



## PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS



# LAPORAN AKSI PERUBAHAN PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Disusun Oleh :

**Dr. Jiwa Muhamad Satria Nusantara, MA., CRPP**  
**NIP. 19930807 201507 1 001**

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

**2024**



## LAPORAN AKSI PERUBAHAN

### PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN PEMBANGUNAN DAERAH

**Disusun Oleh:**

**Nama** : Jiwa Muhamad Satria Nusantara  
**NIP** : 19930807 201507 1 001  
**Jabatan** : Analis Kebijakan Ahli Muda  
selaku Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat  
**Intansi** : Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah  
**Penguji** : Dr. Belly Isnaeni, SH., MH  
**Mentor** : Rendy Jaya Laksmana, ST., MM.  
**Coach** : Wawan Hermawan

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

LEMBAR PERSETUJUAN  
LAPORAN AKSI PERUBAHAN  
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

**PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN  
PEMBANGUNAN DAERAH**

**Disusun Oleh**

**Jiwa Muhamad Satria Nusantara**  
NIP. 199308072015071001

Disetujui Oleh

**COACH**

**MENTOR**

**Wawan Hermawan**  
NIP. 197512282002121004

**Rendy Jaya Laksana, ST., MM**  
NIP. 197609052001121001

LEMBAR PENGESAHAN  
LAPORAN AKSI PERUBAHAN  
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

**PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN  
PEMBANGUNAN DAERAH**

Disusun Oleh

**Jiwa Muhamad Satria Nusantara**  
NIP. 199308072015071001

Disetujui Oleh

**COACH**

**Wawan Hermawan**  
NIP. 197512282002121004

**PENGUJI**

**Dr. Belly Isnaeni, SH., MH**  
NIP. 197605271995021001

**PESERTA**

**Jiwa M. S. Nusantara**  
NIP. 199308072015071001

**MENTOR**

**Rendy Jaya Laksana, ST., MM.**  
NIP. 197609052001121001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan penulisan Laporan Aksi Perubahan ini. Penulisan Laporan Aksi Perubahan ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri Tahun 2024. Selain itu, saya juga berharap bahwa aksi perubahan ini nantinya dapat memberikan kontribusi kepada organisasi saya yaitu Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri dalam memberikan pelayanan yang lebih optimal.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangat sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan penulisan Laporan Aksi Perubahan ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Ir. Restuardy Daud, M.Sc selaku Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah yang terus memberikan arahan dan motivasi kepada kami agar terus mengembangkan kompetensi diri;
- 2) Ibu Dr. Belly Isnaeni, SH., MH, selaku Penguji yang telah memberikan arahan dan saran perbaikan Aksi Perubahan;
- 3) Ibu Sri Purwaningsih, SH., M.AP., Bapak Dr. M. Zamzani Tjenreng, M.Si., Bapak Iwan Kurniawan, ST., MM., Bapak Bob RF Sagala, M.Si, dan Bapak Rendy Jaya Laksmana, ST., MM., selaku mentor dalam bekerja dan aksi perubahan ini yang terus memberikan arahan dan masukan penyempurnaan terhadap aksi perubahan ini;
- 4) Bapak Wawan Hermawan selaku *Coach* atas bimbingan dan saran yang telah diberikan;
- 5) Ibu Plh. Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Pemerintahan dan Manajemen Kepemimpinan, Ibu Dr. Tutik Lestari, M.Pd., beserta seluruh jajaran yang selalu penuh semangat dalam menyelenggarakan PKP Tahun 2024;
- 6) Seluruh teman-teman PKP di BPSDM Kemendagri Tahun 2024; dan
- 7) Seluruh pihak yang telah banyak membantu dalam proses penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT meridhoi atas segala ikhtiar kita dalam penyusunan aksi perubahan ini. Aamiin aamiin ya rabbal alamin.

Penulis,

Jiwa Muhamad S. Nusantara

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vi
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i> .....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Tujuan dan Manfaat .....	4
1.2.1. Tujuan .....	4
1.2.2. Manfaat .....	4
1.3. Ruang Lingkup .....	4
BAB II PROFIL ORGANISASI DAN ANALISIS MASALAH .....	5
2.1. Profil Organisasi .....	5
2.2. Analisis Masalah Pelayanan .....	11
2.2.1. Identifikasi Isu .....	11
2.2.2. Identifikasi Permasalahan.....	16
2.2.3. Alternatif Solusi .....	18
BAB III STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH .....	19
3.1. Terobosan Inovasi.....	19
3.2. Milestone dan Kegiatan.....	20
3.3. Sumber Daya .....	24
3.3.1 Tim Efektif dan Struktur Organisasi .....	24
3.3.2 Identifikasi Stakeholders .....	24
3.3.3 Strategi Komunikasi .....	28
3.4. Tahapan Rencana Perubahan dan Pengendalian Mutu Pekerjaan.....	28
3.4.1 Tahapan Rencana Aksi Perubahan .....	28
3.4.2 Pengendalian Mutu Aksi Perubahan.....	29
3.4.3 Identifikasi Potensi Masalah dan Strategi Pengendalian.....	30
3.4.4 Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan....	31
3.5. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan .....	32
3.5.1 Form Peserta .....	32
3.5.2 Form Mentor.....	34

3.5.3 Pengolahan Awal Peserta .....	35
3.5.4 Pengolahan Awal Mentor .....	36
3.5.5 Pengolahan Gabungan .....	36
3.5.6 Pengolahan Akhir .....	37
<b>BAB IV DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>38</b>
4.1 Proses dalam Perbaikan Sistem Pelayanan .....	38
4.2 Tahapan Jangka Pendek Kegiatan Aksi Perubahan.....	38
<b>BAB V DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>40</b>
5.1 Capaian dalam Perbaikan Sistem Pelayanan.....	40
5.1.1 Tahapan Jangka Pendek Kegiatan Aksi Perubahan.....	40
5.1.2 Tahap Jangka Menengah .....	60
5.2 Manfaat Aksi Perubahan .....	60
5.2.1. Manfaat untuk Project Leader .....	60
5.2.2. Manfaat untuk Tim Efektif .....	61
5.2.3. Manfaat untuk Pimpinan Unit .....	61
5.2.4. Manfaat untuk Pengguna Layanan Eksternal.....	61
5.2.5. Manfaat bagi Organisasi .....	61
<b>BAB VI KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN .....</b>	<b>62</b>
<b>BAB VII KOMUNIKASI AKSI PERUBAHAN .....</b>	<b>65</b>
7.1. Komunikasi Efektif Pimpinan.....	66
7.2. Penggunaan Media Digital .....	67
<b>BAB VIII KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN .....</b>	<b>69</b>
8.1. Penyesuaian Aksi Perubahan .....	69
8.2. Keberlanjutan Aksi Perubahan.....	69
<b>BAB IX PENUTUP .....</b>	<b>70</b>
9.1. Kesimpulan .....	70
9.2. <i>Lesson Learned</i> .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>71</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Kemampuan Dukungan Pemerintah Daerah Terhadap Target Nasional .....	2
Tabel 2 Indikator dan Target Kinerja Koordinator PMIPD Tahun 2020-2024 .....	9
Tabel 3 Rincian Personel Koordinator PMIPD .....	10
Tabel 4 Penapisan Isu dengan Metode APKL .....	14
Tabel 5 Prioritas Isu dengan Metode USG .....	15
Tabel 6 Alternatif Pemecahan Masalah .....	18
Tabel 7 Tahapan dan Waktu Kegiatan .....	22
Tabel 8 Identifikasi <i>Stakeholders</i> .....	24
Tabel 9 Pemetaan Kepentingan <i>Stakeholder</i> .....	27
Tabel 10 Indikator Keberhasilan Aksi Perubahan .....	30
Tabel 11 Potensi Masalah dan Strategi Pengendalian .....	30
Tabel 12 Rencana Pengembangan Kompetensi .....	32
Tabel 13 Form Peserta .....	32
Tabel 14 Form Mentor .....	34
Tabel 15 Pengolahan Awal Peserta .....	35
Tabel 16 Pengolahan Awal Mentor .....	36
Tabel 17 Pengolahan Gabungan .....	36
Tabel 18 Pengolahan Akhir Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan .....	37

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah .....	7
Gambar 2 Stuktur Direktorat PEIPD .....	8
Gambar 3 Proses Identifikasi Isu Strategis .....	11
Gambar 4 Hasil Pembahasan Rapat Koordinasi Teknis Perencanaan Pembangunan Tahun 2024 .....	12
Gambar 5 Konfirmasi Hasil Pemeriksaan Inspektorat Jenderal Tahun 2023 .....	13
Gambar 6 <i>Fishbone Analysis</i> Isu Pemetaan Kapasitas Pemerintah Daerah .....	17
Gambar 7 <i>Milestone</i> Aksi Perubahan .....	21
Gambar 8 Pemetaan <i>Stakeholder</i> .....	27
Gambar 9 Alur Pengendalian Mutu Aksi Perubahan .....	29
Gambar 10 Surat Tugas Tim Efektif .....	41

Gambar 11 Dokumentasi Konsultasi Plh. Direktur PEIPD selaku Pengarah.....	41
Gambar 12 Dokumentasi Konsultasi Koordinator Teknis (Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat) selaku Mentor .....	42
Gambar 13 Kick Off Rapat Tim Efektif.....	42
Gambar 14 Rapat Koordinasi Substansi dan Pemetaan <i>Stakeholders</i> – .....	43
Gambar 15 Rapat Finalisasi Panduan bersama Tim Efektif.....	43
Gambar 16 Rapat Finalisasi Panduan bersama <i>Stakeholder</i> terkait.....	44
Gambar 17 Surat untuk Ketua Pokja Kapasitas serta <i>Cover</i> Panduan Penilaian ....	45
Gambar 18 Sertifikat Pelatihan <i>Design Thinking</i> dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan.....	62
Gambar 19 Sertifikat Pelatihan Merumuskan Kebijakan Publik menggunakan <i>Big Data Analysis</i> .....	63
Gambar 20 Sertifikat Pelatihan <i>Public Policy Consulting</i> .....	63
Gambar 21 Seritikat Pelatihan <i>Developing Strategy and Competitive Advantage</i> ...	64
Gambar 22 Sertifikat <i>Certified Risk Professional in Public Sector</i> .....	64

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Berdasarkan hasil identifikasi dan analisis permasalahan terkait isu pelayanan, diidentifikasi beberapa hal. Pertama, belum optimalnya pencapaian target pembangunan nasional yang didukung oleh pemerintah daerah; kedua, belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah; ketiga, belum seluruh pemerintah daerah mendapatkan peningkatan kapasitas pembangunan daerah; keempat, belum terstrukturnya peta jalan peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan daerah; dan kelima, belum terdapat pedoman teknis untuk peningkatan kapasitas kolaborasi pembangunan di daerah.

Berdasarkan hasil identifikasi terkait dengan argumentasi penguatan permasalahan kinerja pada Koordinator PMIPD yang merupakan bagian dari Direktorat PEIPD, selanjutnya dilakukan penapisan isu strategis. Penapisan isu dalam Aksi Perubahan ini dilakukan melalui metode APKL yang merupakan akronim dari Aktual, Problematik, Kekhalayakan, Layak. Berdasarkan analisa penilaian masalah menggunakan tools APKL, ditemukan bahwa seluruh 5 isu strategis/masalah di atas memenuhi masing masing kategori aktual, problematic, kekhalayakan dan layak. Selanjutnya, dengan metode USG, dimana pemetaan kapasitas pemerintah daerah mendapatkan skor tertinggi. Kemudian, dengan analisis lainnya, teridentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah, mulai dari metode, literasi, penyamaan persepsi, instrument, kebijakan, lingkungan, dan kolaborasi. Maka, instrumen dan metodologi perlu segera dirumuskan untuk menganalisis segala aspek kapasitas pemerintahan daerah, baik dari sisi kelembagaan maupun efektifitas pelaksanaan pembangunan.

Dari serangkaian hasil analisa permasalahan disusun Milestone penyelesaian. Tahapan penyelesaian masalah terbagi dalam 3 (tiga) tahapan yaitu jangka pendek dengan rentang waktu 3 (tiga) bulan terdapat 2 (dua) kegiatan; jangka menengah dengan rentang waktu 6 (enam) bulan terdapat 3 (tiga) kegiatan; dan jangka panjang dengan rentang waktu 6 (enam) bulan terdapat 2 (dua) kegiatan. Aksi perubahan ini dilakukan juga pengendalian mutu dengan melakukan pendekatan manajemen mutu berorientasi pada proses dalam siklus *Plan, Do, Check* dan *Action*. Aksi perubahan ini akan dapat mendorong penilaian kapasitas penyelenggaraan Pembangunan daerah dengan adanya instrument penilaian yang mapan dan kontekstual dan adanya evaluasi pelaksanaan penilaian.

**Kata Kunci:** penilaian; kapasitas pemerintah daerah; pembangunan daerah.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pemerintah daerah telah diberikan kewenangan otonomi pada pelaksanaan urusan pemerintahan konkuren dan fungsi penunjang yang salah satunya adalah terkait Pembangunan Daerah. Pembangunan daerah merupakan perwujudan dari pelaksanaan urusan pemerintahan yang telah diserahkan kepada Pemerintah Daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional. Pembangunan daerah diarahkan untuk dapat meningkatkan pendapatan, kesempatan kerja dan lapangan berusaha serta meningkatkan kualitas pelayanan publik dan daya saing daerah.

Dalam sistem desentralisasi, koherensi dan sinkronisasi pembangunan mendapatkan perhatian khusus. Pembangunan daerah sesuai amanat Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tersebut diwajibkan untuk selaras dengan pembangunan nasional, bahkan secara eksplisit pembangunan daerah disebut sebagai bagian integral dari pembangunan nasional. Dalam paradig ini, pembangunan daerah harus mampu memberikan dukungan real terhadap pencapaian target nasional.

Walaupun daerah telah diberikan kewenangan dalam menyelenggarakan pembangunan, saat ini beberapa pemerintah daerah masih belum sepenuhnya mencapai target nasional. Hal tersebut salah satunya dapat dilihat dari hasil pembahasan Rapat Koordinasi Teknis Perencanaan Pembangunan Daerah Tahun 2024. Hasil dari salah satu pembahasan yaitu Format 2 yang berkaitan dengan dukungan pemerintah daerah dalam pencapaian target pembangunan nasional, dari 4 (empat) indikator yang dibahas, Sebagian besar pemerintah daerah masih belum mampu memenuhi target nasional sebagaimana tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Kemampuan Dukungan Pemerintah Daerah Terhadap Target Nasional**  
**(Form 2 – Rakortekrenbang Tahun 2024)**

INDIKATOR	KONDISI	PROVINSI
Laju Pertumbuhan Ekonomi	Memenuhi dan lebih baik dari target nasional	26
	belum lebih baik dari target nasional	10
Tingkat Pengangguran Terbuka	Memenuhi dan lebih baik dari target nasional	20
	belum lebih baik dari target nasional	13
Gini Rasio	Memenuhi dan lebih baik dari target nasional	34
	belum lebih baik dari target nasional	3
Tingkat Kemiskinan	Memenuhi dan lebih baik dari target nasional	10
	belum lebih baik dari target nasional	27

Sumber: sipd.kemendagri.go.id.

Keseluruhan permasalahan dimaksud menjadi salah satu tanggungjawab pelayanan dari Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri (Ditjen Bina Bangda Kemendagri). Hal ini sejalan dengan mandat dari Pasal 347 Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri, bahwa Ditjen Bina Bangda Kemendagri memiliki tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang urusan pemerintahan dan pembinaan pembangunan daerah. Sebagai salah satu unit kerja eselon 2 di Ditjen Bina Bangda Kemendagri, Direktorat Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah (Direktorat PEIPD) memiliki tugas pembinaan pembangunan daerah dalam ruang lingkup perencanaan, evaluasi, informasi, dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan daerah.

Sehubungan dengan upaya peningkatan dukungan pemerintah daerah dalam mencapai target pembangunan nasional, Direktorat PEIPD khususnya pada Koordinator Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah (PMIPD) memiliki beberapa isu pelayanan yaitu, *pertama*, belum optimalnya pencapaian target pembangunan nasional yang didukung oleh pemerintah daerah; *kedua*, belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah; *ketiga*, belum seluruh pemerintah daerah mendapatkan peningkatan kapasitas pembangunan daerah; *keempat*, belum terstrukturnya peta jalan peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan daerah; *kelima*, belum terdapat pedoman teknis untuk peningkatan kapasitas kolaborasi pembangunan di daerah.

Berdasarkan beberapa isu di atas, berdasarkan hasil koordinasi awal dengan mentor, isu utama yang dinilai paling urgen untuk segera dicarikan solusinya adalah terkait dengan belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah. Hal ini menjadi penting karena dinilai akan dapat memiliki *multiplier effect* tertinggi terhadap beberapa isu lainnya. Selain itu, kapasitas ini sangat menentukan kualitas tata Kelola pemerintahan baik dari sisi kebijakan, perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan maupun pengendalian dan evaluasinya.

Kondisi saat ini, beberapa indikator penilaian masih cenderung melakukan pendekatan berdasarkan data sekunder dan menilai pada tatanan hasil. Sehingga, hal tersebut menimbulkan permasalahan utama yaitu belum adanya gambaran detail tentang kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola pembangunan daerah. Bahkan, dalam Permendagri Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan, masih belum terdapat “fungsi utama” dan “fungsi dasar” dari beberapa “fungsi kunci” dalam kompetensi pemerintahan yang spesifik dengan kemampuan pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan.

Beberapa dampak yang dapat timbul di antaranya, pertama, pemerintah pusat tidak dapat melihat justifikasi kemampuan daerah untuk mencapai target pembangunan nasional, kedua, adanya potensi diterbitkannya penilaian yang bersifat silo-silo di masing-masing instansi kementerian/Lembaga, ketiga, pelaksanaan peningkatan kapasitas pemerintah daerah dalam konteks pembangunan daerah tidak terarah.

Hal yang lebih mendasar adalah bahwa untuk memetakan kapasitas pemerintah daerah dalam mengelola pembangunan dibutuhkan parameter ataupun instrument terukur yang mampu menghasilkan analisis kekuatan dan kelemahan pemerintah daerah.

Sehubungan dengan beberapa uraian di atas, pada aksi perubahan ini akan disusun **“PEMETAAN KAPASITAS PEMBANGUNAN DAERAH MELALUI PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN PEMBANGUNAN DAERAH”** yang bersifat komprehensif untuk dapat menjadi tolak ukur menilai kemampuan daerah dalam melakukan pembangunan di daerah.

## **1.2. Tujuan dan Manfaat**

### **1.2.1. Tujuan**

Tujuan dari Laporan Aksi Perubahan ini yaitu:

- 1) Memberikan pedoman yang jelas bagi pelaksana dalam mengimplementasikan Aksi Perubahan berdasarkan rencana jangka pendek, menengah dan Panjang.
- 2) Menghasilkan peningkatan kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah berbasis instrumen yang terukur dalam mendorong dukungan pemerintah daerah terhadap target nasional yang lebih baik.

### **1.2.2. Manfaat**

Manfaat dari Laporan Aksi Perubahan antara lain:

- 1) Menjadi referensi dalam pelaksanaan peningkatan kapasitas sumber daya manusia untuk pembangunan di daerah;
- 2) Menjadi referensi bagi pemerintah pusat dalam menentukan target nasional dan proyek nasional di daerah berdasarkan kapasitas pembangunan daerah;
- 3) Menjadi referensi bagi penilaian indeks lainnya sesuai dengan kebutuhan Kementerian/Lembaga.

## **1.3. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup aksi perubahan ini adalah sebagai berikut:

### **1) Area dan Lokus Aksi Perubahan**

Area dan lokus aksi perubahan ini terdapat pada Koordinator PMIPD.

### **2) Fokus/Program Aksi perubahan**

Program aksi perubahan adalah penyusunan panduan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah.

### **3) Kegiatan Aksi Perubahan**

Kegiatan Aksi perubahan akan dilaksanakan pada bulan Oktober s.d Desember 2024 (Jangka Pendek); Januari s.d Juli 2025 (Jangka Menengah) dan Agustus s.d Desember 2025 (Jangka Panjang).

## **BAB II**

### **PROFIL ORGANISASI DAN ANALISIS MASALAH**

#### **2.1. Profil Organisasi**

##### 1) Sejarah Organisasi

Pada era 1980-an, tugas pembinaan pembangunan daerah oleh Kementerian Dalam Negeri semakin berkembang. Namun beban dan tanggung jawab tersebut tidak sesuai dengan daya tampung strukturalnya. Akibatnya, penanganan pembinaan pembangunan daerah menjadi kurang intensif. Dalam rangka menjawab permasalahan ini, pemerintah memandang perlu mengambil kebijakan untuk membentuk Direktorat Jenderal baru di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Hal ini dimaksudkan agar permasalahan pembangunan di daerah yang menjadi salah satu poros utama tugas pokok Kementerian Dalam Negeri dapat ditangani secara efektif dan efisien. Lahirlah Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah melalui Keputusan Presiden Nomor 57 tahun 1980, yang merupakan jalinan yang tidak terpisahkan dengan meningkatnya perkembangan tugas dan fungsi Kementerian Dalam Negeri dalam kerangka pembangunan nasional.

Dalam situasi penyelenggaraan pemerintahan yang sentralistik dan dengan paradigma "membangun daerah", Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah berperan kuat dalam penyelenggaraan pembangunan di daerah yang didukung beberapa kebijakan presiden melalui Inpres Daerah Tingkat I, Inpres Daerah Tingkat II, Inpres Jalan Provinsi, Inpres Jalan Kabupaten Kota, Inpres Kesehatan, Inpres Pendidikan, Inpres Pasar, dan Inpres Penghijauan dan Reboisasi. Peran strategis Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah tersebut diperkuat juga oleh adanya berbagai program kerjasama dengan negara dan lembaga donor.

Era reformasi, dimana mekanisme penyelenggaraan pemerintahan berubah menjadi desentralistik dan dengan paradigma "daerah membangun", peran dan fungsi Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah mengalami pergeseran ke arah "pembinaan penyelenggaraan pembangunan daerah". Pergeseran ini ditandai dengan lahirnya Undang Undang Nomor 22 tahun 1999 yang selanjutnya direvisi menjadi Undang Undang Nomor 32 tahun 2004, hingga di tahun 2014 direvisi kembali menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

## 2) Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Ditjen Bina Pembangunan Daerah merujuk pada Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 yaitu menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang urusan pemerintahan dan pembinaan pembangunan daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pada pelaksanaan tugas dimaksud, beberapa fungsi Ditjen Bina Pembangunan Daerah adalah sebagai berikut:

- 1) Perumusan kebijakan di bidang fasilitasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, perencanaan pembangunan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi pembangunan daerah, fasilitasi pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah dan partisipasi masyarakat;
- 2) Pelaksanaan kebijakan di bidang fasilitasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, perencanaan pembangunan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi pembangunan daerah, dan partisipasi masyarakat;
- 3) Pelaksanaan pembinaan umum dan koordinasi di bidang fasilitasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, perencanaan pembangunan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi pembangunan daerah, fasilitasi pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah, dan partisipasi masyarakat;
- 4) Pelaksanaan koordinasi dan fasilitasi penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria serta standar pelayanan minimal penyelenggaraan urusan pemerintahan;
- 5) Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang fasilitasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, perencanaan pembangunan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi pembangunan daerah, pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah, dan partisipasi masyarakat;
- 6) Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang fasilitasi penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, perencanaan pembangunan daerah, sinkronisasi dan harmonisasi pembangunan daerah, pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah, dan partisipasi masyarakat;
- 7) Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal; dan
- 8) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri.

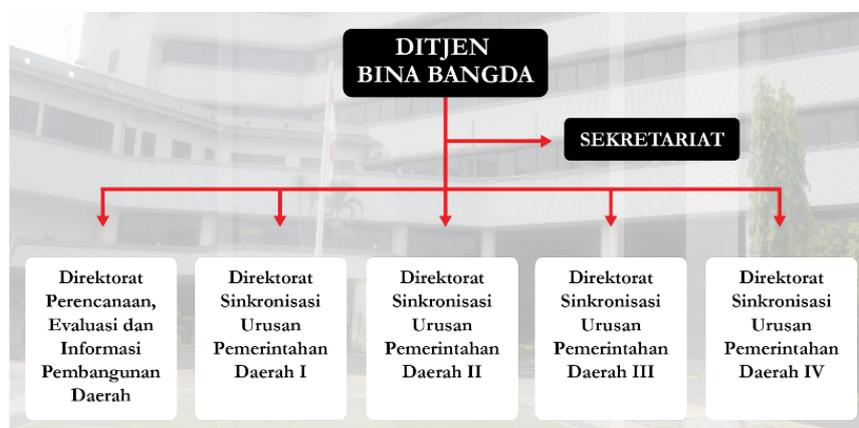
Dari beberapa uraian tugas dan fungsi Ditjen Bina Pembangunan Daerah di atas, Direktorat PEIPD yang merupakan salah satu Unit Kerja Eselon 2 di Ditjen Bina Bangda memiliki tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah di bidang perencanaan, evaluasi, dan informasi pembangunan

daerah. Pada pelaksanaan tugas dimaksud, beberapa fungsi yang diselenggarakan oleh Direktorat PEIPD adalah sebagai berikut:

- 1) Penyiapan perumusan kebijakan di bidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah;
- 2) Pelaksanaan kebijakan dan koordinasi di bidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah;
- 3) Pelaksanaan pembinaan umum dan koordinasi di bidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah;
- 4) Pelaksanaan evaluasi rancangan peraturan daerah tentang rencana pembangunan daerah;
- 5) Pelaksanaan fasilitasi koordinasi, sinkronisasi, dan harmonisasi teknis perencanaan pembangunan lintas sektor;
- 6) Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang perencanaan, pengendalian, dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah;
- 7) Pemberian bimbingan teknis dan supervisi di bidang perencanaan, pengendalian, dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah;
- 8) Pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah;
- 9) Fasilitasi pelaksanaan partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan serta pengevaluasian pembangunan daerah; dan
- 10) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat.

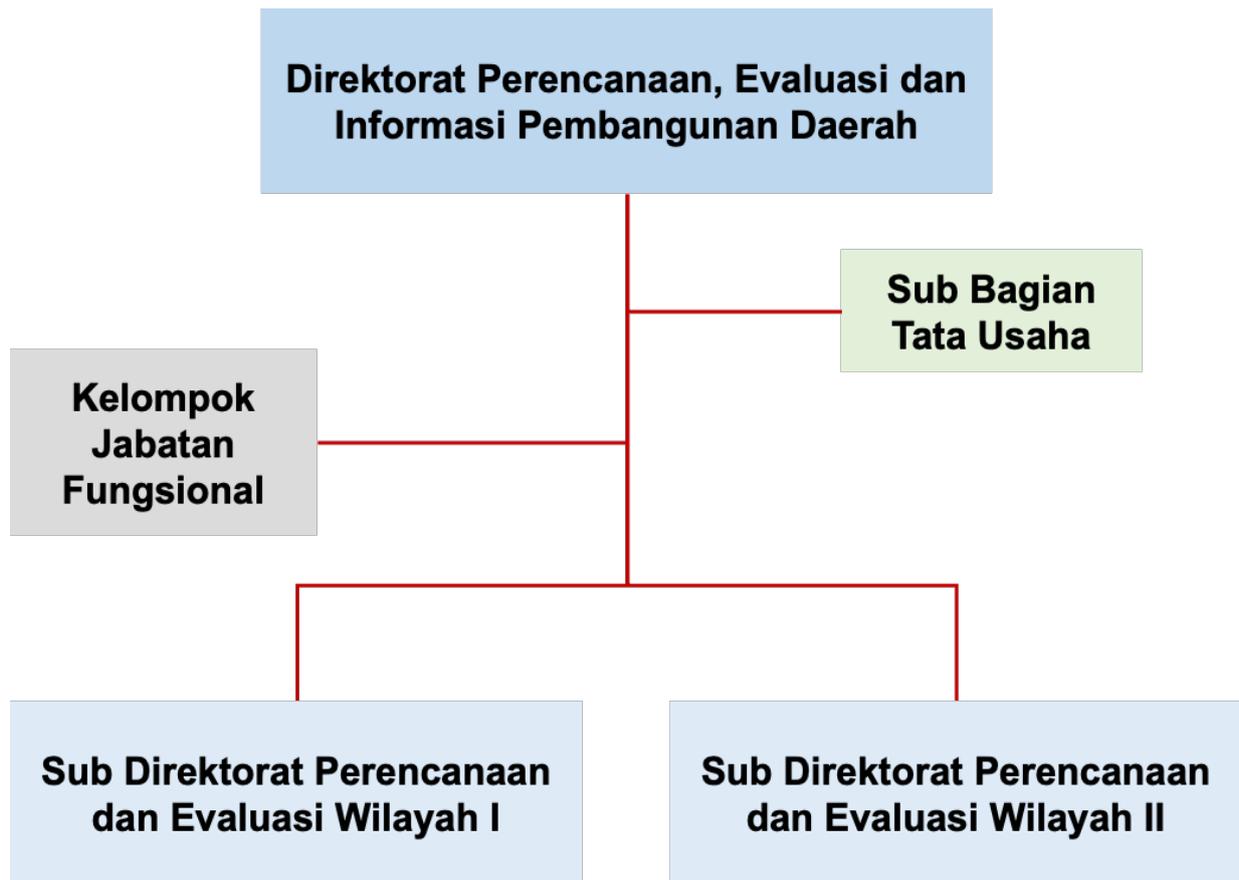
### 3) Struktur Organisasi

Struktur organisasi Ditjen Bina Pembangunan Daerah adalah sebagai berikut:



**Gambar 1 Struktur Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah**

Selanjutnya untuk struktur untuk Direktorat PEIPD adalah sebagai berikut:



**Gambar 2 Stuktur Direktorat PEIPD**

Dari struktur di atas, pasca terbitnya kebijakan penyetaraan jabatan administrator dan pengawas di Ditjen Bina Pembangunan Daerah dan Kementerian Dalam Negeri, pada pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat PEIPD, Direktur PEIPD juga dibantu oleh Koordinator dengan jabatan setingkat Analis Kebijakan Ahli Madya. Beberapa Koordinator dimaksud adalah, Koordinator Perencanaan dan Evaluasi Wilayah III, Koordinator Perencanaan dan Evaluasi Wilayah IV, dan Koordinator Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah (PMIPD). Untuk Koordinator (PMIPD) di bawahnya terdapat Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat dan Sub Koordinator Informasi Pembangunan Daerah.

#### 4) Indikator Kinerja Utama Organisasi

Indikator kinerja Koordinator PMIPD sebagaimana tertuang di dalam Perjanjian Kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Indikator dan Target Kinerja Koordinator PMIPD Tahun 2020-2024**

Kegiatan	Indikator	Satuan	Target				
			2020	2021	2022	2023	2024
Fasilitasi Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah	Jumlah daerah yang mengimplementasikan SIPD untuk mendukung pencapaian target pembangunan nasional	Daerah	270	350	450	500	548
	Jumlah daerah yang melaksanakan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan daerah	Provinsi	15	20	25	30	38
	Perencanaan terpadu dalam pembangunan infrastruktur daerah ( <i>National Urban Development Program/NUDP</i> )	Provinsi	5	5	5	13	13
	Jumlah SDM Aparatur daerah Bidang Perencanaan, Pengendalian, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah yang ditingkatkan kapasitasnya	Orang	-	-	450	500	548

5) Sumber Daya Manusia

Koordinator PMIPD dipimpin oleh Analis Kebijakan Ahli Madya selaku Koordinator dengan rincian personil koordinator sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Rincian Personel Koordinator PMIPD**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>
Analisis Kebijakan Ahli Madya	1 Personil
Analisis Kebijakan Ahli Muda	3 Personil
Pranata Komputer Ahli Muda	1 Personil
Analisis Kebijakan Ahli Pertama	1 Personil
Fungsional Umum	4 Personil

6) Profil Peserta

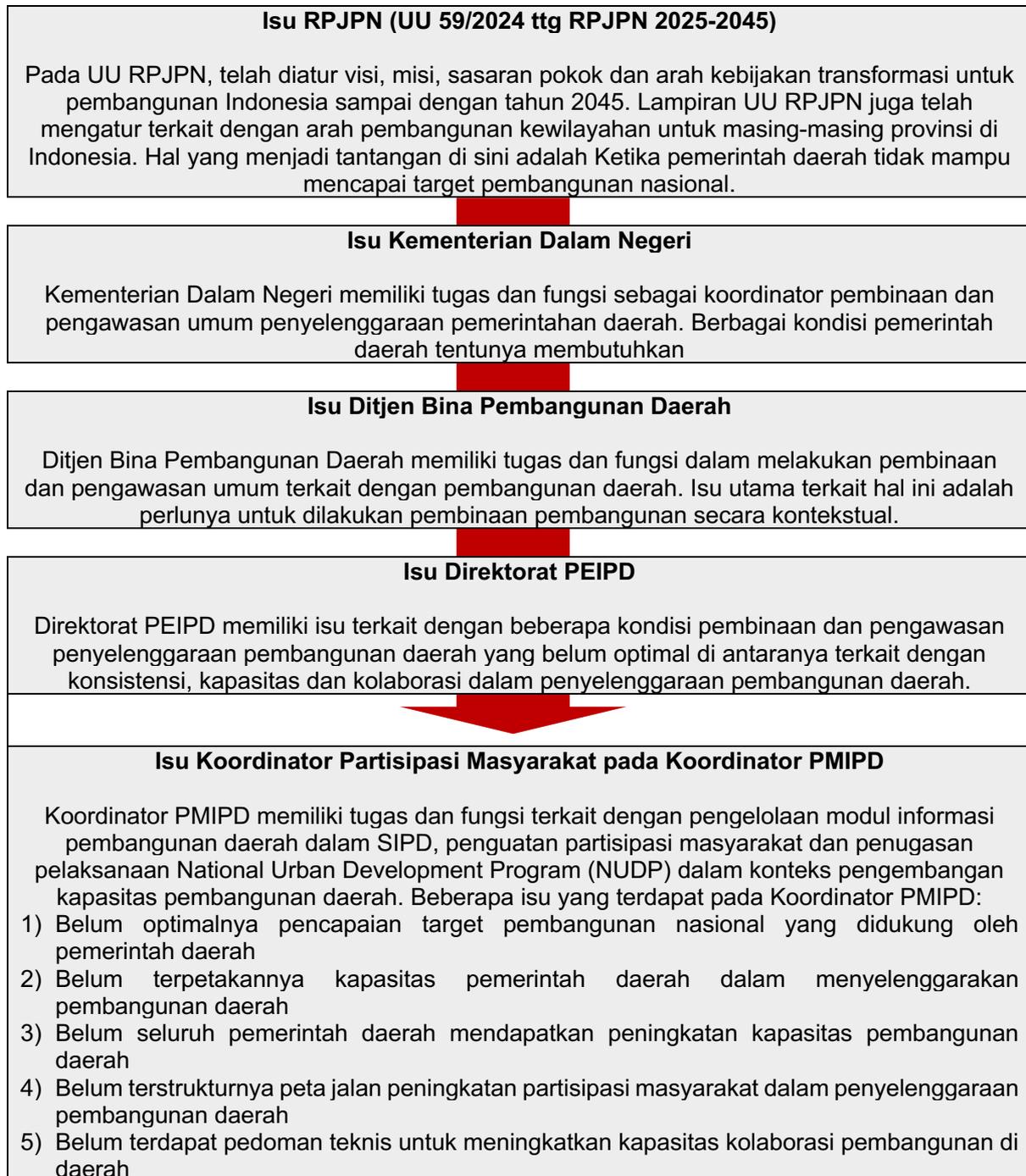
Uraian profil peserta:

- 1) Nama : Jiwa Muhamad Satria Nusantara
- 2) NIP : 19930807 201507 1 001
- 3) Pangkat : Penata Tk. I (III/d)
- 4) Jabatan : Analisis Kebijakan Ahli Muda  
selaku Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat
- 5) UKE II : Direktorat Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi Pembangunan Daerah
- 6) UKE I : Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah
- 7) Instansi : Kementerian Dalam Negeri

## 2.2. Analisis Masalah Pelayanan

### 2.2.1. Identifikasi Isu

Proses Identifikasi Isu Strategis dapat dilihat pada diagram alur berikut ini:



**Gambar 3 Proses Identifikasi Isu Strategis**

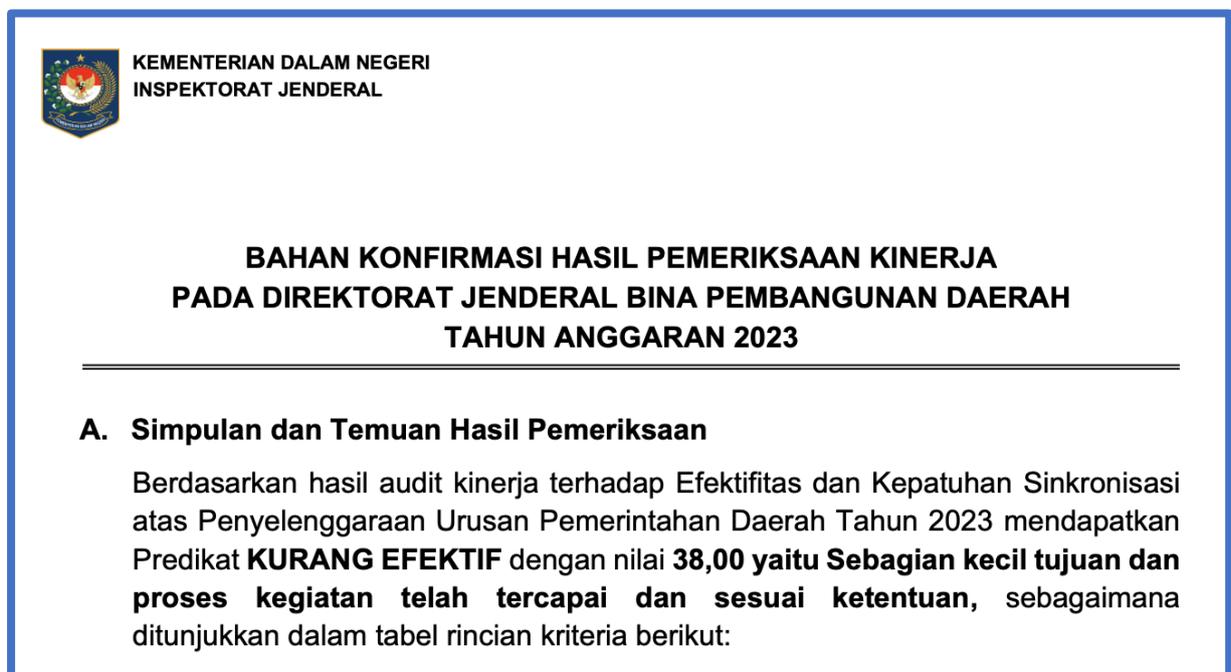
Identifikasi isu di atas didukung oleh beberapa kondisi data faktual. Berkaitan dengan belum sepenuhnya pemerintah daerah dapat mendukung pencapaian target nasional terdapat pada Gambar 4 Hasil Pembahasan Rapat Koordinasi Teknis Perencanaan Pembangunan Tahun 2024 di bawah ini:

No	Provinsi	Target Pusat ke Provinsi				Target Provinsi			
		LPE	TPT	GINI RASIO	TINGKAT KEMISKINAN	LPE	TPT	GINI RASIO	TINGKAT KEMISKINAN
1	Provinsi Aceh	4,28-4,51	4,70-5,28	0,290-0,293	10,78-11,28	3,85	5,24	0,301	14,03
2	Provinsi Sumatera Utara	5,1-5,38	4,79-5,65	0,303-0,307	5,66-6,16	5,20 - 5,40	5,50 - 5,20	0,310 - 0,300	7,85 - 5,65
3	Provinsi Sumatera Barat	4,69-5,19	5,18-5,76	0,274-0,279	3,35-3,85	5,05	5,55	0,278	5,65
4	Provinsi Riau	4,24-4,42	3,55-3,66	0,318-0,324	4,69-5,19	3,82 - 4,23	3,91 - 4,05	0,303 - 0,312	6,42 - 6,51
5	Provinsi Jambi	4,81-5,11	3,59-4,18	0,337-0,341	5,28-5,78	5,01 - 5,3	4,25 - 4,39	0,337 - 0,341	7,45-7,52
6	Provinsi Sumatera Selatan	5,27-5,5	3,44-3,83	0,332-0,336	8,87-9,37	6	3,95	0,316	10,76
7	Provinsi Bengkulu	4,55-4,86	3,01-3,22	0,327-0,332	12,51-13,01	4,8 - 5,3	3,4 - 3,5	0,327-0,332	13,6-13,1
8	Provinsi Lampung	4,98-5,3	3,26-3,95	0,318-0,321	8,74-9,24	5,0-5,4	3,8-3,5	0,282-0,293	10,4
9	Provinsi Kepulauan Bangka Belitung	4,78-5,1	3,66-4,05	0,239-0,242	2,42-2,92	4,46	4,26	0,224	4,41
10	Provinsi Kepulauan Riau	5,25-5,53	6,08-6,47	0,334-0,338	3,10-3,60	5,1 - 6,1	7,21	0,321	5,63
11	Provinsi DKI Jakarta	4,98-5,23	5,54-5,92	0,425-0,430	1,39-1,89	5,60 - 6,40	7,61	0,41	3,25
12	Provinsi Jawa Barat	4,96-5,23	6,42-6,99	0,419-0,425	5,35-5,85	5,81	7,88	0,383	7,13
13	Provinsi Jawa Tengah	4,92-5,19	4,42-4,81	0,363-0,367	8,67-9,17	4,8 - 5,6	5,20 - 4,60	0,362	9,28 - 8,08
14	Provinsi DI Yogyakarta	5,11-5,58	3,12-3,51	0,443-0,447	10,00-10,50	5,3-5,8	2,8 - 3,5	0,443 - 0,447	10,00 - 10,50
15	Provinsi Jawa Timur	5,11-5,41	3,90-4,49	0,381-0,386	7,58-8,08	4,95-5,20	3,93-4,43	0,365-0,387	9,75-9,95
16	Provinsi Banten	5,28-5,42	6,78-7,16	0,362-0,365	3,12-3,62	5,20-5,33	8,36	0,344	5,43
17	Provinsi Bali	6,68-6,83	2,11-2,51	0,356-0,359	2,23-2,73	5,75 (5,25 - 6,25)	2,1-2,8	0,359-0,362	4,06
18	Provinsi Nusa Tenggara Barat	4,4-6,58	2,19-2,69	0,369-0,373	11,68-12,18	6,0 - 7,5	1,9 - 2,7	0,369 - 0,373	11,68 - 12,18
19	Provinsi Nusa Tenggara Timur	5,28-5,42	2,49-2,99	0,319-0,324	15,32-15,82	4,75-5,65	2,2 - 3,0	0,319-0,324	15,32- 15,82
20	Provinsi Kalimantan Barat	5,42-5,65	4,15-4,74	0,315-0,321	4,80-5,30	5,45	4,86	0,315-0,321	6,42
21	Provinsi Kalimantan Tengah	6,18-6,45	3,51-3,91	0,311-0,315	3,18-3,68	5,6	3,3-4,0	0,311-0,315	3,18 - 3,68
22	Provinsi Kalimantan Selatan	4,97-5,28	3,86-4,25	0,307-0,311	2,52-3,02	4,55 - 5,45	3,6 - 4,3	0,307- 0,312	4,18
23	Provinsi Kalimantan Timur	6,28-6,58	4,60-4,99	0,316-0,321	2,98-3,48	6,00-6,50	5,00	0,310	5,67
24	Provinsi Kalimantan Utara	5,54-5,81	3,15-3,74	0,271-0,274	2,50-3,00	5,30 - 6,0	3,9 - 4	0,263	6,3
25	Provinsi Sulawesi Utara	5,43-5,85	5,10-5,49	0,364-0,367	4,30-4,80	6,0 - 6,5	5,0 - 5,5	0,345	5,37
26	Provinsi Sulawesi Tengah	12,72-13,28	2,44-2,84	0,298-0,302	9,04-9,54	9,11-11,11	2,2-2,9	0,298-0,302	9,54-12,20
27	Provinsi Sulawesi Selatan	6,45-6,79	3,70-4,10	0,371-0,376	5,90-6,40	5,67-6,82	4,03	0,356	8,20
28	Provinsi Sulawesi Tenggara	5,96-6,67	2,64-3,04	0,365-0,371	8,62-9,12	6,5-7,0	2,50-2,75	0,375-0,380	10,50-11,00
29	Provinsi Gorontalo	5,23-5,46	2,58-2,98	0,411-0,415	13,13-13,63	4,60-5,86	2,95	0,394-0,400	14,21 - 14,90
30	Provinsi Sulawesi Barat	5,23-5,79	1,51-2,01	0,345-0,349	7,51-8,01	5,8	1,1 - 1,8	0,345 - 0,349	7,51 - 8,01
31	Provinsi Maluku	5,26-5,51	3,45-3,75	0,282-0,287	13,01-13,51	5,79	5,6	0,282	13,82
32	Provinsi Maluku Utara	20,41-21,34	3,45-3,75	0,294-0,297	2,43-2,93	14,86	4,27	0,28	6,08
33	Provinsi Papua	4,39-6,69	2,12-2,52	0,380-0,383	23,15-23,65	8,28	2,6 - 1,9	0,383-0,380	23,65-23,15
34	Provinsi Papua Barat	5,19-5,48	4,64-5,03	0,364-0,367	17,62-18,12	n/a	n/a	n/a	n/a
35	Provinsi Papua Selatan	4,91-7,33	n/a	0,380-0,383	23,15-23,65	3,22	2,25 - 1,63	0,372	17,5
36	Provinsi Papua Tengah	6,17-6,87	n/a	0,380-0,383	23,15-23,65	5,95	2,46	0,335	31,27
37	Provinsi Papua Pegunungan	4,87-7,07	n/a	0,380-0,383	23,15-23,65	n/a	1,9	0,377	23,15
38	Provinsi Papua Barat Daya	4,04-4,85	n/a	0,364-0,367	17,62-18,12	4,85	4,2 - 4,9	0,364-0,367	17,62 - 18,12

■ lebih baik dari target nasional
 ■ dalam range target nasional
 ■ belum lebih baik dari capaian nasional

Gambar 4 Hasil Pembahasan Rapat Koordinasi Teknis Perencanaan Pembangunan Tahun 2024

Selanjutnya, merujuk pada Lakin Direktorat PEIPD Tahun 2023, juga telah ditemukan beberapa kendala terkait penataan daerah dan desentralisasi asimetris serta eskalasi tuntutan pembentukan daerah otonom baru. Selanjutnya, juga terdapat kendala terkait masih adanya ketidakharmonisan antara kebijakan pusat dan daerah. Memperkuat argumentasi terkait dengan masih adanya permasalahan kinerja, berdasarkan dokumen Bahan Konfirmasi Hasil Pemeriksaan Kinerja dari Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2023 juga masih ditemukan kondisi bahwa efektivitas dan kepatuhan sinkronisasi atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah Tahun 2023 masih mendapatkan predikat kurang efektif. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 5 di bawah ini.



**Gambar 5 Konfirmasi Hasil Pemeriksaan Inspektorat Jenderal Tahun 2023**

Berdasarkan identifikasi terkait dengan argumentasi penguatan permasalahan kinerja pada Koordinator PMIPD yang merupakan bagian dari Direktorat PEIPD, selanjutnya akan dilakukan penapisan isu strategis.

Penapisan isu dalam Aksi Perubahan ini dilakukan melalui metode APKL yang merupakan akronim dari Aktual, Problematik, Kekhalayakan, Layak). Metode ini digunakan untuk melihat sejauh mana permasalahan layak untuk menjadi fokus dan prioritas. Jika permasalahan tersebut memenuhi masing masing kriteria dalam APKL maka akan diteruskan pada analisis berikutnya.

Dalam analisis APKL, kategori actual mencerminkan isu yang secara aktual masih terjadi di lingkungan kerja. Kategori Problematik mencerminkan bahwa isu yang dipilih merupakan isu menyimpang dari harapan, standar, atau ketentuan yang menimbulkan kegelisahan. Lebih lanjut, kategori Kekhalayakan memperlihatkan bahwa isu yang dipilih merupakan isu yang secara langsung menyangkut hajat hidup orang banyak. Dan terakhir kategori Layak memperlihatkan bahwa isu yang ditawarkan merupakan isu yang masuk akal (logis), pantas, realistis dan dapat dibahas sesuai dengan tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab penulis. Berikut ini adalah tabel kriteria APKL terhadap isu yang telah didapatkan.

**Tabel 4**  
**Penapisan Isu dengan Metode APKL**

No.	Isu	Kriteria				Hasil	Ket
		A	P	K	L		
1.	Belum optimalnya pencapaian target pembangunan nasional yang didukung oleh pemerintah daerah	+	+	+	+	+	√
2.	Belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah	+	+	+	+	+	√
3.	Belum seluruh pemerintah daerah mendapatkan peningkatan kapasitas pembangunan daerah	+	+	+	+	+	√
4.	Belum terstrukturnya peta jalan peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan daerah	+	+	+	+	+	√
5.	Belum terdapat pedoman teknis untuk meningkatkan kapasitas kolaborasi pembangunan di daerah	+	+	+	+	+	√

Berdasarkan analisa penilaian masalah menggunakan tools APKL (Aktual, Problematik, Kekhalayakan, Layak), ditemukan bahwa seluruh 5 isu strategis/masalah di atas memenuhi masing masing kategori aktual, problematic, kekhalayakan dan layak. Dengan begitu, keseluruhan isu ini perlu mendapatkan perhatian khusus untuk segera dicarikan solusinya.

Mempertimbangkan keterbatasan waktu dan sumberdaya, perlu dilakukan prioritasasi permasalahan. Langkah ini berguna untuk mensistematisasikan

penyelesaian permasalahan dengan mendahulukan permasalahan yang paling mendesak dan mendasar untuk diselesaikan terlebih dahulu.

Metode APKL belum memberikan prioritas isu yang harus diselesaikan lebih dahulu, karena itu selanjutnya dilakukan analisis pemilihan prioritas isu melalui metodologi Urgency (U), Seriouness (S), dan Growth (G) atau disingkat dengan USG. Analisis ini ditujukan untuk melihat sejauhmana urgensi, kompleksitas dan dampak dari isu, sehingga hasilnya dapat menentukan isu yang perlu terlebih dahulu untuk dicarikan solusinya.

**Tabel 5**  
**Prioritas Isu dengan Metode USG**

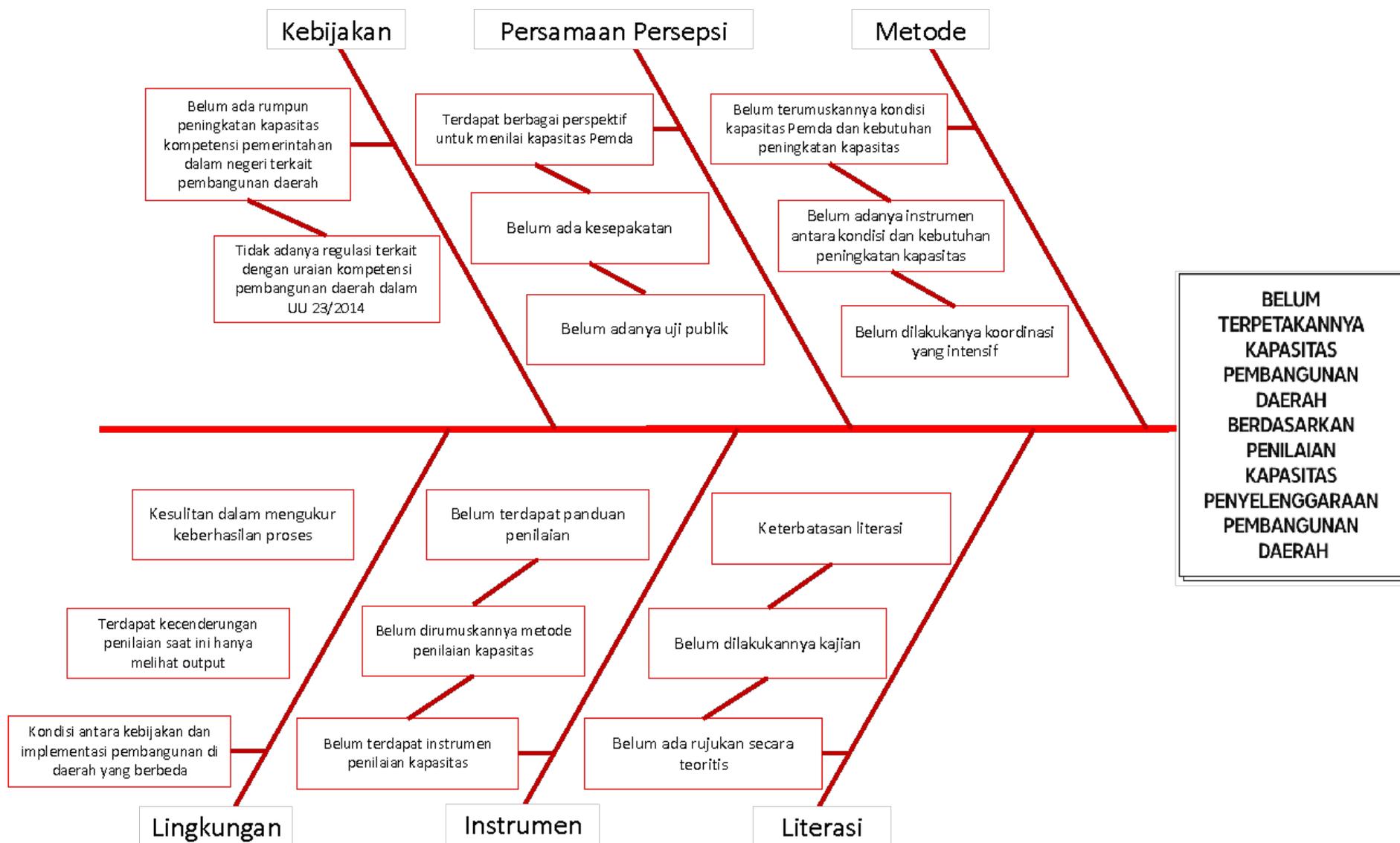
No.	Isu	Hasil			Total Score	Peringkat
		U	S	G		
1.	Belum optimalnya pencapaian target pembangunan nasional yang didukung oleh pemerintah daerah	3	4	5	12	3
2.	Belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah	5	5	5	15	1
3.	Belum seluruh pemerintah daerah mendapatkan peningkatan kapasitas pembangunan daerah	4	3	4	11	5
4.	Belum terstrukturnya peta jalan peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan daerah	5	4	5	14	2
5.	Belum terdapat pedoman teknis untuk meningkatkan kapasitas kolaborasi pembangunan di daerah	4	4	5	13	4

Berdasarkan metode USG, pemetaan kapasitas pemerintah daerah mendapatkan skor tertinggi. Pada sisi **urgency (U)**, pemetaan ini menjadi dasar pembinaan pembangunan karena model desentralisasi asimetris mengharuskan pembebanan target nasional sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah itu sendiri. Pada kategori **seriousness (S)**, tanpa penyelesaian pemetaan kapasitas, pembinaan akan selalu top down tanpa memperhatikan permasalahan dan kemampuan daerah. Terakhir pada kategori **growth (G)**, dengan perkembangan target nasional menuju

Indonesia emas tahun 2045, permasalahan ketidaksinkronan pembangunan pusat dan daerah akan semakin menguat jika pemetaan kapasitas tidak dilakukan

### **2.2.2. Identifikasi Permasalahan**

Berdasarkan hasil penapisan isu di atas, telah dipilih bahwa isu prioritas yang akan diberikan intervensi pada aksi perubahan ini adalah isu “Belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah dalam menyelenggarakan pembangunan daerah”. Selanjutnya, untuk mengetahui penyebab masalah dari isu dimaksud, maka akan diuraikan pada analisis *fishbone* di bawah ini.



**Gambar 6 Fishbone Analysis Isu Pemetaan Kapasitas Pemerintah Daerah**

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan belum terpetakannya kapasitas pemerintah daerah, mulai dari metode, literasi, penyamaan persepsi, instrumen, kebijakan, lingkungan, dan kolaborasi. Instrumen dan metodologi perlu segera dirumuskan mengingat kedua hal ini menjadi prasyarat penyelesaian penyebab permasalahan yang lain. Instrumen penilaian ini harus mampu melihat pada segala aspek kapasitas pemerintahan daerah, baik dari sisi kelembagaan maupun efektifitas pelaksanaan pembangunan

### 2.2.3. Alternatif Solusi

Berdasarkan analisis *fishbone* di atas, berikut ini adalah alternatif pemecahan masalah yang digagas pada aksi perubahan ini:

**Tabel 6**  
**Alternatif Pemecahan Masalah**

Penyebab Masalah	Alternatif Pemecahan Masalah
Indikator Penilaian belum sepenuhnya menjawab kebutuhan daerah	Perumusan instrumen penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah yang memperhatikan aspek kelembagaan dan efektifitas
Belum terdapat rujukan teoritis	
Kondisi antara kebijakan dan implementasi pembangunan di daerah yang berbeda	
Belum terdapat instrumen penilaian kapasitas	
Belum terumuskanya keterhubungan antara kebutuhan dan peningkatan kapasitas	Integrasi penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah dengan peningkatan kapasitas aparatur penyelenggara pembangunan daerah
Terdapat berbagai perspektif terkait penilaian kapasitas pembangunan	
Belum ada rumpun peningkatan kompetensi pemerintahan dalam negeri terkait pembangunan daerah	

Berdasarkan hasil diagnosis organisasi di atas, maka gagasan aksi perubahan yang diangkat adalah **“PEMETAAN KAPASITAS PEMBANGUNAN DAERAH MELALUI PENYUSUNAN PANDUAN PENILAIAN KAPASITAS PENYELENGGARAAN PEMBANGUNAN DAERAH”**.

## BAB III

### STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

#### 3.1. Terobosan Inovasi

Penyelenggaraan pembangunan daerah adalah kegiatan kompleks karena sifatnya yang multidimensi. Kebijakan konvensional dalam pembangunan daerah jelas belum dapat menghasilkan kinerja pembangunan daerah yang optimal sebagaimana diuraikan dalam bab 1. Oleh karena itu, diperlukan suatu instrument yang inovatif untuk dapat mendukung para pengambil kebijakan merumuskan kebijakan yang komprehensif dan responsive terhadap kebutuhan pemerintah daerah.

Dalam upaya meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran serta kemampuan daerah dalam mengelola pembangunan daerah, dibutuhkan analisa yang komprehensif terkait kondisi eksisting kemampuan pemerintah daerah dalam pelaksanaan manajemen pembangunan daerah. Di tingkat internasional, sudah banyak instrumen yang telah dirumuskan dan diuji di berbagai negara untuk melihat aspek aspek tersebut, seperti instrumen *Public Investment Management Assessment* (PIMA) dan *The Municipal Finances Self-Assessment* (MFSA). Kedua instrumen ini telah diaplikasikan di berbagai belahan dunia dan menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan pembangunan di negara tersebut serta menjadi acuan bagi lembaga-lembaga internasional yang kredibel seperti *International Monetary Fund* (IMF) ataupun *World Bank*.

Kerangka analisis PIMA dan MFSA diyakini dapat menghasilkan informasi kondisi eksisting kemampuan pemerintah daerah dalam manajemen pembangunan daerah dan manajemen keuangan daerah. Hal ini disebabkan karena ruang lingkup penilaian PIMA adalah aspek kelembagaan (apa yang tertulis di atas kertas) dan aspek efektivitas (apa yang ada dalam praktik) dalam keseluruhan siklus manajemen pembangunan daerah (perencanaan, penganggaran, dan implementasi). Kondisi ini berbeda dengan instrument konvensional yang cenderung melihat kinerja pembangunan daerah dari efektifitas hasil bukan keseluruhan proses pembangunan daerah. Adapun kerangka analisis MFSA, mempunyai aspek yang komprehensif dalam menilai atau mengevaluasi kemampuan manajemen keuangan daerah. Nilai tambah dari kerangka analisis MFSA yaitu keberlanjutannya, karena MFSA dapat memfasilitasi pemerintah daerah dalam melakukan *self-assessment* terhadap kemampuan dirinya dalam mengelola keuangan daerah. Beberapa aspek

penilaian dimaksud diantaranya (1) profil kota, (2) situasi keuangan, (3) trend atau history keuangan, (4) analisis rasio, (5) proyeksi keuangan, dan (6) improvement plan atau rencana pengembangan. Dengan 6 aspek penilaian, MFSA dapat memberikan gambaran

Kedua instrumen yang dirumuskan ini, tentunya akan sangat bermanfaat tidak hanya bagi pemerintah pusat namun juga bagi pemerintah daerah ke depannya. Bagi pemerintah pusat tentu menjadi input dalam merumuskan dan menghasilkan kebijakan khususnya terkait peningkatan kapasitas (*capacity building*) aparatur pemerintah daerah dalam manajemen pembangunan daerah yang sesuai dengan kebutuhan pemerintah daerah. Sedangkan bagi pemerintah daerah, dapat memberikan input untuk analisis keuangan daerah yang menjadi bagian dari dokumen rencana pembangunan daerah, hasil analisis ini juga dapat membantu pemerintah daerah dalam merumuskan prioritas pembangunan untuk mendukung percepatan pertumbuhan ekonomi. Di sisi lain, melalui instrumen ini, pemerintah daerah juga akan dapat mengetahui kemampuan keuangan daerah yang selanjutnya menjadi acuan bagi berbagai pihak untuk melakukan investasi di daerah.

Kerangka analisis PIMA dan MFSA tentu saja tidak bisa langsung digunakan dalam konteks ke-Indonesiaan. Negara kita unik dan memiliki perbedaan dari negara lain, baik dari sisi ketatanegaraan, sistem perencanaan dan penganggaran, model kelembagaan dan lain-lain. Dengan keunikan ini, dibutuhkan adaptasi atau penyusuaian instrumen PIMA dan MFSA ke dalam model yang menggambarkan keunikan Indonesia. Oleh karena itu, dengan adanya aksi perubahan ini diharapkan dapat tersusun instrumen dan panduan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah yang dapat memberikan rekomendasi untuk kegiatan peningkatan kapasitas pemerintah daerah.

### **3.2. Milestone dan Kegiatan**

Milestone atau pentahapan kegiatan dalam Aksi Perubahan ini adalah sebagai berikut:

1. Jangka Pendek (Oktober s.d. Desember 2024)
  - Pembentukan Tim Penyusun
  - Penyusunan Panduan
2. Jangka Menengah (Januari s.d. Juni 2025)
  - Ujicoba penilaian 5 kota pilot project

- Penyempurnaan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah
- Ujicoba penilaian 8 kota pilot project

### 3. Jangka Panjang (Juli s.d. Desember 2025)

- Penyusunan Rencana Kebutuhan Peningkatan Kapasitas
- Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah

Secara ringkas, tahapan milestone tergambar pada alur berikut:



**Gambar 7 Milestone Aksi Perubahan**

Berdasarkan *milestone* dimaksud di atas, berikut ini adalah uraian kegiatan jangka pendek, menengah dan panjang dari aksi perubahan yang dilakukan:

**Tabel 7**  
**Tahapan dan Waktu Kegiatan**

No	Kegiatan	Rincian Kegiatan	Tahapan	Schedule																
				2024			2025													
				10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Pengembangan kerangka analisis, Panduan, dan penilaian	1.1 Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah	1	Pembentukan Tim Penyusun panduan penilaian																
			2	Stakeholder mapping																
			3	Common perception melalui FGD melibatkan seluruh aktor yang teridentifikasi																
			4	Penyusunan dan Finalisasi panduan																
			5	Desiminasi Panduan kepada Pusat dan Daerah																
		1.2 Ujicoba penilaian 5 kota pilot project	1	FGD penilaian manajemen pembangunan daerah dalam kerangka																
			2	Identifikasi dan Pengumpulan Data																
			3	Pengisian Instrumen																
			4	Verifikasi Hasil Isian																
			5	Analisis isian instrument penilaian																
			6	Desiminasi Hasil Analisis																
		1.3 Penyempurnaan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan	1	Evaluasi pelaksanaan penilaian 5 kota pilot project																
			2	FGD Penyempurnaan panduan																

No	Kegiatan	Rincian Kegiatan	Tahapan	Schedule																	
				2024			2025														
				10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
		n Pembangunan Daerah	3	Desiminasi Pemutakhiran panduan																	
		1.4 Ujicoba penilaian 8 kota pilot project	1	FGD penilaian manajemen pembangunan daerah dalam kerangka penilaian																	
			2	Identifikasi dan Pengumpulan Data																	
			3	Pengisian Instrumen																	
			4	Verifikasi Hasil Isian																	
			5	Analisis isian instrument penilaian																	
2	Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah	2.1	1	FGD untuk penyusunan dan penyempurnaan modul peningkatan kapasitas																	
			2	Desiminasi modul peningkatan kapasitas																	
		2.2	1	Stakeholders mapping dan penyusunan mekanisme pembelajaran																	
			2	FGD kepada pemerintah daerah untuk menyamakan pemahaman mekanisme pembelajaran																	
			3	Pelaksanaan Bimbingan Teknis manajemen pembangunan daerah kepada seluruh pemda																	
			4	Evaluasi pelaksanaan Bimbingan Teknis																	

### 3.3. Sumber Daya

#### 3.3.1 Tim Efektif dan Struktur Organisasi

Tujuan pembentukan tim yang efektif adalah untuk memastikan pelaksanaan kegiatan aksi perubahan berjalan sesuai rencana dan tujuan serta hasil yang diharapkan. Tim efektif nantinya akan dipimpin oleh Direktur PEIPD bersama dengan susunan keanggotaan yang terdiri dari Sekretaris (Koordinator PMIPD), Koordinator Teknis (Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat), dan anggota yang terdiri dari ASN dan Konsultan.

#### 3.3.2 Identifikasi Stakeholders

Pemetaan pemangku kepentingan merupakan alat yang ampuh untuk menyusun perencanaan dan alokasi yang efektif dan efisien, khususnya di bidang yang kompleks dan tingkat variansi tinggi seperti pemetaan kondisi kemampuan pemerintah daerah. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis kepentingan, pengaruh, dan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan, akan menghasilkan keputusan kebijakan yang tepat yang memaksimalkan ketersediaan sumber daya yang ada. *The latent stakeholders* sebagai kerangka analisis yang digunakan untuk pemetaan stakeholders' yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kapasitas pembangunan daerah melalui penyusunan panduan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah adalah latent stakeholders. Adapun stakeholder dalam aksi perubahan ini terdiri dari stakeholder dari internal dan eksternal, yaitu:

**Tabel 8**  
**Identifikasi Stakeholders**

No	Stakeholder	Keterangan	Keterkaitan
<b><i>I. Pengembangan Kerangka Analisis, Panduan, dan Penilaian</i></b>			
1.	Ditjen Bina Pembangunan Daerah, Kemendagri	Internal	Memberikan masukan terkait gagasan perubahan dan implementasi pemetaan kapasitas
	- Direktorat PEIPD (PMIPD dan Wilayah)	Internal	
	- Direktorat SUPD 2 (Subdit Perhubungan)	Internal	
2.	Tim Efektif	Internal	Memberikan masukan dan

No	Stakeholder	Keterangan	Keterkaitan
<b>I. Pengembangan Kerangka Analisis, Panduan, dan Penilaian</b>			
			mendukung implementasi
3.	Tenaga Ahli	Eksternal	Memberikan Masukan terkait seluruh tema
4.	BPIW, Kementerian PUPR	Eksternal	Memberikan masukan terkait kapasitas infrastruktur
5.	Kementerian PPN/Bappenas	Eksternal	Memberikan masukan terkait kebijakan nasional
6.	Kementerian Keuangan	Eksternal	Memberikan masukan terkait pengelolaan keuangan
7.	LKPP	Eksternal	Memberikan masukan pengadaan barang dan jasa
8.	Pemerintah Daerah	Eksternal	Memberikan masukan dan mengimplementasikan pemetaan
<b>II. Peningkatan Kapasitas Pemerintah daerah</b>			
1.	Ditjen Bina Pembangunan Daerah, Kemendagri	Internal	Memberikan masukan dan melakukan pengembangan kapasitas
	Direktorat PEIPD (PMIPD dan Wilayah)	Internal	
	Direktorat SUPD 2 (Subdit Perhubungan)	Internal	
2.	Tim Efektif	Internal	Memberikan masukan dan mendukung implementasi
3.	BPSDM Kemendagri	Eksternal	Mendukung dan melakukan pengembangan kapasitas

No	Stakeholder	Keterangan	Keterkaitan
<b>I. Pengembangan Kerangka Analisis, Panduan, dan Penilaian</b>			
4.	Ditjen Keuangan Daerah, Kemendagri	Eksternal	Pengembangan kapasitas pengelolaan APBD
5.	Tenaga Ahli	Eksternal	Memberikan masukan terkait seluruh tema
6.	BPIW, Kementerian PUPR	Eksternal	Mendukung dan mengembangkan kapasitas terkait pengelolaan infrastruktur
7.	LKPP	Eksternal	Melakukan pengembangan kapasitas terkait pengadaan barang dan jasa
8.	Kementerian Keuangan	Eksternal	Melakukan pengembangan kapasitas terkait pengelolaan dana alternatif
9	Pemerintah Daerah	Eksternal	Mengimplementasikan hasil pengembangan kapasitas

Selanjutnya *Stakeholder* diklasifikasikan berdasarkan pengaruh dan kepentingannya terhadap aksi perubahan yang terdiri dari 4 kelompok sebagai berikut :

- a) *Promoters* memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil atau menggagalkannya;
- b) *Defenders* memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan;
- c) *Latents* tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik;

d) *Apathetics* kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan.

Berdasarkan pemetaan stakeholders baik internal maupun eksternal, dapat dirumuskan analisis pengaruh dan kepentingan masing masing stakeholders sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Pemetaan Kepentingan *Stakeholder***

NO	STAKEHOLDERS	KEPENTINGAN			PENGARUH		
		Rendah	Sedang	Tinggi	Lemah	Sedang	Kuat
<b>INTERNAL</b>							
1	Direktorat PEIPD			v			v
2	Direktorat SUPD 2			v			v
3	Tim Efektif			v			v
<b>EKSTERNAL</b>							
4	Tenaga Ahli NUDP			v	v		
5	BPIW Kementerian PUPR	v			v		
6	Bappenas	v			v		
7	Ditjen Keuangan Daerah	v					v
8	Kementerian Keuangan	v			v		
9	LKPP	v			v		
10	Pemerintah Daerah	v					v

Berdasarkan tabel pengaruh kekuatan dan kepentingan di atas, dapat dilakukan pemetaan *stakeholder* sebagai berikut.

<b>HIGH INFLUENCE – LOW INTEREST (LATENTS)</b>	<b>HIGH INFLUENCE – HIGH INTEREST (PROMOTERS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ditjen Bina Keuangan Daerah</li> <li>● Pemerintah Daerah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Direktorat PEIPD</li> <li>● Direktorat SUPD 2</li> <li>● Tim Efektif</li> </ul>
<b>LOW INFLUENCE – LOW INTEREST (APHATHETICS)</b>	<b>LOW INFLUENCE – HIGH INTEREST (DEFENDERS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● BPIW Kementerian PUPR</li> <li>● Bappenas</li> <li>● LKPP</li> <li>● Kementerian Keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenaga Ahli NUDP</li> </ul>

**Gambar 8 Pemetaan *Stakeholder***

### 3.3.3 Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi dalam aksi perubahan ini akan mengedepankan prinsip diskusi konstruktif. Pada implementasinya, pembahasan dalam penyusunan panduan ini akan lebih banyak mencoba untuk mengakomodir masukan dengan memperhatikan literasi teori, perundang-undangan dan kondisi faktual di daerah.

## 3.4. Tahapan Rencana Perubahan dan Pengendalian Mutu Pekerjaan

### 3.4.1 Tahapan Rencana Aksi Perubahan

Rencana kegiatan aksi perubahan dikelompokkan dalam 3 (tiga) tahapan sebagai berikut:

#### a. Perencanaan

1) Pembentukan Tim

Dibentuk Tim Efektif dengan Surat Tugas.

2) *Stakeholders Mapping*

Dilaksanakan rapat untuk melakukan *Stakeholders Mapping* sebagai kerangka analisis akan digunakan untuk pemetaan *stakeholders* yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kapasitas pembangunan daerah.

3) Koordinasi Substansi Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

Dalam proses koordinasi substansi Penyelenggaraan Pembangunan Daerah dengan mengidentifikasi *stakeholders* yang terlibat dalam aksi perubahan dalam penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah.

#### b. Pelaksanaan

1) Penyusunan dan Finalisasi Panduan

Penyusunan dan Finalisasi Panduan dilaksanakan untuk melakukan penyesuaian panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah dengan mempertimbangkan masukan, regulasi/kebijakan, dan kebutuhan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pembangunan daerah.

2) Diseminasi Panduan kepada Pusat dan Daerah

Dilakukan penyempurnaan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, kemudian dilakukan proses penandatanganan Panduan oleh Plh. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah sebagai bentuk legalitas terhadap pemanfaatan

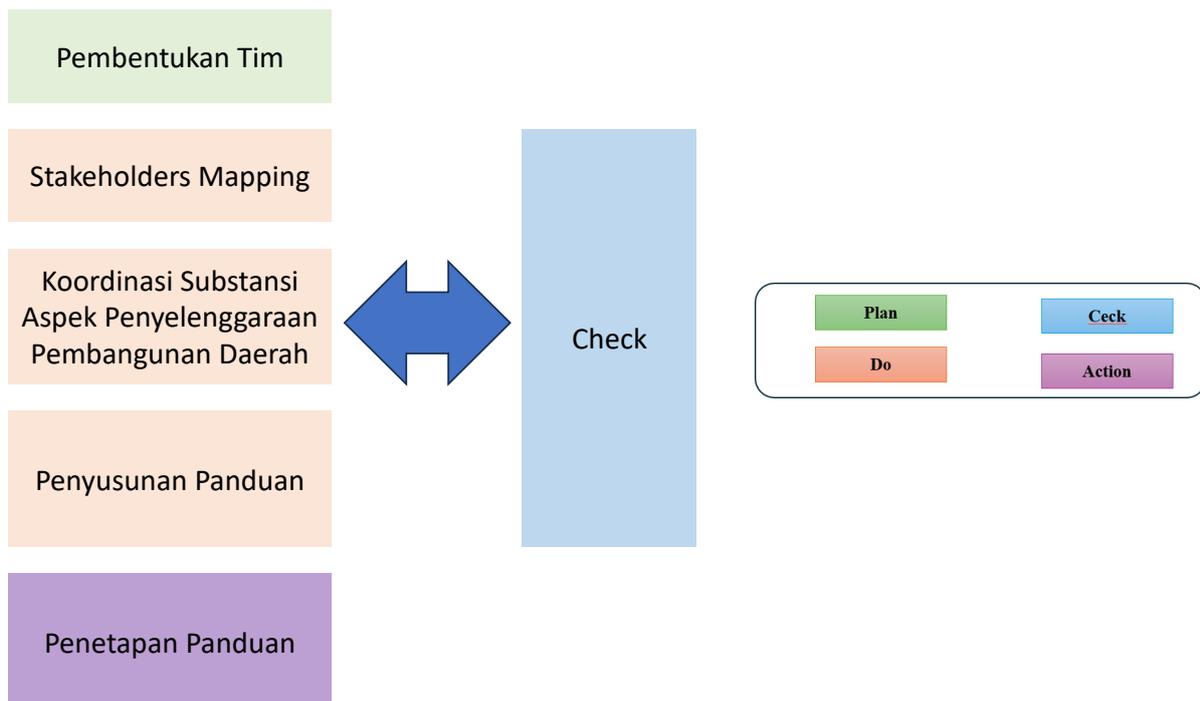
panduan tersebut. Selanjutnya, sebagai bentuk penyampaian dan persiapan untuk pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah untuk Kota Pilot NUDP di Tahun 2025.

- 3) Pelaksanaan pendampingan pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah.
- 4) *Lesson Learned* tim dengan melakukan fasilitasi penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah di Daerah.

**c. Pengendalian melalui monitoring dan evaluasi penerapan penilaian kapasitas.**

**3.4.2 Pengendalian Mutu Aksi Perubahan**

Pengendalian mutu yang digunakan dalam pelaksanaan aksi perubahan ini adalah dengan melakukan pendekatan manajemen mutu berorientasi pada proses dalam siklus *Plan, Do, check* dan *Action* yang dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 9 Alur Pengendalian Mutu Aksi Perubahan**  
*Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2024*

Sasaran mutu aksi perubahan, sebagaimana tertuang dalam indikator keberhasilan digambarkan dalam tabel berikut:

**Tabel 10 Indikator Keberhasilan Aksi Perubahan**

No	Indikator	Sebelum Aksi Perubahan	Setelah Aksi Perubahan
1.	Panduan Penilaian Penyelenggaraan Pembangunan Daerah	Tidak ada	Ada
2.	<i>Tools</i> Monitoring dan pengendalian	Laporan Hasil Ujicoba Penilaian	Lebih terukur melalui matriks penerapan penilaian mandiri daerah

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2024

### 3.4.3 Identifikasi Potensi Masalah dan Strategi Pengendalian

Dalam pelaksanaan aksi perubahan dalam penilaian kapasitas penyelenggaraan Pembangunan daerah ditemukan potensi-potensi kendala yang mungkin terjadi, sehingga dibutuhkan suatu tindakan pengendalian agar tujuan dari pelaksanaan aksi perubahan dapat tercapai. Potensi kendala dan strategi pengendaliannya sebagaimana tertuang dalam tabel berikut.

**Tabel 11 Potensi Masalah dan Strategi Pengendalian**

Proses/ Layanan	Risiko	Kendali	PIC
Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah	Potensi lemahnya komitmen stakeholder internal dan eksternal dalam pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Tugas Tim</li> <li>• Surat PIh. Sekretaris Ditjen Bina Pembangunan Daerah kepada Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas Pembangunan Daerah di masing-masing kabupaten/kota Pilot</li> <li>• Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Penilaian Kapasitas</li> </ul>	Sub Koordinator Sub-Substansi Subdit

Sumber: Hasil Analisis Penulis, 2024

#### **3.4.4 Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan**

Dalam Pelaksanaan aksi perubahan ini, tim efektif tentu membutuhkan pengembangan kompetensi, sehingga mendukung dalam pelaksanaan aksi perubahan. Pengembangan kompetensi yang dilakukan adalah peningkatan pengetahuan terkait dengan literasi penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan dan peningkatan kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah.

Adapun rencana strategi pengembangan kompetensi terbagi menjadi 2 (dua) klasifikasi yaitu, Ditjen Bina Pembangunan Daerah (Tim Efektif dan Tim Penilai) dan Pemerintah Daerah.

**Tabel 12**  
**Rencana Pengembangan Kompetensi**

<b>Aktor</b>	<b>Rencana Pengembangan Kompetensi</b>
Ditjen Bina Pembangunan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Kompetensi Manajemen Risiko</li> <li>- Pengembangan Kompetensi terkait Asesor Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah</li> <li>- Pengembangan Kompetensi terkait Fasilitator Penyelenggara Pembangunan Daerah</li> </ul>
Pemerintah Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan Kompetensi terkait perencanaan pembangunan daerah</li> <li>- Pengembangan Kompetensi terkait pendanaan pembangunan daerah</li> <li>- Pengembangan Kompetensi terkait pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi pembangunan daerah</li> </ul>

### 3.5. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan

Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri diuraikan sebagai berikut:

#### 3.5.1 Form Peserta

**Tabel 13 Form Peserta**

<b>Komponen</b>	<b>Sub Komponen</b>		<b>SKOR 1 - 10</b>
<b>INTEGRITAS</b>	1	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	8,5
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	9

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	9
	<b>JUMLAH</b>		<b>8,92</b>
<b>KERJASAMA</b>	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	9
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	8,5
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	9
	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9
	<b>JUMLAH</b>		<b>8,90</b>
<b>MENGELOLA PERUBAHAN</b>	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8,5
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	8,5
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	9
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	9
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8,5
	<b>JUMLAH</b>		<b>8,70</b>

### 3.5.2 Form Mentor

Tabel 14 Form Mentor

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
INTEGRITAS	1	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	9
	2	Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	9,5
	3	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	9
	4	Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	9
	5	Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8,5
	6	Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	9
		<b>JUMLAH</b>	<b>9,00</b>
KERJASAMA	7	Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	8
	8	Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	8,5
	9	Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9
	10	Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	9
	11	Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	8,5
		<b>JUMLAH</b>	<b>8,60</b>

Komponen	Sub Komponen		SKOR 1 - 10
<b>MENGELOLA PERUBAHAN</b>	12	Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	8,5
	13	Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	9
	14	Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	8,5
	15	Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	9
	16	Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	9
		<b>JUMLAH</b>	<b>8,80</b>

### 3.5.3 Pengolahan Awal Peserta

Tabel 15 Pengolahan Awal Peserta

Komponen	Sub Komponen	Nilai	Kualifikasi
<b>Integritas</b>	Tanggung jawab	9	Istimewa
	Komitmen	8,5	Baik
	Kedisiplinan	9	Istimewa
	Kejujuran	9	Istimewa
	Konsistensi	9	Istimewa
	Pengambilan Keputusan Dilematis	9	Istimewa
	Rata-Rata	<b>8,92</b>	Baik
<b>Kerjasama</b>	Kerjasama Internal	9	Istimewa
	Kerjasama Eksternal	8,5	Baik
	Komunikasi	9	Istimewa
	Fleksibilitas	9	Istimewa
	Komitmen dalam Tim	9	Istimewa
	Rata-Rata	<b>8,90</b>	Baik
<b>Mengelola Perubahan</b>	Orientasi Pelayanan	8,5	Baik
	Adaptabilitas	8,5	Baik
	Pengembangan diri & org lain	9	Istimewa
	Orientasi pada hasil	9	Istimewa
	Inisiatif	8,5	Baik
	Rata-Rata	<b>8,70</b>	Baik
<b>Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :</b>		<b>8,84</b>	Baik

### 3.5.4 Pengolahan Awal Mentor

Tabel 16 Pengolahan Awal Mentor

Komponen	Sub Komponen	Nilai	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	9	Istimewa
	Komitmen	9,5	Istimewa
	Kedisiplinan	9	Istimewa
	Kejujuran	9	Istimewa
	Konsistensi	8,5	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilematis	9	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>9,00</b>	<b>Istimewa</b>
Kerjasama	Kerjasama Internal	8	Baik
	Kerjasama Eksternal	8,5	Baik
	Komunikasi	9	Istimewa
	Fleksibilitas	9	Istimewa
	Komitmen dalam Tim	8,5	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>8,60</b>	<b>Baik</b>
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8,5	Baik
	Adaptabilitas	9	Istimewa
	Pengembangan diri & org lain	8,5	Baik
	Orientasi pada hasil	9	Istimewa
	Inisiatif	9	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>8,80</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :</b>		<b>8,80</b>	<b>Baik</b>

### 3.5.5 Pengolahan Gabungan

Tabel 17 Pengolahan Gabungan

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	9	9	9,00	Istimewa
	Komitmen	8,5	9,5	9,20	Istimewa
	Kedisiplinan	9	9	9,00	Istimewa
	Kejujuran	9	9	9,00	Istimewa
	Konsistensi	9	8,5	8,65	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilematis	9	9	9,00	Istimewa
	<b>Rata-Rata</b>	<b>8,92</b>	<b>9,00</b>	<b>8,98</b>	<b>Baik</b>
Kerjasama	Kerjasama Internal	9	8	8,30	Baik
	Kerjasama Eksternal	8,5	8,5	8,50	Baik
	Komunikasi	9	9	9,00	Istimewa
	Fleksibilitas	9	9	9,00	Istimewa
	Komitmen dalam Tim	9	8,5	8,65	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>8,90</b>	<b>8,60</b>	<b>8,69</b>	<b>Baik</b>
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	8,5	8,5	8,50	Baik
	Adaptabilitas	8,5	9	8,85	Baik
	Pengembangan diri & org lain	9	8,5	8,65	Baik
	Orientasi pada hasil	9	9	9,00	Istimewa
	Inisiatif	8,5	9	8,85	Baik
	<b>Rata-Rata</b>	<b>8,70</b>	<b>8,80</b>	<b>8,77</b>	<b>Baik</b>
<b>Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :</b>		<b>8,84</b>	<b>8,80</b>	<b>8,81</b>	<b>Baik</b>

### 3.5.6 Pengolahan Akhir

**Tabel 18 Pengolahan Akhir Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan**

	Nilai Komponen				
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
<b>Peserta</b>	8,92	8,90	8,70	8,84	<b>Baik</b>
<b>Mentor</b>	9,00	8,60	8,80	8,80	<b>Baik</b>
<b>Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen</b>	<b>8,98</b>	<b>8,69</b>	<b>8,77</b>	<b>8,81</b>	<b>Baik</b>
<b>Kualifikasi Per Sub Komponen</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Baik</b>	
<b>Keterangan Kualifikasi</b>			<b>Akhir Sikap Perilaku</b>		
9.00-10	Istimewa		<b>8,81</b>		
7-8.99	Baik				
5-6.99	Cukup		<b>Kualifikasi:</b>		
3-4.99	Kurang		<b>Baik</b>		
1-2.99	Sangat Kurang				

Berdasarkan pemetaan sikap perilaku kepemimpinan, telah didapatkan hasil bahwa skor terendah adalah terkait dengan mengelola perubahan. Oleh karena itu, nantinya selama pelaksanaan aksi perubahan ini, pelaksana aksi perubahan akan lebih fokus untuk melakukan pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan manajemen perubahan antara lain, manajemen risiko, manajemen inovasi, dan manajemen kepemimpinan

## **BAB IV**

### **DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN**

#### **4.1 Proses dalam Perbaikan Sistem Pelayanan**

Pemanfaatan teknologi digital dalam aksi perubahan dirancang untuk jangka pendek, jangka menengah dan panjang. Berdasarkan hasil panduan yang telah disusun, akan dilakukan pengembangan sistem informasi yang praktis dan minim membutuhkan anggaran. Urgensi dari penggunaan sistem informasi adalah untuk meminimalkan potensi kesalahan karena *human error* dan memberikan kemudahan dalam proses penilaian kapasitas pemerintah daerah. Dalam konteks penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah, sistem dirancang untuk dapat digunakan oleh user secara mandiri, sehingga user dalam hal ini pemerintah daerah dapat melaksanakan penilaian kapasitasnya secara mandiri sesuai dengan kebutuhan daerah masing-masing.

#### **4.2 Tahapan Jangka Pendek Kegiatan Aksi Perubahan**

##### a) Pembentukan Tim

Tim efektif penerapan aksi perubahan ini telah dibentuk melalui Surat Tugas Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah dengan nomor 000.8/1372/SD.PMIPD/PEIPD tanggal 24 Oktober 2024.

Tahap pertama jangka pendek kegiatan aksi perubahan juga dirancang dalam bentuk konsultasi kepada Koordinator Teknis (Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat) selaku Mentor. Konsultasi dan diskusi ini akan membahas kerangka kerja perencanaan dan alokasi yang efektif dan efisien, seperti pemetaan kondisi kemampuan pemerintah daerah.

##### b) Stakeholders Mapping

*The latent stakeholders* sebagai kerangka analisis akan digunakan untuk pemetaan *stakeholders* yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kapasitas pembangunan daerah. Pelaksanaannya akan dilakukan *Kick Off* Rapat Tim Efektif awal dengan tema pembahasan Identifikasi Stakeholders.

Dalam rapat rapat tim tersebut akan dilakukan Identifikasi Stakeholders untuk merumuskan analisis pengaruh dan kepentingan masing masing stakeholders.

##### c) Koordinasi Substansi Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

Dalam proses koordinasi substansi Penyelenggaraan Pembangunan Daerah ini akan mengidentifikasi stakeholders yang terlibat dalam aksi perubahan dalam penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah.

d) Penyusunan dan Finalisasi Panduan

Penyusunan dan Finalisasi Panduan akan dilaksanakan untuk melakukan penyesuaian panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah dengan mempertimbangkan masukan, regulasi/kebijakan, dan kebutuhan pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pembangunan daerah.

e) Diseminasi Panduan kepada Pusat dan Daerah

Setelah Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah disusun dan dilakukan penyempurnaan, maka akan dilakukan proses penandatanganan Panduan oleh Plh. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah sebagai bentuk legalitas terhadap pemanfaatan panduan tersebut. Selanjutnya, sebagai bentuk penyampaian dan persiapan untuk pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah untuk Kota Pilot NUDP di Tahun 2025, maka selanjutnya akan disampaikan surat dari Plh. Sekretaris Ditjen Bina Pembangunan Daerah kepada Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas Pembangunan Daerah di masing-masing kabupaten/kota Pilot.

## **BAB V**

### **DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN**

#### **5.1 Capaian dalam Perbaikan Sistem Pelayanan**

Pemanfaatan teknologi digital dalam aksi perubahan nantinya akan dilakukan pada jangka menengah dan panjang. Berdasarkan hasil panduan yang telah disusun, nantinya akan dilakukan pengembangan sistem informasi yang sifatnya mudah dipahami dan tidak membutuhkan anggaran. Urgensi dari penggunaan sistem informasi adalah untuk meminimalkan potensi kesalahan karena *human error* dan memberikan kemudahan dalam proses penilaian kapasitas pemerintah daerah.

##### **5.1.1 Tahapan Jangka Pendek Kegiatan Aksi Perubahan**

###### **1) Pembentukan Tim**

Sehubungan dengan Surat Tugas Tim efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah 000.8/1372/SD.PMIPD/PEIPD tanggal 24 Oktober 2024, telah dilakukan pembentukan tim dengan tujuan memastikan pelaksanaan kegiatan aksi perubahan berjalan sesuai rencana dan tujuan serta hasil yang diharapkan.

Tahap pertama jangka pendek kegiatan aksi perubahan dilakukan konsultasi kepada Koordinator Teknis (Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat) selaku Mentor pada tanggal Selasa, 29 Oktober 2024. Konsultasi dan diskusi ini membahas mengenai kerangka kerja perencanaan dan alokasi yang efektif dan efisien, seperti pemetaan kondisi kemampuan pemerintah daerah.



**SURAT TUGAS**  
NOMOR 000/815311 /SD/PMPO/PEIPD

Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

- Dasar :
1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
  5. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2016 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi;
  6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah

**MEMERINTAHKAN :**

- Untuk :
1. Kepada nama terlampir agar melaksanakan tugas untuk menjadi Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan dalam Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan.
  2. Menyiapkan bahan materi dan membuat laporan kepada Ph. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah dalam Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah.

Ditetapkan di : Jakarta  
pada tanggal : 24 Oktober 2024

Ph. Direktur Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi  
Pembangunan Daerah

Dr. Bob F.E. Sagala, M.Si  
Pembina Tingkat I (IV/b)  
NIP. 1973051619930031002

Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

NO	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	2	3	4
1	Bob Ronald F. Sagala, M.Si	Ph. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah	Pengarah
2	Rendy Jaya Laksamana, ST, MT	Analisis Kebijakan Ahli Madya pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Mentor
3	Dr. Jwa Muhamad Satrio Nusantara, S.I.P., MA	Analisis Kebijakan Ahli Muda pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Ketua
4	Khoriyah, S.E	Analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Koordinator Tim Penyusunan Panduan
5	I Gusti Agung Ngarah Widana Putra, S.Tr.P	Pengelola Surat pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Koordinator Tim Dokumentasi dan Administrasi
6	Dede Suleman, M.I.Kom	Knowledge Management Specialist pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Penyusunan Panduan
7	Mudhoffar Fauzarahmat, S.Si	Collaborative Development Sub Specialist pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Penyusunan

NO	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
8	Rahmat Adi Nugraha, S.Kom	Engineering Team pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Penyusunan
9	Fachruylanta Adi Saputra S.Si	Front End Sub Specialist pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
10	Yaniko, S.E	Human Resource Training Sub Specialist pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
11	Hegar perdana, S.I.Kom	Engineering Team pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
12	Resko Satria Pamungkas	Administration Team pada Paket Kegiatan Nasional Urban Development Project (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
13	Muhammad Satrio Dwi Prakoso, S.Sos	Tenaga Lepas Pendukung Administrasi pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Tim Dokumentasi dan Administrasi

**Gambar 10 Surat Tugas Tim Efektif**



**Gambar 11 Dokumentasi Konsultasi Ph. Direktur PEIPD selaku Pengarah (29 Oktober 2024)**



**Gambar 12 Dokumentasi Konsultasi Koordinator Teknis (Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat) selaku Mentor (29 Oktober 2024)**

## 2) *Stakeholders Mapping*

*The latent stakeholders* sebagai kerangka analisis yang digunakan untuk pemetaan *stakeholders* yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan penilaian kapasitas pembangunan daerah. Pada tanggal Selasa, 29 Oktober 2024 dilakukan *Kick Off* Rapat Tim Efektif awal dengan tema pembahasan Identifikasi Stakeholders. Terdapat hasil klasifikasi berdasarkan pengaruh dan kepentingannya yaitu *Promoters*, *Defenders*, *Latents*, dan *Apathetics*.



**Gambar 13 Kick Off Rapat Tim Efektif (29 Oktober 2024)**

Berdasarkan rapat tim untuk melakukan Identifikasi Stakeholders dapat dirumuskan analisis pengaruh dan kepentingan masing masing stakeholders, dimana

hasil tersebut bisa di lihat pada tabel 9 dan 10 diatas dan di lakukan rapat tim secara intensif seminggu dua kali.

### 3) Koordinasi substansi proses penyelenggaraan pembangunan daerah

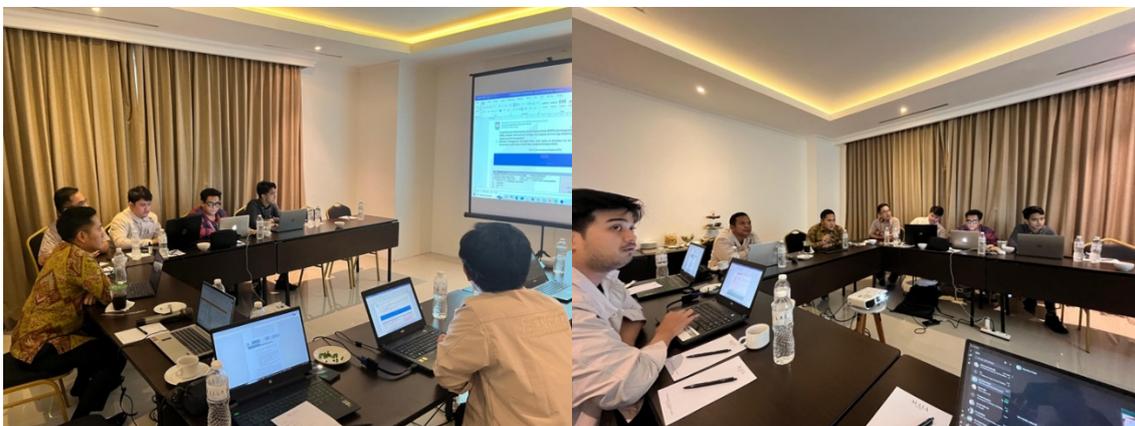
Dari Hasil Identifikasi Stakeholders dilakukan rapat Koordinasi Substansi proses penyelenggaraan daerah pada tanggal 7-9 November 2024. untuk memberikan pemahaman mengenai proses penyelenggaraan pembangunan daerah dan memperkuat koordinasi.



**Gambar 14 Rapat Koordinasi Substansi dan Pemetaan Stakeholders – Aspek Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah (7-9 November 2024)**

### 4) Penyusunan dan Finalisasi Panduan

Penyusunan dan Finalisasi Panduan dilakukan pada tanggal 28 November 2024 dan 29 November 2024 dari Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, diharapkan dengan hasil untuk meningkatkan perencanaan dan pemrograman pembangunan kota yang terpadu.



**Gambar 15 Rapat Finalisasi Panduan bersama Tim Efektif (28 November 2024)**



**Gambar 16 Rapat Finalisasi Panduan bersama *Stakeholder terkait***

5) Diseminasi Panduan kepada Pusat dan Daerah

Setelah Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah disusun, dilakukan proses penandatanganan Panduan oleh Plh. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah sebagai bentuk legalitas terhadap pemanfaatan panduan tersebut pada tanggal 6 Desember 2024. Selanjutnya, sebagai bentuk penyampaian dan persiapan untuk pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah untuk Kota Pilot NUDP di Tahun 2025, maka selanjutnya telah disusun surat dari Plh. Sekretaris Ditjen Bina Pembangunan Daerah kepada Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas Pembangunan Daerah di masing-masing kabupaten/kota Pilot.



KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMBANGUNAN DAERAH  
Jalan Taman Makam Pahlawan No. 20 Kalibata, Jakarta Selatan 12750  
Telepon (021) 7942651 – 7942653, website : www.kemendagri.go.id

Lampiran Surat Pih. Sekretaris Dijin Bina Pembangunan Daerah  
Nomor : 600.3/9953/Bangda  
Tanggal : 11 Desember 2024

Jakarta, 11 Desember 2024

Nomor : 600.3/9953/Bangda  
Sifat :  
Lampiran :  
Hal :  
Yth. Daftar Terlampir  
di Tempat

Dalam rangka persiapan pelaksanaan kegiatan *National Urban Development Project (NUDP) Tahun 2025* khususnya pada Komponen 3 atau kegiatan *City Development Planning and Project Management Capacity Development (CDP-PMCD)*, dengan ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Kegiatan CDP-PMCD merupakan komponen pada NUDP yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah khususnya dalam melihat kemampuan pendanaan pembangunan di daerah;
2. Pada pelaksanaan Persiapan Penilaian Pemerintah Daerah Pilot NUDP Tahun 2025, terdapat beberapa kegiatan yang terdiri dari:
  - a. Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah;
  - b. Peningkatan Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah; dan
  - c. Penusunan Rekomendasi Peningkatan Kualitas Perencanaan Pembangunan Daerah.
3. Berkaitan dengan persiapan tahapan kegiatan pertama yaitu Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, terlampir Panduan Peningkatan Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah untuk dapat dipedomani.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja samanya kami mengucapkan terima kasih.

Pih. Sekretaris Dijin Bina Pembangunan Daerah  
Ditandatangani secara Elektronik  
Pih. Sekretaris Dijin Bina Pembangunan Daerah  
Kemendagri  
Dr. M. Zainabi B. Tjening, ST, M.Si

Tembusan :

1. Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah, Kemendagri; dan
2. Kepala Badan Pengembangan Infrastruktur Wilayah, Kementerian Pekerjaan Umum.

#### DAFTAR TERLAMPIR

1. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kota Bukittinggi*;
2. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Belitung*;
3. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Banyuwangi*;
4. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Mempawah*;
5. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kota Samarinda*;
6. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kota Gorontalo*;
7. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Morowali*;
8. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Halmahera Tengah*;
9. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Konawe*;
10. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kabupaten Sorong*;
11. Ketua Kelompok Kerja Peningkatan Kapasitas pada *National Urban Development Project (NUDP) Kota/Kabupaten yang di wilayah Metropolitan Bandung*.



## Gambar 17 Surat untuk Ketua Pokja Kapasitas serta Cover Panduan Penilaian

Berdasarkan capaian jangka pendek dari Aksi Perubahan dimaksud, berikut ini adalah substansi di dalam Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah.

### Aspek Perencanaan

Penyelenggaraan Pembangunan daerah yang efisien memerlukan proses perencanaan yang kuat. Lembaga perencanaan investasi harus memastikan bahwa investasi publik berkelanjutan secara fiskal dan terkoordinasi secara efektif dari waktu ke waktu sektor, dan lintas tingkat pemerintahan; bahwa usulan proyek didasarkan pada analisis yang ketat; dan bahwa semua bentuk pembiayaan dan penyampaian yang mungkin tercakup dalam proses perencanaan.

#### a) Kebijakan dan Target Pembangunan

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Aturan yang memandu penyusunan kebijakan pembangunan
- Kerangka pembangunan jangka menengah untuk mensinkronkan penyusunan anggaran dengan kebijakan keuangan
- Proyeksi pendanaan Pembangunan

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah dalam menyusun kebijakan dan target pembangunan daerah, pemerintah daerah mengacu pada RPJMN?
- Apakah terdapat proses evaluasi dukungan kinerja dan target pembangunan daerah dalam RPJMD terhadap target nasional dalam RPJMN?
- Seberapa banyak hasil evaluasi ditindak lanjuti dalam penyempurnaan rancangan akhir RPJMD?
- Apakah pemerintah daerah mencantumkan kebijakan tahunan keuangan daerah jangka menengah dalam dokumen RPJMD?
- Apakah kebijakan keuangan daerah dalam dokumen rpjmd menjadi acuan untuk kerangka pendanaan RKPD?
- Seberapa besar kebijakan keuangan daerah dalam RPJMD di acuan dalam RKPD?
- Apakah kerangka pendanaan dalam rpjmd memuat proyeksi pendanaan jangka menengah yang memilah antara belanja modal, operasi, transfer dan tak terduga?
- Apakah proyeksi belanja dalam RPJMD menjadi acuan dalam proyeksi belanja RKPD?
- Seberapa besar selisih proyeksi anggaran antara RKPD dan penetapan APBD?

b) Perencanaan Daerah dan Perencanaan Perangkat Daerah

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Kegiatan prioritas dalam rencana pembangunan daerah dan rencana pembangunan perangkat daerah
- Pendanaan kegiatan prioritas dalam dokumen rencana pembangunan
- Perumusan dan keterukuran target kegiatan prioritas.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah pemerintah daerah telah menetapkan kegiatan prioritas Pembangunan dalam dokumen rencana RPJMD?

- Apakah kegiatan prioritas Pembangunan yang ditetapkan rencana Pembangunan daerah ditindak lanjuti dalam rencana strategis daerah?
- Seberapa banyak kegiatan prioritas dalam RPJMD ditindak lanjuti dalam RENSTRA?
- Apakah terdapat perhitungan kebutuhan pendanaan untuk masing-masing kegiatan prioritas pemerintah daerah dalam dokumen RKPD?
- Apakah terdapat estimasi sumber pendanaan (APBD, APBN, dan Pendanaan alternatif) untuk pembiayaan kegiatan prioritas?
- Berapa rata-rata perbedaan antara estimasi pendanaan kegiatan prioritas dalam RKPD dan APBD?
- Apakah kegiatan prioritas dalam RKPD memiliki target yang sama dengan rencana kerja perangkat daerah?
- Apakah target output dan outcome yang dirumuskan untuk kegiatan prioritas dapat diukur secara kuantitatif?
- Apakah pengukuran output dan outcome kegiatan prioritas memanfaatkan data hasil evaluasi dokumen rencana Pembangunan daerah?

c) Kordinasi Antar Lembaga dan Partisipasi Masyarakat

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Koordinasi perencanaan kegiatan prioritas daerah antar perangkat daerah.
- Konsultasi dan fasilitasi dengan pemerintah provinsi.
- Partisipasi masyarakat dalam Pembangunan.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah terdapat koordinasi dan mekanisme pembagian peran (crosscutting) antar perangkat daerah dalam pelaksanaan kegiatan prioritas?
- Apakah pembagian peran antar perangkat daerah dirumuskan dalam bentuk program, kegiatan, sub kegiatan yang disertai dengan indikator dan target?

- Seberapa banyak program dan sub kegiatan sesuai dengan kesepakatan pembagian peran diakomodir dalam rencana kerja masing masing perangkat daerah?
- Apakah pemerintah provinsi melakukan penalaahan terhadap rencana kegiatan prioritas yang dikonsultasikan oleh pemerintah kab/kota dalam proses fasilitasi RKPD?
- Dalam proses konsultasi apakah terdapat sinkronisasi antara prioritas provinsi dan prioritas kab/kota?
- Seberapa banyak hasil masukan dalam proses fasilitasi ditindak lanjuti dalam penyempurnaan RKPD?
- Apakah pemerintah daerah melibatkan dunia usaha, organisasi masyarakat, kelompok masyarakat dalam forum musrenbang?
- Apakah masyarakat (non pemerintah) memiliki instrument untuk memantau tindak lanjut usulan kegiatan yang disepakati dalam musrenbang?
- Seberapa banyak usulan dalam musrenbang yang diakomodir dalam dokumen RKPD?

#### d) Penilaian Prioritas Kegiatan dalam Perencanaan

Dimensi Penilaian proyek secara khusus menyasar pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Metodologi penilaian
- Analisis teknis, sosial dan ekonomi untuk kegiatan prioritas
- Analisis resiko dalam penilaian kegiatan prioritas.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi penilaian proyek tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah penentuan kegiatan prioritas daerah didasarkan pada metode penjenjangan kinerja?
- Seberapa banyak kegiatan prioritas yang ditetapkan terhubung dengan pencapaian tujuan dan sasaran daerah?
- Apakah usulan kegiatan prioritas berupa kegiatan infrastruktur berskala besar (>5m) disertai dengan study kelayakan?
- Apakah study kelayakan wajib direviu sebelum digunakan?

- Seberapa banyak usulan kegiatan prioritas yang disertai dengan study kelayakan?
- Apakah usulan kegiatan prioritas berupa kegiatan infrastruktur berskala besar harus disertai dengan analisis dampak sosial ekonomi dan lingkungan?
- Apakah analisis dampak sosial ekonomi dan lingkungan wajib direviu sebelum digunakan?
- Seberapa banyak usulan kegiatan prioritas yang disertai dengan analisis dampak ekonomi sosial dan lingkungan?

e) Pemanfaatan Pendanaan Alternatif dalam Rencana Pembangunan Daerah

Dimensi Pemanfaatan Pendanaan Alternatif dalam Rencana Pembangunan Daerah secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Kegiatan yang dibiayai pendanaan alternatif direncanakan dalam RKPD/ RPJMD
- Rencana/strategi/kebijakan kerjasama dalam dokumen rencana pembangunan daerah
- Sinergi pendanaan pembangunan antara BUMD dengan OPD.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi Pemanfaatan Pendanaan Alternatif dalam Rencana Pembangunan Daerah tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah terdapat skenario pemanfaatan dana di luar APBD dalam dokumen rencana pembangunan daerah?
- Apakah terdapat rumusan kegiatan yang dibiayai melalui pendanaan alternatif (CSR, zakat, KPBU, dll) dalam dokumen perencanaan daerah?
- Seberapa banyak rencana kegiatan yang dibiayai pendanaan alternatif dapat dilaksanakan?
- Apakah pemerintah daerah telah menetapkan rencana Kerjasama daerah?
- Apakah kegiatan kegiatan dalam rencana Kerjasama daerah diadopsi dalam dokumen rencana Pembangunan daerah?
- Seberapa banyak kegiatan dalam rencana Kerjasama daerah telah diadopsi dalam dokumen rencana Pembangunan daerah?

- Apakah BUMD diwajibkan untuk melaporkan rencana bisnis kepada pemerintah daerah?
- Apakah pemerintah daerah melakukan reviu dan sinkronisasi rencana bisnis BUMD dengan rencana Pembangunan daerah?
- seberapa banyak pembangunan infrastruktur oleh BUMD yang direviu dalam 3 tahun terakhir?

### **Aspek Pendanaan Pembangunan**

Mengalokasikan investasi publik pada proyek-proyek yang paling produktif memerlukan upaya yang komprehensif, dari perencanaan daerah baik jangka menengah maupun tahunan sampai dengan pengelolaan proyek yang dimulai dari kriteria obyektif untuk memilih proyek. Sasaran utama yang ingin dicapai dari aspek alokasi dalam penilaian ini adalah memastikan bahwa pengalokasian anggaran, perhitungan alokasi dan penetapan pemilihan proyek serta strategi pemeliharaan aset dalam investasi publik mempunyai nilai keberlanjutan.

#### a) Pendanaan Kegiatan Prioritas Tahun Jamak

Dimensi Pendanaan Kegiatan Prioritas Tahun Jamak secara khusus menyoal pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Ketersediaan perhitungan pagu pendanaan kegiatan prioritas yang bersifat tahun jamak
- Publikasi pendanaan kegiatan infrastruktur prioritas
- Pendanaan Pembangunan melalui hutang atau pinjaman daerah.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi Pendanaan Kegiatan Prioritas Tahun Jamak tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah PPAS memuat kegiatan prioritas beserta anggarannya yang diselesaikan lebih dari 1 tahun anggaran?
- Apakah kegiatan prioritas beserta anggaran dalam dokumen PPAS dipilah menurut OPD?
- Seberapa konsisten pagu anggaran dalam DPA-SKPD dengan penghitungan kebutuhan anggaran kegiatan prioritas dalam PPAS?

- Terkait kegiatan prioritas berskala besar dalam PPAS, apakah pemerintah daerah mempublikasikan pagu anggaran untuk masing masing kegiatan infrastruktur tersebut?
- Apakah publikasi kegiatan infrastruktur tersebut hanya memuat pendanaan total atau pendanaan yang dibagi dalam skala tahunan?
- Jika terdapat perubahan terhadap alokasi anggaran kegiatan infrastruktur yang di publikasikan, bagaimana pemerintah daerah mencatatkan perubahan tersebut?
- Apakah pemerintah daerah memiliki/menetapkan batas maksimal pinjaman daerah?
- Apakah batas maksimal yang ditetapkan tersebut melampaui ketentuan dalam PMK?
- Apakah pelampauan batas tersebut terjadi selama 3 tahun berturut-turut?

b) Keterpaduan Pendanaan Pembangunan

Dimensi Keterpaduan Pendanaan Pembangunan secara khusus menasar pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Pencatatan belanja modal BLUD dalam APBD
- Pencatatan sumber pendanaan dari BUMD, pinjaman daerah, dan kerjasama daerah dalam APBD
- Pencatatan belanja infrastruktur dan OP dalam APBD

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi Keterpaduan Pendanaan Pembangunan tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah belanja modal yang dipergunakan oleh BLUD dibahas dalam proses penyusunan APBD?
- Apakah belanja modal BLUD dicantumkan dalam dokumen APBD?
- Berapa besar porsi belanja modal BLUD yang tercantum dalam APBD?
- Apakah pendapatan daerah yang bersumber dari BUMD, pinjaman daerah, dan kerjasama daerah dicatat dalam APBD?
- Dari 3 sumber pendanaan, seberapa banyak sumber pendanaan yang dicatat dalam APBD?

- Berapa banyak kegiatan dari yang dibiayai sumber pendanaan tersebut dicatat sebagai belanja dalam APBD?
- Apakah terdapat konsolidasi belanja infrastruktur dari seluruh perangkat dalam dokumen anggaran daerah (APBD dan Penjabaran APBD)?
- Apakah belanja infrastruktur daerah memuat belanja OP dalam satu akun belanja?
- Berapa banyak usulan belanja infrastruktur daerah tersebut yang direviu TAPD dalam proses penyusunan APBD?

### c) Pendanaan Pembangunan Kegiatan Prioritas

Dimensi Pendanaan Pembangunan Kegiatan Prioritas secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Persetujuan DPRD untuk pendanaan kegiatan prioritas
- Pengalihan dari belanja modal ke belanja operasi
- Pemenuhan kebutuhan pendanaan kegiatan prioritas.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi Pendanaan Pembangunan Kegiatan Prioritas tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah pendanaan kegiatan infrastruktur berskala besar dibahas Bersama DPRD?
- Apakah pembahasan tersebut terbatas pada anggaran tahunan atau mencakup kebutuhan anggaran yang bersifat multiyear?
- Berapa banyak anggaran kegiatan infrastruktur berskala besar yang dibahas bersama DPRD?
- Apakah ada batasan untuk pergeseran pendanaan pembangunan dari belanja modal ke belanja operasional?
- Jika terjadi pergeseran dari belanja modal ke belanja operasional, apakah pergeseran tersebut harus melalui persetujuan DPRD?
- Dalam dua tahun terakhir, berapa persen rata rata dana belanja modal yang dialihkan ke belanja operasional?
- Apakah ada mekanisme yang ditetapkan untuk menjamin kepastian ketersediaan dana untuk kegiatan prioritas yang sudah terkontrak?

- Untuk kegiatan prioritas berskala besar, apakah APBD mencadangkan dana untuk kebutuhan 1 tahun atau beberapa tahun sekaligus?
- Rata rata dalam 1 tahun anggaran, berapa banyak kegiatan prioritas daerah yang sudah terkontrak dan tidak mendapatkan pendanaan sesuai nilai kontrak?

#### d) Pendanaan Pemeliharaan Aset

Dimensi Pendanaan Pemeliharaan Aset secara khusus menyasar pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Metodologi untuk menghitung biaya pemeliharaan rutin
- Perbaikan dan pemeliharaan pembangunan sebagai bagian dari rencana pembangunan kegiatan prioritas publik
- Pencatatan biaya pemeliharaan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi Pendanaan Pemeliharaan Aset tersebut, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah pemerintah daerah memiliki standar satuan biaya pemeliharaan rutin aset tetap?
- Apakah besaran pemeliharaan mengacu pada standar satuan biaya yang ditetapkan?
- Seberapa besar selisih antara estimasi kebutuhan biaya pemeliharaan aset tetap dengan pagu yang ditetapkan?
- Apakah pemerintah daerah telah menetapkan kebijakan akuntansi yang memuat kebutuhan renovasi/restorasi/ overhaul berdasarkan masa manfaat aset tetap?
- apakah kebutuhan renovasi/restorasi/overhaul aset tetap dicatat dalam DPA-SKPD?
- Berapa persen APBD mampu memenuhi kebutuhan renovasi/restorasi/overhaul aset tetap?
- Apakah biaya renovasi/restorasi/overhaul aset tetap dapat ditemukan dalam dokumen APBD?

- Apakah APBD secara khusus mengklasifikasikan biaya renovasi/restorasi/overhaul?
- Apakah dana renovasi/restorasi/overhaul aset tetap di APBD disampaikan dalam laporan akuntansi aset/laporan keuangan daerah?
- Seberapa banyak biaya renovasi/restorasi/overhaul aset tetap dapat diidentifikasi dalam APBD?

e) Pemilihan Kegiatan Prioritas dalam Proses Penganggaran

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Reviu dan penilaian kegiatan prioritas sebelum dimasukkan ke dalam APBD
- Publikasi kriteria dan proses seleksi kegiatan prioritas
- Ketersediaan pipeline kegiatan prioritas untuk memandu penyusunan pendanaan pembangunan tahunan.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Dalam proses penyusunan APBD, apakah APBD melakukan seleksi ulang terhadap kegiatan prioritas yang ditetapkan dalam RKPD?
- Apakah proses seleksi dan penentuan prioritas tersebut harus dilakukan secara formal dan terbuka, serta melibatkan seluruh OPD?
- Berapa persen dari total usulan kegiatan prioritas dari RKPD yang tidak diakomodir dalam APBD?
- Apakah pemerintah daerah memiliki metode dan kriteria dalam menseleksi kegiatan prioritas?
- Apakah metode dan kriteria tersebut dibakukan dan dipublikasi?
- Seberapa banyak kegiatan prioritas APBD yang melewati proses seleksi berdasarkan metode dan kriteria tersebut?
- Apakah kegiatan prioritas yang didanai oleh APBD mengacu pada prioritas dalam KUA-PPAS?
- Apakah kegiatan prioritas yang tidak masuk kedalam KUA-PPAS tetap dapat didanai dalam APBD?

- Berapa persen jumlah keseluruhan kegiatan prioritas dalam APBD yang berasal dari KUA-PPAS?

### **Aspek Pelaksanaan Pembangunan**

Penyelenggaraan pembangunan daerah yang tepat waktu dan hemat biaya memerlukan penguatan lembaga untuk memastikan proyek dapat didanai sepenuhnya, dipantau secara transparan, dan dikelola secara efektif selama implementasinya. Hal tersebut akan tercapai dengan sasaran memastikan bahwa asset yang dihasilkan dalam pelaksanaan pengadaan dan pengelolaan manajemen proyek memiliki kualitas terbaik serta memiliki nilai keberlanjutan terhadap sarana dan prasarana investasi publik.

#### a) Pengadaan

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Transparansi dan keterbukaan dalam proses pengadaan
- Sistem informasi untuk pengadaan
- Penanganan sanggahan dan aduan.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian digali dengan pertanyaan:

- Apakah terdapat aturan yang mewajibkan pengadaan kegiatan prioritas dilakukan secara transparan dan terbuka?
- Apakah aturan pengadaan juga mengharuskan adanya publikasi informasi terkait persyaratan, tahapan dan jadwal pengadaan?
- Berapa persen kegiatan prioritas dilaksanakan secara kompetitif, transparan dan terbuka?
- Apakah dalam pelaksanaan pengadaan terdapat sistem dan basis data yang memastikan proses pengadaan dipantau secara memadai?
- Apakah dalam sistem terdapat basis data informasi terhadap proses pengadaan yang lengkap dan penjelasan laporan hasil pengadaan secara detail sebagai instrumen pelaporan pemantauan?

- Apakah di dalam basis data memiliki muatan informasi pelaporan pemantauan dan analisis serta dilaporkan secara berkala?
- Apakah terdapat aturan yang mewajibkan penanganan sanggahan/keluhan selama proses pengadaan harus melewati proses reviu dari lembaga independen?
- Apakah hasil reviu dari lembaga/badan independen tersebut digunakan dan dipublikasikan?
- Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian sanggahan atau keluhan?

#### b) Ketersediaan Pagu Pendanaan

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Pengeluaran untuk kegiatan prioritas didasarkan pada forecast cashflow
- Pencairan dana yang tepat waktu
- Integrasi dana eksternal (donor) ke dalam Rekening Kas Umum Daerah.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian ini digali dengan pertanyaan:

- Apakah terdapat aturan yang mewajibkan adanya rencana penarikan untuk kegiatan prioritas?
- bagaimana rencana penarikan dalam 1 tahun anggaran tersebut disusun?
- Berapa persen selisih (gap) antara rencana penarikan dan realisasi dalam kurun waktu (periode) tertentu dalam satu tahun anggaran?
- Apakah ada mekanisme untuk memastikan ketersediaan anggaran dalam Rekening daerah sesuai rencana penarikan?
- Apakah mekanisme tersebut mampu menjamin pencairan dana yang tepat waktu pada setiap penarikan?
- Secara umum pada kegiatan prioritas, berapa banyak invoice penarikan dana yang dibayarkan tepat waktu?
- Apakah ada regulasi yang mengatur pendanaan pembangunan yang bersumber dari luar APBD harus terintegrasi ke dalam RKUD?
- Bagaimana dana pembangunan yang bersumber dari luar APBD dikelola?

- Terkait kegiatan pembangunan yang dibiayai dari luar APBD, Berapa lama proses pencairan dana dari KPPN setelah pengajuan menerima surat perintah membayar (SPM)?

c) Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Pengendalian pelaksanaan kegiatan prioritas
- Realokasi pagu pendanaan pada saat pelaksanaan kegiatan prioritas
- Evaluasi terhadap kegiatan prioritas yang telah selesai.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian ini digali dengan pertanyaan:

- Apakah aturan hukum mewajibkan adanya pengawasan pelaksanaan proyek pembangunan?
- Apakah pengawasan tersebut dilakukan di tingkat PPK/PPTK atau dilakukan PPK/PPTK dan terdapat monitoring dan evaluasi terpadu untuk keseluruhan pembangunan kegiatan prioritas skala besar?
- Jika terdapat proyek dengan potensi penyerapan dana yang rendah, apakah terdapat regulasi yang memperbolehkan realokasi dana dari kegiatan prioritas tersebut?
- Apakah dalam proses monitoring dan evaluasi kegiatan prioritas terdapat mekanisme untuk menentukan kapan realokasi dibutuhkan dan kemana dana tersebut digunakan?
- Untuk pembangunan kegiatan prioritas yang mendapatkan dana tambahan, bagaimana kinerjanya setelah mendapatkan tambahan alokasi?
- Apakah ada kebijakan dan prosedur yang mengharuskan untuk melakukan revaluasi pasca pembangunan?
- Apakah yang revaluasi dilakukan berfokus pada biaya kegiatan, deliverable, dan output dan apakah revaluasi berfokus pada biaya kegiatan, deliverable, dan output serta dilakukan pihak independen?
- Apakah kegiatan prioritas yang dilakukan revaluasi pasca kegiatan memiliki besaran kurang dari 10%, atau antara 10 - 25%, dan atau lebih dari 10%?

#### d) Manajemen Pelaksanaan Pembangunan

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Ketersediaan pedoman/aturan manajemen kegiatan
- Pedoman/kebijakan/prosedur penyesuaian kegiatan yang berlaku umum
- Audit ex post (pasca kegiatan).

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian ini digali dengan pertanyaan:

- Apakah aturan hukum mengharuskan penunjukan PPTK untuk kegiatan prioritas?
- Apakah aturan hukum tersebut juga mengatur keharusan adanya rencana kerja kegiatan?
- Apakah proyek infrastruktur yang sebelum pelaksanaannya telah memiliki PPTK dan rencana kerja memiliki bobot kurang dari 75%, atau lebih dari 75%, dan atau lebih dari 75%?
- Apakah terdapat mekanisme baku untuk melakukan amandemen/addendum kontrak bagi kegiatan prioritas?
- Apakah amandemen/addendum harus didasarkan pada justifikasi yang memuat telaah terhadap kegunaan kegiatan, dana, serta output?
- Apakah dalam setahun terakhir, kegiatan prioritas yang mengalami amandemen/addendum mencakup kurang dari 10%, atau lebih dari 10%, dan atau lebih dari 10% serta beberapa kegiatan prioritas dibatalkan atau didesain ulang secara substansial?
- Apakah ketentuan regulasi memperbolehkan auditor eksternal untuk melakukan audit pasca kegiatan dan audit terhadap kegiatan yang didanai dari luar APBD?
- Apakah auditor eksternal tersebut diperbolehkan untuk mempublikasi hasil auditnya?
- Apakah kegiatan prioritas yang diaudit oleh auditor eksternal banyaknya mencakup Kurang dari 10%, atau antara 10-25%, dan atau lebih dari 25%?

#### e) Pemantauan Aset-Aset Publik

Dimensi ini secara khusus menyorot pada pengumpulan data dan informasi terkait dengan:

- Pemutakhiran akuntansi aset
- Pencatatan aset non-finansial
- Pencatatan nilai penyusutan aset tetap.

Tiga informasi yang menjadi variabel utama dalam dimensi ini, dalam instrumen penilaian ini digali dengan pertanyaan:

- Apakah hukum atau peraturan mewajibkan pencatatan dan pengakuan aset tetap?
- Apakah terdapat persyaratan bahwa pencatatan aset tetap tersebut harus komprehensif dan diperbarui secara berkala?
- Seberapa banyak aset tetap pemda yang sudah tercatat?
- Apakah ada regulasi yang mengharuskan laporan aset daerah menjadi bagian dari laporan keuangan daerah secara keseluruhan?
- Apakah laporan aset tersebut memuat pemutakhiran informasi jumlah dan nilai aset, penyusutan nilai dan masa manfaat?
- Apakah aset tetap pemerintah daerah yang sudah teregister dan terkodefikasi besarnya mencakup kurang dari 25%, atau antara 25-75%, dan atau lebih dari 75%?
- Apakah regulasi yang mengharuskan pemerintah daerah menghitung nilai penyusutan aset tetap?
- Apakah nilai penyusutan dihitung berdasarkan perhitungan bersifat umum didasarkan pada proyeksi statistik atau perhitungan detail untuk masing masing aset?
- Apakah rata-rata persentase nilai penyusutan aset tetap besarnya mencakup kurang dari 2%, atau antara 1-2%, dan atau lebih dari 2%?

Secara keseluruhan, penyempurnaan pada dimensi, variabel, dan pertanyaan-pertanyaan di atas menggambarkan siklus pengelolaan penyelenggaraan pembangunan daerah, mulai dari proses perencanaan, pengalokasian anggaran, hingga implementasinya. Setiap pertanyaan dalam kuesioner tersebut merupakan

pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban yang telah tersedia untuk masing-masing pertanyaan.

### **5.1.2 Tahap Jangka Menengah**

Tahapan Kerja Jangka Menengah dimulai dengan penialain di 5 kota pilot project, penyempurnaan panduan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah, dan penilaian 8 kota pilot project. Hasil dari penilaian dimaksud selanjutnya menjadi dasar sebagai perumusan rencana peningkatan kapasitas penyelenggara pembangunan daerah.

#### **1) Ujicoba Penilaian di 5 Kota *Pilot Project***

Ujicoba penialain di 5 (lima) kota *pilot project*, yaitu Kota Banjarmasin, Balikpapan, Semarang, Surakarta, dan Denpasar. Hasil ujicoba penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah di 5 kota dimaksud dijelaskan bahwa secara umum beberapa kota menunjukkan variasi kinerja dalam tiga aspek utama, yaitu Perencanaan (*Planning*), Alokasi (*Allocation*), dan Pelaksanaan (*Implementation*).

#### **2) Penyempurnaan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah**

Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah pada tahap ini telah dilakukan penyempurnaan, berdasarkan masukan dan penyesuaian regulasi dan konteks kebutuhan pemerintah daerah terkait pembangunan. Penyempurnaan panduan dilakukan pada dimensi, variabel, dan pertanyaan-pertanyaan instrumen penilaian.

## **5.2 Manfaat Aksi Perubahan**

Secara umum manfaat aksi perubahan adalah untuk mendukung Pemerintah dalam meningkatkan kapasitas pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pembangunan daerah, khususnya dari tiga aspek utama, yaitu perencanaan pembangunan daerah, alokasi pendanaan, dan pelaksanaan pembangunan daerah

### **5.2.1. Manfaat untuk Project Leader**

Manfaat aksi perubahan untuk *Project Leader*:

1. Sebagai media pengembangan kemampuan kepemimpinan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan berintegritas.

2. Meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai pejabat pengawas di Sub Direktorat khususnya terkait peningkatan penyelenggaraan pembangunan daerah.

#### **5.2.2. Manfaat untuk Tim Efektif**

Manfaat aksi perubahan untuk Tim Efektif:

1. Sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas kinerja tim efektif khususnya terkait penyelenggaraan pembangunan daerah.
2. Sebagai media komunikasi yang efektif khususnya bagi tim penyelenggaraan pembangunan daerah.
3. Sebagai media pembelajaran untuk melatih kemampuan manajerial sosio-kultural khususnya terkait kerjasama tim untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **5.2.3. Manfaat untuk Pimpinan Unit**

Manfaat dari aksi perubahan untuk pimpinan unit di Direktorat PEIPD Ditjen Bina Pembangunan Daerah adalah sebagai perangkat monitoring bagi pimpinan dan ketua tim dalam penyelenggaraan pembangunan daerah, mulai dari perencanaan, pendanaan, dan pelaksanaan, sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap kinerja penyelenggaraan Pembangunan daerah pada periode selanjutnya.

#### **5.2.4. Manfaat untuk Pengguna Layanan Eksternal**

Manfaat yang diperoleh dari aksi perubahan untuk *stakeholder* eksternal:

1. Pemerintah daerah dapat melakukan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah secara mandiri.
2. Pemerintah daerah dapat mengidentifikasi dan memetakan secara mandiri kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah untuk ditindaklanjuti dengan peningkatan kapasitas dengan fasilitasi dari pemerintah pusat atau pemerintah provinsi untuk daerah kabupaten/kota.

#### **5.2.5. Manfaat bagi Organisasi**

Manfaat yang diperoleh bagi Direktorat Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah (PEIPD) Ditjen Bina Pembangunan Daerah adalah:

1. Peningkatan kinerja Direktorat PEIPD melalui peningkatan capaian indikator kinerja utama lembaga/organisasi.
2. Mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) pada Direktorat PEIPD terkait penilaian dan peningkatan kapasitas penyelenggaraan Pembangunan daerah.

## BAB VI

### KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN

Pelatihan di bawah ini telah disusun dilaksanakan sebelumnya, memiliki keterkaitan erat dengan penyusunan panduan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah karena masing-masing memberikan kerangka kerja, teknik, dan keahlian yang relevan dalam mendukung proses analisis dan penyusunan kebijakan berbasis bukti.

Penjelasan Mata pelatihan tersebut antara lain sebagai berikut:

#### 1) *Design Thinking* dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Mata Pelatihan *Design thinking* berfokus pada proses pemahaman mendalam terhadap kebutuhan masyarakat dan pemecahan masalah secara kreatif dan terstruktur. Dalam konteks penilaian kapasitas daerah, metode ini membantu untuk merancang solusi pembangunan yang berbasis pada pemahaman konteks lokal dan proses pengambilan keputusan yang kolaboratif. Membentuk panduan yang fleksibel, adaptif, dan berfokus pada solusi yang menjawab kebutuhan nyata masyarakat dan pemerintah daerah.



**Gambar 18 Sertifikat Pelatihan *Design Thinking* dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan**

#### 2) Merumuskan Kebijakan Publik menggunakan *Big Data Analysis*

Analisis *Big Data* memberikan kemampuan untuk mengolah data dalam skala besar, baik kuantitatif maupun kualitatif, untuk memahami tren dan pola yang relevan dengan kapasitas pembangunan daerah. Pelatihan ini berfokus Pengenalan Big Data, Manfaat dan Tantangan *Big Data Analytic*, *Big Data* dan Statistik Resmi serta Fitur Analisis *Big Data*. Dalam penyusunan panduan, analisis *big data* memungkinkan identifikasi pola, tren, dan hubungan yang tidak terlihat secara manual.

Panduan yang dibuat dapat memanfaatkan data empiris untuk memberikan indikator penilaian yang lebih akurat dan berbasis bukti, misalnya dalam penentuan prioritas pembangunan atau alokasi sumber daya.



**Gambar 19 Sertifikat Pelatihan Merumuskan Kebijakan Publik menggunakan Big Data Analysis**

### 3) *Public Policy Consulting*

Pelatihan *Public Policy Consulting* memberikan wawasan dalam menilai kebijakan yang ada dan merumuskan kebijakan yang baru. Pelatihan ini memberikan pemahaman mengenai Isu Lingkungan Berkelanjutan (Transisi Energi dan Sampah Plastik) serta Isu Pembangunan Manusia (Kesehatan). Dalam konteks penyusunan panduan penilaian kapasitas, kemampuan untuk memahami dan menganalisis isu-isu yang berkembang di masyarakat akan sangat mendukung dalam merancang pedoman yang efisien dan dapat diimplementasikan di tingkat daerah.



**Gambar 20 Sertifikat Pelatihan *Public Policy Consulting***

### 4) *Developing Strategy and Competitive Advantage*

Pelatihan ini memberikan pemahaman bagi peserta untuk memahami secara mendalam mengenai strategi, pengembangan strategi melalui keunikan yang dimiliki, mendefinisikan ukuran kesuksesan serta bagaimana menjalankan strategi agar dapat

*sustain*. Dalam hal penyusunan panduan, ini berkaitan dengan perumusan strategi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan daerah dalam konteks pembangunan dan penilaian kapasitasnya.



**Gambar 21 Seritikat Pelatihan *Developing Strategy and Competitive Advantage***

### 5) *Certified Risk Professional in Public Sector*

Risiko merupakan bagian tak terpisahkan dalam setiap proses pembangunan. Mengelola risiko dengan baik akan meningkatkan efektivitas program pembangunan daerah. Penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan harus memperhitungkan faktor risiko, baik risiko finansial, operasional, maupun sosial. Pelatihan ini membekali penyusun dengan keterampilan untuk mengintegrasikan pendekatan manajemen risiko.



**Gambar 22 Sertifikat *Certified Risk Professional in Public Sector***

## **BAB VII**

### **KOMUNIKASI AKSI PERUBAHAN**

Komunikasi aksi perubahan ditujukan untuk menunjang peningkatan pelayanan publik, yaitu mendorong peningkatan pelayanan publik oleh pemerintah daerah. Sebagaimana disebutkan dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan pelayanan publik adalah komunikasi efektif dalam sebuah aksi perubahan. Dalam konteks pemerintahan, komunikasi yang efektif di pemerintahan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja layanan publik. Namun, seringkali terdapat kesalahpahaman informasi. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perbedaan latar belakang, pemahaman, atau persepsi.

Misalnya, pimpinan mungkin memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang tujuan dan strategi organisasi, sementara bawahan mungkin lebih fokus pada tugas-tugas operasional sehari-hari (Robbins & Judge, 2017). Akibatnya, bawahan mungkin tidak memahami dengan jelas bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Untuk mengatasi gap informasi dalam aksi perubahan ini, pemimpin harus memastikan bahwa informasi penting terkait visi, misi, dan strategi organisasi tersampaikan dengan jelas kepada seluruh karyawan (Yukl, 2013). Selain itu, pemimpin juga harus memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendorong bawahan untuk menyampaikan ide-ide dan umpan balik mereka. Dengan demikian, dapat tercipta alur komunikasi dua arah yang efektif.

Ketidaksinkronan informasi dalam komunikasi tersebut seringkali disebabkan oleh hambatan-hambatan dalam komunikasi. Beberapa hambatan yang sering terjadi dalam komunikasi dalam konteks pemerintahan dapat berimplikasi terhadap kinerja ASN dalam pelayanan publik. Hal ini tentu saja menjadi perhatian, khususnya bagi pimpinan di lembaga pemerintahan.

Dalam konteks pemerintahan, terdapat beberapa hambatan komunikasi yang dapat menghambat efektivitas komunikasi antara pimpinan dan ASN di tingkat bawahnya, di antaranya (Robbins & Judge, 2017; Lunenburg, 2010): hambatan fisik (physical barriers); hambatan fisiologis (physiological barriers); hambatan psikologis (psychological barriers); hambatan semantik (semantic barriers).

Dengan memahami dan mengatasi hambatan-hambatan komunikasi tersebut, kepemimpinan di sebuah instansi dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja layanan publik. Salah satu upayanya yaitu dengan menerapkan komunikasi efektif dalam penerapan pekerjaan di lembaga pemerintahan. Beberapa aspek komunikasi dalam aksi perubahan dijelaskan sebagaimana di bawah ini.

### **7.1. Komunikasi Efektif Pimpinan**

Komunikasi efektif dalam aksi perubahan, khususnya terkait dengan penyelenggaraan pembangunan daerah dapat dicapai ketika informasi atau pesan yang disampaikan oleh komunikator (pimpinan) dapat diterima dan dimengerti dengan baik oleh komunikan (bawahan), serta komunikan memberikan umpan balik atau tindak lanjut yang sesuai (Robbins & Judge, 2017). Berdasarkan indikator komunikasi efektif, masalah-masalah komunikasi dalam meningkatkan kinerja layanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintahan, diidentifikasi, sebagai berikut:

- **Pemahaman yang Jelas:** dalam konteks aksi perubahan harus memastikan bahwa pesan atau informasi terkait kebijakan, pekerjaan, atau program yang akan dijalankan harus bisa dipahami dengan jelas.
- **Ketepatan Penyampaian:** penyampaian informasi dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan aksi perubahan. Dalam hal ini, pesan atau informasi yang disampaikan pimpinan harus jelas dan tidak multi tafsir. Maka, setelah menyampaikan pesan, juga perlu dikonfirmasi kembali untuk memastikan bahwa instruksi, petunjuk, dan arahan yang disampaikan sudah benar-benar jelas diterima dan siap dilaksanakan.
- **Umpan Balik yang Konstruktif:** SDM yang terlibat dalam aksi perubahan perlu memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun, sehingga dapat memperbaiki proses komunikasi selanjutnya. Di sini, semua SDM harus dapat

menerima umpan balik berupa saran dan masukan demi memperbaiki kinerja terhadap layanan publik yang dijalankannya.

- Tindak Lanjut yang Sesuai: dalam konteks ini, SDM yang terlibat dalam aksi perubahan perlu melakukan tindak lanjut yang sesuai dengan informasi atau instruksi yang diberikan. Dengan demikian, semua instruksi, petunjuk, dan arahan dilaksanakan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, yaitu melaksanakan pelayanan publik, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya di lembaga pemerintahan.

Oleh karena itu, untuk mencapai komunikasi efektif, pimpinan harus memperhatikan beberapa aspek, seperti pemilihan media komunikasi yang tepat, penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, serta kemampuan untuk mendengarkan dan memahami sudut pandang orang-orang yang dipimpinnya (Yukl, 2013). Dengan komunikasi efektif, pimpinan dapat memastikan bahwa informasi penting terkait tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi tersampaikan dengan baik kepada bawahan, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja layanan publik.

## **7.2. Penggunaan Media Digital**

Dalam era digital saat ini, dalam melaksanakan aksi perubahan, kita dapat memanfaatkan berbagai media digital untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dengan pemerintah daerah. Beberapa contoh penggunaan media digital dalam pemerintahan antara lain:

- Website Pemerintah: menyediakan informasi dan layanan publik secara *online*, sehingga stakeholders dapat mengakses informasi dengan mudah. Artinya, dalam aksi perubahan perlu diberikan perhatian terhadap isi informasi dan layanan publik yang ditayangkan di website Lembaga/organisasi.
- Media Sosial: memungkinkan dalam aksi perubahan untuk berinteraksi secara langsung dengan masyarakat, menerima umpan balik, dan menyampaikan informasi terkini. Di media sosial pimpinan harus memastikan bahwa konten-konten yang di-*upload* di media sosial harus sesuai dengan tujuan kinerja pemerintahan yaitu meningkatkan pelayanan publik. Kemudian, menerima dan merespon dengan baik umpan balik dari masyarakat yang berinteraksi di akun media sosial Lembaga/organisasi.

- Aplikasi Mobile: media ini dapat memudahkan stakeholders untuk mengakses layanan publik dan menyampaikan keluhan atau permintaan secara cepat dan efisien. Dalam aksi perubahan harus dipastikan aplikasi mobile terkait layanan publik yang dapat diakses oleh masyarakat dikelola oleh teknisi yang profesional.
- Video Conference: memungkinkan dalam aksi perubahan untuk melakukan rapat atau pertemuan virtual dengan bawahan di berbagai lokasi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi.

Dengan memanfaatkan media digital dalam komunikasi, maka diharapkan aksi perubahan dapat berjalan dengan mengedepankan unsur transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat (Linders, 2012). Selain itu, penggunaan media digital juga dapat membantu mengatasi hambatan-hambatan komunikasi, seperti jarak geografis dan keterbatasan sumber daya.

## **BAB VIII**

### **KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN**

#### **8.1. Penyesuaian Aksi Perubahan**

Berdasarkan capaian jangka pendek dari aksi perubahan serta dukungan dari Mentor dan bimbingan Coach, Aksi Perubahan yang dilakukan masih sesuai dengan rencana tahapan dan milestone yang telah ditentukan sebelumnya. Namun, untuk menjamin hal tersebut tercapai sampai dengan jangka panjang, maka dibutuhkan suatu komitmen bersama baik dari Tim Efektif maupun secara organisasi dalam melanjutkan aksi perubahan yang telah dilakukan.

#### **8.2. Keberlanjutan Aksi Perubahan**

Keberlanjutan aksi perubahan sangat ditentukan oleh adanya komitmen pimpinan dan seluruh pihak yang terlibat. Dalam pelaksanaan aksi perubahan ini telah didukung dengan Surat Tugas Plh. Direktur PEIPD Nomor 000.8/1372/SD.PMIPD/PEIPD Tanggal 24 Oktober 2024 tentang Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah di Jakarta.

Untuk menjamin keberlanjutan aksi perubahan ini, juga dilakukan penyelarasan Panduan Penilaian Penyelenggaraan Pembangunan Daerah. Selain itu, untuk terus menjamin keberlanjutan aksi perubahan ini, akan dilakukan monitoring, review dan evaluasi terhadap pelaksanaan penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah secara berkala pada setiap tahapan milestone yang direncanakan.

## **BAB IX**

### **PENUTUP**

#### **9.1. Kesimpulan**

- a. Aksi perubahan dalam penilaian kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah pada jangka pendek dapat terlaksana dengan baik. Hal tersebut berkat dukungan dari berbagai pihak terutama mentor, coach dan tim efektif.
- b. Komunikasi efektif dijadikan kunci dalam proses pelaksanaan aksi perubahan ini. Melalui pelaksanaan aksi perubahan ini, Ketua memperoleh banyak kesempatan untuk mengembangkan potensi diri terkait kepemimpinan khususnya kemampuan membangun komunikasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.
- c. Pengembangan instrumens penilaian dan peningkatan kapasitas penyelenggaraan pembangunan daerah akan terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan nasional dan daerah.

#### **9.2. Lesson Learned**

- a. Pondasi dasar untuk menjadi pemimpin yang melayani adalah dengan menerapkan kepemimpinan Pancasila, yaitu beretika, berintegritas, dan menerapkan prinsip akuntabilitas. Kesadaran bahwa memberikan kualitas layanan terbaik dalam melaksanakan pekerjaan adalah merupakan wujud bela negara dan bentuk integritas pemimpin.
- b. Seorang pemimpin akan terus terdorong untuk melakukan penyesuaian dan inovasi dari adanya perubahan. Di samping itu juga berpikir kreatif dan inovatif dalam organisasi untuk perbaikan dan peningkatan kinerja pelayanan publik.
- c. Aksi perubahan dalam penilaian penyelenggaraan pembangunan daerah adalah tools bagi ketua (*project leader*) untuk mengembangkan kemampuan manajerial kepemimpinan mulai dari menganalisis kondisi organisasi, berpikir kreatif, membangun tim, kerjasama, komunikasi, pengembangan diri dan orang lain, melakukan pengawasan, pengendalian serta kemampuan lainnya dalam rangka mencapai tujuan lembaga/organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2020). Survei Kepuasan Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kepemimpinan. Jakarta: BKN.
- Fatira, Marlya AK., dkk. (2021). Pembelajaran Digital. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Hapsari, Wulandari Indri. (2021). Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas: Komunikasi dalam Pelayanan Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). (2020). Laporan Kinerja Pelayanan Publik. Jakarta: Kemenpan-RB.
- Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, Ditjen Bina Pembangunan Daerah, 2024.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Dan Rencana.
- Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.
- PIMA Handbook: Public Investment Management Assessment, 1st Edition, 2022.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045.
- Yukl, Gary. (2010). Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi Kelima (Leadership In Organization). Jakarta: PT. Indeks.

# LAMPIRAN

1. Form Persetujuan Mentor

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

NAMA PESERTA : Dr. Jiwa Muhamad Satria Nusantara, S.IP., M.A.  
NDH : 27  
NIP : 19930807 201507 1 001  
JABATAN : Analis Kebijakan Ahli Muda  
selaku Sub Koordinator Partisipasi Masyarakat  
UNIT KERJA : Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah  
NAMA MENTOR : Rendy Jaya Laksmana, ST., MM.  
NIP : 19760905 200112 1 001  
JABATAN : Analis Kebijakan Ahli Madya selaku Koordinator Partisipasi  
Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah  
GAGASAN PERUBAHAN : Penyusunan Pedoman Penilaian Kapasitas  
Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

Di Setujui Oleh  
Mentor/Atasan Langsung,



Rendy Jaya Laksmana, ST., M.M.

## 2. SK Pembentukan Tim Efektif



**KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL BINA PEMBANGUNAN DAERAH**

Jalan Taman Makam Pahlawan Nomor 20 Kalibata Jakarta Selatan 12750  
Telepon (021) 7942651 - 7942653, website : www.kemendagri.go.id  
ISO.9001:2008 - CERTIFICATE No. 2013/1202

**SURAT TUGAS**

**NOMOR : 000.8 / 1372 / SD. PMIPD / PEIPD**

Tentang

Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

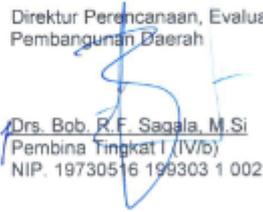
- Dasar :
1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
  2. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah;
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah;
  5. Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2018 tentang Strategi Nasional Pencegahan Korupsi;
  6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah

**MEMERINTAHKAN :**

- Untuk :
1. Kepada nama terlampir agar melaksanakan tugas untuk menjadi Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan dalam Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah, sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan.
  2. Menyiapkan bahan materi dan membuat laporan kepada Pih. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah dalam Penyusunan Panduan Penilaian Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah.

Ditetapkan di : Jakarta  
pada tanggal : 24 Oktober 2024

Pih. Direktur Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi  
Pembangunan Daerah

  
Drs. Bob R.F. Sagala, M.Si  
Pembina Tingkat I (IV/b)  
NIP. 19730516 199303 1 002

Lampiran : Plh. Direktur Perencanaan, Evaluasi, dan Informasi  
 Pembangunan Daerah  
 Nomor : 000.8/1372/SD.PMIPD/PEIPD  
 Tanggal : 24 Oktober 2024

Tim Efektif Rancangan Aksi Perubahan Penyusunan Panduan Penilaian  
 Kapasitas Penyelenggaraan Pembangunan Daerah

NO	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
1	2	3	4
1	Bob Ronald F. Sagala, M.Si.	Plh. Direktur Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah	Pengarah
2	Rendy Jaya Laksamana, ST., MT	Analisis Kebijakan Ahli Madya pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Mentor
3	Dr. Jiwa Muhamad Satria Nusantara, S.IP., MA	Analisis Kebijakan Ahli Muda pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Ketua
4	Khoriyah, S.E	Analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Koordinator Tim Penyusun Panduan
5	I Gusti Agung Ngurah Wirdana Putra, S.Tr.IP	Pengelola Surat pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Koordinator Tim Dokumentasi dan Administrasi
6	Dede Sulaeman, M.I.Kom	<i>Knowledge Management Specialist</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Penyusun Panduan
7	Mudhoffar Fauzarrahmat, S.Si	<i>Collaborative Development Sub Specialist</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Penyusun

NO	NAMA	JABATAN	KEDUDUKAN DALAM TIM
8	Rahmat Adi Nugraha, S.Kom	<i>Engineering Team</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Penyusun
9	Fachrullyanta Adi Saputra S.Si	<i>Front End Sub Specialist</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
10	Yanriko, S.E	<i>Human Resource Training Sub Specialist</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
11	Hegar perdana, S.I.Kom	<i>Engineering Team</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
12	Resko Satria Pamungkas	<i>Administration Team</i> pada Paket Kegiatan <i>National Urban Development Project</i> (NUDP)	Tim Dokumentasi dan Administrasi
13	Muhammad Satrio Dwi Prakoso, S.Sos	Tenaga Lepas Pendukung Administrasi pada Substansi Partisipasi Masyarakat dan Informasi Pembangunan Daerah	Tim Dokumentasi dan Administrasi