



#Peringkat Ke 3

Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan XII Tahun 2026

Nama : Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M
Unit Kerja : Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Desa dan PDT
Coach : Heru Utami, S.Pd., M.M
Mentor : Basarudin Harahap, S.E., M.M

Judul Aksi Perubahan

“OPTIMALISASI PENGISIAN JABATAN MELALUI PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) PENGISIAN JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL”



Kegiatan

Output kegiatan

Jangka Pendek

Persiapan

- Terbentuknya Tim Efektif yang memiliki pemahaman dan kemampuan dalam penyusunan pedoman pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
- Terlaksananya koordinasi dengan unit kerja dan pihak terkait mengenai informasi kedudukan ASN di seluruh unit kerja
- Tersusunnya SOP teknis pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT
- Terlaksananya internalisasi SOP teknis pengisian jabatan fungsional di Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
- Terimplementasinya Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT di Biro OSDMRB
- Tersusunnya Rancangan Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT

- Pembentukan Tim efektif
- Pelaksanaan Koordinasi dengan Unit kerja dan tim kerja terkait
- Pengumpulan Data dan informasi

Pelaksanaan

- Diskusi pembahasan teknis alur pengisian jabatan fungsional
- Penyusunan Draf SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional
- Pelaksanaan Finalisasi SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional
- Pelaksanaan Sosialisasi terkait SOP Pedoman teknis pengisian pelaksanaan Rapat Implementasi SOP Teknis
- Implementasi SOP pengisian Jabatan fungsional
- Perbaikan SOP pengisian Jabatan hasil implementasi SOP
- Pelaksanaan Rapat Koordinasi Tim penyusunan Draf Surat Edaran Pedoman pengisian Jabatan fungsional
- Penyusunan Draf SE Pedoman pengisian Jabatan Fungsional

Jangka Menengah

Evaluasi dan Monitoring

- Tersedianya format pendukung persetujuan ditempatkan sesuai formasi
- Tersesainya Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT
- Tersosialisasinya Surat Edaran Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan PDT
- Terimplementasinya Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Kementerian Desa dan PDT dengan baik
- Adanya monitoring awal pelaksanaan Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Kementerian Desa dan PDT

- Monitoring dan evaluasi

Jangka Panjang

- Terimplementasinya monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap pengisian jabatan fungsional sesuai dengan pedoman mekanisme yang ada di KDPT
- Terwujudnya penataan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan Anjab dan ABK Kemendes dan PDT

Sebelum

Sesudah

- Belum semua PIC penyusunan Anjab dan ABK memahami cara menghitung kebutuhan JF yang sesuai beban unit kerjanya
- Beberapa kebutuhan formasi atau ABK JF belum dilakukan revaluasi perhitungan kebutuhan
- Belum terbitnya rekomendasi formasi Kemendes dan PDT dari KemenPANRB
- Masih terdapat alur pada SOP mikro pendukung pengisian JF lainnya yang belum direvisi secara detail
- Pembaharuan unit organisasi sesuai nomenklatur Kemendes dan PDT yang baru pada aplikasi perencanaan SIASN belum dilaksanakan
- Pembaharuan nomenklatur jabatan fungsional pada aplikasi perencanaan SIASN belum dilaksanakan
- Masih terdapat pegawai maupun pengurus kepegawaian UKE I yang belum memahami alur proses pengisian jabatan fungsional di KDPT

- Asistensi pengisian perhitungan ABK JF Praker, Statistisi dan Surveyor pemetaan
- Konsep dan usulan formasi dari UKE I
- Telah terbit rekomendasi formasi terhadap beberapa JF
- Konsep atau revaluasi SOP Mikro yang terkait pengisian JF
- Telah diusulkan perubahan nomenklatur terhadap unit organisasi dan nomenklatur jabatan fungsional pada SIASN melalui Surat Dinas kepada BKN
- SOP pengisian jabatan fungsional telah disosialisasikan melalui medsos dan mading-mading UKE I



**KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL
REPUBLIK INDONESIA**

**AKSI PERUBAHAN
KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**

**“OPTIMALISASI PENGISIAN JABATAN MELALUI
PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR
(SOP) PENGISIAN JABATAN FUNGSIONAL DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN
DAERAH TERTINGGAL.”**

DISUSUN OLEH:

NAMA : Eka Lia Sinuraya, S.H., M.M.
NIP : 19880918 201102 2 001
JABATAN : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
UNIT KERJA : Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan
Reformasi Birokrasi, Kementerian Desa dan PDT
NDH : 9
KELOMPOK : 2

PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS ANGKATAN XII TAHUN 2025
PUSAT PELATIHAN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA
KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL
JAKARTA, Agustus 2025



LEMBAR PERSETUJUAN AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Judul : **“OPTIMALISASI PENGISIAN JABATAN MELALUI
PENYUSUNAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP)
PENGISIAN JABATAN FUNGSIONAL DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL.”**

Nama : Eka Lia Sinuraya, S.H., M.M.
NIP : 198809182011022001
Jabatan : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Instansi : Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi,
Sekretariat Jenderal, Kementerian Desa dan Pembangunan
Daerah Tertinggal

Dinyatakan LAYAK untuk diajukan dalam Seminar Aksi Perubahan pada hari selasa,
26 Agustus 2025.

Peserta Diklat,

Eka Lia Sinuraya, S.H., M.M.
NIP. 19880918 201102 2 001

Mengetahui,

Mentor,

Coach,

Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

Heru Utami, S.Pd., M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

RINGKASAN AKSI PERUBAHAN

Aksi perubahan pada pelatihan kepemimpinan pengawas ini digagas karena adanya kebutuhan untuk perbaikan pengisian jabatan ASN dalam hal ini jabatan fungsional menjadi lebih transparan, profesional sebagai penerapan sistem merit. Dimana pada praktiknya masih terdapat beberapa tantangan seperti kurang pahamnya Tim kepegawaian unit kerja eselon I dalam pengusulan maupun pengisian jabatan fungsional pada unit kerjanya, masih terdapat keterlambatan informasi terkait proses pengisian jabatan, serta potensi kesalahan penempatan kedudukan pejabat fungsional yang tidak sesuai dengan formasi. Tantangan tersebut tentu mampu menghambat peningkatan kinerja pada Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukannya penyusunan Standar Operasional Prosedur Pengisian Jabatan Fungsional sebagai pedoman baku agar proses pengisian jabatan berjalan lebih efektif, efisien dan akuntabel yang diimplementasikan pada aksi perubahan yang berjudul "Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal". Pegawai dan pejabat serta pengelola kepegawaian perlu mengetahui alur proses pengisian jabatan yang benar serta siapa saja yang berkaitan pada proses, apa saja bahan dan output yang harus dikeluarkan pada setiap tahapan kegiatan maupun berapa lama waktu standar pelaksanaan kegiatan pada tiap tahapannya.

Pada pelaksanaan aksi perubahan penyusunan SOP pengisian jabatan fungsional yang ditetapkan sebagai SOP Makro, dimana proses dan alur yang disusun merupakan prosedur yang bersifat umum, strategis, dan lintas unit. Sedangkan pada proses detail tiap langkah disusun pada SOP mikro lainnya yang berhubungan dengan pengisian jabatan fungsional. Pada SOP pengisian jabatan fungsional ini memuat diantaranya: hasil perencanaan pegawai berupa formasi merupakan langkah awal dibukanya lowongan pengisian jabatan, yang selanjutnya diadakan proses perekrutan melalui uji kompetensi berdasarkan ketentuan instansi pembina masing-masing jabatan fungsional, setelah lulus uji kompetensi maka dilanjutkan dengan pembahasan pada tim pengelola jabatan fungsional dan tim penilai kinerja terkait perencanaan penempatan yang sesuai formasi. Dalam kasus tertentu dimana jumlah kelulusan lebih banyak dari formasi maka tim penilai kinerja dapat menggunakan hasil manajemen talenta untuk memilih pegawai prioritas untuk duduk dalam jabatan fungsional atau melakukan penataan jabatan fungsional berdasarkan ketersediaan formasi pada unit kerja lain yang ada. Proses selanjutnya nama calon pejabat fungsional dimasukan pada aplikasi *integrated* mutasi I-Mut pada SIASN untuk mendapatkan persetujuan dari BKN untuk dapat dilanjutkan pada proses selanjutnya dengan penetapan Surat keputusan oleh PPK/Pyb dan pada akhirnya data ASN Fungsional akan dimuktahirkan pada dokumen *Man Power Planning* untuk melihat ketersediaan dan kebutuhan SDM pada Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dengan optimal.

Kata Kunci : pengisian jabatan fungsional, alur proses, standar operasional prosedur, kepemimpinan pelayanan

KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa dipanjatkan kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan limpahan dan hidayah-Nya sehingga dapat menyusun Laporan Implementasi Aksi Perubahan dengan Judul “Optimalisasi Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal”. Terimakasih atas bimbingan, arahan dan pengamalan belajar yang diberikan oleh:

1. Dr. Taufik Madjid, S.Sos, M.Si selaku Sekretaris Jenderal;
2. Chusnul Chotimah, S.Pd., M.Si selaku Kepala Pusat Pelatihan ASN Kementerian;
3. Hasrul Edyar, S.Sos., M.AP selaku Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi;
4. Basarudin Harahap, S.E., M.M selaku Mentor Aksi Perubahan;
5. Heru Utami, S.Pd., M.M selaku *Coach* Aksi Perubahan;
6. Para Widyaiswara;
7. Penyelenggara, Rekan Kelompok, Rekan PKP Angkatan XII Tahun 2025, Kepala Subbagian Tata Usaha Biro OSDMRB, 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 Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi serta dapat memberikan penguatan positif bagi penataan dan pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Jakarta, Agustus 2025

Penyusun

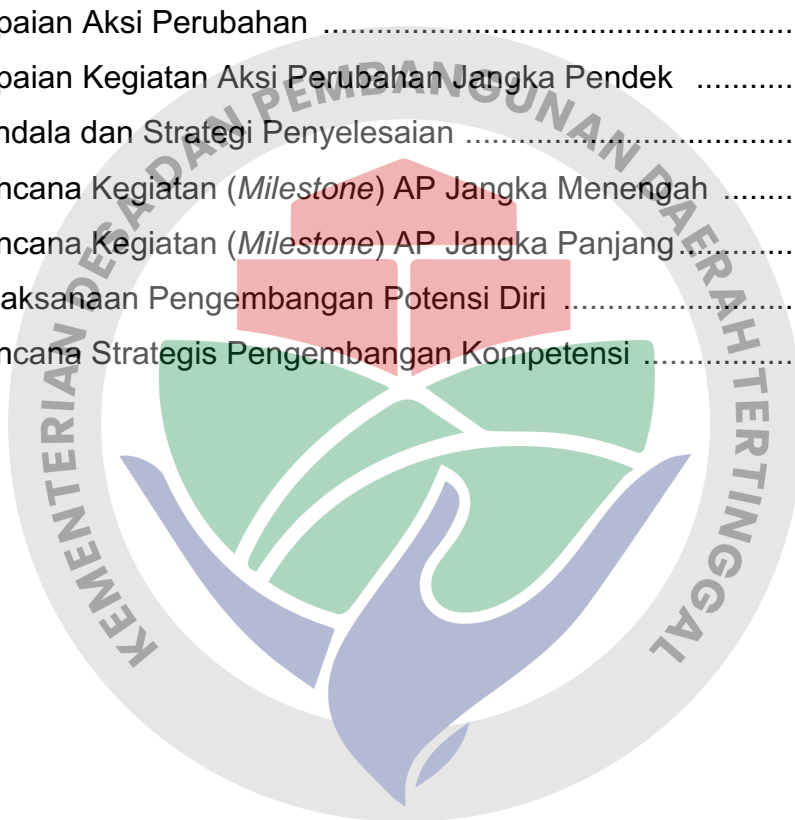
DAFTAR ISI

PENDAHULUAN

A. RANCANGAN AKSI PERUBAHAN	1
1. Latar Belakang	1
2. Tugas dan Fungsi Organisasi	2
3. Permasalahan	4
4. Analisis Fishbone	6
5. Strategi Penyelesaian Masalah	7
6. Tujuan Aksi Perubahan	8
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN	9
B. DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN	9
1. Membangun Integritas	9
2. Pengelolaan Budaya	10
3. Pengelolaan Tim Efektif	11
4. Membangun Jejaring Kolaborasi	15
C. DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN	19
1. Capaian Kinerja Aksi Perubahan	19
2. Capaian Pelaksanaan <i>Milestone</i> Aksi Perubahan	23
3. Manfaat Aksi Perubahan	30
4. Kendala dan Strategi Penyelesaian	32
D. KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN	33
E. KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN	35
F. STRATEGI DISEMINASI DAN PUBLIKASI	37
G. STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI	39
1. Pengembangan Mandiri	39
2. Pengembangan Tim Efektif	42
PENUTUP	45
1. Kesimpulan	45
2. Rekomendasi	46

DAFTAR TABEL

Tabel.1.	Jumlah Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Kemendesa, PDT dan Transmigrasi Tahun 2020	1
Tabel.2.	Kondisi saat ini, Kondisi ideal dan Gap	5
Tabel.3.	Analisis APKL terhadap <i>Gap Analysis</i> Isu masalah	6
Tabel.4.	Pembagian Peran dalam Tim Efektif	13
Tabel.5.	Identifikasi <i>Stakeholder</i>	15
Tabel.6.	Strategi Komunikasi <i>Stakeholder</i> pada IAP	17
Tabel.7.	Capaian Aksi Perubahan	21
Tabel.8.	Capaian Kegiatan Aksi Perubahan Jangka Pendek	23
Tabel.9.	Kendala dan Strategi Penyelesaian	32
Tabel.10.	Rencana Kegiatan (<i>Milestone</i>) AP Jangka Menengah	33
Tabel.11.	Rencana Kegiatan (<i>Milestone</i>) AP Jangka Panjang	33
Tabel.12.	Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri	42
Tabel.13.	Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi	43



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	<i>Fishbone</i> Diagram	7
Gambar 2.	Struktur Tim Efektif	13
Gambar 3.	Pemetaan <i>Stakeholder</i> pada RAP	16
Gambar 4.	Pemetaan <i>Stakeholder</i> pada IAP	16
Gambar 5.	Matriks Peran Hasil Tim Reviu Anjab,ABK dan Perencanaan Pegawai	34
Gambar 6.	Form Persetujuan Pemilihan Mata Pelatihan Pilihan.	36
Gambar 7.	SOP Pengisian Jabatan Fungsional yang dipublikasi.	38
Gambar 8.	Tangkapan Layar Pelatihan Menguasa Seni Komunikasi	39
Gambar 9.	Tangkapan Layar Bukti Pengumpulan Revisi Rancangan AP Berdasarkan Umpan Balik Seminar Rancangan	41
Gambar 10.	Tangkapan Layar Bukti Pengembangan Kompetensi Tim Efektif	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Tugas Tim Efektif	48
Lampiran 2. Laporan Mingguan Progres IAP	51
Lampiran 3. Tangkapan Layar Video Dukungan Stakeholder Terhadap IAP	58



PENDAHULUAN

A. RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

1. Latar Belakang

Penyederhanaan birokrasi adalah bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan dinamis. Ini dilakukan melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Tujuannya adalah untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan meminimalkan birokrasi yang berlebihan. Dalam pelaksanaan penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan tiga tahapan yakni, penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Penerapan kebijakan tersebut tentunya menimbulkan perubahan yang besar terhadap struktur birokrasi pemerintahan Indonesia, dimana alur koordinasi yang semula berjenjang dari level eselon I ke level II, III, IV, staf dan seterusnya dipangkas menjadi level eselon I atau eselon II bisa langsung kepada Jabatan fungsional yang dituju. Perubahan tersebut menuntut organisasi dan sumber daya manusianya untuk mampu beradaptasi dengan menyesuaikan semua sistem yang ada. Pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang juga mengalami penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan struktural ke fungsional pada Tahun 2020 yang dilakukan secara menyeluruh, mulai dari pengurangan unit kerja eselon I sampai peralihan jabatan struktural level III dan level IV juga mengalami perubahan menjadi jabatan fungsional. Perubahan hasil penyetaraan jabatan pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Jumlah Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Kemendesa, PDT dan Transmigrasi Tahun 2020

No.	Unit Kerja Eselon I	Jumlah Jabatan Fungsional		Total
		Ahli Madya	Ahli Muda	
1	Setjen	26	73	99
2	Ditjen. PDP	28	72	100
3	Ditjen. PEID	26	68	94
4	Ditjen. PDT	24	54	78
5	Ditjen. Pktrans	28	80	108
6	Itjen	4	16	20
7	BPI	20	40	60
8	BPSDM	30	72	102
TOTAL		186	475	661

Data: Biro Kepegawaian dan Organisasi KDPDTT Tahun 2020

Dari data diatas, dapat dilihat adanya penyetaraan jabatan pada jabatan eselon III atau administrator menjadi jabatan fungsional ahli madya sebanyak 186 orang pejabat dan jenjang pengawas menjadi fungsional ahli muda sebanyak 475 orang pejabat dengan total keseluruhan sebanyak 661 pejabat yang diusulkan dan disetujui KemenPANRB. Pasca peralihan jabatan struktural ke fungsional menjadi arah baru karir ASN, hal tersebut dikarenakan dalam jabatan fungsional ASN diarahkan untuk fokus pada pengembangan keterampilan, keahlian dan kompetensi yang relevan dengan bidang tugasnya agar mampu berkontribusi dalam organisasi. Hal itu menjadi keuntungan bagi ASN fungsional untuk berpeluang mendapatkan karir yang lebih tinggi dan jelas, mendapatkan penilaian kinerja yang objektif dari pimpinan karena bisa menilai langsung kinerjanya, serta kesempatan pengembangan diri secara luas.

Pasca perubahan organisasi dan peralihan jabatan juga mengalami banyak tantangan, diantaranya organisasi harus mampu menyesuaikan kebutuhan organisasi yang baru dengan cepat, diantaranya menyediakan regulasi yang relevan, merencanakan kebutuhan pegawai sesuai organisasi yang baru serta menyiapkan sistem kerja yang tepat dengan kondisi saat ini. Pada sistem kerja era new normal saat ini, jabatan fungsional menjadi pemikat para ASN untuk berkarir, selain karena perbedaan tunjangan jabatan dan kinerja, kesempatan menduduki jenjang lebih tinggi menjadi daya tarik terhadap jabatan fungsional. Hal tersebut menjadi tantangan bagi Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan reformasi Birokrasi, Sekretariat Jenderal, Kementerian Desa, dan Pembangunan Daerah Tertinggal untuk menyiapkan perencanaan kebutuhan pegawai seperti, penetapan formasi jabatan fungsional dan pengadaanya.

2. Tugas dan Fungsi Organisasi

Kementerian Desa, dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kementerian Desa, PDT) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 171 Tahun 2024 tentang Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang menyelenggarakan suburusan pemerintahan desa yang merupakan ruang lingkup urusan pemerintah dibidang dalam negeri dan menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan daerah tertinggal. Peraturan Presiden tersebut juga telah mengesahkan bahwa Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal mengalami pemisahan organisasi dengan Transmigrasi. Pada integrasi dari dua

urusan pemerintahan menjadi satu kesatuan, yaitu: [1] suburusan pemerintahan desa yang merupakan lingkup urusan pemerintahan dalam negeri, dan [2] menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan daerah tertinggal untuk membantu Presiden dalam penyelenggaraan pemerintahan negara. Pengintegrasian dua urusan tersebut dimaksudkan untuk memfokuskan peran Kementerian Desa dan PDT, dalam mempercepat membangun dari desa dan dari bawah untuk pertumbuhan ekonomi, pemerataan ekonomi, dan pemberantasan kemiskinan sebagaimana yang dimaksud pada asta cita ke-6, yang menunjukkan komitmen kuat pemerintah menjadikan desa sebagai fondasi penting dalam mencapai visi pembangunan nasional yang holistik dan berkelanjutan.

Mengacu pada peraturan Presiden tersebut maka demi mewujudkan organisasi dan tata kerja yang efektif dan efisien guna meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas fungsi Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, maka disusunlah Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Dalam peraturan tersebut Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi berada dalam lingkup Unit Kerja Eselon (UKE) I Sekretariat Jenderal yang menyelenggarakan tugas penataan organisasi dan tata laksana, pengelolaan sumber daya manusia, pembinaan jabatan fungsional, dan koordinasi dan fasilitasi reformasi birokrasi Kementerian. Sedangkan terkait fungsi Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi menyelenggarakan fungsi [1] **koordinasi dan penataan organisasi dan tata laksana**, [2] koordinasi dan pelaksanaan pengelolaan sumber daya manusia, [3] koordinasi dan pelaksanaan pembinaan jabatan fungsional, [4] koordinasi dan pelaksanaan fasilitasi reformasi birokrasi, dan [5] pelaksanaan urusan tata usaha Biro.

Dalam pelaksanaan tugas pekerjaan Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi membagi tugas kedalam 20 tim kerja, salah satunya adalah Tim Kerja Reviu Anjab, ABK, dan Perencanaan Pegawai Kementerian, dimana memiliki target capaian *output* yang mendukung capaian indikator kinerja utama pada Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi “Pemenuhan kuantitas SDM yang sesuai dengan kebutuhan berdasarkan dokumen *Man Power Planning* (MPP)”, yang dituangkan kedalam target *output* kerja tim diantaranya: Penyiapan dokumen analisis jabatan, dan analisis beban kerja., penyiapan formasi jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana., penyediaan evaluasi jabatan, penyiapan bahan kelas jabatan, penyiapan peta jabatan dan *Man*

Power Planning atau perencanaan sumber daya manusia di Kemendesa dan PDT. Hal tersebut guna melihat jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

3. Permasalahan

Pada penghujung tahun 2024 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, mengalami pemisahan organisasi dengan urusan Transmigrasi, dimana saat ini menjadi Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Kementerian Transmigrasi. Sehingga menjadi tugas Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan reformasi Birokrasi, Sekretariat Jenderal, untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi yang baru dengan cepat, diantaranya menyediakan regulasi yang relevan, merencanakan kebutuhan pegawai sesuai organisasi yang baru serta menyiapkan sistem kerja yang tepat dengan kondisi saat ini. Pada sistem kerja era new normal saat ini, jabatan fungsional menjadi pemicat para ASN untuk berkarir, selain karena perbedaan tunjangan jabatan dan kinerja, kesempatan menduduki jenjang lebih tinggi menjadi daya tarik terhadap jabatan fungsional. Hal tersebut menjadi tantangan bagi Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan reformasi Birokrasi, Sekretariat Jenderal, Kementerian Desa, dan Pembangunan Daerah Tertinggal untuk menyiapkan perencanaan kebutuhan pegawai seperti, penetapan formasi jabatan fungsional dan pengadaanya.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka setelah dilakukan *brainstorming* antara Mentor, Tim Kerja pada Biro OSDMRB serta perwakilan pengelola organisasi dan kepegawaian pada unit kerja eselon I lain dari Sekretariat Ditjen PPDT, terkait masalah pelayanan yang terjadi pada Biro OSDMRB, terkhusus terkait penyelenggaraan dan pemenuhan SDM pada proses Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, serta Perencanaan Pegawai yang sesuai dengan Kebutuhan dan Beban Organisasi didapatkan gambaran hasil sebagai berikut.

Tabel 2 Kondisi saat ini, Kondisi ideal dan Gap

Kondisi saat ini	Kondisi Ideal	Gap
Data dan informasi terkait kebutuhan formasi pada setiap unit kerja belum dihitung secara optimal	Perhitungan kebutuhan formasi jabatan ASN di Kemendesa dan PDT sudah sesuai dengan beban kerja organisasi	Belum optimalnya penyusunan Anjab dan ABK secara menyeluruh
Tidak tersedianya sistem informasi <i>Man Power Planning</i> (MPP) berbasis digital	Tersedianya layanan sistem informasi <i>Man Power Planning</i> (MPP) berbasis digital	Layanan <i>Man Power Planning</i> (MPP) berbasis digital belum tersedia.
Hanya tersedianya Standar operasional prosedur tentang pengusulan uji kompetensi di Kemendesa dan PDT	Tersedianya mekanisme terkait mekanisme pengisian jabatan dilingkungan Kemendesa dan PDT	Belum optimalnya pengisian jabatan ASN dilingkungan Kemendesa dan PDT sesuai formasi yang tersedia
SDM pengelola organisasi dan kepegawaian belum seluruhnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugas dan fungsinya	Seluruh SDM pengelola organisasi dan kepegawaian menguasai keahlian dan keterampilan terkait tugas dan fungsinya	Belum optimalnya pengembangan kompetensi pada SDM pengelola organisasi dan kepegawaian

Permasalahan dan kesenjangan diatas jika tidak ditangani maka akan berdampak pada penataan kedudukan ASN yang ada di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Sehubungan dengan hal tersebut maka perlu dengan analisis penetapan prioritas masalah dengan metode Aktual, Problematika, Khalayak, Layak (APKL) untuk mengukur Aktual atau seberapa besar tingkat keterkinian dan relevansi dari permasalahan yang ada, Problematika atau sejauh mana tingkat kesulitan dan dampak negatif dari masalah tersebut terhadap organisasi, Khalayak atau seberapa besar masalah dirasakan oleh banyak pihak atau terdampak, serta Layak atau menilai kemungkinan dan kelayakan penanganan isu baik dari sisi sumber daya yang ada, kewenangan dan potensi penyelesaian. Adapun hasil analisis APKL sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis APKL terhadap Gap Analysis Isu masalah

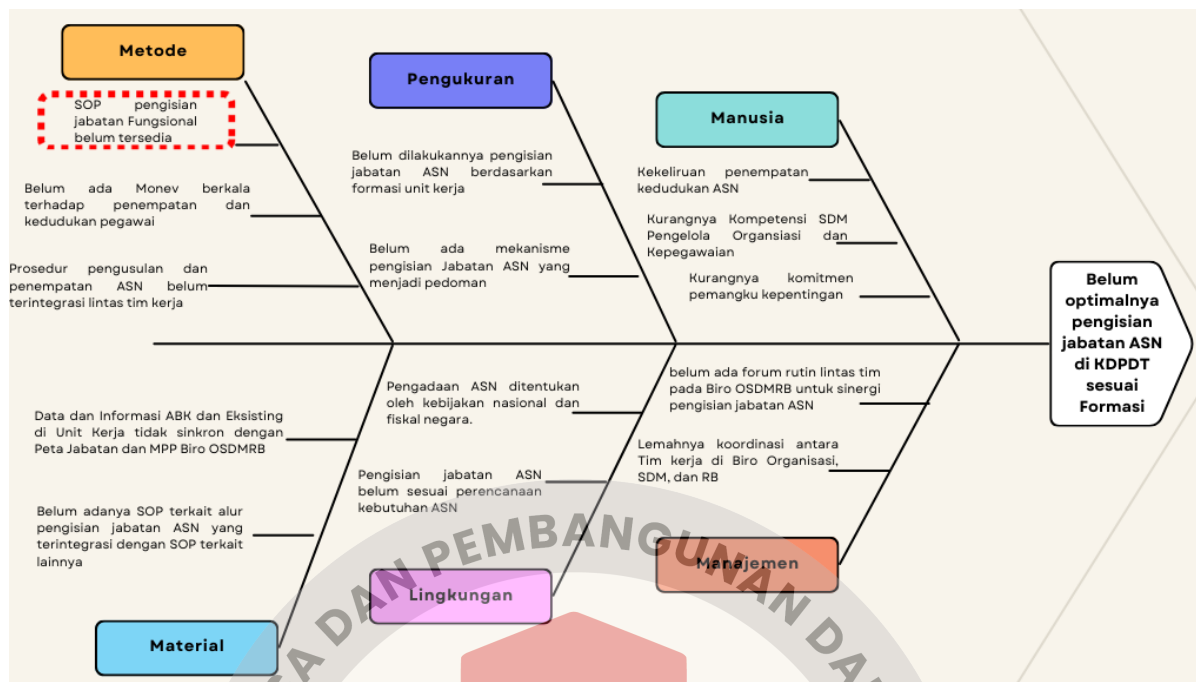
No	Identitas Permasalahan	A	P	K	L	Ranking
1	Belum Optimalnya Penyusunan Anjab dan ABK	5	4	4	5	II
2	Layanan Man Power Planning (MPP) berbasis digital belum tersedia.	4	4	4	4	IV
3	Belum optimalnya pengisian jabatan ASN	5	5	5	4	I
4	Belum optimalnya pengembangan kompetensi pada SDM pengelola organisasi dan kepegawaian	4	3	5	5	III

Keterangan: 1 = Sangat kecil, 2 = Kecil, 3 = Sedang, 4 = Cukup besar, 5 = Besar

Pada analisis APKL diatas terlihat bahwa permasalahan “**belum optimalnya pengisian jabatan ASN dilingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal**” menjadi isu utama yang mendesak untuk segera ditangani. Masalah tersebut juga dipertimbangkan sebagai masalah yang aktual atau sedang berlangsung di Kementerian Desa dan PDT saat ini, hal tersebut menyebabkan hambatan dalam distribusi sumber daya manusia sehingga tidak merata pada unit kerja, selain itu prioritas masalah yang terpilih dirasakan juga oleh banyak unit kerja dan ASN yang terdampak, oleh karena itu dianggap layak untuk ditangani terlebih dahulu melalui mekanisme internal guna memperkuat sistem pengisian jabatan ASN yang tepat sasaran dan tepat fungsi.

4. Analisis Fishbone

Berdasarkan hasil analisis APKL tersebut, diperoleh bahwa isu prioritas Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi adalah “belum optimalnya pengisian jabatan ASN dilingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal”. Oleh karena itu dilakukanlah identifikasi penyebab terjadinya isu tersebut dengan menggunakan analisis *fishbone* sebagai berikut:



Sumber : Analisis Penulis, 2025

Gambar.1 *Fishbone Diagram*

Dari hasil analisis penyebab masalah dengan *fishbone* diatas, terlihat bahwa penyebab permasalahan belum optimalnya pengisian jabatan ASN di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang terlihat pada 6 indikator yaitu, Manusia, Pengukuran, Metode, Material, Lingkungan dan Manajemen dimana akar permasalahan yang sering muncul adalah terkait mekanisme pengisian jabatan berupa SOP pengisian jabatan fungsional yang belum tersedia dan terintegrasi dengan SOP terkait lainnya.

5. Strategi Penyelesaian Masalah

Berdasarkan penyebab masalah yang ditemukan, maka dipilih aksi perubahan yang mengangkat tema **“Optimalisasi Pengisian Jabatan melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal”**.

6. Tujuan Aksi Perubahan

Tujuan dari dilaksanakannya aksi perubahan yaitu:

a) Jangka Pendek (0-2 bulan);

- Terbentuknya Tim Efektif yang memiliki pemahaman dan kemampuan dalam penyusunan pedoman pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal;
- Terlaksanakannya koordinasi dengan unit kerja dan pihak terkait mengenai informasi kedudukan ASN di seluruh unit kerja;
- Tersusunnya SOP teknis pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT;
- Terlaksananya internalisasi SOP teknis pengisian jabatan fungsional di Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi;
- Terimplementasinya Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT di Biro OSDMRB;
- Tersusunnya Rancangan Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT.

b) Jangka Menengah (3-6 bulan)

- Tersedianya format pendukung persetujuan ditempatkan sesuai formasi;
- terselesaikannya Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan PDT;
- Tersosialisasinya Surat Edaran Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan PDT;
- Terimplementasinya Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Kementerian Desa dan PDT dengan baik;
- Adanya monitoring awal pelaksanaan Pedoman Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Kementerian Desa dan PDT.

c) Jangka Panjang (7-12 bulan/1 tahun)

- Terimplementasinya monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap pengisian jabatan fungsional sesuai dengan pedoman mekanisme yang ada di KDPDT;
- Terwujudnya penataan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan Anjab dan ABK Kemendesa dan PDT.

IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN

B. 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

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, Integritas 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 yang tinggi, bertanggung jawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya. Integritas juga merupakan suatu bentuk persamaan karakter dari profesionalisme (Lase, 2021), dimana dijelaskan integritas mengharuskan pegawai berani berperilaku jujur, transparan, bijaksana, dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal tersebut dikarenakan semakin tinggi integritas dan profesionalisme seseorang dalam bekerja, maka akan semakin baik pula kualitas pelayanan yang dihasilkan.

Dalam hal kompetensi kepemimpinan seorang pengawas, pembangunan integritas diarahkan kepada kompetensi untuk menggerakkan rekan kerja untuk bertindak sesuai norma, nilai dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi. Pada konteks BerAKHLAK maka membangun integritas termasuk dalam peningkatan perilaku akuntabel dan loyal. Keteladanan kepemimpinan pengawas juga merupakan strategi yang harus diterapkan, seperti dalam pelaksanaan aksi perubahan dimana integritas pribadi kepemimpinan pengawas dapat dilihat dari bagaimana kebenaran yang disampaikan melalui informasi yang dibutuhkan pegawai, bagaimana menghargai pendapat dan hasil kerja anggota tim, dan memberikan keputusan tim yang sesuai dengan etika yang berlaku, menjaga kerahasiaan data, serta peka terhadap potensi resiko dan bertanggung jawab atas resiko kesalahan dan memperbaiki baik yang dilakukan diri sendiri maupun bersama anggota tim kerja.

Implementasi aksi perubahan yang dilakukan selang waktu 2 (dua) bulan, diawali dengan pembangunan komitmen bersama tim efektif untuk mencapai tujuan dan target aksi perubahan. Agen perubahan memperlihatkan rancangan target kerja yang akan dilaksanakan 2 atau 3 kali seminggu, kepada seluruh tim efektif dan mendapatkan respon positif dari setiap anggota tim. Pelaksanaan kegiatan dalam rangka aksi perubahan kualitas pelayanan publik tersebut dilaksanakan meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan dan monitoring evaluasi. Penguatan komitmen tim efektif diarahkan sebagai upaya memotivasi tim kreatif untuk berkontribusi lebih terhadap perbaikan kualitas perhitungan formasi ASN yang sesuai dengan beban kerja organisasi. Hal tersebut dilakukan guna mendukung pendayagunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

2. Pengelolaan Budaya Layanan

Servant leader menurut Blanchard (2023) merupakan seseorang yang menggunakan kekuatan dan pengaruhnya untuk membantu orang lain sukses. Hal ini sejalan dengan konsep *servant leader* yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert Greenleaf (1970) yang mendefinisikan sebagai seseorang yang pertama-tama berusaha untuk melayani orang lain. Menurutnya, 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, 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 juga diharapkan mampu melaksanakan kegiatan mensupervisi/mengawasi/menyelia dan menjelaskan proses pelaksanaan tugas pemerintahan maupun pelayanan publik secara transparan.

Aksi perubahan pelayanan publik ini mengangkat tema pengoptimalisasian pengisian jabatan melalui pedoman atau mekanisme yang ditetapkan sebagai acuan dasar untuk pelaksanaan pengisian jabatan terutama pada jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Dalam pelaksanaan aksi perubahan terkait peningkatan budaya layanan dipraktikkan dengan kegiatan atau aksi seperti berkoodinasi dengan *stakeholder* dan berdiskusi terkait

proses pengusulan pengisian jabatan, mendengarkan setiap permasalahan dalam prosedur, serta hambatan yang sering dilalui pada saat proses pengisian jabatan fungsional. Hal tersebut kemudian direspon dengan memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab setiap hambatan dan permasalahan yang disampaikan, serta menciptakan komunikasi berkelanjutan melalui *whatsapp* grup terkait permasalahan formasi dan pengusulan pengisian jabatan fungsional tersebut, agar mempermudah layanan informasi yang diharapkan oleh *stakeholder*. Selain itu, layanan konsultasi bagi tim pembina kepegawaian unit kerja eselon I di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dapat dilakukan setiap hari dan jam kerja berlangsung, untuk mempermudah *stakeholder* mendapatkan solusi terhadap hambatan yang dihadapi.

Pada pelaksanaan aksi perubahan yang dilaksanakan kurun waktu 2 (dua) bulan, agen perubahan juga berupaya untuk meningkatkan kemampuan anggota tim kerja efektif dengan memberikan informasi yang jelas terhadap substansi dan cara melaksanakan kegiatan pekerjaan serta mendorong beberapa anggota tim untuk bersama-sama mengikuti asistensi penyusunan formasi jabatan fungsional terkhusus pada jabatan fungsional surveyor pemetaan, pranata komputer dan statistisi yang diasistensi oleh masing-masing instansi pembina jabatan fungsional tersebut seperti Badan Pusat Statistik (BPS) dan Badan Informasi Geospasial (BIG) dalam rangka meningkatkan kualitas hasil perubahan dan metode perhitungan formasi jabatan fungsional yang sesuai dengan beban kerja organisasi dan selanjutnya menjadi bekal pengetahuan baru yang mendorong *transfer knowlegde* kepada tim perencanaan pegawai lainnya. Adapun eviden pelaksanaan peningkatan pengetahuan tim efektif dalam upaya peningkatan pengelolaan budaya layanan disampaikan dalam lampiran laman berikut: https://bit.ly/AsistensiABKJF*

3. Pengelolaan Tim Efektif

Pengelolaan tim efektif pada pelaksanaan aksi perubahan ini dimulai dengan memotivasi tim untuk memiliki visi yang sama untuk berkontribusi positif terhadap perbaikan kualitas dan ketepatan pengisian jabatan khususnya pada jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Pelaksanaan kegiatan aksi perubahan dimulai dengan penetapan rencana aksi dari hasil identifikasi permasalahan yang ada ataupun mempengaruhi layanan tim kerja dengan cara *brainstorming* diantara tim kerja dan mentor serta beberapa perwakilan

tim organisasi unit kerja eselon I dalam hal ini diwakili oleh tim organisasi dari Sekretariat Direktorat Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal. Selanjutnya dibentuklah tim efektif untuk membantu pelaksanaan aksi perubahan yang terdiri dari beberapa anggota dari Tim Kerja Reviu Anjab, ABK dan Perencanaan pegawai serta Tim pengadaan ASN pada Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi, Sekretariat Jenderal, yang ditetapkan dalam surat tugas sebagai penugasan resmi yang diberikan Pimpinan Unit Kerja yakni Kepala Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi, sebagai dukungan terhadap pelaksanaan implementasi aksi perubahan ini.

Tugas awal pelaksanaan implementasi aksi perubahan ini dilakukan dengan melaksanakan rapat kerja tim efektif untuk membicarakan *timeline* dari target yang harus dicapai dan output yang diharapkan dari setiap anggota tim pada pelaksanaan aksi perubahan agar dapat berjalan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Selanjutnya dilaksanakan pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun standar operasional prosedur yang akan disusun, setelah itu maka disusunlah konsep awal SOP pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, yang kemudian diserahkan kepada reviewer untuk direviu terkait penyusunan pada tahapan kegiatan pada SOP beserta dengan tim kerja lain yang bersinggungan dengan proses kegiatan pada SOP yang disusun. Pada proses reviu oleh tim efektif dan tim kerja lain yang berkaitan, dilakukan diskusi beberapa kali dan intensif karena memiliki perspektif dan sudut pandang proses berbeda diantara tim, untuk itu diskusi dilakukan sampai menemukan kesepakatan diantara reviewer terhadap konsep SOP yang disusun.

Pada proses penyempurnaan SOP yang disepakati, juga didapati hal-hal diluar ekspektasi sebelumnya, dimana terjadi perubahan target kerja tim efektif yang terjadi sehubungan dengan sumber daya yang tidak memadai serta masukan pimpinan unit kerja terhadap SOP yang lebih spesifik untuk dilakukan karena pengisian jabatan ASN sangat luas jangkauannya, dan telah terdapat aturan terkait manajemen talenta yang diberlakukan pada pengisian jabatan struktural, sedangkan pengaturan terkait pengisian jabatan fungsional belum tersedia, sehingga SOP yang disusun dispesifikan kepada ASN jabatan fungsional. Selanjutnya masalah lain yang terjadi adalah kurang memadainya fasilitas rapat yang memadai sehingga pelaksanaan rapat untuk sosialisasi SOP bergeser waktu pelaksanaannya, disisi lain masih terdapat kendala pada perubahan mekanisme kerja untuk mutasi ASN pada BKN yang sebelumnya dilakukan manual menjadi penggunaan aplikasi SIASN yakni Integrated Mutasi (I-Mut)

dan mempengaruhi proses pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, sehingga beberapa proses baru dilaksanakan pada bulan Juli 2025. Walaupun demikian beberapa resiko sudah termitigasi sebelumnya, sehingga pada pertengahan pelaksanaan aksi perubahan, agen perubahan mengubah tahapan kerja namun tidak mempengaruhi hasil akhir dari rancangan aksi perubahan sebelumnya. Berikut adalah gambar struktur tim efektif pada Implementasi Aksi Perubahan:



Gambar 2. Struktur Tim Efektif

Tabel 4. Pembagian Peran dalam Tim Efektif

No.	Nama	Jabatan	Kedudukan dalam Tim
1	Basaruddin Harahap, S.E., M.M	Analisis SDM Aparatur Ahli Madya	Selaku Mentor berperan: a. Membimbing dan mengawasi peserta secara profesional; b. Menginspirasi dan membantu peserta dalam memetakan agenda aksi perubahan yang akan dilakukan; c. Memfasilitasi peserta dalam menghadapi hambatan dan tantangan selama pelaksanaan aksi perubahan.
2	Eka Lia Sinuraya, S.H., M.M.	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	Peserta (change leader) berperan: a. Mengkomunikasikan rancangan aksi perubahan

			dengan atasan, tim efektif, dan stakeholders; b. Memastikan seluruh tahapan aksi perubahan selesai sesuai ketentuan yang berlaku.
3	Esti Afriyani, S.Sos., M.Sc.	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	Anggota tim berperan: Melakukan review terhadap substansi
4	Wildan Ardiansyah, S.A.P.	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro	Anggota tim berperan memberikan kebutuhan penunjang pelaksanaan dukungan manajemen dan anggaran.
5	Dian Arry Gandara, S.T.	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan ASN
6	Vedro Isanggoro W., S.Kom.	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan ASN
7	Danang Utomo, S.T.	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan dan menyusun konsep SOP
8	Parwanto, SE	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan ASN
9	Nurul Fitria Anwar, S.E.	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan dan menyusun konsep SOP
10	Zaidan Fajar Nurmansyah, S.I.A.	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan ASN
11	Trisya Livy Astari, S.H	Ahli SDM Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan draf rancangan Surat Edaran
12	Harly Jepindra F. S., S.E., M.Ak.	Staf Biro KEPO	Anggota tim berperan: a. Menyusun konsep undangan rapat/forum b. Mendistribusikan undangan rapat

Sumber : Elaborasi Penulis, 2025

Pada pelaksanaan aksi perubahan, metode kerja yang dilakukan adalah koordinasi, diskusi, brainstorming, konsultasi dan penugasan mandiri serta review

mandiri yang kemudian difinalisasikan dalam diskusi tim. Koordinasi dan konsultasi dilakukan secara formal dan non formal melalui komunikasi langsung melalui tatap muka langsung maupun *zoom*, sedangkan komunikasi tidak langsung melalui whatsapp dan nota dinas tertulis. Arahan Mentor dan Coach juga dilakukan melalui koordinasi dan komunikasi terkait perkembangan pelaksanaan aksi perubahan, dimana agen perubahan melaporkan perkembangan dan progres aksi perubahan pada tiap minggunya atau dalam hal pelaporan kendala yang dihadapi.

4. Membangun jejaring dan Kolaborasi

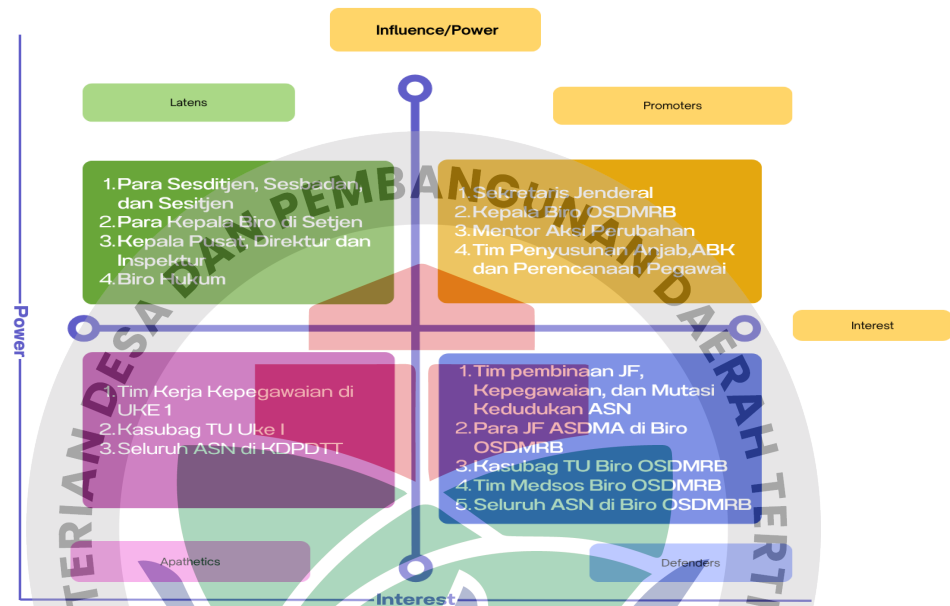
Membangun jejaring dan kolaborasi menjadi penting guna mencapai keberhasilan dalam perubahan yang diinginkan. Dalam konteks perilaku BerAKHLAK, kolaboratif berarti kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar instansi, demi mencapai tujuan bersama yang lebih besar dalam pelayanan publik. Sebelum aksi perubahan telah dilakukan pemetaan pemangku kepentingan untuk menentukan strategi komunikasi yang harus disesuaikan kepada setiap pemangku kepentingan atau *stakeholder*.

Tabel 5. Identifikasi *Stakeholder*

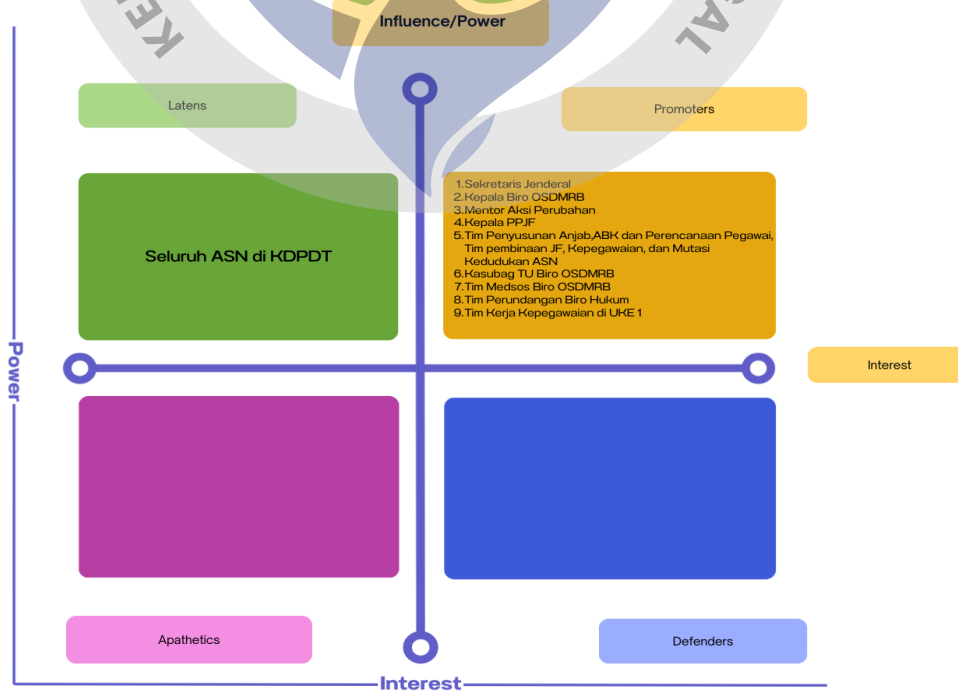
No.	Stakeholder	Eksternal	Internal	Keterlibatan selama IAP	Ket
1	Sekretaris Jenderal		v	Pengarah kebijakan sistem manajemen ASN Kementerian	
2	Kepala Biro OSDMRB		v	Penetapan kebijakan SOP pengisian Jabatan Fungsional	
3	Kepala PPJF	v		Pendukung dan penerima Informasi	
4	Tim Perundangan Biro Hukum		v	Pendukung dan pereviu Surat Edaran	
5	Basarudin Harahap		v	Mentor	
6	Kasubag TU Biro OSDMRB		v	Memberi Dukungan Manajemen dan Anggaran	
7	Tim Penyusunan Anjab, ABK dan perencanaan pegawai		v	Penyusun Bahan Aksi Perubahan	
8	Tim Pembinaan JF dan Kepegawaian dan		v	Membantu proses penyusunan SOP	

	Mutasi kedudukan ASN			dan SE	
9	Tim Media Sosial Biro OSDMRB		v	Pemberi Dukungan Publikasi	
10	Para Analis SDMA di Biro OSDMRB		v	Membantu proses penyusunan SOP dan SE	
11	Tim Kerja Kepegawaian UKE I	v		Peserta Sosialisasi/FGD	

Sumber : Elaborasi Penulis, 2025



Gambar 3. Pemetaan *Stakeholder* pada RAP



Gambar 4. Pemetaan *Stakeholder* pada IAP

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa adanya perubahan posisi *stakeholder* yang berperan pada pelaksanaan aksi perubahan jangka pendek dimana semula memiliki pengaruh yang tinggi namun ketertarikan rendah berpindah menjadi memiliki pengaruh tinggi dan ketertarikan tinggi pula karena merasa inovasi yang disusun penting untuk dilaksanakan, seperti pada *stakeholder* Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Daerah Tertinggal, yang saat ini memiliki ketertarikan tinggi karena pedoman SOP pengisian jabatan fungsional ini akan dijadikan pedoman juga terhadap jabatan fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat yang menjadi JF binaan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Hal ini sejalan dengan *stakeholder* Kepala Subbagian Tata Usaha Biro OSDMRB, dimana pada pelaksanaan aksi perubahan memberikan dukungan penuh terkait administrasi yang dibutuhkan serta pendampingan pada beberapa pertemuan koordinasi maupun rapat tim kerja. Selain itu, pada *stakeholder* Tim kerja kepegawaian UKE I yang dalam hal ini berkomitmen dan mengikuti rangkaian sosialisasi SOP serta memberikan tanggapan serta dukungan positif terkait SOP Pengisian jabatan fungsional yang diharapkan mampu memberikan peningkatan transparansi dan peluang kesempatan bagi pegawai yang berminat menduduki jabatan fungsional. Adapun strategi komunikasi yang dilakukan terhadap *stakeholder* pada implementasi aksi perubahan sebagai berikut:

Tabel 6 Strategi Komunikasi *Stakeholder* pada IAP

No.	<i>Stakeholder</i>	Kategori Pemetaan	Strategi Komunikasi	Jenis Strategi Komunikasi
1	Sekretaris Jenderal	Promoters	Manage Closely	Advisory
2	Kepala Biro OSDMRB	Promoters	Manage Closely	Persuasi, Konsultasi, Advispeory, Informasi
3	Kepala PPJF	Promoters	Manage Closely	Persuasi, Konsultasi, Advispeory, Informasi
4	Tim Perundangan Biro Hukum	Promoters	Manage Closely	Diskusi, Informasi, perbantuan
5	Tim Efektif yang terdiri dari Mentor, Tim Pokja Penusunan Anjab, ABK	Promoters	Manage Closely	Brainstoriming, diskusi, informasi, bimbingan,

	dan perencanaan pegawai, Tim Pembinaan JF dan Kepegawaian dan Mutasi kedudukan ASN, Tim Medsos, dan Para JF ASDMA Biro OSDMRB,			instruksi, perbantuan
6	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro OSDMRB	Promoters	Manage Closely	Diskusi, informasi, bimbingan, instruksi, perbantuan
7	Tim Kerja Kepegawaian UKE I	Promoters	Manage Closely	Diskusi, wawancara, Edukasi dan bimbingan

Dalam melaksanakan kegiatan kolaborasi terutama dengan pemangku kepentingan eksternal, agen perubahan lebih banyak mendengarkan, bersikap empati dan mencari peluang kontribusi yang memungkinkan untuk diberikan oleh *stakeholder*, serta memberikan pendampingan terkait kendala yang dihadapi dilapangan serta fokus pada langkah kecil yang diambil guna tetap menjaga hubungan baik dan berkomitmen bersama para *stakeholder* yang ada. Sedangkan dengan *stakeholder* internal kolaborasi yang dilakukan dengan cara banyak dilakukan diskusi, *brainstorming*, bimbingan, edukasi, pendampingan, penugasan mandiri dalam rangka meningkatkan pemahaman *stakeholder* dan peningkatan kompetensi anggota tim efektif, yang disebabkan untuk menjalankan SOP pengisian jabatan fungsional yang berdasarkan pada formasi dan kebutuhan organisasi maka diperlukan data formasi yang akurat dan memperhitungkan beban kerja yang efektif pada organisasinya, selain itu tim kerja dan beberapa *stakeholder* pengelola kepegawaian UKE I juga diberikan pemahaman terkait cara membaca proses pada SOP dan ketentuan cara pembuatan SOP yang sesuai dengan PermenPANRB Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan SOP Administrasi Pemerintahan serta Permen Desa dan PDT Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan SOP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Adapun dukungan stakeholder disampaikan dalam lampiran laman berikut: <https://bit.ly/VideoDukunganAP> .

C. DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

Capaian Hasil Kepemimpinan meliputi capaian kerja dan capaian kinerja, yang dilaksanakan selama durasi waktu 2 (dua) minggu terhitung dari tanggal 1 Juli 2025 sampai dengan 21 Agustus 2025. Adapun gambaran capaian rencana aksi perubahan (RAP) dan Implementasi Aksi Perubahan (IAP) ditinjau dari ketercapaian kinerja dan tahapan rencana kegiatan Aksi Perubahan Jangka Pendek dengan hasil sebagai berikut.

1. Capaian Kinerja Aksi Perubahan

Berdasarkan analisis masalah yang disampaikan pada poin sebelumnya yang terkait dengan pengisian jabatan ASN terutama pada jabatan fungsional yang belum ditata secara optimal dan berdasarkan kebutuhan unit kerjanya, maka diajukanlah rencana aksi perubahan yaitu pengoptimalan pengisian jabatan melalui penyusunan standar operasional prosedur (SOP) pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Hasil rencana aksi perubahan dapat dijadikan sebagai materi atau pedoman dalam sosialisasi maupun pelaksanaan kegiatan penyusunan SOP Mikro yang berhubungan serta menjadi pedoman pada pengisian jabatan fungsional pada setiap unit kerja di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Dengan mengikuti alur proses pada SOP, maka akan meningkatkan efektivitas kerja pada proses pengisian pegawai menjadi lebih transparan dan akuntabel.

Berikut aksi perubahan yang dijabarkan dalam dua kelompok yaitu sebelum aksi perubahan dan setelah aksi perubahan.

a) Sebelum Aksi Perubahan

Proses pengisian jabatan ASN terutama pada jabatan fungsional telah berlangsung dan berjalan sebelumnya, namun belum efektif dilaksanakan dengan mempertimbangkan kebutuhan beban kerja unit organisasi. Proses pengisian jabatan fungsional dilakukan meliputi:

- Pengisian jabatan fungsional telah dilakukan sejak tahun 2015 Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi berdiri tanpa mempertimbangkan beban kerja dan hasil perhitungan ABK jabatan fungsional sebelumnya, namun berupa pengusulan kebutuhan jabatan pada KemenPANRB dan BKN.
- Pada Tahun 2020 setelah dilakukannya peyetaraan jabatan administrasi ke

jabatan fungsional sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi juga melaksanakan amanat peyetaraan jabatan struktural pada level 3 dan level 4 menjadi jabatan fungsional ahli madya dan jabatan fungsional ahli muda kepada 661 orang pegawai.

- Telah disusun beberapa SOP Mikro untuk mengakomodir kebutuhan jabatan fungsional diantaranya:
 - SOP penyusunan Anjab dan ABK, untuk melihat kebutuhan formasi di Kemendesa dan PDTT;
 - SOP Pengangkatan Pertama ke Dalam Jabatan Fungsional;
 - SOP Perpindahan Jabatan Pelaksana ke Jabatan Fungsional;
 - SOP Pengusulan Mutasi Internal; dan
 - SOP Pelantikan dan Pengambilan Sumpah Jabatan.

Namun pada pelaksanaan pengisian jabatan fungsional sampai dengan Tahun 2024 masih terdapat penempatan kedudukan pejabat fungsional yang ditempatkan tidak sesuai dengan formasi atau kebutuhan unit kerja yang ada, terlebih beberapa unit kerja mengalami kekurangan pejabat fungsional di unit kerjanya.

b) Sesudah Aksi Perubahan

Aksi perubahan yang dilakukan yaitu “optimalisasi pengisian jabatan melalui penyusunan standar operasional prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal” meliputi hal-hal sebagai berikut:

- Identifikasi permasalahan yang terjadi pada penataan kedudukan ASN terutama kedudukan jabatan fungsional yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menemukan rekomendasi alur proses yang sesuai dan menjadi penyelesaian masalah.
- Tindak lanjut memperjelas secara makro alur proses pengisian jabatan ASN yakni jabatan fungsional yang menjadi pedoman SOP mikro yang berkaitan lainnya.
- Penyusunan SOP Makro pengisian jabatan fungsional yang meliputi pada tahap perencanaan sampai dengan pengisian jabatan fungsional serta pembaharuan data pegawai pada data *man power planning* (MPP).

Berikut merupakan gambaran atas capaian kegiatan aksi perubahan sebagai berikut:

Tabel 7. Capaian Aksi Perubahan

No.	Permasalahan	Kemajuan Tindak Lanjut
1	Belum semua PIC penyusunan Anjab dan ABK memahami cara menghitung kebutuhan JF yang sesuai beban unit kerjanya	Asistensi pengisian perhitungan ABK JF Prakom, Statistisi dan Surveyor pemetaan Laman bukti dukung : https://bit.ly/AsistensiABKJF*
2	Beberapa kebutuhan formasi atau ABK JF belum dilakukan reviu perhitungan kebutuhan	Konsep dan usulan formasi dari UKE I Laman bukti dukung : https://bit.ly/UsulanFormasiJF
3	Belum terbitnya rekomendasi formasi Kemendesa dan PDT dari KemenPANRB	Telah terbit rekomendasi formasi terhadap beberapa JF Laman bukti dukung : https://bit.ly/41dxzUP
4	Masih terdapat alur pada SOP mikro pendukung pengisian JF lainnya yang belum direviu secara detail	Konsep atau reviu SOP Mikro yang terkait pengisian JF Laman bukti dukung : https://bit.ly/KonsepSOPMikro
5	Pembaharuan unit organisasi sesuai nomenklatur Kemendesa dan PDT yang baru pada aplikasi perencanaan SIASN belum dilaksanakan	Telah diusulkan perubahan nomenklatur terhadap unit organisasi dan nomenklatur jabatan fungsional pada SIASN melalui Surat Dinas kepada BKN Laman bukti dukung : https://bit.ly/DokUnordnanNomenklaturJF
6	Pembaharuan nomenklatur jabatan fungsional pada aplikasi perencanaan SIASN belum dilaksanakan	
7	Masih terdapat pegawai maupun pengurus kepegawaian UKE I yang belum memahami alur proses pengusulan pengisian jabatan fungsional di KDPDT	SOP pengisian jabatan fungsional telah disosialisasikan melalui medsos dan mading-masing UKE I Laman bukti dukung : https://bit.ly/INFOSOPMEDSOSMADING

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

- Tersedianya rekomendasi formasi jabatan fungsional sesuai dengan nomenklatur Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang baru;
- Terlaksananya pengusulan ke Instansi pembina terkait kebutuhan formasi

jabatan fungsional yang baru yakni jabatan fungsional analis kebijakan dan perencana;

- c) Terlaksananya asistensi dan pelatihan perhitungan formasi kebutuhan jabatan fungsional pranata komputer dan statistisi oleh BPS dan terhadap pengusulan formasi JF baru yakni surveyor pemetaan oleh BIG;
- d) Terkumpulnya 2 konsep SOP mikro yang berkaitan dengan pengisian jabatan fungsional;
- e) Tersosialisasinya alur proses pengisian jabatan fungsional melalui SOP yang diinformasikan melalui media sosial instagram Biro OSDMRB dan Papan pengumuman di setiap Unit kerja eselon I;
- f) Terimplementasinya SOP pengisian jabatan fungsional yang digunakan dan dijadikan pedoman pada proses rapat tim penilai kinerja sebagai bahan penataan kedudukan atau pengisian jabatan fungsional.



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

Tabel 8. Capaian Kegiatan Aksi Perubahan Jangka Pendek

NO	TAHAPAN	PENANGGUNG JAWAB	WAKTU RAP	TAHAPAN KEGIATAN IAP	WAKTU IAP	BUKTI DUKUNG	STRATEGI KOMUNIKASI
Perencanaan							
1	Pembentukan Tim efektif	Eka, Wildan	Selasa, 1 Juli 2025	Pembentukan Tim efektif	Selasa, 1 Juli 2025	SK Tim Efektif	Diskusi Koordinasi
2	Pelaksanaan Koordinasi dengan Unit kerja dan tim kerja terkait	Eka, Harly dan Vedro	Senin, 7 Juli 2025	Pelaksanaan Koordinasi dengan Unit kerja dan tim kerja terkait	Rabu, 9 Juli 2025	-Surat Undangan -Notulen, -Laporan Rapat	Koordinasi Diskusi
3	Pengumpulan Data dan informasi	Dian Ary, Parwanto, Zaidan, Vedro	Rabu, 9 Juli 2025	Pengumpulan Data dan informasi	Rabu, 9 Juli 2025	Dokumen Data dan Informasi	<i>Brainstorming</i> Diskusi
Pelaksanaan							
4	Diskusi pembahasan teknis alur pengisian jabatan fungsional	Mentor, Eka, Danang, Parwanto, dan Fitri	Selasa, 15 Juli 2025	Diskusi pembahasan teknis alur pengisian jabatan fungsional	Selasa, 15 Juli 2025	Notulen	<i>Brainstorming</i> Diskusi
5	Penyusunan Draf SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional	Danang dan Fitri	Rabu, 16 Juli 2025	Penyusunan Draf SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional	Rabu, 16 Juli 2025	Draf SOP Teknis	Penugasan <i>Brainstorming</i> Diskusi
6	Pelaksanaan Finalisasi SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional	Danang dan Fitri	Senin, 21 Juli 2025	Pelaksanaan Finalisasi SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional	Senin, 21 Juli 2025	SOP Teknis	Advisory koordinasi
7	Pelaksanaan FGD terkait SOP Pedoman teknis pengisian jabatan	Mentor, Eka, Danang dan Fitri	Selasa, 29 Juli 2025	Pelaksanaan Sosialisasi terkait SOP Pedoman teknis pengisian	Rabu, 6 Agustus 2025	-Surat Undangan -Notulen, -Laporan Rapat	Sosialisasi diskusi

	funksional			jabatan fungsional			
8	Pelaksanaan Rapat Implementasi SOP Teknis	Eka, Esty, Danang dan Fitri	Senin, 4 Agustus 2025	Pelaksanaan Rapat Implementasi SOP Teknis	Kamis, 7 Agustus 2025	-Notulen, -Laporan Rapat	Koordinasi Diskusi
9	Impelementasi SOP pengisian Jabatan fungsional	Mentor, Eka, Esti, Danang, dan Fitri	Kamis, 7 Agustus 2025	Impelementasi SOP pengisian Jabatan fungsional	Jumat, 8 Agustus 2025	-Notulen, -Laporan	Koordinasi Diskusi
10	Perbaikan SOP pengisian Jabatan hasil implementasi SOP	Danang dan Fitri	Jumat, 8 Agustus 2025	Perbaikan SOP pengisian Jabatan hasil implementasi SOP	Jumat, 8 Agustus 2025	-Draf SOP Teknis	<i>Brainstorming</i> Diskusi
11	Pelaksanaan Rapat Koordinasi Tim penyusunan Draf Surat Edaran Pedoman pengisian Jabatan fungsional	Mentor, Eka, Esti, Trisya	Selasa, 12 Agustus 2025	Pelaksanaan Rapat Koordinasi Tim penyusunan Draf Surat Edaran Pedoman pengisian Jabatan fungsional	Selasa, 12 Agustus 2025	-Notulen, -Laporan	Koordinasi Diskusi
12	Penyusunan Draf SE Pedoman pengisian Jabatan fungsional	Trisya	Rabu, 13,20 Agustus 2025	Penyusunan Draf SE Pedoman pengisian Jabatan Fungsional	Rabu, 13,20 Agustus 2025	-Notulen, -Laporan -Draf SE	Koordinasi Diskusi
Evaluasi							
13	Monitoring dan evaluasi	Mentor, Eka, Esti dan Vedro	Kamis, 8, 14, 21 Agustus 2025	Monitoring evaluasi dan	Kamis, 8, 14, 21 Agustus 2025	Laporan Monev	Koordinasi Diskusi

Kegiatan Aksi perubahan terbagi dalam 3 (tiga) tahapan diantaranya Persiapan, Pelaksanaan, dan Evaluasi. Adapun capaian rencana kegiatan aksi perubahan dari milestone yang disusun dijabarkan sebagai berikut:

a) Persiapan

Pada tahapan persiapan pelaksanaan aksi perubahan pada minggu pertama, Agen perubahan diberikan arahan oleh Mentor terkait persiapan pelaksanaan aksi perubahan dengan berkoordinasi bersama Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Organisasi, SDM, dan Reformasi Birokrasi untuk melakukan penyusunan Surat Tugas Tim Efektif yang akan membantu pelaksanaan aksi perubahan. Draf pembentukan tim efektif yang disusun telah sesuai dengan *milestone* yang ditetapkan pada rancangan aksi perubahan. Surat Tugas Tim Efektif juga telah mencantumkan dasar hukum dan maksud pelaksanaan tugas yang diberikan serta daftar nama pegawai yang ditugaskan untuk membantu penyusunan dan pelaksanaan aksi perubahan beserta tugas dan kedudukannya dalam tim. Adapun eviden pada tahapan persiapan pembentukan tim efektif disampaikan dalam lampiran laman berikut: <https://bit.ly/TIMEFEKTIFIAP>

Setelah dilaksanakan penyusunan tim efektif, maka selanjutnya agen perubahan mengadakan rapat koordinasi dengan tim efektif, unit kerja dan tim terkait yang dapat mempengaruhi pelaksanaan aksi perubahan. Pada tahapan koordinasi yang direncanakan dilaksanakan pada Senin, 7 Juli 2025, bergeser pelaksanaannya menjadi Rabu, 9 Juli 2025 dibarengi dengan pertemuan rapat pelaksanaan penyesuaian SOP di KDPDT, hal ini dilaksanakan mengingat adanya efisiensi anggaran dan memiliki peserta yang sama yang menjadi target stakeholder pada aksi perubahan maupun rapat SOP. Perubahan tersebut tidak mengurangi rencana hasil yang diharapkan dan tetap dapat dilaksanakan dengan baik. Hasil dari rapat koordinasi tersebut menyepakati identifikasi SOP yang dibutuhkan dan SOP pengisian jabatan fungsional yang akan disusun harus mengikuti syarat proses alur yang sesuai dengan peraturan pedoman penyusunan SOP yang berlaku. Selain itu, data nominatif pegawai yang dibutuhkan untuk melihat kekuatan SDM yang ada di Kemendesa dan PDT terutama pada jabatan fungsional. Adapun eviden pada tahapan rapat koordinasi dan pengumpulan data dan informasi disampaikan dalam lampiran laman berikut: <https://bit.ly/Lapmingguke-2>

b) Pelaksanaan

Pada tahapan pelaksanaan yang dimulai dengan pelaksanaan diskusi antar tim efektif terkait pembahasan teknis alur pengisian jabatan fungsional, diskusi tersebut dilaksanakan secara internal tim efektif secara informil dan tim lain yang berhubungan guna mendapatkan gambaran dari alur proses yang sesuai ketentuan dan berkesinambungan dengan beberapa SOP Mikro terkait jabatan fungsional yang ada. Diskusi ini dilaksanakan beberapa kali pertemuan sesuai dengan *milestone* yang ditetapkan pada RAP yakni pada tanggal 15-16 Juli 2025 di ruang rapat tim organisasi dan tata laksana. Pada penyusunan draf SOP pengisian jabatan fungsional juga dilakukan penyusunan konsep SOP pengisian jabatan ASN pada jabatan administrator dan pengawas, namun konsep SOP pengisian jabatan ASN belum dapat dilanjutkan, karena diperlukannya adanya proses kesepakatan antara Pejabat Pembina Kepegawaian dengan JPT lainnya, terutama pada penerapan manajemen talenta pada pemilihan calon pejabat promosi untuk jabatan administrator dan pengawas. Selain hal tersebut, perlunya pembahasan dengan Tim pemilik kinerja yakni tim kerja administrasi kepegawaian yang mengatur pelaksanaan proses promosi untuk jabatan administrator dan pengawas. Sedangkan penyusunan SOP pengisian jabatan fungsional dilaksanakan dengan baik dan memuat masukan dari berbagai tim yang berkaitan terkait alur dan proses yang tertera. Pelaksanaan pembahasan draf SOP Pengisian jabatan fungsional melibatkan tim kerja untuk memberikan pedoman bagi tim lain ketika akan mereviu SOP terkait jabatan fungsional lainnya, agar dapat disesuaikan dan berpedoman pada SOP Makro tersebut. Adapun eviden terkait diskusi dan penyusunan draf SOP pengisian jabatan fungsional disampaikan pada laman berikut: <https://bit.ly/LAPMINGGU-3>

Setelah dilaksanakannya diskusi pembahasan alur proses SOP dan penyusunan draf SOP Pengisian jabatan fungsional tersebut, maka dilaksanakanlah pembahasan hasil draf SOP kepada Kepala Biro OSDMRB. Dalam pembahasan tersebut Kepala Biro menyepakati setiap alur proses yang ada dengan memberikan arahan penyelesaian finalisasi untuk segera di tandatangani. Pada hari Senin, 21 Juli 2025 dilaksanakanlah finalisasi SOP dengan penandatanganan SOP Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, yang kemudian diberlakukan per 1 Agustus 2025. Adapun bukti finalisasi SOP

Pengisian Jabatan Fungsional terlampir pada laman berikut:
<https://bit.ly/LAPMINGGU4>

Pada pelaksanaan implementasi rencana aksi perubahan minggu ke-5, yang semula terjadwal dilaksanakannya FGD atau sosialisasi terkait SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional bergeser pelaksanaannya menjadi pelaksanaan minggu ke-6 pada hari Rabu, 6 Agustus 2025, hal tersebut dikarenakan ketidaksiapan sumber daya seperti sarana dan prasarana yang tidak tersedia dihari yang direncanakan, adanya tumpang tindih pada pekerjaan SDM yang bersamaan dengan program prioritas organisasi lainnya, serta proses persetujuan administrasi untuk kegiatan sosialisasi lebih lama dari yang direncanakan. Pergeseran waktu pelaksanaan sosialisasi SOP juga mengakibatkan pergeseran tahapan kegiatan selanjutnya seperti kegiatan pelaksanaan rapat persiapan implementasi SOP yang semula direncanakan dilaksanakan pada Senin, 4 Agustus 2025 menjadi Kamis, 7 Agustus 2025, pelaksanaan rapat tersebut dilaksanakan secara internal tim efektif dengan informil tanpa surat undangan, karena dilakukan pada tim kecil pelaksana aksi perubahan saja. Pada koordinasi ini menghasilkan kesepakatan pelaksanaan implementasi SOP yang dilakukan dengan sampel unit kerja Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi pada Jumat, 8 Agustus 2025 yang selanjutnya akan dilanjutkan perbaikan SOP Pengisian jabatan fungsional jika pada implementasi ditemukan kendala proses maupun ketidaksesuaian alur.

Setelah dilaksanakannya implementasi SOP pengisian jabatan fungsional pada Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi, maka ditemui bahwa permasalahan ketidaksesuaian kedudukan jabatan fungsional atas nama Rina wati sebagai Arsiparis Pertama yang secara kedudukan tidak sesuai dengan jumlah formasi Arsiparis Pertama pada Biro OSDMRB dan akan dimutasi ke Biro Umum dan Layanan Pengadaan, tetap tidak dapat dilakukan karena tidak memenuhi syarat mutasi yang ditetapkan BKN pada aplikasi SIASN Integrated mutasi (I-Mut). BKN menetapkan syarat mutasi pegawai yang ditentukan oleh BKN diantaranya pegawai yang bersangkutan harus minimal 2 tahun duduk pada jabatan terakhir yang diduduki atau mendapatkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dengan predikat sangat baik/cukup/kurang baik selama 2 periode. Sedangkan pegawai an. Rinawaty baru menduduki jabatan sebagai Arsiparis Pertama selama kurang lebih 7 (tujuh) bulan

sejak Februari 2025, dan predikat SKP yang diperoleh selama 2 periode adalah “Baik”. Dengan demikian implementasi pelaksanaan SOP pengisian jabatan fungsional kepada pegawai tersebut tidak dapat efektif dilaksanakan. Namun pada SOP pengisian jabatan fungsional yang ditetapkan, tetap menjadi pedoman untuk proses rapat koordinasi tim penilai kinerja pada Bulan Agustus 2025 atau yang dikenal sebagai Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat), dimana sedang berlangsung dan menjadi perhatian pimpinan. Hasil implementasi SOP tersebut juga menjadi fokus pimpinan pada setiap pembahasan kedudukan atau penempatan pegawai fungsional, adanya prosedur yang menjadi standar dan tidak subyektif, mencegah terjadinya nepotisme dan diskriminasi serta diharapkan mampu menumbuhkan kembali kepercayaan pegawai terhadap proses penataan kedudukan jabatan fungsional saat ini. Selain itu, dari hasil implementasi SOP tersebut juga diketahui bahwa, SOP pengisian jabatan fungsional juga mampu meminimalisir terjadinya kesalahan administrasi karena terdapat petunjuk dan alur yang jelas, sehingga hal tersebut mendorong kepegawaian UKE I lain untuk bekerja dengan lebih terkoordinasi dengan Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi sebelum pengajuan nama peserta uji kompetensi jabatan fungsional maupun penataan kedudukan jabatan fungsional pada unit kerjanya.

Pada proses tahapan pelaksanaan aksi perubahan selanjutnya, setelah dilakukan sampel implementasi SOP pengisian jabatan fungsional pada Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi, maka dilakukanlah perbaikan SOP pengisian jabatan fungsional, perbaikan tersebut tidak pada alur proses maupun tahapan kegiatan, melainkan pada mutu baku terhadap waktu pelaksanaan kegiatan, dimana pada proses kegiatan yang dilakukan oleh pihak eksternal seperti BKN maka waktu yang ditentukan adalah “tentatif” karena mengikuti proses alur kerja yang ada pada instansi eksternal tersebut.

Pada proses yang terjadi dalam runtutan tahapan diatas, dimana terdapat perubahan jadwal pelaksanaan kegiatan aksi perubahan yang terjadi sebagai dinamika implementasi program yang adaptif terhadap realitas lapangan. Penyesuaian jadwal juga tetap mengacu pada prinsip efektivitas, efisiensi, serta capaian output yang maksimal, dan tidak mengubah hasil yang rencanakan. Adapun lampiran eviden disampaikan pada laman berikut: <https://bit.ly/LAPMINGGU5-6>.

Capaian hasil pelaksanaan aksi perubahan pada minggu ke-7 dilaksanakan pada tanggal 12 – 13 Agustus 2025, dimulai dari pelaksanaan rapat internal tim efektif terkait rencana penyusunan draf surat edaran mekanisme pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Pada koordinasi dimaksud, tim mendapatkan data dan informasi terkait syarat pelaksanaan uji kompetensi jabatan fungsional dan informasi penting yang harus dimuat pada surat edaran tersebut. Selanjutnya penyusunan draf surat edaran terkait mekanisme pengisian jabatan fungsional dilakukan oleh tim efektif selama kurang lebih 1 (satu) minggu, dan saat ini sedang pengajuan persetujuan Kepala Biro OSDMRB untuk pengajuan permohonan *legal drafting* pada Biro Hukum. Adapun eviden disampikan pada lama berikut: <https://bit.ly/PersiapanDrafSELAPMINGGUKE-7>

c) Evaluasi

Tahapan akhir pada rancangan aksi perubahan adalah dilaksanakannya monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan aksi perubahan jangka pendek, terutama pada penerapan SOP pengisian jabatan fungsional yang disusun. Pada tahapan evaluasi ini dilaksanakan dengan mempertimbangkan pelaksanaan proses implementasi SOP yang dilaksanakan pada Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi, pelaksanaan penyusunan draf surat edaran dan pelaksanaan evaluasi akhir tahapan jangka pendek aksi perubahan. Pada Tahapan usulan peserta uji kompetensi, UKE I sering tidak mempermasalahkan ketersediaan formasi yang mengakibatkan ketika pegawai lulus lebih dari formasi, UKE I tidak memberikan kesempatan pegawai untuk dapat disebar pada formasi UKE Lain, tahapan kebijakan hasil diserahkan kepada Tim Penilai Kinerja sering menjadi masalah tahap berikutnya. Pada SOP Pengisian jabatan fungsional, pada proses pengisian jabatan dari jabatan lain semua tahapan dilaksanakan namun, tidak semua hasil akhir pada pengusulan dapat diteruskan sampai akhir alur SOP. Bagi pegawai yang tidak memenuhi syarat tidak dapat dilanjutkan tahapan lainnya. Adapun eviden tahap evaluasi aksi perubahan ini disampaikan pada laman berikut: <https://bit.ly/LAPMINGGUKE-8EVALUASI>

3. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat rancangan mekanisme pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa, dan Pembangunan Daerah Tertinggal dibagi dalam tiga lingkup sebagai berikut:

a) Manfaat bagi Individu

- Meningkatkan kapasitas kepemimpinan atau sebagai penguatan *leadership* dalam hal melatih kepemimpinan kolaboratif, komunikasi efektif, dan pengambilan keputusan.
- *Output* aksi perubahan dapat menjadi sumber bahan diskusi, kajian, dan sosialisasi kepada pemangku kepentingan.
- Pedoman internal pengisian jabatan fungsional di Kemendesa dan PDT membantu memperjelas kembali mekanisme pengisian jabatan fungsional yang sesuai dengan beban kerja organisasi.
- Menjadi kontribusi agen perubahan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang efektif melalui pengawasan penataan kedudukan fungsional sesuai peran dan tugas yang dipercayakan pimpinan.

b) Manfaat bagi Unit Kerja

- Menciptakan keseragaman proses pengisian jabatan fungsional pada semua unit kerja dengan standar dan prosedur yang sama.
- Memberikan referensi terhadap rancangan strategi dalam rangka pengadaan (*recruitment*) pegawai.
- Menciptakan penataan sumber daya manusia yang tepat fungsi dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Implementasi Pedoman internal pengisian jabatan fungsional di Kemendesa dan PDT dapat meningkatkan komitmen pemangku kepentingan terhadap penataan kedudukan ASN.
- Pengisian jabatan fungsional yang sesuai dengan prosedur dan pedoman yang disusun dapat mengurangi potensi terjadinya kesalahan penataan kedudukan atau ketidaksesuaian formasi.
- Penempatan ASN fungsional yang tepat sesuai kompetensi, produktivitas dan kebutuhan akan meningkatkan kinerja unit kerja.
- Mempermudah monitoring dan evaluasi terhadap penempatan ASN di Unit kerja.

c) Manfaat bagi *Stakeholder*/Pegawai

- Memberikan kesempatan yang sama dan kepastian serta transparansi pengisian jabatan fungsional di Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, guna mengurangi praktik diskriminatif atau nepotisme.
- Memberikan kepastian karir yang lebih jelas kepada pegawai yang berkompetensi secara transparan dan terukur.
- Memotivasi pegawai untuk memenuhi standar kompetensi jabatan guna mendapatkan kesempatan naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.
- Memberikan kesempatan bagi pegawai ASN untuk dapat ditempatkan pada posisi sesuai dengan jabatan dan formasi yang tersedia.
- Memberikan peningkatan kualitas lingkungan kerja yang sehat karena adanya kepercayaan pegawai terhadap sistem manajemen ASN yang transparan.
- Memberikan perlindungan hak pegawai ASN fungsional jika terjadinya penyimpangan dalam proses pengisian jabatan fungsional



4.Kendala dan Strategi Penyelesaian

Kendala yang dihadapi selama aksi perubahan antara lain:

Tabel 9. Kendala dan Strategi Penyelesaian

No.	Identifikasi Resiko			Pelaksanaan IAP	
	Potensi Kendala	Risiko	Strategi	Kendala	Pengendalian Resiko
1	Kesibukan tim efektif di luar pelaksanaan rencana aksi, mengingat terdapat target kinerja dari Tim lain yang menjadi prioritas penyelesaian masalah organisasi	Tidak cukup waktu melaksanakan aksi <i>milestone</i> perubahan jangka pendek	- Menanyakan kesediaan dan komitmen terlebih dahulu sebelum ditetapkan surat tugas - Meminta masukan tim efektif dalam pemecahan keberhasilan aksi perubahan	Kesibukan tim efektif dan banyaknya tugas prioritas lain yang harus disesuaikan terhadap risiko ketidaktercapaian rencana aksi perubahan	- Meminta masukan tim efektif dalam penetapan keberhasilan aksi perubahan sesuai komitmen terdahulu - Mereviu kembali target tin kerja dan menyesuaikan dengan kondisi lapangan, serta mengambil tindakan alternatif menyesuaikan dengan ketersediaan sumber daya yang ada.
2	SOP belum digunakan sebagai pedoman dalam pengisian jabatan ASN	Rencana aksi perubahan tidak terpakai	- Menyesuaikan SOP sesuai dengan peran dan tuis tim efektif - Menyusun SOP yang disepakati dan didukung oleh mentor dan pimpinan	SOP terkait pengisian jabatan ASN terlalu luas alurnya dan kurang relevan dengan tugas agen perubahan	Menyusun SOP pengisian jabatan ASN fungsional yang relevan dengan tuis agen perubahan
3	Alur pada SOP pengisian jabatan ASN kurang relevan dengan kondisi yang seharusnya	SOP tidak dapat dipedomani	SOP harus direviu kembali untuk perbaikan dan penyesuaian alur yang tepat	Alur proses SOP yang disusun tidak relevan dengan kondisi yang seharusnya berjalan	Melaksanakan evaluasi terhadap SOP yang disusun dan mereviu alur yang tidak sesuai
4	Lambatnya progres penyusunan Rancangan Surat Edaran	Rancangan tidak dapat diselesaikan sesuai <i>time-scedule</i>	Melakukan komunikasi berkala secara intensif dengan tim efektif, dan Biro Hukum	Rancangan SE tidak dapat diselesaikan sesuai <i>time-scedule</i>	- Melakukan komunikasi berkala secara intensif dengan tim efektif, dan Biro Hukum - Mendorong Tim efektif berkomitmen bersama menyelesaikan draf SE

Sumber : Elaborasi Penulis, 2025.

D. KEBERLANJUTAN HASIL PERUBAHAN

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

Tabel 10. Rencana Kegiatan (*Milestone*) Aksi Perubahan Jangka Menengah

No.	Tahapan Kegiatan RAP	Waktu RAP	Output	Strategi Komunikasi
1	Menyusun format pendukung persetujuan ditempatkan sesuai formasi	1 September 2025	Format pendukung persetujuan ditempatkan sesuai formasi	Diskusi <i>Brainstorming</i>
2	Melaksanakan finalisasi Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan ASN fungsional di Kementerian Desa dan PDT	1-5 September 2025	SE Pedoman Mekanisme pengisian jabatan ASN fungsional di Kementerian Desa dan PDT	Diskusi Advisory
3	Melaksanakan Sosialisasi Surat Edaran Pedoman Mekanisme pengisian jabatan ASN fungsional di Kementerian Desa dan PDT	12 September 2025	Sosialisasi menggunakan media yang tersedia	Komunikasi melalui media informasi
4	Melaksanakan Implementasi Pedoman Mekanisme pengisian jabatan ASN di Kementerian Desa dan PDT	1 September s.d 28 November 2025	Laporan hasil implementasi	Diskusi <i>Brainstorming</i>
5	Melaksanakan monitoring awal pelaksanaan pedoman mekanisme pengisian jabatan ASN fungsional di Kementerian Desa dan PDT	24-28 November 2025	Laporan Monev	Diskusi <i>Brainstorming</i>

Tabel 11. Rencana Kegiatan (*Milestone*) Aksi Perubahan Jangka Panjang

No.	Tahapan Kegiatan RAP	Waktu RAP	Output	Strategi Komunikasi
1	Melaksanakan Implementasi monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap pengisian jabatan ASN fungsional di Kementerian Desa dan PDT	1 Desember 2025 s.d Mei 2026	Laporan Implementasi Monev	Diskusi <i>Brainstorming</i> Survey
2	Melaksanakan rapat kerja tim efektif dan tim organisasi dan tata laksana terkait rencana penyusunan Kepmen Anjab dan ABKI JF	Desember 2025	Laporan Rapat	Diskusi <i>Brainstorming</i>
3	Menyusun Keputusan Menteri Desa dan PDT tentang Anjab dan ABK jabatan fungsional di Kemendesa dan PDT	Desember 2025 - Mei 2026	Kepmen Anjab dan ABK JF	Diskusi <i>Brainstorming</i>
4	Melaksanakan penataan dan penempatan pegawai fungsional yang sesuai dengan Anjab dan ABK Kemendesa dan PDT	Januari s.d Mei 2026	Dokumen penataan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan Anjab dan ABK	Diskusi <i>Brainstorming</i>

Keberlanjutan pelaksanaan penempatan pegawai yang sesuai dengan hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal telah masuk dalam rencana kinerja agen perubahan dalam pembagian matriks peran hasil tim reviu Anjab, ABK dan Perencanaan pegawai. Adapun hasil tangkapan layar matriks peran hasil Tim Reviu Anjab, ABK dan Perencanaan pegawai dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Matrik Pembagian Peran Hasil Tim Kerja Perencanaan Kebutuhan Pegawai							
NAMA TANPA GELAR /JABATAN	Peran	OUTCOME /OUTCOME ANTARA/PRODUK/LAYANAN					
HASRUL EDYAR / Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi	Pejabat Penilai Kinerja	Rencana Kinerja	Terlaksananya penerapan sistem merit Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal				
		Indikator Kinerja Individu	Indeks Penerapan Sistem Merit Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal				
		Target	100%				
BASARUDIN HARAHAP / Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	Ketua Tim	Rencana Kinerja	Terlaksananya koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan penataan organisasi dan tata laksana Kementerian				
		Indikator Kinerja Individu	Jumlah dokumen perencanaan kebutuhan pegawai (Kepmen Anjab-ABK, Permen Jabatan dan Kelas Jabatan, Kepmen Peta Jabatan, dan Dokumen Man Power Planning)				
		Target	4 dokumen				
Kepala Bagian Penataan Organisasi dan Reformasi Birokrasi	Anggota Tim	Rencana Kinerja	tersedianya hasil reviu penyusunan Anjab dan ABK, Evaluasi Jabatan, Peta Jabatan, dan MPP				
		Indikator Kinerja Individu	Jumlah dokumen hasil reviu penyusunan Anjab dan ABK, Evaluasi Jabatan, Peta Jabatan, dan MPP				
		Target	1 Dokumen				
ESTI AFRIYANI / Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Anggota Tim	Rencana Kinerja	Tersedianya rekomendasi kebutuhan formasi JF Perencana, JF Analis Kebijakan, JF Analis Pengembangan Kompetensi SDM, dan JF Widyaiswara				
		Indikator Kinerja Individu	Persentase tersedianya kebutuhan formasi JF Perencana, JF Analis Kebijakan, JF Analis Pengembangan Kompetensi SDM, dan JF Widyaiswara				
		Target	100%				
EKA LIA SINURAYA / Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Anggota Tim	Rencana Kinerja	Tersedianya rekomendasi kebutuhan formasi JF Analis SDMA, JF Asesor SDMA, JF Perawat, dan JF Pranata Laboratorium Kesehatan, JF Analis Hukum, dan JF Analis Kerjasama	Tersedianya kebutuhan formasi jabatan Struktural dan Pelaksana pada Biro OSDM-RB dan Biro Umum dan Layanan Pengadaan	Terlaksananya verifikasi Anjab dan ABK jabatan Struktural dan Pelaksana di lingkungan BPSDM	Tersedianya dokumen perhitungan bobot nilai faktor jabatan Kementerian	
		Indikator Kinerja Individu	Persentase tersedianya kebutuhan formasi JF Analis SDMA, JF Asesor SDMA, JF Perawat, dan JF Pranata Laboratorium Kesehatan, JF Analis Hukum, dan JF Analis Kerjasama	Jumlah dokumen kebutuhan formasi jabatan Struktural dan Pelaksana pada Biro OSDM-RB dan Biro Umum dan Layanan Pengadaan	Persentase terlaksananya verifikasi Anjab dan ABK jabatan Struktural dan Pelaksana di lingkungan Setjen dan BPSDM	Jumlah dokumen perhitungan bobot nilai faktor jabatan Kementerian	
		Target	100%	2 Dokumen	100%	1 Dokumen	
DIAN ARRY GANDARA / Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota Tim	Rencana Kinerja	Tersedianya rekomendasi kebutuhan formasi JF Auditor, JF Peraturan Perundang-Undangan, JF Analis Kebijakan, JF Analis Pengembangan Kompetensi, JF Widyaiswara, JF Pengelola Barang dan Jasa				
		Indikator Kinerja Individu	Persentase tersedianya kebutuhan formasi JF Auditor, JF Peraturan Perundang-Undangan, JF Analis Kebijakan, JF Analis Pengembangan Kompetensi, JF Widyaiswara, JF Pengelola Barang dan Jasa				
		Target	100%				
DANANG UTOMO / Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota Tim	Rencana Kinerja	Tersedianya rekomendasi kebutuhan formasi JF Pranata Komputer, JF Penyuluh Hukum, dan JF Surveyor Pemetaan				
		Indikator Kinerja Individu	Persentase tersedianya kebutuhan formasi JF Pranata Komputer, JF Penyuluh Hukum, dan JF Surveyor Pemetaan				
		Target	100%				
VEDRO ISANGGORO WIBISONO / Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota Tim	Rencana Kinerja	Tersedianya rekomendasi kebutuhan formasi JF Statistisi, JF Asisten Statistisi, JF Dokter, JF Terapis Gigi dan Mulut, JF Pengawas Keuangan Negara, JF Analis Keuangan Negara, dan JF Asisten Perpustakaan	Tersedianya kebutuhan formasi jabatan Struktural dan Pelaksana pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara dan Biro Hubungan Masyarakat	Terlaksananya verifikasi Anjab dan ABK jabatan Struktural dan Pelaksana di lingkungan Ditjen PDP, Ditjen PEI, dan Ditjen PPDT	Tersedianya dokumen informasi faktor jabatan Kementerian	
		Indikator Kinerja Individu	Persentase tersedianya kebutuhan formasi JF Statistisi, JF Asisten Statistisi, JF Dokter, JF Terapis Gigi dan Mulut, JF Pengawas Keuangan Negara, JF Analis Keuangan Negara, dan JF Asisten Perpustakaan	Jumlah dokumen kebutuhan formasi jabatan Struktural dan Pelaksana pada Biro Keuangan dan Barang Milik Negara dan Biro Hubungan Masyarakat	Persentase terlaksananya verifikasi Anjab dan ABK jabatan Struktural dan Pelaksana di lingkungan Ditjen PDP, Ditjen PEI, dan Ditjen PPDT	Jumlah dokumen informasi faktor jabatan Kementerian	
		Target	100%	2 Dokumen	100%	1 Dokumen	

Gambar 5. Matriks Peran Hasil Tim Reviu Anjab,ABK dan Perencanaan Pegawai

E. KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN

Pada pelaksanaan pelatihan pilihan agen perubahan mengikuti beberapa pelatihan lain yang berkaitan dengan aksi perubahan yang dilaksanakan. Beberapa pelatihan yang diikuti memiliki beberapa manfaat diantaranya:

- Memberikan fondasi kepemimpinan yang relevan terkait aksi perubahan yang diangkat;
- Meningkatkan kualitas aksi perubahan yang bukan hanya formalitas namun pengetahuan baru untuk memperkuat rancangan sekaligus aksi perubahan agar lebih berdampak;
- Meningkatkan kompetensi agen perubahan dengan memperluas kemampuan diluar materi pelatihan kepemimpinan pengawas yang diberikan;
- Mendorong ide kreatif dengan menggunakan wawasan baru untuk menghasilkan solusi kreatif untuk perbaikan birokrasi;
- Pelatihan pilihan lain juga mampu memberikan bekal tambahan agar aksi perubahan dapat berjalan berkelanjutan.

Adapun pelatihan yang diikuti agen perubahan diantaranya:

- 1) “*Road to the Future: Strategi dan Tantangan Membangun Birokrasi Cerdas di Era Digital*” oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), pelatihan ini memberikan informasi terkait memahami konsep dan tren terbaru tentang birokrasi cerdas yang berbasis data, teknologi dan inovasi digital. Selain itu, dapat meningkatkan kompetensi dalam transformasi digital dalam pelayanan publik, mengasah *digital leadership*, serta adaptif terhadap tantangan baru. Pelatihan ini juga memberikan bekal pengetahuan dan inspirasi terkait sistem digital yang dapat membantu aksi perubahan yang diangkat.
- 2) Belajar Mandiri Microlearning “Pengadaan Pegawai”, yang dilaksanakan oleh BKN, mata pelatihan pilihan yang diambil membantu meningkatkan kompetensi terkait regulasi, prosedur dan mekanisme pengadaan pegawai yang sesuai peraturan perundangan, selain itu, memberikan bekal bagi Analis SDM untuk mampu menganalisis kebutuhan pegawai berdasar beban kerja, formasi, perencanaan jangka panjang. Pelatihan pengadaan pegawai juga memberikan penguatan integritas pada pelaksanaan pengadaan pegawai untuk transparan, akuntabel dan bebas nepotisme/KKN, serta mampu mengotimalkan dan mendorong SDM unggul pada pengadaan pegawai yang tepat.

- 3) Pelatihan Gamifikasi UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN oleh BKN, memberikan pengetahuan terkait pemahaman terkait sistem merit, manajemen talenta, mobilitas talenta, dan penguatan jabatan fungsional. Pelatihan ini juga memberikan pemahaman terkait kepastian hukum terhadap ASN terutama terkait rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan kompetensi. Pada akhirnya mengajarkan bagaimana organisasi mampu memastikan tata kelola ASN yang transparan, akuntabel, adaptif dan sesuai arah reformasi birokrasi.

Eviden pelaksanaan pelatihan pilihan disampaikan pada laman berikut:

<https://drive.google.com/drive/folders/1CIScHp3TrS3qfnVT6oilPOGRtmARB1is?usp=sharing>

Form Persetujuan Coach pada Pemilihan Mata Pelatihan Pilihan dalam Mendukung Aktualisasi Kepemimpinan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan XII Tahun 2025

Nama : Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M
 NDH : 9
 Instansi : Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
 Nama Coach : Heru Utami, S.Pd., M.M

JUDUL AKSI PERUBAHAN	MATA PELATIHAN	JALUR PEMBELAJARAN	HUBUNGAN DENGAN AKSI PERUBAHAN	SUMBER PEMBELAJARAN
Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.	Road to the Future: Strategi dan Tantangan Membangun Birokrasi Cerdas di Era Digital	Virtual Public Lecture Series (ASN Talent Academy Explore-LAN)	Membantu menggali strategi dan solusi membangun birokrasi dan ASN yang adaptif dan inovatif berbasis digital dan sesuai era transformasi teknologi	Lembaga Administrasi Negara (LAN)
	Belajar Mandiri Microlearning Pengadaan Pegawai	LMS BKN Pedia (https://bknpedia.bkn.go.id/)	Membantu memberikan input proses pengisian jabatan ASN melalui pengadaan pegawai	Badan Kepegawaian Negara (BKN)
	Pelatihan Gamifikasi UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN	LMS BKN Pedia (https://bknpedia.bkn.go.id/)	Membantu memberikan input tentang ketentuan ASN dan pengisian jabatan ASN saat ini.	Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Jakarta, Juli 2025


Heru Utami, S.Pd., M.M

Gambar 6. Form Persetujuan Pemilihan Mata Pelatihan Pilihan

F. STRATEGI DISEMINASI DAN PUBLIKASI

Strategi diseminasi dan publikasi yang dilakukan melalui multikanal yakni *offline* dan *online* serta dilakukan kepada level pimpinan sampai pegawai, karena agen perubahan mengharapkan penerapan dan pemahaman SOP pengisian jabatan fungsional tidak berhenti pada pimpinan dan pengelola kepegawaian saja.

Diseminasi dan publikasi dimulai pelaksanaannya pada kegiatan sosialisasi SOP pengisian jabatan fungsional setelah SOP disetujui pimpinan dan mendapat dukungan manajemen dari Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan pada 6 Agustus 2025 yang dibuka oleh Kepala Subbagian Tata Usaha Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi dan dihadiri oleh Tim Efektif, Tim Perencanaan Pegawai, Tim Administrasi Kepegawaian serta Pengelola kepegawaian UKE I. Pada sosialisasi SOP dilaksanakan terjadi diskusi dan komunikasi 2 arah dengan para peserta, dimana peserta memberikan respon positif terhadap SOP yang disosialisasikan, serta kondisi-kondisi yang sering terjadi pada saat pengusulan maupun proses pengisian jabatan fungsional pada UKE I lain.

Kegiatan sosialisasi SOP pengisian jabatan fungsional yang dilaksanakan juga menghasilkan rekomendasi terkait melaksanakan publikasi SOP yang lebih mudah dijangkau oleh para pegawai lain dengan cara mencantumkan poster SOP pada papan pengumuman maupun media pengumuman lain pada setiap UKE I, untuk mempermudah seluruh pegawai mengakses informasi terkait alur proses SOP pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Pada kegiatan publikasi terhadap aksi perubahan, agen perubahan melakukan promosi maupun publikasi dengan memanfaatkan media sosial instagram Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi yakni #birokepo.kemendespdtt. Pada proses pembuatan video promosi tersebut dibantu oleh tim media sosial Biro OSDMRB terkait alur cerita dan Agen perubahan terkait isi cerita, serta menggunakan *talent* tim efektif aksi perubahan sebagai promotor. Video publikasi tersebut telah sampai dengan 24 Agustus 2025 telah ditonton oleh 2.117 kali dan mendapatkan respon disukai sebanyak 72 orang sejak 2 hari penayangannya. Publikasi melalui media sosial ini dinilai efektif menarik minat pegawai untuk mengetahui alur dan proses SOP tersebut, terlebih di era saat ini dimana pegawai

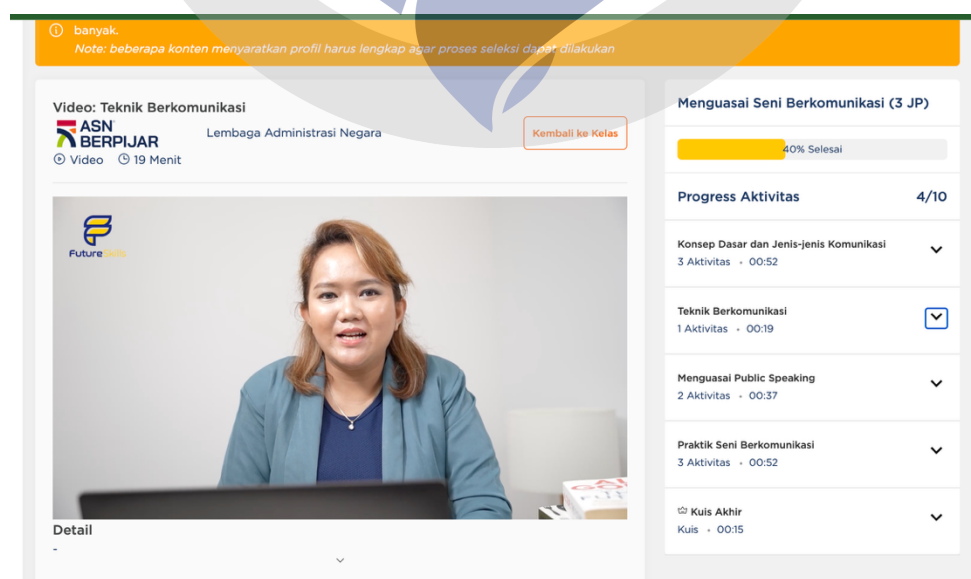
G. STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI

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

1. Pengembangan Mandiri

Pengembangan potensi diri kegiatan diikuti melalui keikutsertaan dalam pelatihan mandiri melalui e-learning ASN berpijar maupun Lembaga Administrasi Negara yang terkait dengan materi aksi perubahan diantaranya: “*Road to the Future: Strategi dan Tantangan Membangun Birokrasi Cerdas di Era Digital*”, Belajar Mandiri Microlearning “Pengadaan Pegawai”, dan Pelatihan Gamifikasi UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN. Sedangkan pelatihan lain yang diikuti untuk meningkatkan kompetensi agen perubahan adalah “menguasai seni berkomunikasi”, pelatihan ini memberikan pengetahuan terkait konsep dasar berkomunikasi, bagaimana teknik berkomunikasi, menguasai public speaking serta praktik seni berkomunikasi.

Pengetahuan penting yang diperoleh dari hasil pelatihan menguasai seni berkomunikasi ini juga bermanfaat bagi agen perubahan terutama sebagai ketua tim efektif maupun tim kerja pada unit kerja, dimana bagaimana seorang ketua tim mampu mendengarkan secara aktif apa yang disampaikan oleh setiap anggota maupun stakeholder lain, komunikasi dengan memperlihatkan empati untuk memberikan perhatian maupun penghargaan kepada lawan bicara, memiliki keterampilan komunikasi non-verbal, kerjasama tim dimana keterampilan untuk terlibat aktif dalam membangun kerjasama sebuah tim merupakan penunjang membangun komunikasi yang efektif.



Gambar 8. Tangkapan Layar Pelatihan Menguasa Seni Komunikasi

Hasil pelatihan menguasai seni berkomunikasi juga memberikan pengetahuan terkait bagaimana agen perubahan melaksanakan strategi komunikasi terhadap berbagai stakeholder dalam aksi perubahan ini, terutama dalam meyakinkan pimpinan yang memiliki pengaruh besar untuk dapat memberikan dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan tersebut. Selanjutnya strategi komunikasi berbeda juga diterapkan pada pegawai di lingkungan Kementerian Desa dan PDT untuk memberikan pemahaman terkait manfaat yang akan dirasakan pegawai jika pelaksanaan aksi perubahan ini dilaksanakan berkelanjutan. Oleh karena itu agen perubahan menggunakan media tertulis pada papan pengumuman dan media sosial instagram Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi sebagai wadah sarana komunikasi efektif.

a) Pengembangan melalui Penugasan Kerja

- Integritas
 - Melaksanakan kebijakan internal Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi.
 - Merespon konsultasi unit kerja terkait dengan informasi yang sesuai ketentuan dan mengajak unit kerja untuk konsisten terhadap ketentuan yang berlaku.
 - Mengisi hasil survei eksternal (KemenPANRB) terkait evaluasi hasil penyederhanaan birokrasi.
- Kerjasama
 - Melaksanakan tugas dan fungsi serta tugas sebagai anggota pada tim pokja lain dan tetap memberikan kontribusi maksimal meskipun memiliki tugas dan fungsi lain memimpin tim efektif.
 - Menjaga keharmonisan kerja baik secara emosional maupun waktu kerja
 - Melaksanakan tugas lain yang diberikan pimpinan
- 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 maupun untuk mengefektifkan pekerjaan.
 - Melakukan penyesuaian-penyesuaian yang memungkinkan untuk dilakukan jika menjadikan proses menjadi lebih efektif efisien

b) Respon Terhadap Umpan Balik pada Seminar Rancangan Aksi Perubahan

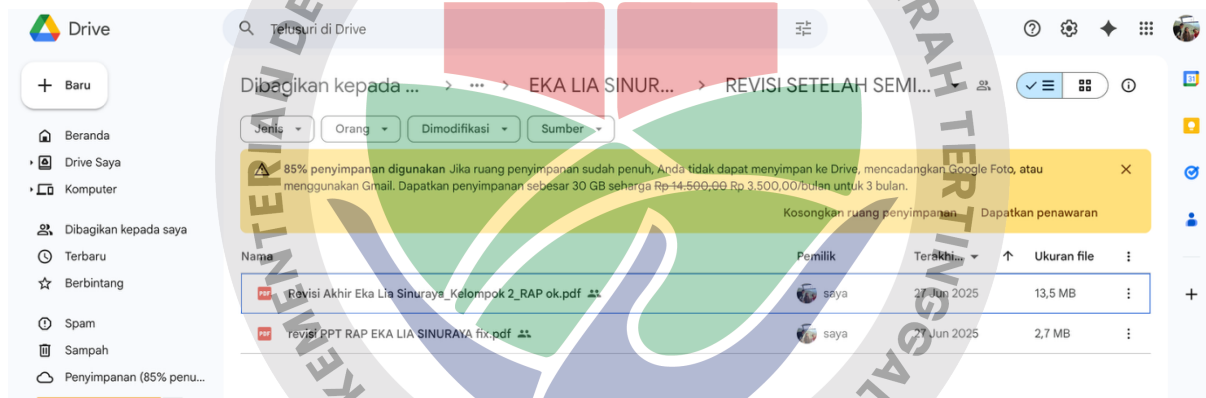
Dari hasil seminar rancangan aksi perubahan maka diperoleh umpan balik yaitu sebagai berikut:

Mentor : Mempertajam tujuan rancangan aksi perubahan

Penguji :

- *Fishbone* langsung memuat/melingkari aksi perubahan yang akan diangkat (1 saja).
- Mengganti judul dengan sesuai dengan gagasan *output* aksi perubahan seperti “Penyusunan SOP.....”.
- *Milestone* dimasukan dengan tanggal yang jelas perminggunya.

Atas umpan balik tersebut telah dilakukan revisi rancangan aksi perubahan yang dikumpulkan pada tanggal 27 Juni 2025 (H+3 Seminar RAP).



Gambar 9. Tangkap Layar Bukti Pengumpulan Revisi Rancangan AP Berdasarkan Umpan Balik Seminar Rancangan

Tabel 12. Pelaksanaan Pengembangan Potensi Diri

No	Komponen Perilaku Kepemimpinan	Sub Komponen yang Perlu Pengembangan	Rencana Pengembangan Potensi Diri		Pelaksanaan dan Bukti
			Individu	Penugasan	
1	Integritas	Memberikan argumen dengan disertai pemahaman atas ketentuan yang berlaku di organisasi dan konsekuensinya dalam mengingatkan atau mengajak rekan kerja/ bawahan dalam penegakan aturan.	Mempelajari literatur teknik penanganan konflik dan proses mediasi melalui PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 dan PerkaBKN No. 9 Tahun 2022	Melaksanakan tugas sebagai ketua tim kerja dengan bimbingan mentor	30 Juni s.d. Agustus 2025 Resume, hasil supervisi tim, dokumentasi https://bit.ly/TIMANJABABKPERENCANAANPEGAWAI
2	Kerjasama	Melakukan koordinasi yang efektif dengan pihak-pihak relevan di lingkup satuan kerja/organisasi dalam rangka menjamin kinerja di lingkup unitnya.	Membangun dan memelihara komunikasi dan kerjasama produktif dengan pihak eksternal secara proaktif	Melaksanakan koordinasi komunikasi efektif dalam grup diskusi organisasi dan kepegawaian yang ada di Kementerian Desa dan PDT	30 Juni s.d. Agustus 2025 Resume, hasil supervisi tim, dokumentasi https://bit.ly/GRUORTALAKEMENDESA
3	Mengelola Perubahan	Aktif mencari informasi kebutuhan pemangku kepentingan dan memberikan penjelasan mengenai prosedur standar pelayanan yang berlaku sebagai upaya pemenuhan pelayanan publik yang efektif dan efisien.	Mengidentifikasi permasalahan organisasi dan memberikan solusi layanan yang cepat, tepat, dan adaptif terhadap perubahan	Melaksanakan koordinasi dengan <i>stakeholder</i> terkait penyusunan SOP pengisian jabatan ASN di Kemendesa dan PDT	30 Juni s.d. Agustus 2025 Foto kegiatan, laporan kegiatan https://bit.ly/Lapmingguke-2
4		Menggunakan cara yang beragam untuk memastikan bawahan memahami arahan penyelesaian tugas sesuai dengan target	Melakukan pendekatan persuasif kepada tim kerja efektif guna pencapaian target kerja	Mendampingi tim kerja efektif guna penyelesaian tugas sesuai dengan target	30 Juni s.d. Agustus 2025 Foto kegiatan, Laporan kegiatan https://bit.ly/PENDAMPINGANTIM
5		Mencari metode kerja alternatif yang lebih efektif untuk menyelesaikan pekerjaan terutama ketika menghadapi hambatan.	Mempelajari literatur teknik metode kerja ASN lain yang lebih efektif dan efisien Seperti <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	Mengikuti sosialisasi atau Bimtek terkait metode kerja ASN yang lebih efektif dan efisien Seperti <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	30 Juni s.d. Agustus 2025 Foto kegiatan, laporan kegiatan https://bit.ly/FLEXIBLEWORKING

Sumber : Elaborasi Penulis, 2025

2. Pengembangan Tim Efektif

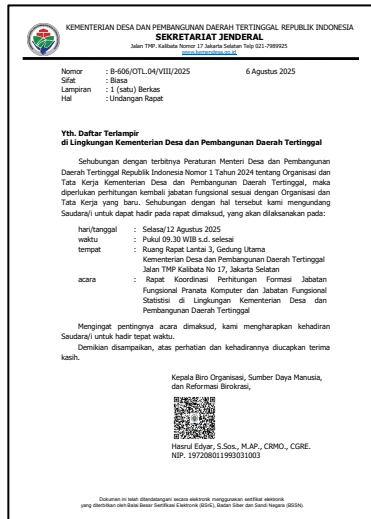
Pada pengembangan kompetensi tim efektif salah satunya dilakukan dengan mengadakan asistensi penyusunan formasi jabatan fungsional terkhusus pada jabatan fungsional surveyor pemetaan, pranata komputer dan statistisi yang diasistensi oleh masing-masing instansi pembina jabatan fungsional tersebut seperti Badan Pusat Statistik (BPS) dan Badan Informasi Geospasial (BIG) dalam rangka meningkatkan kualitas hasil perubahan dan metode perhitungan formasi jabatan fungsional yang sesuai dengan beban kerja organisasi dan selanjutnya menjadi bekal pengetahuan baru yang mendorong *transfer knowlegde* kepada tim perencanaan pegawai lainnya. Adapun gambaran rencana strategis pengembangan kompetensi tim efektif adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Rencana Strategis Pengembangan Kompetensi

Pihak Terdampak	Perubahan Kompetensi yang Dibutuhkan	Kegiatan Pengembangan Kompetensi	Hasil
Vedro Isanggoro W., S.Kom.	Peningkatan kompetensi teknis	Asistensi Perhitungan ABK	Pengembangan kompetensi teknis Perhitungan ABK
Danang Utomo, S.T.	Peningkatan kompetensi teknis	Asistensi Perhitungan ABK	Pengembangan kompetensi teknis Perhitungan ABK
Zaidan Fajar Nurmansyah, S.I.A.	Peningkatan kompetensi teknis	Asistensi Perhitungan ABK	Pengembangan kompetensi teknis Perhitungan ABK
Harly Jepindra F. S., S.E., M.Ak.	Peningkatan kompetensi teknis	Pengetahuan Antikorupsi dasar dan integritas	Peningkatan integritas ASN
Tim efektif lainnya	Diikutsertakan dalam asistensi	<i>Sharing knowlegde</i>	Pengembangan kompetensi perhitungan ABK

Dari hasil pengembangan kompetensi diatas, maka dapat memberikan dampak bagi masukan aksi perubahan yakni terkait formasi yang diusulkan untuk menjadi kebutuhan ABK Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang selanjutnya akan diproses menjadi perencanaan kebutuhan pegawai untuk dapat diisi oleh para calon jabatan fungsional. Adapun bukti pengembangan kompetensi diri dan tim efektif dapat dilihat pada laman berikut:

<https://bit.ly/PENGEMBANGANPOTENSIDIRIDANTIM>.



Gambar 10. Tangkapan Layar Bukti Pengembangan Kompetensi Tim Efektif



PENUTUP

1. Kesimpulan

Bersadarkan hasil pelaksanaan implementasi aksi perubahan yang dilakukan, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Tujuan jangka pendek selama kurang lebih 2 (dua) bulan pada implementasi aksi perubahan dalam rangka optimalisasi pengisian jabatan melalui penyusunan standar operasional prosedur pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dapat terlaksana dengan baik sesuai batas waktu pelaksanaan aksi perubahan jangka pendek. Pencapaian target tersebut diantaranya:
 - Tersedianya rekomendasi formasi jabatan fungsional sesuai dengan nomenklatur Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang baru;
 - Terlaksananya pengusulan ke Instansi pembina terkait kebutuhan formasi jabatan fungsional yang baru yakni jabatan fungsional analis kebijakan dan perencanaan;
 - Terlaksananya asistensi dan pelatihan perhitungan formasi kebutuhan jabatan fungsional pranata komputer dan statistisi oleh BPS dan terhadap pengusulan formasi JF baru yakni surveyor pemetaan oleh BIG;
 - Terkumpulnya 2 konsep SOP mikro yang berkaitan dengan pengisian jabatan fungsional;
 - Tersedianya SOP Pengisian Jabatan Fungsional yang telah ditetapkan;
 - Tersosialisasinya alur proses pengisian jabatan fungsional melalui SOP yang diinformasikan melalui media sosial instagram Biro OSDMRB dan Papan pengumuman di setiap Unit kerja eselon I;
 - Terimplementasinya SOP pengisian jabatan fungsional yang digunakan dan dijadikan pedoman pada proses rapat tim penilai kinerja sebagai bahan penataan kedudukan atau pengisian jabatan fungsional.
- b) Pada pelaksanaan *milestone* jangka menengah terkait penyusunan format pendukung persetujuan ditempatkan sesuai formasi, selesai dilaksanakan pada jangka pendek dan telah dimasukkan pada draf Surat Edaran terkait Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal yang selanjutnya menunggu persetujuan

pimpinan untuk pengajuan *legal drafting* pada Biro Hukum Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

- c) Implementasi aksi perubahan penyusunan SOP Pengisian jabatan fungsional ini juga memberikan manfaat positif bagi peningkatan kepemimpinan diri dalam hal pelayanan publik, yang diharapkan juga dapat memberikan manfaat bagi pelaksanaan tugas tim kerja lain, pegawai, organisasi serta pemangku kepentingan lainnya, diantaranya:
- Tersedianya bahan sosialisasi yang dapat digunakan sebagai pedoman pengisian jabatan fungsional baik dimulai dari pengusulan uji kompetensi, perpindahan dari jabatan lain, maupun mutasi pegawai fungsional yang telah disesuaikan dengan kondisi Kementerian;
 - Menjadi pedoman bagi pemangku kepentingan dan tim penilai kinerja untuk mengisi dan menata pegawai fungsional sesuai dengan kebutuhan organisasinya;
 - Memberikan kesempatan bagi pegawai dengan transparansi alur proses pengisian jabatan untuk dapat berkompetisi menjadi pejabat fungsional sesuai dengan kompetensi dan formasi yang dibutuhkan;
 - Mewujudkan penataan ASN fungsional yang efektif dan efisien serta transparan, akuntabel dan berkeadilan dalam pengisian formasi ASN fungsional.

2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil implementasi aksi perubahan “optimalisasi pengisian jabatan melalui penyusunan SOP pengisian jabatan fungsional di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal”, maka rekomendasi yang perlu dilakukan adalah melaksanakan rencana aksi jangka menengah dan jangka panjang aksi perubahan yang telah rencanakan, memperkuat kebijakan terkait pengisian jabatan ASN fungsional dalam surat edaran yang ditetapkan dan pedomani oleh semua unit kerja pada Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, serta mengharapkan kebijakan pengisian jabatan fungsional untuk dapat ditingkatkan pengaturannya dalam Keputusan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Hasil penyusunan aksi perubahan ini juga diharapkan dapat didukung oleh seluruh pemangkukepentingan agar dapat meningkatkan kualitas penataan pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

DAFTAR PUSTAKA

Modul

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 Perundang-undangan dan Buku

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden Nomor 171 Tahun 2024 tentang Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan SOP di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.

Peraturan Menteri Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, & Habits*. Thomas Nelson Inc.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Lase, D. (2021). Integritas dan Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 101–112.

LAMPIRAN

a. Surat Tugas Tim Efektif



KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL REPUBLIK INDONESIA
SEKRETARIAT JENDERAL

Jalan TMP. Kalibata Nomor 17 Jakarta Selatan Telp 021-7989925
www.kemendes.go.id

SURAT TUGAS

Nomor : 644/KPG.01.01/2025

- Menimbang : a. Bahwa dalam rangka pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan XII Tahun 2025, perlu penugasan personil; dan
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu dikeluarkan Surat Tugas Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi.
- Dasar : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pegawai Negeri Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
2. Surat Kepala Pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, dan Pembangunan Daerah Tertinggal, nomor: B-1059/SDM.02.02/IV/2025, tanggal 11 April 2025, hal pemanggilan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2025; dan
3. Surat Tugas Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi, nomor: 344/KPG.10.38/2025, tanggal 14 April 2025, hal Melaksanakan keseluruhan rangkaian kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan XII Tahun 2025, mulai 21 April s.d. 27 Agustus 2025, di Pusat Pelatihan Pegawai ASN Kementerian.
- Menugaskan**
- Kepada : Daftar Terlampir
- Untuk : 1. Melaksanakan penyusunan mekanisme pengisian jabatan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal;
2. Setelah selesai melaksanakan tugas tersebut, segera melaporkan kepada Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi; dan
3. Surat Tugas ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Demikian Surat Tugas ini dibuat untuk dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Atas perhatiannya, diucapkan terima kasih.

Dikeluarkan di Jakarta
Pada tanggal 7 Juli 2025
Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia,
dan Reformasi Birokrasi,



Hasrul Edyar, S.Sos., M.AP., CRMO., CGRE.
NIP. 197208011993031003

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

Lampiran
 Nomor : 644/KPG.01.01/2025
 Tanggal : 7 Juli 2025

**DAFTAR PEGAWAI YANG DITUGASKAN UNTUK MELAKSANAKAN PENYUSUNAN MEKANISME PENGISIAN JABATAN ASN
 DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA DAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL**

No.	Nama	Jabatan	Kedudukan dalam Tim
1.	Basaruddin Harahap, S.E., M.M.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya	Selaku Mentor berperan: a. Membimbing dan mengawasi peserta secara profesional; b. Menginspirasi dan membantu peserta dalam memetakan agenda aksi perubahan yang akan dilakukan; c. Memfasilitasi peserta dalam menghadapi hambatan dan tantangan selama pelaksanaan aksi perubahan.
2.	Eka Lia Sinuraya, S.H., M.M.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Peserta (change leader) berperan: a. Mengkomunikasikan rancangan aksi perubahan dengan atasan, tim efektif, dan <i>stakeholders</i> ; b. Memastikan seluruh tahapan aksi perubahan selesai sesuai ketentuan yang berlaku.
3.	Esti Afriyani, S.Sos., M.Sc.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Anggota tim berperan: Melakukan reviu terhadap substansi
4.	Wildan Ardiansyah, S.A.P.	Kepala Subbagian Tata Usaha Biro	Anggota tim berperan Memberikan kebutuhan penunjang pelaksanaan dukungan manajemen dan anggaran.
5.	Dian Arry Gandara, S.T.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan Aparatur Sipil Negara

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

6.	Vedro Isanggoro W., S.Kom.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan Aparatur Sipil Negara
7.	Danang Utomo, S.T.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan dan menyusun konsep SOP
8.	Parwanto, S.E.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan Aparatur Sipil Negara
9.	Nurul Fitria Anwar, S.E.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan dan menyusun konsep SOP
10.	Zaidan Fajar Nurmansyah, S.I.A.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan bahan konsep Mekanisme pengisian jabatan Aparatur Sipil Negara
11.	Trisya Livy Astari, S.H.	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama	Anggota tim berperan: Menyiapkan draf rancangan Surat Edaran
12.	Harly Jepindra F S., S.E., M.Ak.	Penata Layanan Operasional	Anggota tim berperan: a. Menyusun konsep undangan rapat/forum b. Mendistribusikan undangan rapat

Kepala Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia,
dan Reformasi Birokrasi,



Hasrul Edyar, S.Sos., M.AP., CRMO., CGRE.
NIP. 197208011993031003

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara

b. Laporan Mingguan Progres IAP

**LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025**

**Periode Laporan Minggu ke-1
Tanggal 1 s/d 4 Juli 2025**

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN Jabatan Fungsional sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan Jabatan Fungsional
KEGIATAN: 1. Menyampaikan rancangan aksi perubahan kepada Kepala Biro OSDMRB dan Kasubbag Tata Usaha Biro 2. Pembentukan dan penetapan Tim Efektif		
PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (Output)	1. Arahan tindak lanjut perencanaan aksi perubahan sesuai RAP 2. Draf Rancangan ST Tim Efektif	
Bukti (Evidence)	1. Foto & video, 2. Draf ST Tim Efektif	

Menyetujui,

Coach,

Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, 7 Juli 2025
Mentor,

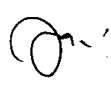
Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

**LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**

TAHUN 2025

Periode Laporan Minggu ke-2

Tanggal 7 s/d 11 Juli 2025

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN Jabatan Fungsional sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan Jabatan Fungsional
KEGIATAN: 1. Pembentukan dan penetapan Tim Efektif 2. Koordinasi dengan unit kerja dan tim efektif		
PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (Output)	1. ST Tim Efektif yang disahkan Kepala Biro OSDMRB 2. Koordinasi dengan unit kerja terkait 3. Koordinasi dengan tim efektif	
Bukti (Evidence)	1. ST Tim Efektif 2. Surat Undangan dan laporan hasil rapat	

Menyetujui,

Coach,



Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, 14 Juli 2025
Mentor,



Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025

Periode Laporan Minggu ke-3

Tanggal 14 s/d 18 Juli 2025

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN Jabatan Fungsional sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan Jabatan Fungsional
KEGIATAN: 1. Diskusi pembahasan teknis alur pengisian jabatan Jabatan Fungsional 2. Penyusunan Draf SOP Pedoman teknis pengisian jabatan Fungsional		
PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (Output)	1. Penetapan alur kerja pengisian jabatan Jabatan Fungsional 2. Masukan tim penyusunan disesuaikan 3. Masukan draf SOP pengisian JF	
Bukti (Evidence)	1. Catatan diskusi 2. Draf SOP pengisian JF 3. Dokumentasi	

Menyetujui,

Coach,



Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, 21 Juli 2025

Mentor,



Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025
Periode Laporan Minggu ke-4
Tanggal 21 s/d 25 Juli 2025

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN Jabatan Fungsional sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan Jabatan Fungsional
KEGIATAN: Pelaksanaan Finalisasi SOP Pedoman teknis pengisian jabatan fungsional		
PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (Output)	Finalisasi SOP diajukan ke Kepala Biro OSDMRB	
Bukti (Evidence)	1. SOP pengisian Jabatan Fungsional 2. Dokumentasi	

Menyetujui,

Coach,



Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, 28 Juli 2025
Mentor,



Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

**LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025**

**Periode Laporan Minggu ke-5 dan 6
Tanggal 28 Juli s/d 8 Agustus 2025**

Pelatihan	: Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	
Angkatan	: XII Tahun 2025	
Kelompok	: 2	
Nama Peserta	: Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.	
NIP	: 19880918 201102 2 001	
Jabatan	: Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	
Unit Kerja	: Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi	
Judul Aksi Perubahan	: Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal	
Isu	: Penataan ASN sesuai dengan ANJAB ABK	
Gagasan	: Penyusunan mekanisme pengisian jabatan fungsional	
KEGIATAN: Pelaksanaan Sosialisasi terkait SOP Pedoman teknis pengisian jabatan Fungsional		
PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (Output)	Pelaksanaan Sosialisasi SOP pengisian jabatan Fungsional kepada tim kerja terkait pada Biro OSDMRB	
Bukti (Evidence)	1. Surat Undangan 2. Notulensi 3. Laporan 4. Dokumentasi	

Menyetujui,

Coach,



Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, 8 Agustus 2025
Mentor,



Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025

Periode Laporan Minggu ke 7
Tanggal 11 s/d 20 Agustus 2025

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan fungsional
KEGIATAN: Pelaksanaan Rapat Koordinasi Tim Penyusunan Draf SE Mekanisme Pengisian Jabatan Fungsional		

PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (<i>Output</i>)	Penyusunan Draf SE harus sesuai dengan peraturan terkait pengisian jabatan fungsional lainnya	
Bukti (<i>Evidence</i>)	1. Catatan diskusi 2. Laporan 3. Dokumentasi	

Menyetujui,

Coach,



Heru Utami, S.Pd, M.M.
NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, Agustus 2025
Mentor,



Basarudin Harahap, S.E., M.M.
NIP. 19740226 200902 1 003

LAPORAN MINGGUAN
IMPLEMENTASI AKSI PERUBAHAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
TAHUN 2025
Periode Laporan Minggu ke 8
Tanggal 8 s/d 22 Agustus 2025

Pelatihan	:	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)
Angkatan	:	XII Tahun 2025
Kelompok	:	2
Nama Peserta	:	Eka Lia Sinuraya, S.H, M.M.
NIP	:	19880918 201102 2 001
Jabatan	:	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda
Unit Kerja	:	Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi
Judul Aksi Perubahan	:	Optimalisasi Pengisian Jabatan Melalui Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengisian Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal
Isu	:	Penataan ASN sesuai dengan ANJAB ABK
Gagasan	:	Penyusunan mekanisme pengisian jabatan fungsional

KEGIATAN: Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi

PENYELESAIAN KEGIATAN	CATATAN MENTOR	PARAF MENTOR
Keluaran (<i>Output</i>)	Laporan monitoring dilakukan sejak pelaksanaan implementasi kegiatan	
Bukti (<i>Evidence</i>)	Laporan Monitoring dan Evaluasi	

Menyetujui,

Coach,

 Heru Utami, S.Pd, M.M.
 NIP. 19851227 200912 2 002

Jakarta, Agustus 2025
 Mentor,

 Basarudin Harahap, S.E., M.M.
 NIP. 19740226 200902 1 003

c. Tangkapan Layar Video Dukungan *Stakeholder* Terhadap IAP



LEMBAR PEMBIMBINGAN DENGAN MENTOR

Reformer : Eka Lia Sinuraya, SH,M.M.
 Jabatan : Analis SDM Aparatur Ahli Muda
 Mentor : Basaruddin Harahap, SE. M.M
 Jabatan : Analis SDM Aparatur Ahli Madya

No.	Hari/tgl	Catatan Pembimbingan	Tindak lanjut	Paraf Mentor
1	Kamis, 22 Mei 2025	Identifikasi masalah	Analisis identifikasi masalah	
2	Senin, 26 Mei 2025	Penentuan prioritas masalah yang jelas	Analisis identifikasi masalah dan analisis prioritas masalah	
3	Jumat, 20 Juni 2025	Penentuan judul yang relevan dengan hasil RAP	Menentukan judul rancangan aksi perubahan	
4	Senin, 23 Juni 2025	Finalisasi RAP	Mengirimkan hasil finalisasi RAP kepada Mentor	
5	Rabu, 24 Juni 2025	Draf perbaikan dikirimkan ke mentor	Perbaikan RAP dikirimkan	
6	Senin, 7 Juli 2025	Penyusunan Draf ST sesuai RAP	Menyediakan Draf ST	
7	Rabu, 9 Juli 2025	Pelaksanaan koordinasi digabung dengan rapat SOP	Rapat koordinasi tim berbarengan rapat SOP	
8	Senin, 21 Juli 2025	Penetapan alur proses pada SOP harus sesuai kondisi dan aturan	Penyusunan draf SOP	
9	Senin, 28 Juli 2025	Finalisasi SOP setelah disetujui pimpinan	SOP difinalisasi sesuai arahan Kepala Biro	
10	Senin, 11 Agustus 2025	Buatkan laporan hasil sosialisasi SOP	Penyusunan laporan sosialisasi	
11	Selasa, 19 Agustus 2025	Koordinasikan dengan biro huum terkait SE	Koordinasi dengan biro hukum terkait	

			legal drafting SE	
12	Jumat, 22 Agustus 2025	Hasil laporan PKP dan ppt kirimkan	Finalisasi laporan pkp dan ppt	



LEMBAR PEMBIMBINGAN DENGAN COACH

Reformer : Eka Lia Sinuraya, SH,M.M.
 Jabatan : Analis SDM Aparatur Ahli Muda
 Mentor : Heru Utami, S.Pd., M.M.
 Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

No.	Hari/tgl	Catatan Pembimbingan	Tindak lanjut	Paraf Coach
1	Jumat, 23 Mei 2025	Identifikasi masalah yang ada dan buat gagasan solusi	Brainstorming dengan tim efektif, mentor dan stakeholder	Jh
2	Selasa, 27 Mei 2025	Diskusikan masalah dengan penyebaran kuesioner, dsb.	Brainstorming dengan tim efektif, mentor dan stakeholder	Jh
3	Kamis, 12 Juni 2025	RAP bagian A,B,C segera disusun. Kinerja organisasi bisa dari Lakip, dan Tusi yang terkait dengan Akper	Menyusun RAP bagian A,B,C	Jh
4	Jumat, 13 Juni 2025	Draft rancangan AP mengikuti dokumen yang dikirim	Penyesuaian draf RAP sesuai arahan Coach	Jh
5	Senin, 16 Juni 2025	Melengkapi data coach dan susunan RAP	Melengkapi Draf RAP	Jh
6	Jumat, 20 Juni 2025	Perbaiki Outline dan Analisis masalah	Perbaiki RAP	Jh
7	Senin, 23 Juni 2025	Perbaiki fishbone dan pengembangan potensi, buat ppt	Perbaiki RAP, PPT	Jh
8	Selasa, 24 Juni 2025	Poin perbaikan RAP	Melakukan perbaikan terhadap poin masukan Penguji dan Coach	Jh
9	Selasa, 1 Juli 2025	IAP jangan lupa kelengkapan Eviden	Persiapan penyusunan ST	Jh
10	Jumat, 11 Juli 2025	Mata pelatihan pilihan harus menyertakan sertifikat/bukti	Mengirimkan form persetujuan MP Pilihan	Jh
11	Senin, 18 Agustus 2025	Perkembangan IAP dilengkapi dengan eviden	Penyusunan kolom eviden	Jh
12	Selasa, 19 Agustus 2025	Mulai menyusun laporan IAP format sesuai ppt kumpul 22/8/25	Menyusun draf laporan IAP	Jh
13	Senin, 21	Penyesuaian judul sesuai	Pelaporan disesuaikan	Jh

	Agustus 2025	dengan masukan penguji diperjelas sopnya	dengan hasil RAP dan IAP	
14	Sabtu, 23 Agustus 2025	Draf laporan IAP sudah ok, lanjutkan dengan bagian berikutnya	Penyelesaian draf Laporan IAP	
15	Senin, 25 Agustus 2025	Lanjutkan, lengkapi eviden, buat ppt, kirimkan pada link	Finalisasi IAP	

