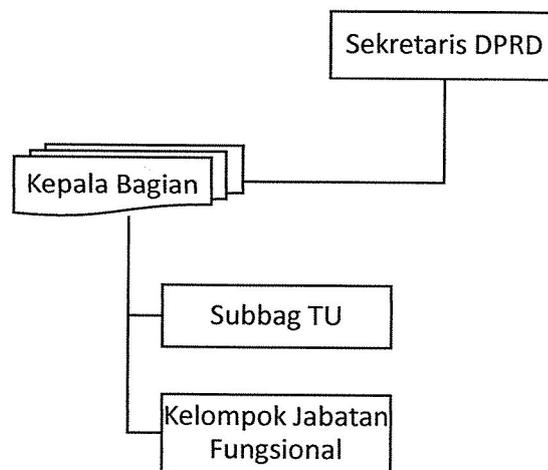
selaku Pejabat Penilai Kinerja.

b. Tipe B



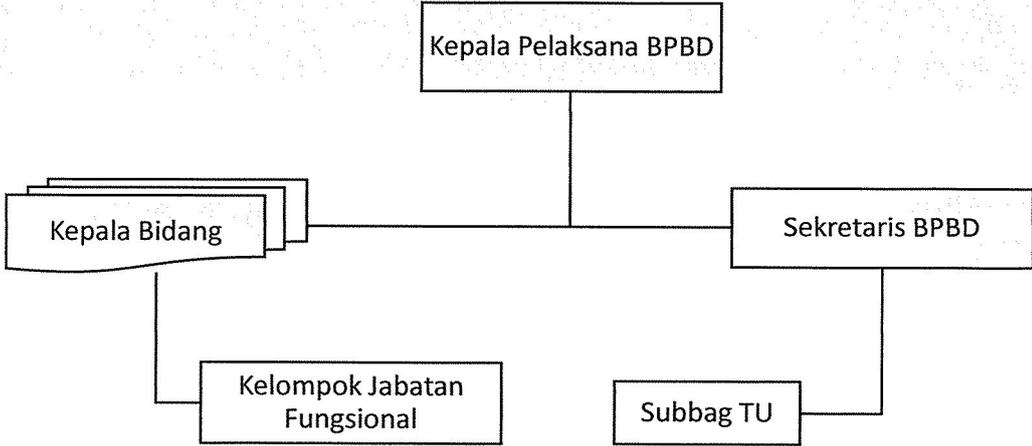
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

c. Tipe C



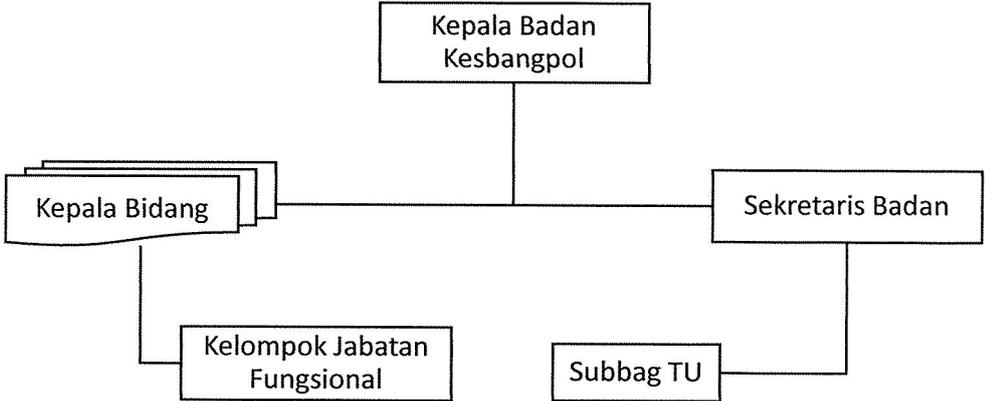
Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja.

4) Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten/Kota



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja

5) Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Daerah



Pada struktur di atas maka Kelompok JFT dan Pelaksana berkedudukan berada di bawah Kepala Bagian yang berperan selaku Pejabat Penilai Kinerja

## II. PENUGASAN

Penugasan merupakan salah satu tahapan dialog kinerja antara Pejabat Fungsional atau Pelaksana dengan Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi Pimpinan. Sebelum memperoleh penugasan, masing-masing Pejabat Fungsional dan Pelaksana wajib mengetahui kedudukan penempatan Pejabat Fungsional atau Pelaksana serta Pejabat yang memiliki kewenangan sebagai Pejabat Penilai Kinerjanya. Penugasan kepada Pejabat Fungsional atau Pelaksana dilakukan oleh Pimpinan. Pegawai dapat memperoleh penugasan secara individu atau dalam tim kerja. Penugasan kepada Pejabat Fungsional atau Pelaksana dilakukan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan serta dengan memperhatikan kedudukan dan struktur organisasi pada masing-masing Instansi Pemerintah. Penugasan kepada Pejabat Fungsional atau Pelaksana dapat dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu:

### A. Penunjukan

Cara penugasan Pejabat Fungsional atau pelaksana langsung dari Pejabat Penilai Kinerja dan/atau Pimpinan Unit Organisasi untuk melaksanakan kinerja tertentu. Penunjukan dapat dilakukan di dalam unit organisasi atau lintas unit organisasi. Namun demikian, jika dipandang perlu, penugasan baik secara individu maupun tim kerja dapat melibatkan Pejabat Fungsional atau Pelaksana yang berasal dari lintas instansi.

Tata cara Penunjukan sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

#### A.1. Penunjukan Individu

Penunjukan Individu berdasarkan model kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagai berikut:

##### 1. Tahapan Perencanaan:

- a. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
- b. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Kepala Unit Organisasi dan Pejabat Penilai Kinerja serta Menuangkan dalam Format SKP.
- c. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Kepala Unit Organisasi dan Pejabat Penilai Kinerja.
- d. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
- e. Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja.
- f. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja.
- g. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional serta Menuangkan dalam Format SKP.
- h. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.
- i. Penentuan target kinerja yang berkaitan dengan butir kegiatan jabatan fungsional ditetapkan setelah dilaksanakan dialog kinerja antara Pejabat Penilai Kinerja dengan Pejabat Fungsional serta Pelaksana dengan memperhatikan komposisi target kinerja Organisasi dengan target kinerja jabatan fungsional tertentu.

##### 2. Tahapan Pelaksanaan:

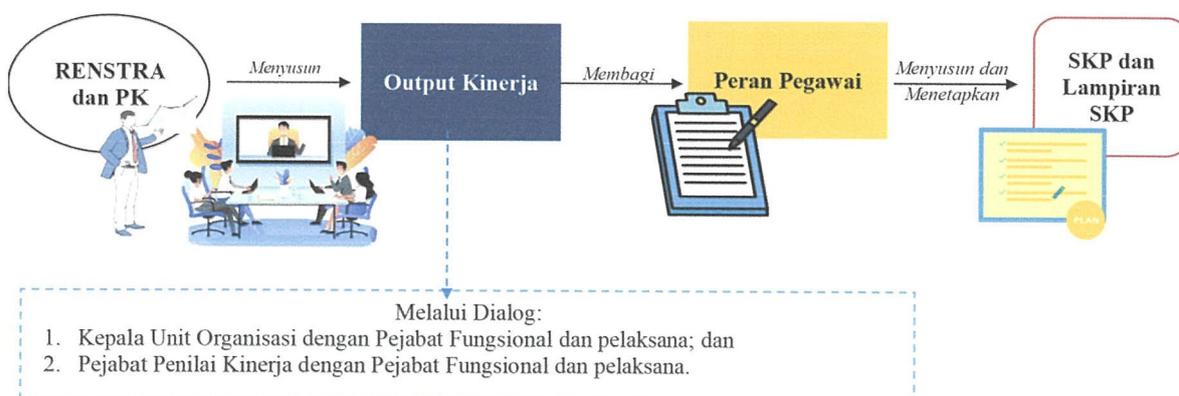
Dalam pelaksanaan tugas Pejabat Fungsional atau pelaksana secara individu, Pejabat Fungsional atau pelaksana melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan butir

kegiatan Jabatan Fungsional masing-masing atau uraian tugas jabatan pelaksana yang diselenggarakan dengan tugas, fungsi, dan kinerja unit organisasi;

- a. Butir kegiatan Jabatan Fungsional atau uraian tugas jabatan pelaksana yang dilakukan oleh Pejabat Fungsional dan pelaksana merupakan penjabaran atau turunan dari tugas, fungsi, dan kinerja unit organisasi;
- b. Dalam pelaksanaan tugas Pejabat Fungsional atau pelaksana secara individu, Pejabat Fungsional atau pelaksana memperhatikan:
  - 1) Arahan dan strategi Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja;
  - 2) Target pencapaian kinerja unit organisasi;
  - 3) Keselarasan pelaksanaan tugas dan pencapaian kinerja Pejabat Fungsional atau pelaksana lain dalam unit organisasi.

### 3. Tahapan Evaluasi:

- a. Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan kegiatan individu untuk kemudian disampaikan kepada Kepala Unit Organisasi
- b. Pelaksanaan kegiatan dinyatakan selesai setelah Kepala Unit Organisasi menerima hasil pelaksanaan kegiatan dan dinyatakan telah sesuai dengan target yang diharapkannya.
- c. Apabila pelaksanaan kegiatan dinyatakan tidak sesuai dengan target yang diharapkan maka Kepala Unit Organisasi melakukan perbaikan pencapaian target kinerja.
- d. Untuk evaluasi hasil kegiatan yang berkaitan dengan butir kegiatan jabatan fungsional dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan.



Gambar Penunjukan Individu

## A.2 Penunjukan sebagai Tim Kerja

Penunjukan sebagai Tim Kerja berdasarkan model kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagai berikut:

1. Tahap Perencanaan:

Pejabat Fungsional dan/atau pelaksana dalam melaksanakan penugasan sebagai tim kerja wajib melakukan dialog kinerja dengan Kepala Unit Organisasi atau Pejabat Penilai Kinerja untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi. Ekspektasi Kinerja merupakan harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai sebagai Tim Kerja. Hasil dialog kinerja tersebut dituangkan dalam Dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penetapan dan klarifikasi Ekspektasi dilakukan sepanjang tahun kinerja. Tahapan yang dilakukan untuk menetapkan dan mengklarifikasi Ekspektasi sebagai berikut:

- a. Melihat Gambaran Keseluruhan Organisasi pada Dokumen Rencana Strategis Instansi/Unit Kerja dan Perjanjian Kinerja Unit Kerja.
- b. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Kepala Unit Organisasi dan Pejabat Penilai Kinerja serta Menuangkan dalam Format SKP.
- c. Menyusun Manual Indikator Kinerja untuk SKP Kepala Unit Organisasi dan Pejabat Penilai Kinerja.
- d. Menyusun Strategi Pencapaian Hasil Kerja dari Tim Kerja.
- e. Membagi Peran Pegawai Berdasarkan Strategi Pencapaian Hasil Kerja dari Tim Kerja.
- f. Menetapkan Jenis Rencana Hasil Kerja dari Tim Kerja.
- g. Menetapkan dan Mengklarifikasi Ekspektasi Hasil Kerja dan Perilaku Kerja Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional yang masuk dalam Tim Kerja serta Menuangkan dalam Format SKP.
- h. Menyepakati Sumber Daya yang Dibutuhkan, Skema Pertanggungjawaban, dan Konsekuensi Pencapaian Kinerja Pegawai yang masuk dalam Tim Kerja serta Menuangkan dalam Format Lampiran SKP.

## 2. Tahap Pelaksanaan:

Dalam tim kerja, Kepala Unit Organisasi kelompok jabatan fungsional dapat menunjuk salah satu pejabat fungsional atau pelaksana sebagai ketua tim kerja berdasarkan keahlian dan/atau keterampilan. Jumlah tim kerja dan jumlah Pejabat Fungsional dan pelaksana dalam tim kerja merupakan strategi dari Kepala Unit Organisasi. Pelaksanaan tugas dalam tim kerja dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

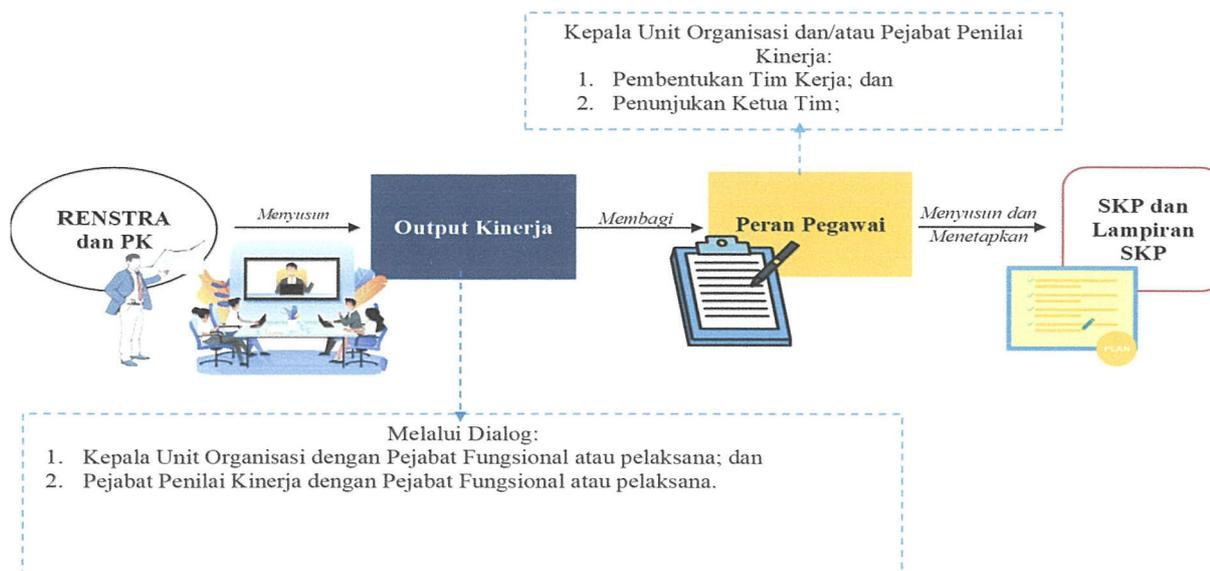
- a. Pelaksanaan tugas Pejabat Fungsional atau pelaksana dalam tim kerja dilakukan untuk melaksanakan tugas yang memerlukan keterlibatan dan kolaborasi Pejabat Fungsional dan/atau pelaksana dalam unit organisasi;
- b. Tim kerja melaksanakan tugas unit organisasi sesuai arahan dan strategi Kepala Unit Organisasi;
- c. Jika terdapat permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan, tim kerja dapat menyampaikan permasalahan dan kendala beserta alternatif rekomendasi kepada Kepala Unit Organisasi untuk diputuskan dan/atau ditindaklanjuti;
- d. Kepala Unit Organisasi memantau dan mengevaluasi secara berkala pelaksanaan tugas dan kegiatan tim kerja sebagai bahan input pengambilan keputusan dan pemberian arahan pelaksanaan tugas dan kegiatan tim kerja;
- e. Bilamana diperlukan, dalam melaksanakan tugasnya, tim kerja berkoordinasi dengan Pejabat lain atau tim kerja lain; dan
- f. Koordinasi tim kerja tersebut dilakukan pada tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi tugas dan kegiatan tim kerja.

Penyelesaian target kinerja tim dapat dilakukan dengan melibatkan Pejabat Fungsional atau pelaksana dari unit organisasi lain dengan tata cara sebagai berikut:

- a. Pimpinan Unit Organisasi pemilik kinerja mengirimkan surat permohonan melibatkan Pejabat Fungsional atau Pelaksana kepada Kepala Unit Organisasi yang dituju dimana Pejabat Fungsional atau Pelaksana dimaksud berada;
- b. Terhadap surat permohonan melibatkan Pejabat Fungsional atau pelaksana, Kepala Unit Organisasi yang dituju dimana Pejabat Fungsional atau pelaksana dimaksud berada, memproses dan menjawab permohonan melibatkan Pejabat Fungsional atau pelaksana tersebut setelah mendapat rekomendasi dari Pejabat Penilai Kinerja;
- c. Apabila-Kepala Unit Organisasi yang dituju; dimana Pejabat Fungsional atau pelaksana dimaksud berada; menyetujui melibatkan yang bersangkutan, maka Pejabat Fungsional atau pelaksana menyusun surat penugasan untuk disetujui oleh Kepala Unit Organisasi;
- d. Pejabat Fungsional atau pelaksana menerima surat penugasan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab; dan
- e. Apabila Kepala Unit Organisasi yang dituju dimana Pejabat Fungsional atau pelaksana dimaksud berada tidak menyetujui melibatkan Pejabat Fungsional atau pelaksana, maka Kepala Unit Organisasi menjawab surat permohonan melibatkan tersebut disertai alasan.

3. Tahap Evaluasi:

- a. Pejabat Penilai Kinerja melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan kegiatan tim kerja untuk kemudian disampaikan kepada Kepala Unit Organisasi
- b. Pelaksanaan kegiatan dinyatakan selesai setelah Kepala Unit Organisasi menerima hasil pelaksanaan kegiatan dan dinyatakan telah sesuai dengan target yang diharapkannya.
- c. Apabila pelaksanaan kegiatan dinyatakan tidak sesuai dengan target yang diharapkan maka Kepala Unit Organisasi melakukan perbaikan pencapaian target kinerja.



Gambar Penunjukan sebagai Tim Kerja

Pembagian tugas pegawai dalam tim untuk pencapaian kinerja tim, sebagai berikut:

- a. Pimpinan Unit Organisasi bertanggungjawab untuk:
  1. menyusun dan menetapkan rencana kegiatan;
  2. menyediakan dukungan sumberdaya untuk pelaksanaan kegiatan;
  3. memberikan arahan terpadu, input, dan feedback atas pelaksanaan kegiatan;
  4. memastikan kolaborasi dan sinergi pelaksanaan tugas antar tim; dan
  5. melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas tim.
- b. Pejabat Penilai Kinerja bertanggungjawab untuk:
  1. menyusun dan menetapkan roadmap dan rencana kerja organisasi;
  2. memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi;
  3. memastikan kesiapan dukungan infrastruktur, tata kelola, dan sumberdaya yang optimal;
  4. memastikan pengambilan keputusan yang tepat dan efektif; dan
  5. memastikan kolaborasi dan sinergi pelaksanaan tugas dan fungsi antarunit organisasi.
- c. Ketua Tim bertanggungjawab untuk:
  1. menyusun rincian pelaksanaan kegiatan;
  2. membagi peran anggota tim sesuai dengan kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan;
  3. melaksanakan kegiatan sesuai dengan perencanaan;
  4. memberikan umpan balik berkala kepada anggota tim;
  5. melaporkan hasil kinerja anggota timnya kepada pejabat penilai kinerja dan pimpinan unit organisasi yang bersangkutan sebagai bahan pertimbangan penilaian kinerja pejabat fungsional dan pelaksana; dan
  6. melaksanakan kolaborasi dan sinergisitas pelaksanaan tugas antar anggota tim.
- d. Anggota tim bertanggungjawab untuk:
  1. menyusun rencana kerja individu;
  2. melaksanakan kinerja sesuai ekspektasi ketua tim; dan

3. melaporkan hasil kerjanya kepada ketua tim.

## B. PENGAJUAN SUKARELA (*voluntary*)

Cara penugasan Pejabat Fungsional atau pelaksana atas dasar permohonan aktif dari Pejabat Fungsional atau pelaksana. Pengajuan sukarela bertujuan untuk memberikan ruang peran aktif bagi Pejabat Fungsional atau pelaksana untuk dapat membantu pelaksanaan kinerja organisasi yang sesuai dengan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilannya, namun belum masuk ke dalam tugas yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengajuan sukarela hanya dapat dilakukan di dalam unit organisasi Pejabat Fungsional bersangkutan dan lintas unit organisasi di dalam Pemerintah Daerah bersangkutan. Permohonan pengajuan sukarela disampaikan kepada Pimpinan Unit Organisasi yang dituju tembusan Pejabat Penilai Kinerja yang bersangkutan.

Pengajuan sukarela dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

### B.1 Pengajuan Sukarela dalam Unit Organisasi

Mekanisme pengajuan sukarela di dalam unit organisasi:

- Pejabat Fungsional atau pelaksana menyampaikan keinginannya secara lisan untuk dapat terlibat dalam suatu tim yang melaksanakan kinerja tertentu dalam unit organisasi kepada Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja;
- Apabila Kepala Unit Organisasi menyetujui, maka Kepala Unit Organisasi menugaskan Pejabat Fungsional atau pelaksana untuk melaksanakan kinerja tertentu tersebut.
- Pejabat Fungsional dan pelaksana menerima surat penugasan untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
- Pejabat Fungsional atau pelaksana melaporkan hasil pelaksanaan kinerja tertentu tersebut kepada Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja.



Gambar Pengajuan Sukarela dalam Unit Organisasi

### B.2 Pengajuan Sukarela Lintas Unit Organisasi

Mekanisme pengajuan sukarela yang bersifat lintas unit organisasi:

- Pejabat Fungsional atau pelaksana menyampaikan surat permohonan untuk dapat dilibatkan dalam pelaksanaan kinerja tertentu kepada Kepala Unit

Organisasi dituju setelah mendapatkan persetujuan dan/atau rekomendasi dari Pejabat Penilai Kinerja dan/atau Kepala Unit Organisasi bersangkutan;

- b. Apabila Kepala Unit Organisasi dituju menyetujui, maka Pejabat Fungsional atau pelaksana menyampaikan surat permohonan persetujuan yang telah disetujui oleh Kepala Unit Organisasi yang dituju kepada Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja bersangkutan;
- c. Apabila Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja bersangkutan menyetujui, maka kemudian Pejabat Fungsional atau pelaksana menyusun surat penugasan yang ditandatangani oleh Kepala Unit Organisasi dan/atau Pejabat Penilai Kinerja yang ditujukan kepada Kepala Unit Organisasi pemilik kinerja.
- d. Pejabat Fungsional dan pelaksana menerima surat penugasan untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
- e. Apabila Kepala Unit Organisasi dituju menolak permohonan Pejabat Fungsional atau pelaksana, Kepala Unit Organisasi tersebut menyampaikan penolakan secara tertulis disertai dengan alasan.



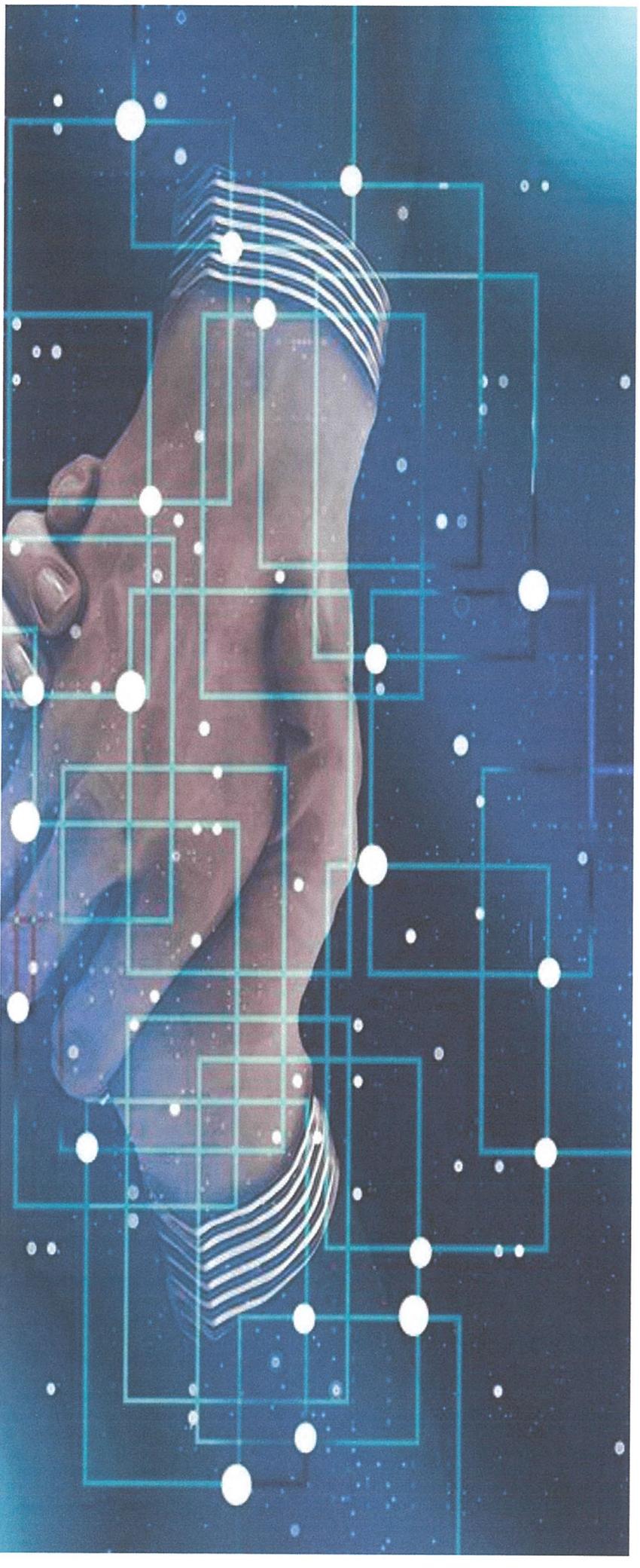
### III. PENGELOLAAN KINERJA

1. Pengelolaan kinerja Pejabat Fungsional atau pelaksana baik yang bekerja secara individu maupun dalam tim kerja terdiri atas:
  - a. perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi ekspektasi;
  - b. pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian umpan balik berkelanjutan dan pengembangan kinerja pegawai;
  - c. penilaian kinerja yang meliputi evaluasi kinerja pegawai; dan
  - d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.
2. Pengelolaan kinerja Pejabat Fungsional atau pelaksana sebagaimana dimaksud pada angka 1 (satu) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pengelolaan kinerja Pejabat Fungsional dan pelaksana.
3. Pengelolaan kinerja di lingkungan Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan menggunakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat.

# OUTPUT 3

# OUTPUT 4

# MANUAL BOOK APLIKASI SQUAD ASN APSS



# LAMAN SQUAD TIM

Nama Aktivitas ↳ Melaksanakan Inisiatif Kerja

SKP Terkait ↳ x insiatif kerja

\* Output Aktifitas ↳ 07 00 Sampai 07 00

\* Waktu Pengerjaan Aktifitas ↳ 07 00 Sampai 07 00

\* Keterangan ↳ Bulan Dengan Smpat Pabat dan jns (Maks 300 karakter)

\* Bukti Foto ↳  No file chosen  
\*Ambil foto yang menjadi bukti aktivitas anda foto ini akan menjadi dasar audit tim peneliti kerja

Upload Hasil Pekerjaan ↳  Klik disini untuk upload attachment File XLS / DOC / PDF

Batal ↳

Jika Bulir SKP tidak dipilih maka aktivitas tersebut akan divalidasi Oleh atasan langsung berdasarkan SOTK / Validator yang ditunjuk oleh atasan

Nama Aktivitas ↳ Melaksanakan Inisiatif Kerja

Pilih Tim Kerja ↳  Tim Pembangunan

SKP Terkait ↳ Terwujudnya Kepatuhan terhadap Kebijakan Pengelolaan Keuangan d

NIP Atasan ↳ 196512231990021001

Nama Atasan ↳ Yesa Sarwedi Hami Seno

Nama Tim Kerja ↳ Tim Evaluasi

\* Output Aktifitas ↳ 1 x insiatif kerja

\* Waktu Pengerjaan Aktifitas ↳ 07 00 Sampai 07 00

\* Keterangan ↳ Bulan Dengan Smpat Pabat dan jns (Maks 300 karakter)

\* Bukti Foto ↳  No file chosen  
\*Ambil foto yang menjadi bukti aktivitas anda foto ini akan menjadi dasar audit tim peneliti kerja

Upload Hasil Pekerjaan ↳  Klik disini untuk upload attachment File XLS / DOC / PDF

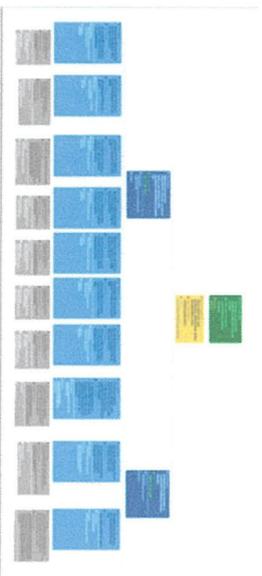
Batal ↳

Jika **Pilih Tim Kerja** dipilih maka akan muncul seluruh nama tim kerja dimana pegawai tersebut dilibatkan dalam tim kerja, lalu setelah itu memilih SKP terkait kemudian akan muncul detail Atasan yang SKPnya diintervensi oleh pegawai dan menjadikan atasan tersebut menjadi validator dari aktivitas tersebut

SKP yang muncul adalah list SKP yang terkait dengan tim kerja yang dipilih

# Laman cascading, SKP dan Kinerja Organisasi

**Cascading**  
(Pohon Kinerja setelah disesuaikan dokumen perencanaan)



**Salah satu kinerja PNS**  
pada Cascading



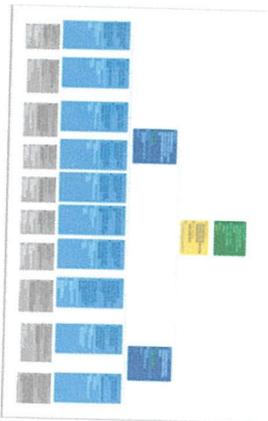
**SKP salah satu PNS pada aplikasi TRK**  
Yang ditransfer dari Cascading Secara otomatis



Penjenjangan Kinerja organisasi sudah terintegrasi dengan kinerja individu (SKP). Kinerja Individu pada SKP secara otomatis ditransfer dari cascading pada aplikasi e sakiip sehingga kinerja individu dipastikan jelas kontribusinya terhadap tujuan organisasi

# Laman cascading, SKP dan Kinerja Organisasi

**CASCADING**  
(POHON KINERJA SETELAH  
DISESUAIKAN DOKUMEN  
PERENCANAAN)



**SALAH SATU KINERJA  
PNS PADA CASCADING**

Sasaran Strategis Renstra:  
**MEWUJUDKAN ASN YANG  
PROFESIONAL, BERINTEGRITAS, NETRAL  
DAN BERKINERJA TINGGI**

Indikator Strategis Renstra:  
**(INDEKS SISTEM MERIT)**

Pengampung:  
**Kepala BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH**

**KAMPANYE KINERJA PNS PADA APLIKASI TRK  
YANG DITRANSFER OTOMATIS DARI CASCADING**

**KOMPETOR**

**SAYA PAHAM**  
TUPOKSI  
KINERJA

**Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat**

**NAME**  
TITIK WATI  
**PEKERJAAN**  
BIDAN KEPERAWATAN DIKEMAS

**TUJUAN**  
POMOK

**KINERJA GOVERNUR**  
Meningkatkan Indeks Kinerja Organisasi (IKO) serta Indeks Sistem Merit (ISM) pada Badan Merit 2019 (M2019)

**KINERJA RENSIKSI DAERAH**  
Meningkatkan Indeks Kinerja Organisasi (IKO) serta Indeks Sistem Merit (ISM) pada Badan Merit 2019 (M2019)

**KINERJA ANGGOTA**  
Meningkatkan Indeks Kinerja Organisasi (IKO) serta Indeks Sistem Merit (ISM) pada Badan Merit 2019 (M2019)

The screenshot shows a user interface for the TRK application. It includes a header with the organization's name, a user profile section with a photo and QR code, and several performance-related sections with icons and text. A QR code is visible in the bottom right corner.

Penjenjangan Kinerja organisasi sudah terintegrasi dengan kampanye individu sehingga setiap PNS dipastikan memahami kinerja individu yang jelas kontribusinya terhadap tujuan organisasi. PNS juga memahami Program dan Kegiatan yang diupayakannya berdampak pada tujuan organisasi

# Laman cascading, SKP dan Kinerja Organisasi

TRK Kamis, 7 Juli 2022 8:09:41 WIB

Review ● Performance ● RINY MAWADU, SIP AMALANUSPA

Menu

- Dashboard
- Lapor SKP
- Review SKP
- Kuisorer Kinerja
- Kampanye Kinerja
- Input SKP Utama

Breadcrumbs: Rencana Kinerja

Can't find your target?

No	Rencana Kinerja Asas Langsung/Unit Kerja/Organisasi	Rencana Kinerja Pegawai	Kuantitas	Kualitas	Waktu	Anggaran	Status	Tanggal Penetapan	Aksi
1	Meningkatnya Manajemen kinerja ASN dan Pegawai yang berdasarkan sistem merit	tes rencana kinerja A	Indikator: tercapai rencana kinerja 1 dokumen Ekspektasi: kuantitas harus sesuai target	Indikator: kualitas tercapai 100 % Ekspektasi: kualitas harus mengesampingkan apa yang sedang dikerjakan	Indikator: ketepatan waktu penyelesaian Target sesuai dengan jadwal yang ditetapkan 1 bulan Ekspektasi: waktu tidak lebih dari yang sudah ditetapkan		<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>	01-01-2022	<span style="color: blue;">➕</span>
2	Meningkatnya Manajemen kinerja ASN dan Pegawai yang berdasarkan sistem merit	tes rencana kinerja B	Indikator: tercapai rencana kinerja B 1 dokumen Ekspektasi: kuantitas harus sesuai target	Indikator: kualitas tercapai 100 % Ekspektasi: kualitas sesuai dengan target	Indikator: ketepatan waktu penyelesaian Target sesuai dengan jadwal yang ditetapkan 1 bulan Ekspektasi: waktu tidak lebih dari target		<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>	01-01-2022	<span style="color: blue;">➕</span>
3	Meningkatnya Manajemen kinerja ASN dan Pegawai yang berdasarkan sistem merit	tes rencana kinerja C	Indikator: tercapainya rencana kinerja C 1 dokumen Ekspektasi: kuantitas harus sesuai target	Indikator: kualitas tercapai 100 % Ekspektasi: kualitas sesuai dengan target	Indikator: ketepatan waktu penyelesaian Target sesuai dengan jadwal yang ditetapkan 1 bulan Ekspektasi: waktu tidak lebih dari yang sudah ditetapkan		<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>	01-01-2022	<span style="color: blue;">➕</span>
4	Meningkatnya Manajemen kinerja ASN dan Pegawai yang berdasarkan sistem merit	tes	Indikator: sesuai target tahunan 1 dokumen Ekspektasi: test kuantitas	Indikator: sesuai kualitas 100 % Ekspektasi: test kualitas	Indikator: ketepatan waktu penyelesaian Target sesuai dengan jadwal yang ditetapkan 1 bulan Ekspektasi: ketepatan waktu penyelesaian sesuai dengan waktu		<div style="width: 100%;"><div style="width: 100%;"></div></div>	01-01-2022	<span style="color: blue;">➕</span>

Page 1 of 4 dan 4

Halaman 1 dari 1





# Laman penilaian

TRK

Nilai Iki

Kedalaman substansi laporan

Nilai Iki / Skala nilai 1-100

Kesesuaian pelaporan dengan yang diharapkan

Nilai Iki / Skala nilai 1-100

Sistematis Pelaporan

Nilai Iki / Skala nilai 1-100

**!** **Nilai Iki (Kualitas Murni Rencana Aksi (KI))**

Silahkan berikan penilaian Kualitas Murni Rencana Aksi Pegawai dengan memberikan Nilai Interval 1-100 untuk masing-masing rencana aksi yang dilaporkan oleh Pegawai di Unit Kerja Saudara.

- **Narasi di Kedalaman Substansi Laporan**
- Silahkan berikan nilai interval 1-100 kaitan substansi rencana aksi yang dilaporkan pegawai.
- **Narasi di Kesesuaian Pelaporan dengan yang diharapkan**
- Silahkan berikan nilai interval 1-100 kaitan dengan kesesuaian pelaporan rencana aksi yang dilaporkan pegawai.
- **Narasi di Sistematis Pelaporan**
- Silahkan berikan nilai interval 1-100 kaitan dengan sistematis pelaporan rencana aksi yang dilaporkan pegawai.

Simpan

Tutup

# DOKUMENTASI



**RAPAT PEMBAHASAN TERKAIT PENYEDERHANAAN STRUKTUR ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DENGAN MELIBATKAN K/L TERKAIT**



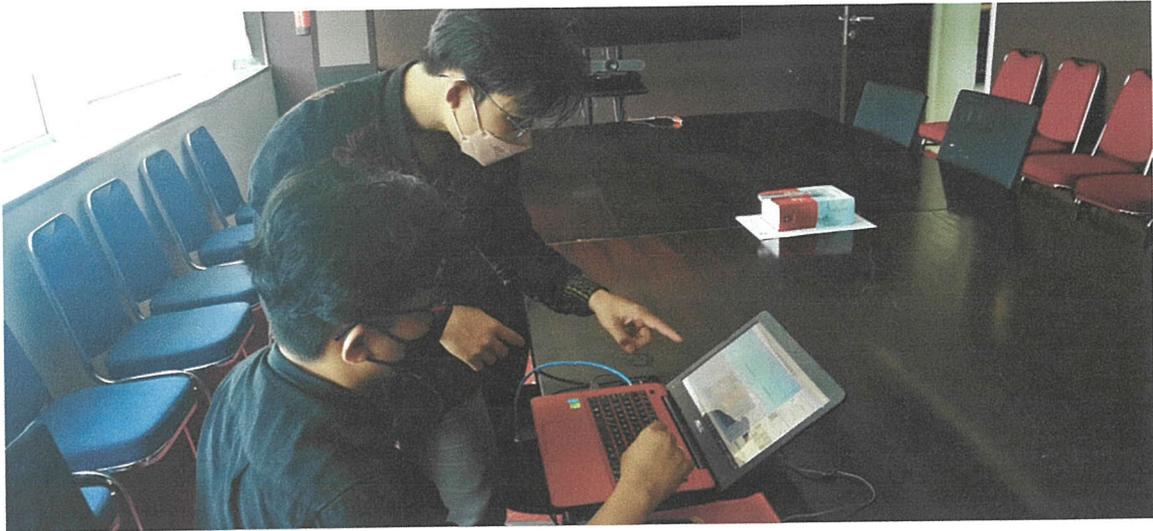
**RAPAT PEMBAHASAN TERKAIT PENYETARAAN JABATAN PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI PADA PEMERINTAH DAERAH DENGAN MELIBATKAN K/L TERKAIT**



**RAPAT PEMBAHASAN TERKAIT PENYUSUNAN SURAT EDARAN MENDAGRI TENTANG MEKANISME KERJA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI PADA PEMERINTAH DAERAH DENGAN MELIBATKAN K/L TERKAIT**



**RAPAT INTERNAL PEMBAHASAN JUKNIS TERKAIT MEKANISME KERJA PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI PADA PEMERINTAH DAERAH**



**PROSES PEMBUATAN APLIKASI ASN SQUAD APPS**



**FGD PILOT PROJECT ASN SQUAD PROV. JAWA BARAT**