



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

**BANGUN DESA,  
BANGUN INDONESIA**  
DESA TERDEPAN UNTUK INDONESIA

# PESERTA TERBAIK #4

## PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN VI TAHUN 2024



**Nama** : Novita Hidayati, S.Psi., M.Psi  
**Unit Kerja** : Sekretariat Jenderal  
**Coach** : Eka Prasetya R, S.P., M.Kesos  
**Mentor** : Masrani, SE, MM

### Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (e-kinerja) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

#### Nama Kegiatan

- **Tujuan Jangka Pendek**
  - Tersedianya penyempurnaan prosedur/ mekanisme kerja sebagai hasil tindak lanjut dari pemantauan evaluasi kinerja
- **Tujuan Jangka Menengah**
  - Terlaksananya deseminasi terhadap prosedur/ mekanisme kerja yang disusun
  - Penyusunan instrumen pemantauan dan evaluasi atas prosedur/ mekanisme kerja yang disusun
- **Tujuan Jangka Panjang**
  - Terlaksananya pemantauan terhadap penerapan prosedur dan mekanisme kerja
  - penyempurnaan kembali prosedur dan mekanisme kerja dari hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan.

#### Output Kegiatan

- **Persiapan**
  - Penguatan dan pembuatan tim efektif dan Identifikasi masalah dan kebutuhan reuiu proses pada evaluasi kinerja pegawai periodik baik secara substansi maupun aplikasi
- **Pelaksanaan**
  - Reuiu proses kerja aplikasi tahap evaluasi kinerja periodik dilanjutkan penyusunan konsep SOP
  - Reuiu proses kerja aplikasi dan substansi yang bermasalah dilanjutkan dengan penyusunan konsep mekanisme penyelesaian
  - Reuiu bukti dukung kinerja
  - Diskusi terkait data pada bukti dukung kinerja
  - Reuiu akhir konsep SOP dan alur kerja dan finalisasi konsep
  - Penandatanganan dokumen SOP
- **Evaluasi**
  - Laporan dan diskusi hasil dengan Mentor dan Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi

#### **Before**

- Sosialisasi yang dilakukan sebelumnya belum cukup efektif memberikan pemahaman bagi pegawai, termasuk Pejabat Penilai Kinerja (2022 dan 2023)
- 2024 sosialisasi dilakukan dengan praktik langsung melalui ekinerja minimal per 3 bulan

#### **After**

- sistem evaluasi kinerja sesuai ketentuan dipahami oleh seluruh pejabat penilai kinerja dan pegawai

# AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

**“Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (*e-kinerja*) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi”**



Disusun Oleh

Nama : Novita Hidayati, S.Psi, M.Psi.  
No Absen : 21\_Kelompok 2  
NIP : 198611022014032002  
Jabatan : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda  
Instansi : Biro Kepegawaian dan Organisasi  
Sekretariat Jenderal

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN XI  
PUSAT PELATIHAN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA  
KEMENTERIAN DESA, PDT DAN TRANSMIGRASI  
2024



## LEMBAR PERSETUJUAN AKSI PERUBAHAN

**“Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (*e-kinerja*) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi”**

Disusun Oleh

Nama : Novita Hidayati, S.Psi, M.Psi.  
No Absen : 21\_Kelompok 2  
NIP : 198611022014032002  
Jabatan : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda  
Instansi : Biro Kepegawaian dan Organisasi Sekretariat Jenderal

Dinyatakan LAYAK untuk diajukan dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari Selasa, 15 Oktober 2024.

Peserta Diklat,

**Novita Hidayati, S.Psi., M.Psi**

NIP.198611022014032002

Mengetahui,

Mentor,

Coach,

**Masrani, SE, MM**  
NIP. 197607172003121003

**Eka Prasetya Riauningrum, S.P., M.Kesos.**  
NIP. 198610252009122003



**LEMBA  
R PENGESAHAN  
AKSI  
PERUBAHAN**

**"Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (*e-kinerja*) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi"**

Disusun Oleh

Nama : Novita Hidayati, S.Psi, M.Psi.  
No Absen : 21\_Kelompok 2  
NIP : 198611022014032002  
Jabatan : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda  
Instansi : Biro Kepegawaian dan Organisasi Sekretariat Jenderal

Telah diujikan pada hari Selasa, 15 Oktober 2024 secara Virtual di Pusat Pelatihan Pegawai ASN Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi .

Coach,

**Eka Prasetya Riauningrum, S.P., M.Kesos.**  
NIP. 198610252009122003

Mengetahui,

Kepala Pusat Pelatihan Pegawai ASN,

Penguji,

**Dr. Drs. Mulyadin Malik, M.Si**  
NIP. 19720224 199203 1 008

Dra. Hesty Trisianti, M.A.  
196607241991032002



## **RINGKAS AN AKSI PERUBAHAN**

Aksi perubahan pada pelatihan kepemimpinan pengawas ini digagas karena adanya kebutuhan untuk perbaikan sistem pengelolaan kinerja pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. sebagaimana masukan pegawai dalam survei internal Kementerian dalam penerapan bisnis proses dan sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi akhir tahun 2023. Masing-masing tahapan sistem pengelolaan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), baik perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, maupun evaluasi dan tindak lanjut memperoleh rekomendasi perbaikan. Tahap evaluasi merupakan tahapan yang krusial dan penting untuk dilakukan aksi perbaikan, karena di tahun 2024 ini mulai diwajibkan penggunaan aplikasi kinerja (ekinerja) Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk evaluasi kinerja periodik yang implementasinya dilakukan setiap 3 (tiga) bulan sekali. Adapun rekomendasi perbaikan pada tahap evaluasi yaitu untuk dapat meningkatkan pemahaman yang lebih baik lagi bagi pegawai dan pejabat penilai kinerja agar evaluasi kinerja pegawai sesuai ketentuan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka aksi perubahan yang diimplementasikan berjudul Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (e-kinerja) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Pegawai dan pejabat penilai kinerja perlu mengetahui standar proses yang benar termasuk di dalamnya adalah tahapan, kualitas hasil, serta standar waktu yang dibutuhkan dalam rangka melaksanakan 1(satu) siklus evaluasi. Dengan penjelasan yang terstruktur inilah, diharapkan pegawai dan pejabat penilai kinerja mendapat pemahaman yang lebih baik. Selain itu, karena siklus evaluasi melalui ekinerja ini cukup kompleks, teridentifikasi juga kebutuhan penyusunan alur proses lainnya agar siklus evaluasi berjalan sesuai standar proses. Secara prioritas, bahkan hal tersebut tidak kalah penting karena merupakan prasyarat agar siklus evaluasi kinerja berjalan lancar.

Penguatan alur proses evaluasi kinerja pegawai melalui ekinerja ini masih memerlukan keberlanjutan aksi. Untuk dapat memberikan pemahaman yang lebih baik, maka pegawai dan pejabat penilai kinerja perlu mendapatkan informasi terkait alur proses prasyarat dimaksud supaya memiliki pemahaman yang utuh atas alur proses evaluasi kinerja pegawai. Selain itu, meskipun telah melalui proses diskusi dengan pemangku kepentingan, namun hasil aksi perubahan ini masih perlu untuk dipantau dan dievaluasi agar relevan diterapkan di lingkungan Kementerian. Strategi mengkomunikasikan kepada pegawai dan pejabat penilai kinerja juga perlu disiapkan, agar hasilnya dapat optimal.

Kata Kunci : *evaluasi kinerja pegawai, ekinerja, alur proses, standar operasional prosedur, kepemimpinan pelayanan*

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa dipanjatkan kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan limpahan dan hidayah-Nya sehingga dapat menyusun laporan Aksi Perubahan dengan Judul **"Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (e-kinerja) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi"**.

Terimakasih atas bimbingan, arahan, dan pengalaman belajar yang diberikan oleh:

1. Dr. Taufik Madjid, S.Sos, M.Si selaku Sekretaris Jenderal;
2. Dr. Drs. Mulyadin Malik, M.Si selaku Kepala Pusat Pelatihan Kepemimpinan Pengawas;
3. Hasrul Edyar, S.Sos, M.AP selaku Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi;
4. Masrani, SE, MM selaku Mentor Aksi Perubahan;
5. Eka Prasetya Riauningrum, S.P., M.Kesos selaku Coach Aksi Perubahan;
6. Para Widyaiswara;
7. Penyelenggara, Rekan kelompok, rekan PKP Angkatan XI, Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Kepegawaian dan Organisasi, tim efektif, keluarga, serta pihak-pihak yang turut serta membantu pelaksanaan aksi perubahan ini.

Akhir kata semoga aksi perubahan ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pelayanan publik Biro Kepegawaian dan Organisasi serta dapat memberi penguatan positif bagi pengelolaan kinerja pegawai dan kinerja organisasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Jakarta, Oktober 2024

Penyusun

**DAFTAR**  
**ISI**

<b>LEMBAR PERSETUJUAN AKSI PERUBAHAN</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>AKSI PERUBAHAN</b> .....	iii
<b>RINGKASAN AKSI PERUBAHAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>A.</b> 1	
<b>B.</b> 11	
<b>C.</b> 11	
<b>BAB II IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN</b> .....	12
<b>A.</b> 13	
<b>B.</b> 23	
<b>C.</b> 30	
<b>D.</b> 32	
<b>BAB III KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN</b> .....	33
<b>A.</b> 34	
<b>B.</b> 40	
<b>BAB IV PENUTUP</b> .....	42
<b>A.</b> 43	
<b>B.</b> 44	
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	44

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS beserta turunan pedomannya yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara mencabut dan memperbaharui pokok-pokok penting dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang antara lain :

1. menggeser paradigma penilaian yang semula berbasis pencapaian atas tahapan kerja/proses menjadi pencapaian atas hasil kerja (kinerja);
2. menekankan adanya kesinambungan dampak antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi;
3. Pengoptimalan kinerja pegawai melalui Pembinaan kinerja;
4. Aktivasi peran Pejabat Penilai Kinerja untuk bukan hanya menilai kinerja pegawai saja, namun juga untuk mengendalikan kinerja mulai tahap perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, evaluasi, hingga pelaksanaan tindak lanjut kinerja, terlebih instansi pemerintah saat ini sedang dalam kondisi *delayering* struktur organisasi dan pemenuhan tuntutan sistem kerja pemerintahan yang *agile*. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi menjadi hal yang wajib untuk dilakukan dalam rangka memudahkan pengendalian kinerja, tanpa mengesampingkan



adanya koordinasi, kolaborasi, diskusi (dialog kinerja) antara Pejabat Penilai Kinerja atau Pemilik Peta Strategis di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, yaitu: Pejabat Pimpinan Tinggi dan Kepala Balai/ UPT) dengan para pegawainya.

Gambar 1. Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai



Terkait sistem pengelolaan kinerja pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, secara umum telah diapresiasi oleh evaluator eksternal, baik evaluasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi maupun Kementerian dan Lembaga lain yang menyelenggarakan evaluasi pada level meso reformasi birokrasi. Akan tetapi, hasil survei internal menemukan bahwa sistem pengelolaan kinerja pegawai yang dijalankan masih perlu untuk dioptimalkan.

Oleh sebab itu maka Biro Kepegawaian dan Organisasi yang berada di bawah Sekretariat Jenderal perlu mengambil langkah tindak lanjut yang sesuai dengan kebutuhan yang ada. Oleh karena itu, tim Penguatan Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN diberi amanah untuk membantu Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi dalam menyusun upaya tindak lanjut, sebagai upaya pemberian dukungan terhadap penyelenggaraan dan peningkatan kualitas sistem pengelolaan kinerja ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi agar semakin baik.

Sehubungan dengan masih terdapat beberapa catatan perbaikan yang harus ditindaklanjuti dari survei internal Kementerian, digambarkan dalam matriks berikut.

Matriks Isu Implementasi Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

No	Tahapan Pengelolaan Kinerja	Kondisi Ideal	Kondisi Saat ini
1	Perencanaan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>ada keselarasan rencana kinerja pegawai dengan organisasi</li> <li>ada dialog kinerja untuk membahas strategi pencapaian unit kerja hingga level individu</li> <li>ada matriks pembagian peran (MPH) untuk monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perencanaan kinerja pegawai dengan organisasi masih diragukan keselarasannya</li> <li>Dialog kinerja belum intens pada saat perencanaan</li> <li>Belum memperhatikan kesesuaian kompetensi dan beban kerja pada saat pembentukan tim kerja</li> </ul>
2	Pelaksanaan : Pemantauan dan pembinaan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atasan memantau <i>progres</i> kinerja pegawai minimal periodik/eksidental</li> <li>Ada proses umpan balik dan pembinaan dari atasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pelaporan hasil pelaksanaan tugas belum optimal</li> <li>pembinaan kinerja belum optimal</li> </ul>

No	Tahapan Pengelolaan Kinerja	Kondisi Ideal	Kondisi Saat ini
		untuk perbaikan <i>progres</i> kinerja	
3	Evaluasi kinerja	Distribusi penilaian kinerja pegawai sejalan dengan predikat capaian kinerja organisasinya baik ketika periode evaluasi kinerja pegawai periodik maupun tahunan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perbaikan pada sistem evaluasi kinerja belum diketahui oleh seluruh pejabat penilai kinerja dan pegawai (baik periodik/tahunan), maka pada tahun ini dimanfaatkan <i>e-kinerja</i> untuk mendorong distribusi penilaian kinerja pegawai periodik agar implementasi di akhir tahun nanti dapat sesuai dengan ketentuan</li> </ul>
4	Tindak Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> <li>menjadi masukan rekomendasi perbaikan manajemen</li> <li>penghargaan dan sanksi yang adil termasuk pengembangan kompetensi dan pengembangan karir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>perlu perbaikan manajemen pengelolaan kinerja unit kerja ke individu</li> <li>tata cara penilaian yang objektif masih perlu dimonitor dan ditinjau ulang, mengingatkan masih banyak keluhan terhadap pelaksanaan pemberian penghargaan dan sanksi setelahnya</li> </ul>
5	Sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi pemanfaatan aplikasi kinerja (<i>e-kinerja</i>) untuk mendukung implementasi SPBE Kementerian</li> <li>Integrasi <i>e-kinerja</i> dengan sistem layanan lain, seperti: SIASN, perhitungan tunjangan kinerja, manajemen proyek, manajemen talenta, manajemen kinerja organisasi, dan lain sebagainya untuk mendukung implementasi SPBE Kementerian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masih terdapat beberapa kendala sistem pada saat diberlakukan NSPK terkait penilaian kinerja periodik.</li> <li>Belum 100% pegawai menggunakan <i>e-kinerja</i></li> <li>Integrasi SIASN sudah dilaksanakan, namun masih terdapat disparitas data</li> <li>adanya tuntutan untuk mendorong mekanisme pemberian tunjangan kinerja berbasis IT, sementara unit pengelola sistem informasi kementerian belum mengakomodir adanya fitur pelaporan kinerja untuk dasar pemberian tunjangan kinerja (penyusunannya masih manual)</li> </ul>

Sumber : Hasil Persepsi pegawai dalam Survei Implementasi Sistem Kerja Baru Pasca

Dipertajam dengan menggunakan analisis faktor internal PESTEL serta mempertimbangkan tingkat urgensi, keseriusan dampak, dan perkembangan isu, maka ditemukan satu isu prioritas yang perlu untuk segera ditindaklanjuti, yaitu pada tahapan evaluasi kinerja terkait ketentuan perbaikan sistem evaluasi pasca penyederhaan birokrasi dan pemanfaatan e-kinerja yang belum diketahui oleh para pemilik peta strategis dan seluruh pegawai. Tabel analisis PESTEL dan USG dapat dilihat dalam lampiran 1 laman <https://shorturl.at/5A605>. Temuan ini cukup mengherankan karena pada tahun 2022 sampai dengan 2023 telah dilakukan sosialisasi, bimbingan teknis, dan pendampingan yang masif. Permasalahan dianalisis secara lebih mendalam menggunakan 5'Whys.



Tabel Penentuan Isu Prioritas menggunakan 5'Whys

No	Kondisi Saat Ini	1W	2W	3W	4W	5W	Kategori Penyebab
1	Perbaikan pada sistem evaluasi kinerja belum diketahui oleh seluruh pejabat penilai kinerja dan pegawai periodik sehingga pemberian penghargaan atau sanksi terhadap kinerja tepat sasaran dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan kinerja.	Sosialisasi belum efektif	strategi komunikasi belum efektif	materi yang diberikan terlalu kompleks	Belum tersedia materi dan standar baku yang telah disesuaikan dengan kondisi kementerian		<i>Material (1)</i>
				Belum memanfaatkan seluruh saluran komunikasi. Saluran komunikasi yang telah digunakan saat ini ditambah dengan <i>e-kinerja</i> dan media sosial	SDM saat itu yang terbatas, pengetahuan pengelola kinerja juga terbatas		<i>Man (1)</i>
			Target sosialisasi belum tepat sasaran (pemilik peta strategi)	Masih terdapat fenomena pendelegasian tugas kepada pegawai pada saat sosialisasi	Sosialisasi tidak dikemas menarik	keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan kegiatan sosialisasi yang menjangkau hingga level pemilik peta strategis	<i>Money (1)</i>
			Target sosialisasi belum tepat	belum mendapatkan	Unit organisasi memiliki	Ketentuan perundangan	<i>Material (2)</i>

No	Kondisi Saat Ini	1W	2W	3W	4W	5W	Kategori Penyebab
			sasaran (pemangku kepentingan)	kesamaan komitmen dengan pimpinan tinggi unit perencanaan dan pegawai	perspektif yang berbeda	dari unit organisasi belum diperbaharui dengan kebijakan sistem kerja <i>agile</i> ()	
				Keterbatasan anggaran untuk menyelenggarakan rapat koordinasi formal dengan pemangku kepentingan lintas fungsi yang menangani kinerja organisasi sehingga koordinasi masih bersifat informal untuk menyelesaikan permasalahan sementara	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategi komunikasi belum efektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perlu materi diskusi yang singkat, informatif, dan mudah dipahami</li> </ul>	<i>Material</i> (3)
			Target sosialisasi belum tepat sasaran (pegawai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Untuk kasus tertentu, penanganan melalui e-kinerja belum final disimulasikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keterbatasan pemahaman pengelola kinerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengelola kinerja perlu memahami materi dan menyusun materi yang mudah</li> </ul>	<i>Man</i> (2) <i>Material</i> (4)

No	Kondisi Saat Ini	1W	2W	3W	4W	5W	Kategori Penyebab
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• kesibukan pegawai</li> <li>• keterbatasan dalam ketrampilan penggunaan IT</li> </ul>		dipahami dan tidak menimbulkan penafsiran ganda	
5	pemanfaatan aplikasi kinerja ( <i>e-kinerja</i> ) belum optimal.	Belum 100% pegawai menggunakan e-kinerja untuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketidaktahuan pegawai dalam memahami materi yang kompleks</li> <li>• Masih terdapat beberapa kendala sistem pada e-kinerja yang belum dapat diselesaikan pengelola</li> </ul>	<p>Belum tersedia materi dan standar baku yang telah disesuaikan dengan kondisi kementerian</p> <p>Perlu disimulasikan secara bersama dan menyusun materi yang mudah dipahami dan tidak menimbulkan penafsiran ganda</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Material</i> (5)</li> <li>• <i>Man</i> (3)</li> <li>• <i>Material</i> (6)</li> </ul>

No	Kondisi Saat Ini	1W	2W	3W	4W	5W	Kategori Penyebab
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Masih terdapat kendala sistem dari pusat (BKN)</li> </ul>				<p><i>Machine</i> (1)</p>
		<p>Belum semua fitur e-kinerja dioptimalkan</p>	<p>Perlu disimulasikan secara bersama dan menyusun materi yang mudah dipahami dan tidak menimbulkan penafsiran ganda</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Man</i> (4)</li> <li><i>Material</i> (7)</li> </ul>

Hasil akhir menemukan bahwa faktor *material* ditemukan lebih banyak menjadi penyebab daripada faktor *man*, *money*, dan *machine*. Akar penyebab dimaksud yaitu belum tersedia materi dan standar baku yang telah disesuaikan dengan kondisi kementerian sehingga mudah dipahami dan tidak menimbulkan penafsiran ganda.

Dari akar permasalahan tersebut maka dipilih aksi perubahan yang mengangkat tema **"Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (e-kinerja) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi"**.

Secara singkat kerangka pikir perubahan organisasi yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

**Gambar Bagan Kerangka Pikir Gagasan Aksi Perubahan**



## **B. Tujuan Aksi Perubahan**

Tujuan dari dilaksanakannya aksi perubahan yaitu:

1. Tujuan jangka pendek (2 bulan) dari pelaksanaan rancangan aksi perubahan berikut adalah tersedianya alur proses evaluasi kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
2. Tujuan jangka menengah (6 - 12 bulan) dari pelaksanaan rancangan aksi perubahan berikut adalah terlaksananya deseminasi terhadap penyempurnaan alur proses dan penyusunan instrumen pemantauan dan evaluasi atas penyempurnaan prosedur yang dilakukan.
3. Tujuan jangka panjang (1 - 2 tahun) dari pelaksanaan rancangan aksi perubahan ini adalah terlaksananya pemantauan terhadap penerapan alur proses dan penyempurnaan kembali alur proses dari hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan.

## **C. Manfaat Aksi Perubahan**

### **1. Manfaat bagi Individu**

- Meningkatkan kapasitas kepemimpinan tim kerja.
- *Output* rencana aksi perubahan dapat menjadi sumber bahan diskusi, kajian, dan sosialisasi kepada pemangkukepentingan
- Penyempurnaan alur proses pengelolaan kinerja pegawai membantu memperjelas kembali distribusi tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing anggota tim kerja.
- memungkinkan dilaksanakannya pengawasan pengelolaan kinerja pegawai ASN secara lebih terstruktur
- tersedianya data kinerja yang komprehensif untuk bahan masukan perbaikan berkelanjutan sistem pengelolaan kinerja pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

### **2. Manfaat bagi Organisasi:**

- Implementasi *e-kinerja* akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas proses pengelolaan kinerja pegawai di setiap tingkatan unit kerja, memungkinkan organisasi memantau dan mengevaluasi secara menyeluruh secara *real-time*.

- Dengan alur proses yang lebih kuat, organisasi dapat mendorong budaya berkinerja yang efisien, efektif, dan berkelanjutan serta penguatan kolaborasi kerja mulai dari level individu hingga organisasi.
- Data kinerja yang dikumpulkan secara terstruktur melalui *e-kinerja* akan memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan strategis, termasuk promosi, penghargaan, dan pengembangan pegawai.

### **3. Manfaat bagi dan Pemilik Peta Strategis dan Pegawai:**

- Pemilik Peta Strategis dan pegawai akan memiliki kerangka kerja yang lebih baik, pemahaman yang lebih jelas dan struktur terkait sistem pengelolaan kinerja pegawai baik secara substantif maupun teknis pengoperasian *e-kinerja*
- Dengan *e-kinerja* yang terus dioptimalisasi, maka pemilik peta strategis dapat secara mudah memantau dan mengevaluasi kemajuan kinerja pegawai pada unitnya, memungkinkan penyesuaian strategi dan pengambilan keputusan berbasis data kapan saja dan dari mana saja untuk mencapai kinerja organisasi secara lebih optimal.
- Dengan *e-kinerja* yang terus dioptimalisasi, maka memungkinkan pegawai mengkomunikasikan *progress* kinerja dan bukti dukung secara teratur, lengkap, dan mudah diakses sehingga memungkinkan penerimaan umpan balik spesifik dan konstruktif terkait kinerja yang dilakukan.
- Ketika sistem pengelolaan kinerja pegawai lebih terstruktur dan transparan, pegawai cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

## **BAB II**

### **IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN**

#### **A. Deskripsi Proses Kepemimpinan**

Dalam menjalankan kegiatan aksi perubahan, maka diterapkan materi pembelajaran yang telah diajarkan pada saat *synchronous* maupun *asynchronous* terkait strategi kepemimpinan dalam mengelola kegiatan aksi perubahan. Adapun gambaran strategi kepemimpinan yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

##### **1. Membangun Integritas**

Menurut *Oxford Dictionary* yang dimaksud dengan integritas adalah: "Kualitas untuk bertindak jujur dan memiliki prinsip moral yang kuat. Integritas dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara diartikan sebagai konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Dalam hal kompetensi pengawas, maka pembangunan integritas difokuskan kepada kompetensi untuk mengingatkan dan mengajak rekan kerja untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. Pada konteks perilaku BerAKHLAK maka membangun integritas masuk ke dalam peningkatan perilaku akuntabel dan loyal.

Keteladanan merupakan strategi utama yang diterapkan. Keteladanan dalam pelaksanaan aksi perubahan diupayakan dalam hal: kepemilikan terhadap integritas pribadi, kebenaran dalam memberikan informasi, menghargai pendapat dan hasil kerja anggota tim, memberikan informasi dan keputusan tim kerja yang sesuai dengan etika perundang-undangan yang berlaku, menjaga kerahasiaan data, serta peka terhadap potensi resiko serta bertanggung jawab atas resiko kesalahan dan memperbaiki baik yang dilakukan oleh diri sendiri maupun anggota tim kerja.

Integritas dalam hal pekerjaan aksi perubahan, maka telah dilakukan pembangunan komitmen di awal terkait tujuan dan target kerja yang akan

diselesaikan dalam durasi waktu 2 (dua) bulan. *Agen perubahan* memperlihatkan proposal target kerja yang akan dilakukan dan durasi waktu pertemuan tim yaitu 3 kali dalam 1 (satu) minggu. Tidak ada penolakan dari anggota tim. Tim sepakat untuk menfinalkan target penyelesaian standar operasional prosedur yang meliputi: pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, evaluasi baik periodik maupun tahunan serta untuk menemukenali permasalahan dan solusi mekanisme kerja perbaikan terutama untuk implementasi *e-kinerja*. Penguatan komitmen juga diarahkan kepada upaya penguatan motivasi anggota tim untuk berkontribusi lebih terhadap perbaikan kualitas sistem penilaian serta pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi agar sistem penghargaan dan sanksi pegawai pada akhirnya memiliki indikator pengukuran yang lebih objektif terutama dalam hal penilaian kinerja.

## **2. Pengelolaan Budaya Layanan**

Robert Greenleaf, yang pertama kali memperkenalkan konsep *servant leadership* pada tahun 1970, mendefinisikan bahwa seorang *servant leader* adalah seseorang yang pertama-tama berusaha untuk melayani orang lain. Kemudian, setelah itu, muncul keinginan untuk memimpin. Blanchard (2023) memberikan penekanan bahwa seorang *servant leader* adalah seseorang yang menggunakan kekuatan dan pengaruhnya untuk membantu orang lain sukses. Baginya, kepemimpinan yang efektif berfokus pada pemberdayaan, dorongan, dan pembinaan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, maka kompetensi pelayanan publik berarti kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kegiatan pemenuhan kebutuhan pelayanan publik secara profesional, transparan, mengikuti standar pelayanan yang objektif, netral, tidak memihak, tidak diskriminatif, serta tidak terpengaruh kepentingan pribadi/ kelompok/ golongan/ partai politik. Pengawas diharapkan mampu mensupervisi/ mengawasi/ menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas tugas pemerintahan/ pelayanan publik secara transparan. Dalam

konteks penerapan *core value BerAKHLAK*, maka pengelolaan budaya layanan masuk ke dalam peningkatan perilaku berorientasi pelayanan dan akuntabel, yang dipraktikkan dengan perilaku seperti memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, serta melakukan perbaikan tiada henti.

Aksi perubahan ini mengangkat tema pengoptimalan informasi teknologi berupa aplikasi kinerja (*e-kinerja*). Harapannya agar pegawai di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat memudahkan untuk menyesuaikan diri dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam aksi perubahan, hal-hal terkait peningkatan budaya layanan dipraktikkan dengan aksi dan tindakan seperti : mengajak *stakeholders* untuk diskusi sehubungan dengan aksi perubahan yang dibuat, mendengarkan dengan cermat penjelasan yang diberikan *stakeholders* saat menjelaskan praktik pelaksanaan proses evaluasi kinerja pegawai pada triwulan sebelumnya dan masukan yang disampaikan, menyesuaikan konsep kebijakan yang disusun sehingga dapat relevan di lapangan, memberikan informasi yang dibutuhkan saat diskusi dengan *stakeholders* sebagai bagian dari memberikan juga pemahaman kepada mereka, membuka kanal komunikasi melalui *whatsapp* atau diskusi langsung terhadap pegawai yang membutuhkan layanan kinerja, memotivasi tim untuk memberikan standar layanan yang sama, dan tetap memberikan layanan konsultasi kinerja sekalipun hal tersebut di luar aksi perubahan. Terbukti dengan adanya kenaikan predikat indeks kepuasan layanan kinerja pegawai dari Baik di tahun 2023 menjadi "Sangat Baik" di tahun 2024 ini.

Pada kurun waktu aksi perubahan, *agen perubahan* juga berupaya untuk meningkatkan kemampuan bawahan dengan memberikan informasi se jelas mungkin terhadap substansi dan cara melaksanakan suatu pekerjaan, dan membantu 3 (tiga) orang anggota tim untuk mendapatkan pelatihan teknis terkait pengelolaan kinerja pegawai ASN di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam rangka untuk meningkatkan kualitas hasil aksi perubahan dan metode kerja dan hasil kinerja tim kelak serta yang terpenting dapat mendorong terjadinya *transfer*

*knowledge* kepada tim dan seluruh pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi selaku pembina kepegawaian kementerian.

### **3. Pengelolaan Tim Efektif**

Pengelolaan tim yang efektif pelayanan publik pada kepemimpinan pengawas merujuk pada bagaimana *agen perubahan* di tingkat menengah mengelola tim untuk melakukan perubahan yang positif dan inovatif dalam sistem pelayanan publik. Dengan mengelola tim efektif, hampir semua kompetensi dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara dapat ditingkatkan. Demikian juga dalam konteks perilaku BerAKHLAK, pengelolaan tim efektif dapat mengasah peningkatan semua aspek perilaku terutama harmonis dan adaptif.

Pengelolaan tim efektif pada aksi perubahan ini dimulai dengan memotivasi tim untuk memiliki visi yang sama yaitu untuk berkontribusi positif terhadap perbaikan kualitas sistem penilaian serta pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi agar sistem penghargaan dan sanksi pegawai pada akhirnya memiliki indikator pengukuran yang lebih objektif terutama dalam hal penilaian kinerja dilanjutkan dengan pembuatan komitmen kerja terhadap target kerja tim. Selanjutnya, dilakukan penetapan rencana aksi yang lebih kecil sesuai dengan sumber daya yang dimiliki, *brainstorming* identifikasi permasalahan dalam evaluasi kinerja pegawai (aksi perubahan), penyusunan struktur kerja dan pembagian kerja yang sesuai dengan keahlian dan jenjang jabatan dan menetapkannya menjadi Surat Tugas. Tugas dimulai dengan penugasan mandiri yaitu penyusunan konsep awal *Standar Operational Procedure* (SOP), yang kemudian diserahkan kepada *reviewer*. *Reviewer* melakukan tugas mandiri untuk mereviu terlebih dahulu konsep SOP yang telah disusun. Setelah konsep direviu secara mandiri maka dilakukan *brainstorming* melalui wawancara dengan pemangkukepentingan untuk tujuan validasi dan mengukur kemungkinan bisa atau tidak diterapkan di lapangan nanti. Proses selanjutnya adalah diskusi penyempurnaan konsep oleh tim efektif aksi

perubahan. di mana di dalamnya dilakukan beberapa kali diskusi intensif saling mengemukakan perspektif sampai dengan ditemukan titik temu kesepakatan.

Ada hal menarik yang selama durasi waktu implementasi aksi perubahan, yaitu terjadinya perubahan target kerja tim efektif sehubungan dengan sumber daya aksi perubahan yang tidak memadai, yaitu terkait ritme kerja tim yang tidak sesuai kesepakatan, disisi lain terdapat kendala aplikasi dan masih terdapat banyak isu/permasalahan yang harus diselesaikan di dalam fase evaluasi kinerja periodik. Namun demikian, potensi resiko tersebut telah termitigasi sebelumnya, sehingga pada tengah aksi perubahan *agen perubahan* mengubah tahapan kerja. Namun demikian, perubahan tersebut tidak sampai mempengaruhi hasil akhir rencana aksi perubahan.

Gambar Struktur Tim Efektif



Tabel Pembagian Peran dalam Tim Efektif

No	Tim Efektif	Peran dalam RAP	Peran dalam IAP
1	Masrani, S.E., M.M.	Mentor, berperan membimbing dan mengawasi peserta secara profesional, menginspirasi dan membantu peserta dalam memetakan agenda aksi perubahan yang akan dilakukan, memfasilitasi peserta dalam menghadapi hambatan dan tantangan selama pelaksanaan aksi perubahan.	Mentor, berperan membimbing dan mengawasi peserta secara profesional, menginspirasi dan membantu peserta dalam memetakan agenda aksi perubahan yang akan dilakukan, memfasilitasi peserta dalam menghadapi hambatan dan tantangan selama pelaksanaan aksi perubahan.

No	Tim Efektif	Peran dalam RAP	Peran dalam IAP
2	Eka Prasetya Riauningrum, S.P., M.Kesos.	<i>Coach</i> , berperan memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan dalam penyusunan hingga pelaporan dan seminar rancangan aksi perubahan.	<i>Coach</i> , berperan memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan dalam penyusunan hingga pelaporan dan seminar rancangan aksi perubahan.
3	Novita Hidayati, S.Psi., M.Psi	Agen Perubahan, berperan berperan: mengkomunikasikan rancangan aksi perubahan dengan atasan, tim efektif, dan stakeholders; memastikan seluruh tahapan aksi perubahan selesai sesuai ketentuan yang berlaku.	Agen Perubahan, berperan berperan: mengkomunikasikan rancangan aksi perubahan dengan atasan, tim efektif, dan stakeholders; memastikan seluruh tahapan aksi perubahan selesai sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, Agen Perubahan juga bertugas mereviu substansi serta laporan.
4	Nena Syahna Latuconsina, S.Sos., M.A.P.	Pereviu Substansi	Pereviu Substansi
5	Anggie Lindio, S.Kom.	Penyiapan bahan reviu aplikasi	Penyiapan bahan substansi dan teknis
6	Syifah Paujiah, S.Kom, M.M.S.I.	Penyiapan bahan reviu aplikasi	Penyiapan bahan substansi dan teknis
7	Rizki Dwi Muliawati, S.E	Penyiapan bahan reviu substansi	Penyiapan bahan reviu substansi
8	Mukhlis Abdul Salam, S.Pd.	Penyiapan bahan reviu substansi	Penyiapan bahan dan publikasi
9	Perwakilan masing-masing Pokja di Biro Kepegawaian dan Organisasi	Penyiapan bahan reviu bukti dukung	(Aplikasi tidak mendukung, fungsi dihapuskan)
11	Danang Utomo, SE	Pereviu SOP	Pereviu SOP
12	Nurul Fitria Anwar, SE	Pereviu SOP	Pereviu SOP
13	Wildan Ardiansyah, S.A.P.	memberikan kebutuhan penunjang pelaksanaan dukungan manajemen dan anggaran.	Anggota tim, berperan memberikan kebutuhan penunjang pelaksanaan dukungan manajemen dan anggaran.

No	Tim Efektif	Peran dalam RAP	Peran dalam IAP
14	Anisa Nur Hasanah, S.Psi.	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi
15	Ika Wahyu Liani, S.E., M.Ak.	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi
16	Hasna Aulia Rahma, S.Ak.	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi	Membantu persiapan kegiatan, membantu tugas administrasi

Selama pelaksanaan aksi perubahan, metode kerja yang banyak dilakukan adalah melalui diskusi, *brainstorming*, konsultasi, dan penugasan mandiri, review mandiri, kemudian baru difinalkan dalam diskusi. Koordinasi dilakukan baik secara formal maupun informal dengan saluran komunikasi yang ada : seperti tatap muka langsung, *zoom*, melalui *whatsapp*, dan komunikasi tertulis melalui nota dinas. Mentor dan *coach* selalu memberikan waktu untuk koordinasi dan konsultasi. *Agen perubahan* melaporkan *progress* aksi perubahan serta mendiskusikan penyelesaian kendala yang terjadi baik secara formal maupun *informal* sesuai ketersediaan kesempatan.

#### 4. Membangun Jejaring dan Kolaborasi

Membangun jejaring dan kolaborasi adalah penting untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan yang diinginkan. Dalam konteks perilaku BerAKHLAK, kolaboratif berarti kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar instansi, demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar dalam pelayanan publik.

Sebelum aksi perubahan telah dilakukan pemetaan pemangku kepentingan. Selama aksi perubahan dilaksanakan maka terjadi perubahan kedudukan pemangku kepentingan dan strategi komunikasi yang kemudian disesuaikan.

Tabel Identifikasi Pemangku kepentingan

No	Pemangku Kepentingan	Eksternal	Internal	Keterlibatan selama IAP	Keterangan
1	Sekretaris Jenderal		V	Pengarah kebijakan Sistem Manajemen ASN Kementerian	

No	Pemangku Kepentingan	Eksternal	Internal	Keterlibatan selama IAP	Keterangan
2	Biro Perencanaan dan Organisasi	V		Memberikan data capaian kinerja organisasi periodik sebelum penilaian kinerja periodik pegawai	
3	Inspektorat Jenderal	V		-	Belum sampai kepada tahapan pelaporan ke inspektorat jenderal, namun demikian aksi perubahan telah dilaporkan pada saat monev bisnis proses
4	Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi		V	Penetapan Kebijakan Evaluasi Kinerja Pegawai Periodik III	
5	Masrani, SE, MM		V	Mentor	
6	Eka Prasetya Riauningrum, S., M.Kesos.		V	Coach	
7	Tim Pokja penguatan pengelolaan kinerja pegawai ASN		V	Penyusun Bahan Aksi Perubahan	
8	Perwakilan Tim Pokja SOP	V		Pereviu SOP	
9	Volunteer dari Pokja lain	V		Membantu saat proses simulasi penyusun angka kredit ber-TTE	Berganti sasaran volunteer dari yang tadinya menyasar ke reviu bukti dukung, menjadi reviu proses angka kredit
10	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro	V		Pemberi Dukungan Manajemen dan Anggaran	
11	Narasumber BKN	V		Narasumber konsultasi e-kinerja	
14	Kepegawaian UKEI	V		Peserta FGD	

Gambar Pemetaan Stakeholders pada RAP

Pengaruh ↑	<i>Latens:</i>	<i>Promotors:</i>
	1) Sekretaris Jenderal 1) Tim Pokja SOP 2) BKN 3) Kepala Subbagian Tata Usaha 4) Biro Perencanaan dan Kerjasama 5) Inspektorat Jenderal	1) Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi 2) <i>Mentor</i> 3) <i>Coach</i> 4) Anggota Tim Kerja Penguatan Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN
	<i>Apathetic :</i>	<i>Defenders:</i>
	Pemilik Peta Strategis	1) Pokja Tata Laksana 2) Pokja Pengembangan kompetensi 3) <i>Volunteer</i> dari Pokja lain/ pegawai

Ketertarikan →

Gambar Pemetaan Stakeholders pada IAP

Pengaruh ↑	<i>Latens:</i>	<i>Promotors:</i>
	Pegawai 32%	1) Sekretaris Jenderal 2) Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi 3) Tim efektif yang terdiri dari <i>Mentor, Coach, Tim Pokja Penguatan Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, Tim Pokja SOP</i> 4) Pegawai 68% 5) BKN 6) Biro Perencanaan dan Kerjasama 7) Pemilik Peta Strategis

Ketertarikan →

Sumber : data e-kinerja, 14 Oktober 2024

Tabel Strategi Komunikasi Pemangkukepentingan pada IAP

No	Pemangku Kepentingan	Kategori Pemetaan	Strategi Komunikasi	Jenis Strategi Komunikasi
1	Sekretariat Jenderal	<i>Promotors</i>	<i>Manage Closely</i>	<i>Advisory</i>
2	Kepala Biro dan Organisasi	<i>Promotors</i>	<i>Manage Closely</i>	Persuasi, konsultasi, <i>advisory</i> , informasi
3	Tim efektif yang terdiri dari Mentor, <i>Coach</i> , Tim Pokja Penguatan Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, Tim Pokja SOP	<i>Promotors</i>	<i>Manage closely</i>	<i>Brainstorming</i> , diskusi, informasi, bimbingan, instruksi, perbantuan
4	Pegawai	<i>Promotors</i>	<i>Manage closely</i>	Wawancara, <i>brainstorming</i> , edukasi, diskusi, bimbingan, instruksi, perbantuan
5	BKN	<i>Promotors</i>	<i>Manage closely</i>	Konsultasi, informasi, <i>advisory</i> , bimbingan, perbantuan
6	Biro Perencanaan dan Kerjasama	<i>Promotors</i>	<i>Manage Closely</i>	Informasi, <i>brainstorming</i> , diskusi
	Pemilik Peta Strategis	<i>Promotors</i>	<i>Manage closely</i>	edukasi, diskusi, bimbingan, perbantuan, <i>brainstorming</i>
		<i>Latens</i>	<i>Keep satisfied</i>	bimbingan, perbantuan, diskusi, edukasi

Dalam melaksanakan kegiatan kolaborasi terutama dengan pemangku kepentingan eksternal, *change leader* lebih banyak mendengarkan, bersikap empati, mencari peluang kontribusi yang memungkinkan untuk diberikan oleh pemangkukepentingan, dan memberikan perbantuan/ pendampingan terkait kendala yang dihadapi di lapangan serta fokus kepada *small step* yang dapat diambil dalam rangka menjaga hubungan baik dan komitmen bertumbuh bersama dengan para pemangkukepentingan. Sedangkan untuk kolaborasi internal, *change leader* lebih banyak melakukan kolaborasi dalam bentuk diskusi, *brainstorming*, bimbingan, edukasi, pendampingan, penugasan mandiri dalam rangka untuk meningkatkan pemahaman dan kompetensi teknis anggota tim efektif oleh sebab *milestone* kolaborasi dalam rangka transformasi sistem pengelolaan kinerja pegawai ASN di kementerian masih panjang dan membutuhkan kekuatan sumber daya yang lebih besar dari saat ini. Adapun dukungan pemangkukepentingan disampaikan dalam lampiran laman berikut

## B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

Capaian Hasil Kepemimpinan meliputi capaian kerja dan capaian kinerja. dilaksanakan selama durasi waktu 2 (dua) bulan terhitung dari tanggal 14 Agustus 2024 sampai dengan 13 Oktober 2024.

Adapun gambaran capaian rencana aksi perubahan (RAP) dan implementasi aksi perubahan ditinjau dari ketercapaian kinerja (*output*) dan tahapan rencana kegiatan (*milestone*) Aksi Perubahan Jangka Pendek. Adalah sebagai berikut.

### a. Capaian Kinerja Aksi Perubahan

Berdasarkan analisis masalah yang disampaikan pada bab sebelumnya terkait ketentuan terkait evaluasi kinerja periodik yang belum diketahui oleh pemangkukepentingan. Maka diajukan intervensi rencana aksi perubahan yaitu mengoptimalkan proses kerja pada fitur evaluasi kinerja dalam e-kinerja. Hasil rencana aksi perubahan berupa identifikasi masalah teknis dan substantif yang akhirnya menghasilkan rekomendasi penyelesaian yang diwujudkan dalam bentuk prosedur kerja. Output rencana aksi perubahan dapat digunakan sebagai materi/ pedoman dalam sosialisasi. Gagasan rancangan aksi perubahan yang direncanakan termasuk jenis inovasi proses di mana **inovasi proses** yang dilakukan bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja.

Berikut gambaran inovasi proses yang dilakukan yang dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu sebelum aksi perubahan dan setelah aksi perubahan.

### a. Sebelum Aksi Perubahan

Intervensi peningkatan pemahaman telah dilakukan, namun belum cukup efektif memberikan pemahaman. Intervensi yang telah dilakukan meliputi :

- Sosialisasi, Bimbingan Teknis, dan Pendampingan *massif* yang dilakukan tahun 2022 dan 2023
- 2024 sosialisasi melalui e-kinerja agar pegawai mendapat lebih banyak pengalaman praktik langsung
- ✓ Telah tersusun Panduan/NSPK akhir tahun 2023, bentuk nota dinas Sekretaris Jenderal

- ✓ Telah disosialisasikan beberapa poin transformasi kebijakan pada awal tahun 2024
- ✓ Telah disusun nota pengingat pada setiap awal mula evaluasi kinerja periodik
- ✓ Telah dilakukan beberapa kebijakan penyesuaian, seperti : perpanjangan waktu penilaian pada periode tertentu untuk mengakomodir proses adaptasi pegawai, yang semakin lama akan semakin diperketat pengaturannya.

**b. Setelah Aksi Perubahan**

Aksi perubahan yang dilakukan yaitu "Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (e-kinerja). Adapun penguatan alur proses evaluasi kinerja pegawai pada e-kinerja meliputi :

- ✓ identifikasi permasalahan yang terjadi pada *e-kinerja* selama pelaksanaan evaluasi kinerja periodik untuk menemukan rekomendasi alur proses penyelesaian masalah
- ✓ Tindaklanjut dari identifikasi permasalahan sebelumnya dengan alur proses penyelesaian masalah sederhana
- ✓ Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) prioritas yaitu SOP Evaluasi Kinerja Pegawai ASN

Berikut merupakan gambaran atas capaian aksi perubahan yang dicapai:

Tabel Tabel Capaian Aksi Perubahan

No	Permasalahan/ Kebutuhan	Kemajuan Tindak Lanjut
1	Kesulitan Pegawai untuk Update Data Profil di E-kinerja (seperti : data pimpinan berubah, data jabatan, data Unit Kerja, dll).	Konsep awal SOP peremajaan data tersusun
2	Kurangnya pengetahuan dari masing-masing PIC UKE I mengenai alur update data sebelum sinkronisasi SIASN di E-kinerja	Laman bukti dukung : <a href="https://shorturl.at/zSzRC">https://shorturl.at/zSzRC</a>
3	Beberapa atasan tidak menemukan pegawainya karena data di Eselon I	
4	Masih ada yang belum tahu alur proses evaluasi kinerja periodik (+ periode, rencana aksi s.d. hasil)	SOP evaluasi kinerja telah ditetapkan. Dari 2 konsep awal SOP mikro yaitu evaluasi kinerja tahunan dan evaluasi kinerja periodik menjadi 1 SOP makro berjudul SOP evaluasi kinerja.
	Evaluasi periodik perlu diprint untukantisipasi data riwayat kinerja yang hilang	
5	Pengisian umpan balik perilaku banyak yang mengabaikan, terutama ketua tim masih	Laman bukti dukung:

	banyak yang tidak tahu wajib memberikan feedback kepada anggota tim nya. (bukan hanya ketua tim yang menfeedback namun semua pegawai)	<a href="https://bit.ly/SOP_EvaluasiKinerja">https://bit.ly/SOP_EvaluasiKinerja</a> <a href="https://bit.ly/bahanreviuSOP">https://bit.ly/bahanreviuSOP</a>
5	Pengajuan keberatan terkendala batas waktu, batas waktu yang biasa diberikan hingga proses pengajuan keberatan malah dibuat menjadi batas akhir penilaian. Sehingga tidak ada waktu lagi untuk mengajukan keberatan.	Konsep awal SOP Pengajuan Keberatan Kinerja  Laman bukti dukung: <a href="https://acesse.one/tllz">https://acesse.one/tllz</a>
6	Pengusulan pembinaan kinerja belum pernah disosialisasikan secara mendetail.	Mempelajari dan membuat konsep awal alur proses pembinaan kinerja
7	Pegawai masih banyak yang bertanya terkait Pengusulan AK melalui <i>e-kinerja</i>	Mempelajari dan membuat konsep awal alur proses usul PAK dan aktivasi tandatangan elektronik (TTE) pada <i>e-kinerja</i>  Simulasi ulang TTE PAK dan berhasil, TTE SKP belum belum dibuka akses dari BKN  Laman bukti dukung: <a href="https://bit.ly/AlurBinaBeratPAK">https://bit.ly/AlurBinaBeratPAK</a> <a href="https://bit.ly/4dSPXpC">https://bit.ly/4dSPXpC</a>
10	Tindaklanjut perpanjangan waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota tindaklanjut terkait usul perpanjangan waktu</li> <li>• Nota Pengingat Evaluasi Kinerja Pegawai Triwulan III yang telah dimodifikasi</li> <li>• Publikasi Infografis terkait alur proses evaluasi kinerja</li> <li>• Publikasi pada Instagram Biro KEPO terkait evaluasi kinerja triwulan III</li> </ul> Laman bukti dukung: <a href="https://bit.ly/4h2VaO6">https://bit.ly/4h2VaO6</a>

Dari gambaran inovasi proses yang dilakukan, maka secara ringkas capaian aksi perubahan yaitu :

- a) Laporan identifikasi permasalahan teknis evaluasi kinerja selama triwulan I dan triwulan II;

- b) Berkumpul 3 konsep awal SOP yaitu : evaluasi kinerja tahunan, evaluasi kinerja periodik, dan pengajuan keberatan;
- c) Hasil revidi 3 konsep awal SOP menghasilkan kesimpulan bahwa SOP evaluasi kinerja tahunan dan periodik bisa digabungkan dan diteruskan menjadi 1 SOP evaluasi kinerja pegawai ASN yang telah ditetapkan;
- d) Dari hasil identifikasi permasalahan teknis pada poin 1 ditindaklanjuti dengan mencari rekomendasi penyelesaian, sehingga selain dari penetapan SOP evaluasi kinerja, telah tersusun 4 konsep mekanisme dan alur proses penyelesaian permasalahan teknis *e-kinerja*, yaitu terkait:
  - a) Alur proses pemutakhiran data profil pegawai terutama jabatan, unit kerja, dan data Perubahan Pejabat Penilai Kinerja yang memudahkan pegawai;
  - b) Alur proses pengusulan pembinaan kinerja , meliputi pengusulan coaching, mentoring, dan konseling pada *e-kinerja*;
  - c) Alur proses pengusulan keberatan kinerja untuk bahan revidi konsep awal keberatan kinerja yang telah disusun;
  - d) Alur proses pengusulan dan penetapan angka kredit dengan tanda tangan elektronik; Bukan hanya rekomendasi alur proses, disusun pula aksi tindaklanjut penyelesaian permasalahan evaluasi kinerja berupa penetapan kebijakan terkait usulan perpanjangan waktu dari unit kerja dan mekanisme kebijakan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai triwulan III yang dilengkapi dengan standar baku waktu penyelesaian. Hal ini sebagai upaya untuk perbaikan sistem dari sisi waktu penyelesaian proses evaluasi kinerja periodik.

b. Capaian Rencana Kegiatan (*Milestone*) Aksi Perubahan

Tabel Capaian Kegiatan Aksi Perubahan Jangka Pendek

No	Tahapan Kegiatan RAP	Waktu RAP	Tahapan Kegiatan IAP	Waktu IAP	Bukti Dukung	Strategi Komunikasi
<b>Persiapan</b>						
1	Penguatan dan pembuatan tim efektif dan Identifikasi masalah dan kebutuhan revidi proses pada evaluasi kinerja pegawai periodik baik secara substansi maupun aplikasi	16 Agustus 2024	Penguatan dan pembuatan tim efektif dan Identifikasi masalah dan kebutuhan revidi proses pada evaluasi kinerja pegawai periodik baik secara substansi maupun aplikasi	16 Agustus 2024	1. Matriks Pembagian Peran 2. Laporan Identifikasi Masalah 3. Dokumentasi Rapat 4. Surat Tugas  Laman bukti dukung <a href="https://shorturl.at/YBMIE">https://shorturl.at/YBMIE</a>	1. Diskusi bersama 2. Brainstorming
<b>Pelaksanaan</b>						
2	Revidi proses kerja aplikasi tahap evaluasi kinerja periodik dilanjutkan penyusunan konsep SOP	19 s.d 23 Agustus 2024	Revidi proses kerja aplikasi dan substansi yang bermasalah dilanjutkan dengan penyusunan konsep mekanisme penyelesaian	19 s.d 30 Agustus 2024	1. Draf awal peremajaan data 2. Dokumentasi  Laman bukti dukung: <a href="https://shorturl.at/zSzRC">https://shorturl.at/zSzRC</a>	Brainstorming diskusi
4	Revidi proses kerja aplikasi dan substansi yang bermasalah dilanjutkan dengan penyusunan konsep mekanisme penyelesaian	26 Agustus s.d 6 September 2024	Revidi proses kerja aplikasi tahap evaluasi kinerja periodik, tahunan, pengajuan keberatan sesuai perundangan dilanjutkan penyusunan konsep SOP	26 Agustus 2024 & 6 September 2024	3 Draf awal Hasil revidi Draf awal Dokumentasi rapat  Bukti Dukung : <a href="https://shorturl.at/lqXw9">https://shorturl.at/lqXw9</a>	Brainstorming diskusi

5	Reviu bukti dukung kinerja	9 s.d 13 September 2024	Reviu proses kerja aplikasi dan substansi yang bermasalah dilanjutkan dengan penyusunan konsep awal mekanisme penyelesaian	9 s.d 13 September 2024	Notulensi Dokumentasi Kegiatan  Bukti Dukung : <a href="https://shorturl.at/z7TBg">https://shorturl.at/z7TBg</a>	Koordinasi dengan BKN dan Biro Umum
6	Diskusi terkait data pada bukti dukung kinerja	16 s.d 20 September 2024	Diskusi bersama terkait hasil reviu ketua tim terhadap SOP yang disusun	16 s.d 20 September 2024	Notulensi Dokumentasi Kegiatan  Laman bukti dukung : <a href="https://shorturl.at/zSzRC">https://shorturl.at/zSzRC</a>	FGD
7	Reviu akhir konsep SOP dan alur kerja dan finalisasi konsep	23 s.d 27 September 2024	Reviu SOP dan finalisasi Konsep	23 s.d 27 September 2024	Konsep final SOP Dokumentasi Kegiatan  Laman Bukti Dukung: <a href="https://bit.ly/bahanreviuSOP">https://bit.ly/bahanreviuSOP</a>	Penugasan Mandiri <i>brainstorming</i> Diskusi
8	Penandatanganan dokumen SOP	30 September s.d 4 Oktober 2024	Penandatanganan dokumen SOP	30 September s.d 4 Oktober 2024	Konsep SOP yang telah ditandatangani  Laman Bukti Dukung: <a href="https://bit.ly/SOP_EvaluasiKinerja">https://bit.ly/SOP_EvaluasiKinerja</a>	Koordinasi
<b>Evaluasi</b>						
	Laporan dan diskusi hasil dengan Mentor dan Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi	7 s.d 11 Oktober 2024	Penandatanganan dokumen dan Laporan hasil kepada Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi	7 s.d 11 Oktober 2024	Dokumentasi Kegiatan  Laman Bukti Dukung: <a href="https://shorturl.at/OcYVs">https://shorturl.at/OcYVs</a>	<i>advisory brainstorming</i>

Kegiatan Aksi perubahan terbagi dalam beberapa tahapan yaitu :

1. Persiapan
  - a) Pembangunan komitmen bersama dengan tim efektif
  - b) Diskusi pemetaan sumber daya yang ada dan pengaturan waktu pelaksanaan kegiatan
2. Pelaksanaan
  - c) Mengorganisasikan tim dan menjalin kolaborasi dengan pemangku kepentingan
  - d) Melakukan pemantauan kemajuan hasil aksi perubahan dan melakukan penyesuaian strategi kerja sesuai dengan pemetaan sumber daya yang ada
3. Evaluasi

Melakukan pelaporan kegiatan dan pelaksanaan aksi tindak lanjut sesuai ketersediaan sumber daya waktu yang ada

Dari gambaran tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan strategi pengendalian pekerjaan berupa rekayasa tahapan kegiatan dikarenakan adanya kendala selama pelaksanaan aksi perubahan. Namun demikian hal tersebut tidak sampai mengubah target capaian kinerja Aksi Perubahan serta jadwal pelaksanaan kegiatan.

Tabel Jadwal Kegiatan

No	Tahapan	Output	Agustus				September				Oktober			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan													
2	Pembentukan Tim Efektif	ST Tim Efektif												
3	Diskusi Identifikasi Masalah	matriks indentifikasi masalah												
3	Pelaksanaan													
4	Diskusi Pembahasan & Penyusunan Alur Proses Teknis	notulen												
4	Diskusi Pembahasan & Penyusunan Alur Proses Substantif													
5	Diskusi Pembahasan & Penyusunan Alur Proses Bermasalah													
6	Pembahasan dengan Tim SOP													
6	Uji Coba/FGD													
7	Finalisasi													
7	Evaluasi													
8	FGD dengan pimpinan													
8	Elaborasi dengan arahan pimpinan													
9	Revisi dan finalisasi konsep													
9	Pengesahan SOP/ Alur Kerja													

### C. Kendala dan Strategi Penyelesaian

Kendala yang dihadapi selama aksi perubahan antara lain:

Tabel Kendala dan Strategi Penyelesaian

No	Identifikasi Resiko			Pelaksanaan IAP	
	Potensi Kendala	Resiko	Strategi	Kendala	Pengendalian Resiko
1	Terlalu banyak permasalahan substansi dan teknis yang terjadi pada proses evaluasi kinerja periodik	Tidak cukup waktu untuk menyelesaikan target <i>milestone</i> jangka pendek	Identifikasi masalah dilakukan secara menyeluruh terhadap seluruh alur proses evaluasi kinerja periodik. Namun demikian Jumlah alur proses yang direviu dibatasi minimal 3 alur yang dievaluasi	Kesibukan tim dan banyaknya permasalahan pengelolaan kinerja yang harus disesuaikan yang beresiko terhadap ketidaktercapaian rencana aksi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menanyakan kesediaan dan komitmen terlebih dahulu sebelum ditetapkan surat tugas;</li> <li>Meminta masukan tim efektif dalam penetapan indikator keberhasilan aksi perubahan di mana terlebih dahulu secara bersama-sama mengidentifikasi kebutuhan penyelesaian permasalahan kinerja baik secara substansi maupun teknis pada e-kinerja. Keinginan pribadi <i>change leader</i> adalah melakukan reviu 3 alur proses, namun hasil akhir target adalah kesepakatan bersama.</li> <li>Mereviu kembali target tim kerja dan menyesuaikan dengan kondisi di lapangan;</li> </ul> <p>Mengambil langkah alternatif penyelesaian tugas menyesuaikan ketersediaan sumber daya yang ada</p>
2	Kesibukan tim efektif di luar pelaksanaan rencana aksi, mengingat anggota tim saat ini bertanggung jawab pula pada tim kerja yang lain	Rencana aksi perubahan tidak tercapai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menanyakan kesediaan dan komitmen terlebih dahulu sebelum ditetapkan surat tugas</li> <li>Meminta masukan tim efektif dalam penetapan indikator keberhasilan aksi perubahan</li> </ul>		
3	Terjadi kendala sistem dari pusat karena	Ada kendala sistem yang tidak memiliki	Secara intensif berdiskusi dengan Deputi SINKA BKN	Terdapat keterbatasan sistem yang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyesuaikan target rencana aksi yang dilakukan yaitu terkait TTE pada alur proses evaluasi kinerja</li> </ul>

	<p>keterbatasan kapasitas <i>ekinerja</i> saat ini</p>	<p>penyelesaian</p>		<p>menyebabkan beberapa alur proses evaluasi tidak optimal untuk dilaksanakan melalui e-kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara intensif berdiskusi dengan Deputi SINKA BKN untuk berkonsultasi terkait e-kinerja</li> <li>• Mencermati kembali rekaman kegiatan-kegiatan konsultasi dengan BKN sesuai tema</li> </ul>
--	--	---------------------	--	---	--



#### D. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Adapun keberlanjutan aksi perubahan dalam jangka menengah dan jangka panjang (rencana aksi perubahan jangka menengah dan panjang) adalah sebagai berikut.

Tabel Rencana Kegiatan (*Milestone*) Aksi Perubahan Jangka Menengah

No	Tahapan Kegiatan RAP	Waktu RAP	Output	Strategi Komunikasi
1	Memantangkan bersama alur proses lain evaluasi kinerja	17 Oktober 2024 s.d 17 November 2024	Draf alur proses telah disimulasi dan direviu	Diskusi <i>brainstorming</i>
2	Persiapan Deseminasi	17 s.d 30 November 2024	Bahan deseminasi	Diskusi <i>brainstorming</i> penugasan mandiri
3	Deseminasi Alur Kerja	2 s.d 6 Desember 2024	Sosialisasi menggunakan media yang tersedia	Komunikasi melalui media informasi

Tabel Rencana Kegiatan (*Milestone*) Aksi Perubahan Jangka Panjang

No	Tahapan	Waktu	Output	Strategi Komunikasi
1	Persiapan Pemantauan dan Evaluasi	Januari 2025	Bahan pemantauan dan evaluasi	Diskusi <i>brainstorming</i> penugasan mandiri
2	Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi	Februari 2025	Umpan balik <i>stakeholders</i>	<i>Survei</i> dan FGD
3	Penyusunan kajian/ laporan dari hasil elaborasi hasil akhir rencana aksi perubahan dengan umpan balik <i>stakeholders</i>	Maret 2025	Kajian/laporan	<i>FGD</i>
4	Penyusunan instrumen survei kesiapan pegawai jika dilakukan integrasi hasil evaluasi kinerja pegawai periodik dengan perhitungan tunjangan kinerja		Lembar kerja	<i>FGD</i>

5	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi terkait kesiapan integrasi sistem	Maret - Mei 2025	Laporan Monev	FGD
6	Penyusunan kajian kesiapan integrasi sistem pemberian tunjangan kinerja	Juni 2025	Kajian	FGD
7	Penyampaian kajian kepada <i>stakeholders</i>	Juli 2025	Keputusan	Rapat Koordinasi
8	Penyusunan <i>milestone</i> integrasi sistem pemberian tunjangan kinerja jika disetujui	Agustus 2025	Matriks Konsep Peta Jalan	FGD
9	Pelaksanaan <i>milestone</i> integrasi	September 2025 s.d. Agustus 2026	Laporan	FGD Rapat Koordinasi

Keberlanjutan reviu alur proses kerja telah dimasukkan dalam rencana kinerja dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

SASARAN KINERJA PEGAWAI  
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF  
BAGI PEJABAT ADMINISTRASI DAN PEJABAT FUNGSIONAL

KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI

PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2024

NO	PEGAWAI YANG DINILAI		NO	PEJABAT PENILAI KINERJA	
1	NAMA	NOVITA HIDAYATI, S.Psi, M.Psi.	1	NAMA	HASRUL EDYAR, S.Sos, M.AP
2	NIP	198611022014032002	2	NIP	197208011993031003
3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Penata / III/c	3	PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Utama Madya / IV/d
4	JABATAN	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	4	JABATAN	Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi
5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian dan Organisasi	5	UNIT KERJA	Biro Kepegawaian dan Organisasi
HASIL KERJA					
NO	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
UTAMA					
1	Meningkatnya layanan kepegawaian, organisasi dan tata laksana dalam mendukung reformasi birokrasi Indikator : Persentase pemenuhan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang sesuai dengan kebutuhan berdasarkan dokumen Man Power Planning	Layanan Pengelolaan Kinerja Pegawai 2024 yang ditingkatkan untuk mencapai nilai indeks SKS Biro Kepegawaian dan Organisasi yang memuaskan	Kuantitas	Jumlah Sharing Knowledge Klinik Kinerja yang dilaksanakan	80-100%
			Kuantitas	Jumlah SOP/ SOP kinerja pegawai yang direviu secara substansi sesuai ketentuan ((Perencanaan, Penilaian, Monitoring, dan Pengajuan Keberatan)	4 dokumen
			Kualitas	Nilai Indeks Kepuasan Stakeholders (IKS) Sekretariat Jenderal pada aspek layanan kinerja pegawai 2024 (Kriteria : Indeks 1 : <3,3666, Indeks 2 : 3,3666 -3,491 , Indeks 3 : >=3, 492)	Indeks 2 (kategori baik)

## **BAB III**

### **KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN**

#### **A. Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan**

Selain melakukan aksi perubahan dalam rangka mengembangkan potensi dan kompetensi diri, *change leader* juga melakukan pengembangan potensi dan kompetensi, baik bagi diri sendiri maupun bagi anggota tim efektif.

##### **1. Pengembangan Mandiri**

Pengembangan potensi diri melalui kegiatan mandiri melalui keikutsertaan dalam 3 (tiga) mata pelatihan dalam *e-learning* ASN Berpijar Ketiga pelatihan tersebut yaitu: membina kerjasama tim, merumuskan kebijakan publik dengan menggunakan *big data analysis*, dan bekerja dan berkolaborasi secara daring dengan sertifikat kelulusan dapat dilihat pada laman <https://bit.ly/3BFWyGm>

Adapun manfaat positif bagi berlangsungnya aksi perubahan ini digambarkan sebagai berikut.

##### a) Membina Kerjasama Tim

Dalam membentuk tim efektif, ada beberapa tahap yang telah dilakukan *change leader*, yaitu :

##### 1) *Forming*

Dalam pelaksanaan rencana aksi, tahap *forming* diawali dengan pembangunan komitmen bersama terhadap tujuan besar yang akan dicapai, mengidentifikasi peran dan tanggung jawab tugas masing-masing anggota dalam tim kerja. *Change leader* menempatkan diri untuk memiliki mental pemenang dan sikap percaya diri, mendorong adanya interaksi sosial, membangun hubungan, dan memastikan anggota tim memahami tujuan tim.

##### 2) *Storming*

Pembentukan tim mulai muncul ketika anggota tim mulai melaksanakan peran dan tanggung jawab masing-masing. Di mulai dengan tugas mandiri yang diberikan kepada masing-masing anggota, yang

kemudian dikumpulkan kepada pereviu. Tugas pereviu kemudian memberikan umpan balik serta melakukan validasi-validasi kepada pemangkukepentingan. Tahap selanjutnya adalah reviu bersama dan hal ini adalah hal yang paling menantang terutama untuk mengadakan penjadwalan pertemuan..

### 3) *Norming*

Meskipun pada awalnya terjadi persetujuan untuk mengadakan pertemuan tim 3 kali seminggu, namun dalam praktiknya tidak dapat selancar yang direncanakan. *Change leader* menjadi fleksibel dalam hal pengaturan waktu dan pengendalian tugas yang tidak hanya dilakukan secara tatap muka, namun juga secara daring, serta tetap fokus pada pencapaian hasil kerja.

### 4) *Performing*

Namun demikian, ketika momentum pertemuan, dirasakan oleh *change leader* merupakan *golden moment* mengingat diskusi dan *brainstorming* berjalan dengan partisipasi aktif dari anggota. Dan ketika sebagian besar anggota tim berkumpul, durasi diskusi bisa panjang karena berbeda personal tim berbeda pula sudut pandangnya. Dalam hal ini *change leader* menggunakan *aktif listening* dan mendorong kolaborasi kerja hingga pekerjaan dapat terselesaikan.

### 5) *Adjourning*

Pemberian apresiasi juga terus dilakukan saat pelaksanaan aksi perubahan. Apresiasi tidak harus bersifat material, namun perilaku respek, menghargai pendapat, serta pemberian pujian baik secara personal maupun dihadapan tim juga terus dilakukan. Dan hal tersebut sudah biasa dalam kami selaku pejabat fungsional melaksanakan penugasan. Pemberian apresiasi dilakukan dalam rangka menjaga motivasi kerja para anggota yang juga disampaikan secara tertulis pada saat pengisian umpan balik kinerja melalui *e-kinerja* di evaluasi kinerja triwulan III. Hal ini sebagai upaya untuk melaporkan prestasinya kepada jajaran yang lebih tinggi yaitu Pejabat Penilai Kinerja agar dapat memberikan apresiasi dalam skala yang lebih besar.

b) Merumuskan Kebijakan Publik Menggunakan *Big Data Analysis*

Pengetahuan terkait penggunaan *big data analysis* dengan data yang kompleks untuk menentukan kebijakan publik mungkin tidak secara langsung memengaruhi aksi perubahan jangka pendek yang dilakukan saat ini. Dalam rentang waktu aksi perubahan, *change leader* hanya melakukan pengolahan data statistik sederhana untuk melakukan pemantauan terkait data-data pegawai yang telah dinilai kinerjanya dan belum dinilai kinerjanya dan kemudian disampaikan kepada unit kerja untuk dapat ditindaklanjuti. Hasil olah statistik belum menggunakan *storytelling*. Akan tetapi empat atau lima tahun ke depan, data set kinerja pegawai harusnya dapat dikorelasikan dengan data lainnya seperti data pekerjaan, kompetensi, data disiplin pegawai, dan data lainnya sehingga dapat memprediksi kebijakan penting manajemen ASN ke depan, yang dapat dimanfaatkan untuk pemberian penghargaan dan sanksi, pendistribusian beban kerja, pemberian tunjangan kinerja, penentuan promosi dan mutasi karier, kesempatan pengembangan kompetensi, dan lain sebagainya.

c) Bekerja dan Berkolaborasi Secara Daring

Kondisi anggota tim yang banyak memiliki kesibukan, membuat *change leader* mengoptimalkan media informasi daring untuk pengelolaan pekerjaan. Media kolaborasi yang biasa digunakan yaitu : aplikasi zoom, menggunakan *cloud* dari google untuk kolaborasi penyimpanan data (*google drive*), *google docs, sheet, dan slides* untuk kolaborasi kerja sesuai kebutuhan, menggunakan email dan layanan *microsoft adge* dan *google search* untuk mesin pencari, *canva* untuk kolaborasi desain, instagram sebagai media informasi untuk publikasi informasi, dan menggunakan *whatsapp* untuk sarana koordinasi dan komunikasi secara cepat.

## Rencana Pengembangan

### Form Persetujuan Coach pada Pemilihan Mata Pelatihan Pilihan dalam Mendukung Aktualisasi Kepemimpinan Pelatihan Kepemimpinan Angkatan XI Tahun 2024

Nama Peserta : Novita Hidayati, S.Psi.,M.Psi  
NDH : 21  
Instansi : Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kemendesa,PDPT  
Nama Coach : Eka Prasetya R, S.P., M.Kesos

No.	Judul Aksi Perubahan	Mata Pelatihan	Jalur Pembelajaran	Hubungan dengan Aksi Perubahan	Sumber Pembelajaran
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Optimalisasi Pemantauan dan Evaluasi	Membina Kerjasama Tim	Online WEB ASN BERPIJAR (LAN)	Pembinaan Kerjasama Tim Efektif	Lembaga Administrasi Negara (LAN)
2.	Kinerja Pegawai Periodik melalui Aplikasi Kinerja (ekinerja) di	Merumuskan Kebijakan Publik Menggunakan Big Data Analysis	Online WEB ASN BERPIJAR (LAN)	Pelayanan Publik Digital	Lembaga Administrasi Negara (LAN)
3.	Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	Bekerja dan Berkolaborasi Secara Daring	Online WEB ASN BERPIJAR (LAN)	Pembinaan Kerjasama Tim Efektif	Lembaga Administrasi Negara (LAN)

Jakarta, Agustus 2024

  
Eka Prasetya R, S.P., M.Kesos

## Pelaksanaan Pengembangan

NO	NAMA KONTEN	NOMOR SERTIFIKAT	STATUS	
1	Membina Kerjasama Tim (5 JP)	849/4012/LAN/13/2024	Terbit	<a href="#">Lihat</a>
2	Bekerja dan Berkolaborasi Secara Daring (5 JP)	49/4012/LAN/30/2024	Terbit	<a href="#">Lihat</a>
3	Strategi dalam Sistem Tata Kelola Data (1 JP)	92/4012/LAN/54/2024	Terbit	<a href="#">Lihat</a>
4	Menguasai Seni Berkomunikasi (3 JP)	016928/011/ASN/24	Terbit	<a href="#">Lihat</a>
5	Merumuskan Kebijakan Publik Menggunakan Big Data Analysis (4 JP)	016927/007/ASN/24	Terbit	<a href="#">Lihat</a>

## 2. Pengembangan melalui Penugasan Kerja

### a. Integritas

- Melaksanakan kebijakan internal Biro Kepegawaian dan Organisasi terkait kedisiplinan absensi dan pengajuan lembur

- Merespon konsultasi unit kerja dengan informasi yang sesuai ketentuan dan mengajak unit kerja untuk konsisten terhadap ketentuan yang berlaku
  - Mengisi hasil survei internal (Inspektorat Jenderal) dan eksternal (Kementerian PANRB dan BKN) dengan kebenaran data
- b. Kerjasama
- Tetap melaksanakan tugas dan fungsi serta tugas sebagai anggota pada tim pokja lain dan tetap memberikan kontribusi maksimal meskipun memiliki tugas dan fungsi ini memimpin tim pokja dan tim efektif
  - Menjaga harmonisasi kerja baik secara emosional maupun waktu kerja
  - Melaksanakan tugas lain yang diberikan pimpinan
- c. Mengelola Perubahan
- Selalu meng-*update* informasi kebijakan nasional dan kebijakan kerja yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi
  - Selalu meminta umpan balik dari pegawai, anggota tim, dan dari sumber manapun untuk mengefektifkan pekerjaan
  - Melakukan penyesuaian-penyusunan yang memungkinkan untuk dilakukan jika menjadikan proses menjadi lebih efektif efisien

### **3. Respon Terhadap Umpan Balik pada Seminar Rancangan Aksi Perubahan**

Dari hasil seminar rancangan aksi perubahan maka diperoleh umpan balik yaitu sebagai berikut:

Mentor : Pertajam hasil monev dan kondisi ideal

Penguji :

- RAP disinkronkan lagi
- Data di cek kembali apa yg perlu dimasukkan dan apa arti datanya (ditambah di LB)
- Ganti judul atau penjelasan lebih rinci pada gagasan. Judul diganti "Penyusunan SoP..."
- Milestone waktu dibuat jadwal

Atas umpan balik tersebut telah dilakukan revisi rancangan aksi perubahan

yang dikumpulkan pada tanggal 16 Agustus 2024 (H+3 Seminar RAP)

Shared with ... > Rancangan Aksi Peru... > Kelompo... > PERBAIK...   

Type ▾ People ▾ Modified ▾

Name ↑	Owner	Last modified ▾	File size	
 Novita H_Kelompok 2_RAP revisi.docx 	 me	Aug 16, 2024 me	511 KB	

#### 4. Penilaian *Mentor* Peserta

**Form Penilaian Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Strategi Pengembangan Potensi Diri**

Kegiatan : Penilaian Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Strategi Pengembangan Potensi Diri  
Nama Mentor : Masrani, S.E.,MM  
Nama Peserta : Novita Hidayati, S.Psi, M. Psi

Aspek		
Proses dan Hasil Mentoring Pemetaan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi diri	Ketepatan memilih strategi pengembangan potensi diri	Rata-rata
90,5	95,5	93

Jakarta, Oktober 2024  
Mentor

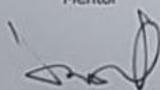
  
Masrani, S.E., M.M.

**Form Penilaian Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri PKP**

Kegiatan : Penilaian Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri  
 Nama Mentor : Masrani, S.E.,MM  
 Nama Peserta : Novita Hidayati, S.Psi., M. Psi

Aspek		Rata-rata
Capaian/progres hasil pengembangan potensi diri	Mentoring pengembangan potensi diri	
90	90	90

Jakarta, Oktober 2024  
Mentor

  
 Masrani, S.E., M.M.

## B. Strategi Pengembangan Kompetensi Tim Efektif

Sebagaimana rencana diawal maka terdapat tiga orang anggota tim yang dalam kurun waktu tersebut dikirim untuk peningkatan kompetensi substansi pada Pelatihan Pengelolaan Kinerja ASN Angkatan III Tahun 2024 yang secara klasikal diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural ASN Lembaga Administrasi Negara (LAN) mulai tanggal 26 Agustus s.d 30 Agustus 2024, adapun pengganti sertifikat yang belum terbit berupa surat pengembalian peserta dari LAN disampaikan melalui laman <https://shorturl.at/uXmV4>

Dari pengiriman ketiga anggota tim dimaksud, dilanjutkan dengan kegiatan *sharing knowledge* oleh ketiga orang anggota tersebut kepada anggota tim efektif pada khususnya dan seluruh pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi. adapun gambaran rencana strategis pengembangan kompetensi tim efektif adalah sebagai berikut.

Tabel 14. Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi

Pihak Terdampak	Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan	Cara Pengembangan Kompetensi	Hasil Pengembangan Kompetensi
Anggie Lindio, S.Kom.	Peningkatan Kompetensi teknis	Klasikal : Pelatihan	Pengembangan Kompetensi teknis pengelolaan kinerja pegawai ASN
Mukhlis Abdul Salam, S.Pd.	Peningkatan Kompetensi teknis	Klasikal : Pelatihan	Pengembangan Kompetensi teknis pengelolaan kinerja pegawai ASN
Syifah Paujiah, S. Kom., M.M.S.I	Diikutsertakan dalam pelatihan	Klasikal : Pelatihan	Pengembangan Kompetensi teknis pengelolaan kinerja pegawai ASN
Rizki Dwi Muliawati, SE	Perilaku Kerja	Non Klasikal : Konseling	Untuk meningkatkan motivasi kerja
Tim Efektif lainnya	Diikutsertakan dalam pelatihan	<i>Sharing Knowledge</i>	<i>Sharing Knowledge</i> Pengembangan Kompetensi teknis pengelolaan kinerja pegawai ASN
Pegawai Biro Kepo	Diikutsertakan dalam pelatihan	-	<i>Sharing Knowledge</i> Pengembangan Kompetensi teknis pengelolaan kinerja pegawai ASN

Dari hasil pengembangan kompetensi tim efektif di atas, maka langsung dapat memberikan dampak bagi aksi perubahan, terutama pada saat tim efektif melakukan



## **BAB IV PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pada hasil implementasi aksi perubahan yang dilakukan, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Tujuan jangka pendek (2 bulan) pada implementasi aksi perubahan yaitu Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (*e-kinerja*) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terlaksana dengan baik dengan tercapainya target penguatan alur proses kerja evaluasi kinerja yang dilaksanakan melalui e-kinerja, yaitu:
  - a. teridentifikasinya permasalahan teknis evaluasi kinerja selama triwulan I dan triwulan II;
  - b. Terkumpul 3 konsep awal SOP yaitu : evaluasi kinerja tahunan, evaluasi kinerja periodik, dan pengajuan keberatan;
  - c. Ditetapkannya 1 SOP prioritas;
  - d. Tersusunnya 4 konsep mekanisme dan alur proses penyelesaian sebagai tindaklanjut dari temuan masalah teknis yang dilakukan pada poin a) yang terdiri dari :
    - i. Alur proses pemutakhiran data profil pegawai terutama jabatan, unit kerja, dan data Perubahan Pejabat Penilai Kinerja yang memudahkan pegawai;
    - ii. Alur proses pengusulan pembinaan kinerja , meliputi pengusulan coaching, mentoring, dan konseling pada e-kinerja;
    - iii. Alur proses pengusulan keberatan kinerja untuk bahan reviu konsep awal keberatan kinerja yang telah disusun;
    - iv. Alur proses pengusulan dan penetapan angka kredit dengan tanda tangan elektronik;
  - e. Tersedianya kebijakan yang mengatur standar baku pengelolaan waktu untuk tindaklanjut usulan perpanjangan waktu dari unit kerja dan mekanisme kebijakan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja pegawai triwulan III yang

dilengkapi dengan standar baku waktu penyelesaian. Hal ini sebagai upaya untuk perbaikan sistem dari sisi waktu

f. penyelesaian proses evaluasi kinerja periodik.

2. Adapun dalam pelaksanaan implementasi aksi perubahan terdapat beberapa kendala yang dihadapi. Ada beberapa penyesuaian langkah aksi perubahan, namun demikian hal tersebut tidak mempengaruhi capaian aksi perubahan. Identifikasi resiko menjadi poin penting dalam perencanaan aksi perubahan.
3. Implementasi aksi perubahan Penguatan Alur Proses Evaluasi Kinerja Pegawai pada Aplikasi Kinerja (*e-kinerja*) Dalam Rangka Optimalisasi Sistem Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi ini memberikan manfaat positif bagi peningkatan kepemimpinan diri dalam hal pelayanan publik. Semoga juga dapat memberikan manfaat baik ketercapaian tugas tim kerja, organisasi, dan pemangku kepentingan, di antaranya:
  1. Ketentuan waktu yang belum dapat terpenuhi pada triwulan I dan II, dapat terpenuhi sesuai jadwal di triwulan III dan selanjutnya;
  2. Tersedia bahan sosialisasi/ bimbingan teknis/ pendampingan yang mudah dimengerti, terstandar, dan memiliki mutu baku yang disesuaikan dengan kondisi kementerian;
  3. Penguatan internal bagi tim kerja khususnya tim penguatan pengelolaan kinerja pegawai dalam hal pemahaman substansi dan teknis karena terjadi diskusi yang intensif selama pelaksanaan aksi perubahan, dan juga dalam hal pendistribusian tugas ke depan;
  4. Data kinerja semakin lama semakin baik kualitasnya dan lengkap tanpa disparitas data di SIAN.

## **B. Rekomendasi**

Dari hasil aksi perubahan yang dilakukan maka diharapkan keberhasilan aksi perubahan ini dapat didukung oleh seluruh pemangku kepentingan dalam rangka menguatkan kualitas sistem pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Diagnosa Organisasi;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Berpikir Kreatif Dalam Pelayanan;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Membangun TIM Efektif;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Komunikasi Publik;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Pelayanan Publik Digital;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Manajemen Mutu;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Manajemen Pengawasan;
- Lembaga Administrasi Negara, 2021, Modul Etika dan Integritas.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah Pasca Penyederhanaan Birokrasi
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. John Wiley & Sons.
- Hunter, J. C. (2004). *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership*. Crown Business.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, & Habits*. Thomas Nelson Inc.
- Oxford Learner's Dictionary* (Oxford University Press, 2024), <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> accessed 12 October 2024.