

NO	URAIAN KEGIATAN	TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA RP. X 1.000
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
4	Pembentukan peraturan perundang-undangan di bidang Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan mandat peraturan perundangan yang lebih tinggi.													Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana-Setjen	Tersedianya Peraturan Menteri sebagai peraturan pelaksanaan atas peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi.	2.200.000
5	Sosialisasi dan internalisasi peraturan perundang-undangan, baik ketentuan perundang-undangan baru maupun hasil sinkronisasi dan harmonisasi peraturan perundnag-undangan yang ada;													Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana-Setjen, Biro Humas, Para Ses UKE 1	Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pelaksana, dan Pejabat Fungsional di seluruh unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE1) memahami dan mampu mengimplementasikan ketentuan peraturan perundang-undangan dalam penyilapan kebijakan, regulasi, penyusunan program, dan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya	2.200.000

NO	URAIAN KEGIATAN	TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA RP. X 1.000
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
6	Pembentukan media komunikasi dan konsultasi public dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemendesa PDPT.													Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana-Setjen, Balilafro	Tersedianya media komunikasi dan konsultasi public dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan di lingkungan KemendesaPDPT.	1.000.000
7	Pembentukan sistem berbasis <i>online</i> dan terintegrasi dalam Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) yang dapat diakses oleh publik.													Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana-Setjen, Balilafro	Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) berbasis <i>online</i> dan terintegrasi dapat diakses publik.	1.000.000

BAB III  
PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Pengintegrasian urusan pemerintahan di bidang Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menjadi satu tugas Kementerian pada Kabinet Kerja merupakan strategi untuk menempatkan urusan pembangunan wilayah pinggiran (desa, kawasan perdesaan, dan transmigrasi) sebagai instrumen utama membangun Indonesia dari pinggiran terutama yang termasuk Kabupaten daerah tertinggal dan perbatasan. Masalahnya, dalam usia lebih dari dua tahun, kinerja pembangunan wilayah pinggiran belum sebesar harapan atas Cita ke-3 itu. Sasaran kinerja pembangunan desa, kawasan perdesaan, daerah tertinggal, dan transmigrasi Tahun 2015-2019 yang ditetapkan dalam RPJMN Tahun 2015-2019 belum dapat dinilai secara terukur yang ditandai oleh LAKIP Kementerian yang berpredikat CC dengan nilai 53,98. Hal tersebut disebabkan oleh belum adanya sasaran kinerja yang terukur (*outcome*) sebagai Indikator Kinerja Utama Kementerian yang menjadi rujukan bersama antar Unit Kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE1). Kondisi tersebut mengakibatkan program, kegiatan, dan struktur anggaran antar Unit Kerja JPT Madya (UKE I) KemendesaPDTT tidak terintegrasi sehingga belum dapat disinergikan dengan program dan kegiatan pembangunan desa dan kawasan perdesaan antar K/L, antara K/L dengan pemda, dan dengan operasionalisasi alokasi dana desa.

Ada 3 (tiga) persoalan yang menyebabkan kondisi tersebut terjadi. **Pertama**, terdapat kesenjangan dalam menafsirkan Nawa Cita ke dalam lokus dan fokus sasaran. **Kedua**, lokus sasaran kinerja terfragmentasi karena desa tidak dijadikan sebagai sasaran lokus bersama. **Ketiga**, penanganan daerah tertinggal dan daerah tertentu bukan merupakan kebijakan berbasis fakta (*evidence-based*

*policy*) melainkan kebijakan yang dibuat-buat (*policy based evidence making*) sehingga *out of bussiness process context*. Ketiga persoalan tersebut antara lain disebabkan oleh belum tepatnya penerjemahan RPJMN ke dalam Renstra Kementerian karena struktur organisasi yang dibentuk tidak dianalisis melalui suatu bisnis proses yang mengacu pada indikator kinerja utama. Akibatnya, tugas dan fungsi unit kerja yang dibentuk (JPT Madya/UKE1 dan JPT Pratama/UKE2) tidak didasarkan pada indikator kinerja yang harus dihasilkan, melainkan terkesan sekedar penggabungan (bukan pengintegrasian) dari kelembagaan yang menyelenggarakan urusan pemerintahan yang sebelumnya dilaksanakan oleh Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Untuk menyelenggarakan 3 (tiga) urusan pemerintahan yang diintegrasikan, kelembagaan KemendesaPDTT terdiri atas 6 (enam) Ditjen sebagai unsur pelaksana. **Pertama**, urusan pemerintahan di bidang Desa dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa (PPMD) dan Direktorat Jenderal Pembangunan Kawasan Perdesaan. **Kedua**, urusan pemerintahan di bidang pembangunan daerah tertinggal dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Pembangunan Daerah Tertinggal dan Direktorat Jenderal Pengembangan Daerah Tertentu. **Ketiga**, urusan pemerintahan di bidang transmigrasi dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Penyiapan Kawasan dan Pembangunan Permukiman Transmigrasi dan Direktorat Jenderal Pengembangan Kawasan Transmigrasi.

Tiga urusan pemerintahan yang pada hakekatnya merupakan urusan kewilayahan untuk mewujudkan cita ke-3 Nawa Cita (membangun Indonesia dari pinggiran) tersebut, dalam organisasi KemendesaPDTT menjadi tugas dari 6 (enam) Direktorat Jenderal. Sementara itu, Pasal 104 ayat (2) huruf b Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

menegaskan bahwa akuntabilitas Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (Direktur Jenderal) ditekankan pada terwujudnya perumusan dan penerapan kebijakan, tersusun dan penerapan program yang memberi solusi. Sedangkan penjelasan Pasal 8 ayat (2) huruf d Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 tentang Kementerian Negara mengamanatkan bahwa kegiatan teknis kementerian yang berskala provinsi/kabupaten/kota dilaksanakan oleh dinas provinsi/ kabupaten/ kota disertai penyerahan anggarannya. Dua ketentuan tersebut (Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2009 Kementerian Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Manajemen Pegawai Negeri Sipil) mengandung makna bahwa produk Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Direktorat Jenderal adalah “kebijakan dan regulasi”. Sementara itu, karena karakter program dan kegiatan dari ketiga urusan tersebut pada dasarnya sama dan hanya dibedakan pada lokus, maka pembagian tiga urusan pemerintahan menjadi tugas 6 (enam) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/Direktorat Jenderal tersebut berpotensi menghadapi tumpang tindih tugas, fungsi, dan kewenangan, serta kebijakan, program, kegiatan, dan regulasi yang berpotensi menghambat pelaksanaan di lapangan.

Terdapat 3 (tiga) masalah yang dihadapi KemendesaPDTT di bidang penataan dan penguatan organisasi. **Pertama**, terdapat potensi tumpang tindih tugas, fungsi, kewenangan, dan program akibat belum selarasnya fungsi unit kerja satu dengan yang lain. Kondisi tersebut berpotensi terjadinya pemborosan dan in-efisiensi. **Kedua**, Masih adanya inferior/ superior diantara Unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya terutama klaster desa dengan klaster Pembangunan Daerah Tertinggal dan klaster transmigrasi sehingga seolah-olah membentuk kerajaan-kerajaan kecil/silo yang satu sama lain tidak terkait. **Ketiga**, beban kerja diantara unit kerja belum seimbang. Beberapa unit kerja terlihat memiliki ruang lingkup tugas fungsi dan beban kerja yang *overload* (seperti

misalnya Badan Penelitian dan Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan, dan Informasi yang menyelenggarakan urusan penelitian, pendidikan dan pelatihan dan informasi). Kondisi serupa juga terjadi di lingkungan Sekretariat Jenderal dimana terdapat urusan pengelolaan kepegawaian dan urusan umum menjadi satu, yaitu Biro Sumber Daya Manusia dan Umum. **Keempat**, fungsi Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang selain jumlahnya terbatas, tugas dan jangkauan wilayah kerjanya juga belum memadai.

#### B. CAPAIAN

Capaian kinerja pelaksanaan RB pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi sampai dengan Tahun 2016 telah melaksanakan evaluasi kelembagaan untuk menilai ketepatan fungsi organisasi KemendesaPDTT. Evaluasi tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan beban kerja, kondisi existing, tugas dan fungsi, serta dinamika perkembangan lingkungan strategik secara parsial dan hasil pemetaan bisnis proses pada Level 0 (L<sub>0</sub>), L<sub>1</sub> dan L<sub>2</sub> yang dituangkan dalam dokumen naskah akademik. Hasil evaluasi tersebut telah dibahas secara informal dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang menunjukkan adanya beberapa kebutuhan penataan kelembagaan secara terbatas, yaitu:

1. Penguatan fungsi bantuan hukum dan penguatan peraturan perundang-undangan pada Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana dengan membentuk biro hukum secara tersendiri. Hal tersebut diperlukan untuk memperkuat perlindungan hukum berkenaan dengan pelaksanaan diskresi kebijakan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan serta untuk meningkatkan kapasitas pembentukan peraturan perundang-undangan dalam memberikan landasan kerja bagi pemerintah daerah, masyarakat, dan mitra pembangunan. Mengalihkan fungsi

organisasi dan tatalaksana yang semula tergabung dengan fungsi bantuan hukum dan penguatan peraturan perundang-undangan, diintegrasikan dengan fungsi pengelolaan SDM yang semula berada dalam Biro Kepegawaian dan Umum menjadi Biro Kepegawaian dan Ortala.

2. Penguatan fungsi manajemen SDM Aparatur sesuai dengan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dengan mengintegrasikan fungsi kepegawaian yang selama ini menjadi bagian dari Biro SDM dan Umum dengan fungsi Organisasi dan Tata Laksana sehingga menjadi Biro Kepegawaian dan Ortala.
3. Penguatan fungsi pelayanan umum yang semula tergabung dengan fungsi pengelolaan kepegawaian menjadi Biro Umum dan BLU.
4. Revitalisasi peran Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) yang semula berfungsi sebagai penyuluh, pelatih, dan pengembang, dikembangkan menjadi koordinator sekaligus penggerak pendamping pemberdayaan masyarakat desa dan kawasan transmigrasi.
5. Penataan dan penguatan Unit Pelaksana Teknis Pusat (UPTP) untuk memperluas jangkauan wilayah kerja dalam rangka memberikan dukungan kepada pemerintah daerah, terutama di bidang penggerakan swadaya masyarakat, pengkajian dan pengembangan teknologi tepat guna, serta pengelolaan informasi.
6. Penegasan fungsi koordinasi pada Direktorat Jenderal Pengembangan Daerah Tertentu, melalui *Re-engineering* pada unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE II).

#### C. RENCANA

Dalam *review roadmap* RB ini, rencana kegiatan pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi sebagai berikut:

1. Restrukturisasi terbatas terhadap Unit-unit kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE2) tertentu di lingkungan

KemendesaPDTT sesuai dengan Bisnis Proses dan hasil review RENSTRA Tahun 2015-2019.

2. Penyelesaian penyusunan rincian tugas dan pengukuran beban kerja unit-unit kerja di lingkungan KemendesaPDTT.
3. Sosialisasi dan internalisasi tugas, fungsi, dan rincian tugas serta beban kerja unit-unit kerja di lingkungan KemendesaPDTT kepada seluruh pejabat dan pegawai serta pemangku kepentingan (*stakeholders*);
4. Penyusunan instrumen pemantauan dan evaluasi organisasi KemendesaPDTT.
5. Evaluasi dan persiapan penyempurnaan organisasi KemendesaPDTT menyongsong Pemerintahan baru.

#### D. KRITERIA KEBERHASILAN

Kriteria keberhasilan pelaksanaan RB pada area perubahan penataan dan oenguatan organisasi ditetapkan sebagai berikut:

1. Tersusun dan disepakatinya restrukturisasi terbatas unit-unit kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE2) berikut penjabaran tugas dan fungsi unit-unit dibawahnya sebagai dasar penetapan Organisasi dan Tata Kerja KemendesaPDTT yang baru.
2. Ditetapkannya Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi yang baru.
3. Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional dan Pelaksana di seluruh unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE1) memahami tugas dan fungsi serta tata hubungan kerja serta mampu mengimplementasikan Organisasi dan Tata Kerja Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi yang baru.
4. Tersedia instrument pemantauan dan evaluasi organisasi Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi.

5. Tersedia rekomendasi penyempurnaan organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi sebagai masukan penyempurnaan postur kabinet pemerintahan baru.

#### E. AGENDA PRIORITAS

Agenda prioritas kegiatan RB pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi sebagai berikut:

1. Pembahasan lanjutan naskah akademik penataan dan penguatan organisasi Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi bersama Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi.
2. Penyusunan rumusan Organisasi dan Tata Kerja Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi.
3. Penetapan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi.
4. Analisis beban kerja berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi yang disempurnakan.
5. Sosialisasi dan internalisasi tugas, fungsi, dan rincian tugas serta beban kerja unit-unit kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi kepada seluruh pejabat dan pegawai serta pemangku kepentingan (stakeholders);
6. Penyusunan instrumen pemantauan dan evaluasi organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi.
7. Evaluasi dan persiapan penyempurnaan organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Transmigrasi menyongsong Pemerintahan baru.



**F. WAKTU PELAKSANAAN DAN TAHAPAN KERJA**

Pelaksanaan program dan kegiatan RB pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi dirancang berlangsung sampai dengan akhir Tahun 2019 dengan tahapan dan jadwal waktu pelaksanaan sebagai berikut:

**ROAD MAP MANAJEMEN  
PENGUATAN ORGANISASI**

NO	URAIAN KEGIATAN	TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA X RP. 1.000.
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Pembahasan lanjutan naskah akademik penataan dan penguatan organisasi Kemendes, PD&Trans bersama Kemen PAN&RB.													Biro Hukum dan Ortala,	Tersusunnya Naskah Akademis sebagai acuan Restrukturisasi SOTK Kementerian	SELESAI
2	Penyusunan rumusan Organisasi dan Tata Kerja Kemendes, PDT&Trans.	X												Biro Hukum dan Ortala,	Tersusun dan disepakatinya restrukturisasi terbatas unit-unit kerja JPT Pratama (UKE2) berikut penjabaran tugas dan fungsi unit-unit	600.000
3	Penetapan Organisasi dan Tata Kerja Kemendes, PDT&Trans dengan Peraturan Menteri desa, PDT&Trans.													Biro Hukum dan Ortala, Biro Perencanaan dan seluruh	Ditetapkannya Peraturan Menteri Desa, PDT, dan Transmigrasi tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemendes, PDT&Trans	100.000

NO	URAIAN KEGIATAN	TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA X RP. 1.000.
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
4	Analisis beban kerja berdasarkan Organisasi dan Tata Kerja Kemendes, PDT&Trans yang disempurnakan.													Biro Hukum dan Ortala, Biro Perencanaan dan seluruh	Terinternalisasikannya program dan rencana aksi RB pada diri seluruh ASN di seluruh UKE I	2.000.000
5	Sosialisasi dan internalisasi tugas, fungsi, dan rincian tugas serta beban kerja unit-unit kerja di lingkungan kemendes, PDT&Trans kepada seluruh pejabat dan pegawai serta pemangku kepentingan (stakeholders);													Biro Hukum dan Ortala, Biro Perencanaan dan seluruh UKE, Tim Manajemen Perubahan dan agen perubahan Kementerian dan UKE I	Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional dan Pelaksana di seluruh unit JPT Madya (UKE1) memahami tugas dan fungsi serta tata hubungan kerja serta mampu mengimplementasikan Organisasi dan Tata Kerja Kemendes, PDT&Trans yang baru	900.000
6	Penyusunan instrumen pemantauan dan evaluasi organisasi Kemendes, PDT&Trans.														Tersedia instrumen pemantauan dan evaluasi organisasi Kemendes, PDT&Trans.	500.000

NO	URAIAN KEGIATAN	TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA X RP. 1.000.
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
7	Evaluasi dan persiapan penyempurnaan organisasi Kemendes, PDT dan Transmigrasi menyongsong Pemerintahan baru.														Tersedia rekomendasi penyempurnaan organisasi Kemendes, PDT&Trans sebagai masukan penyempurnaan postur kabinet pemerintahan baru.	1.000.000

BAB IV  
PENATAAN TATA LAKSANA

A. PENDAHULUAN

Tatalaksana (*business process*) merupakan sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Sejalan dengan itu, maka penataan tatalaksana (*business process*) dalam Reformasi Birokrasi dilakukan melalui serangkaian proses analisis dan perbaikan tatalaksana untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses manajemen kementerian yang mencakup sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur. Serangkaian proses analisis dan perbaikan/penataan tatalaksana (*business process*) tersebut pada dasarnya hanyalah “alat bantu atau tools” yang tidak harus selalu digunakan secara formal bila ingin melakukan peningkatan efisiensi dan efektivitas. Beberapa perbaikan/penataan dapat dilakukan secara intuitif dan segera tanpa harus melalui proses analisis dan perbaikan *business process* yang panjang.

Masalah yang dihadapi di bidang ketatalaksanaan selama ini adalah bagaimana mengkonsolidasikan serta mengintegrasikan semua elemen dan sumber daya birokrasi agar mampu menyuguhkan sebuah pelayanan yang efektif, efisien, transparan, serta mudah bagi para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Esensi ketatalaksanaan terkait tiga aspek, yaitu: (1) *bussiness process dan standard operasional procechure* sebagaimana diatur dalam Permen PAN&RB Nomor 12 tahun 2011 tentang pedoman pentaaan tatalaksana *business process*, serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, (2) *e-government*, serta (3) keterbukaan informasi

publik sesuai dengan Undang-Undang tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Sesuai dengan Pasal 37 Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2014 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang mengharuskan penyusunan peta bisnis proses beserta Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai turunannya, maka Tahun 2015-2016 KemendesaPDTT melakukan proses menata ulang ketataksanaan yang dimulai dari penyusunan peta bisnis proses Kementerian (L<sub>0</sub>). Peta bisnis proses tersebut disusun untuk menyusun tata hubungan kerja yang efektif dan efisien antara fungsi dan kinerja unit-unit organisasi Kementerian, sedangkan SOP merupakan dokumen yang berkaitan dengan prosedur secara kronologis dan transparan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar memperoleh hasil kerja yang paling efektif dan efisien. Secara berjenjang peta bisnis proses KemendesaPDTT terdiri atas 4 level yang satu dengan lainnya tersusun secara berurutan, yaitu mulai dari Level L<sub>0</sub> (Kementerian), Level L<sub>1</sub> tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I), Level L<sub>2</sub> tingkat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE II), sampai dengan Level L<sub>3</sub> tingkat Jabatan Administrasi (Eselon III) berupa SOP.

Idealnya, peta bisnis proses disusun sebagai dasar penyusunan organisasi sehingga keterkaitan antara fungsi-fungsi utama tergambar secara jelas. Oleh karena itu, peta bisnis yang berhasil disusun digunakan sebagai dasar restrukturisasi organisasi dalam pelaksanaan RB pada area penataan dan penguatan organisasi.

Memang beberapa unit baru telah memiliki SOP, namun proses penyusunannya masih dilakukan secara parsial dan merupakan warisan dari organisasi sebelumnya. Sebagai contoh, Biro Perencanaan telah memiliki SOP untuk mendukung tugas dan fungsinya. Demikian pula dengan Biro Hubungan Masyarakat dan Kerja Sama juga telah membuat SOP pengaduan keluhan, *call*

*center*, serta Pejabat Pengelolaan Informasi dan Dokumentasi (PPID) meskipun belum mengacu pada format yang baku, apalagi pada peta bisnis proses yang ada di atasnya.

#### B. CAPAIAN

Capaian kinerja RB KemendesaPDTT pada area perubahan ketatalaksanaan Tahun 2015-2016 sebagai berikut:

1. Peta bisnis proses Level L<sub>0</sub> (Kementerian) yang tertuang dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 20 Tahun 2015 tentang Bisnis Proses Level O (L0) Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
2. Peta bisnis proses Level L<sub>1</sub> seluruh unit kerja Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I) yang ditetapkan oleh masing-masing Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (UKE I);
3. Peta bisnis proses Level L<sub>2</sub> (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/UKE II) yang sebagian masih dalam proses penyelesaian.
4. Peta bisnis proses Level L<sub>3</sub> (Jabatan Administrator/UKE III) berupa SOP sejumlah 3.039 SOP yang masih perlu dilakukan review sesuai dengan peta bisnis proses L<sub>2</sub> (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/UKE II). Konsekuensi dari review tersebut diperlukan: (1) penyederhanaan (*simplifikasi*), (2) penghapusan (*eliminasi*), (3) penyempurnaan (*reengineering*), dan (4) otomatisasi.

#### C. RENCANA

Dalam *review roadmap* RB ini, rencana kegiatan pada area perubahan penataan tata laksana adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan atau penyempurnaan Peta Bisnis Proses L<sub>2</sub> (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/UKE II) yang didasarkan atas peta bisnis proses L<sub>1</sub> (Jabatan Pimpinan Tinggi Madya/UKE I).

2. Penyusunan SOP baru dan/atau penyempurnaan SOP yang ada sesuai dengan peta bisnis proses L<sub>2</sub> (Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama/UKE II)
3. Penyusunan SOP pelayanan publik yang terintegrasi sebagai bagian dari upaya penyederhanaan pelayanan publik.
4. Pembangunan atau pengembangan program aplikasi SOP pelayanan publik berbasis *online* sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.
5. Sosialisasi dan internalisasi peta bisnis proses Kementerian, peta bisnis Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I), peta bisnis Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE II) serta SOP yang berhasil dibentuk kepada seluruh jajaran Kementerian.
6. Pembinaan dan evaluasi terhadap implimentasi peta bisnis dan SOP sebagai bagian dari penyempurnaan Indikator Kinerja, otomatisasi proses analisis jabatan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### D. KRITERIA KEBERHASILAN

Kriteria keberhasilan pelaksanaan RB pada area perubahan penataan tatalaksana ditetapkan sebagai berikut:

1. Setiap unit Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sudah menetapkan Peta Bisnis Proses L<sub>2</sub>, baik hasil penyusunan baru maupun penyempurnaan sesuai dengan Peta Bisnis Proses masing-masing unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (L<sub>1</sub>).
2. Tersedia dan dipublikasikan SOP pelayanan publik yang terintegrasi sebagai bagian dari upaya penyederhanaan pelayanan publik.
3. Tersedia program aplikasi SOP pelayanan publik berbasis *online* sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan public.
4. Tersedia dan diimplementasikannya program aplikasi elektronik analisis jabatan.

5. Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pejabat pelaksana di seluruh unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I) memahami dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan SOP yang ditetapkan.

E. AGENDA PRIORITAS

Agenda prioritas kegiatan RB pada area perubahan penataan tatalaksana adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan dan/atau penyempurnaan seluruh SOP (Bispro L<sub>3</sub>) sesuai dengan Peta Bisnis Proses L<sub>1</sub> dan L<sub>2</sub> pada unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I) masing-masing.
2. Pengembangan *e-government* secara menyeluruh dan terintegrasi.
3. Pembangunan dan pengembangan sistem elektronik analisis jabatan.
4. Sosialisasi dan internalisasi bisnis proses dan SOP.
5. Pembinaan dan evaluasi terhadap implementasi peta bisnis dan SOP

F. WAKTU PELAKSANAAN DAN TAHAPAN KERJA

Tahapan kerja RB pada area perubahan penataan tata laksana dalam road map RB ini dirancang berlangsung sampai dengan akhir Tahun 2019 dengan tahapan dan jadwal waktu pelaksanaan sebagai berikut:



TABEL WAKTU PELAKSANAAN ROAD MAP PENATAAN TATA LAKSANA

NO	URAIAN KEGIATAN	TRIWULAN TAHUN												PIC	OUTPUT	PERKIRAAN BIAYA RP X 1.000
		2017				2018				2019						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Menyusun Peta bisnis proses L2 Penyusunan dan/atau penyempurnaan seluruh SOP (Bispro L3) sesuai dengan Peta Bisnis Proses L1 dan L2 pada unit JPT Madya (UKE II masing-masing)													Biro Hukum dan Ortala, Para Ses UKE I	Dokumen Bisnis Proses L2, dan L3 (SOP)	900.000
2	Pengembangan <i>e-govern ment</i> secara menyeluruh dan terintegrasi													Biro Hukum dan Ortala, dan Para Pimpinan UKE II	e-governmmt terapkan di tingkat Kementerian	2.000.000
3	Menyusun SOP pelayanan publik yang terintegrasi Pembangunan dan pengembangan sistem elektronik analisis jabatan													Biro Hukum dan Ortala, dibantu Biro Humas dan Kerjasama dan Para Ses UKE I	SOP pelayanan publik yang terintegrasi	2.000.000
4	Sosialisasi dan internalisasi bisnis proses dan SOP. (sampai													Biro Hukum dan Ortala, Para Ses UKE I	Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrator, Pejabat Pengawas, Pejabat Fungsional, dan Pejabat pelaksana di seluruh unit JPT Madya (UKE I) memahami dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan SOP yang ditetapkan.	3.000.000

BAB V  
PENATAAN SISTEM MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur pada dasarnya adalah Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Telah banyak yang dilakukan oleh KemendesaPDTT dalam RB, namun sebagai Kementerian hasil pengintegrasian secara parsial urusan pemerintahan yang semula menjadi fungsi tiga kementerian, paling tidak terdapat 8 (delapan) masalah di bidang manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur yang harus menjadi landasan pijak dalam melakukan *review road map* RB pada area perubahan penataan system manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur. **Pertama**, terjadi semacam “dinding pembatas” yang menghalangi (*silos mentality*) terutama antar Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE 1) dan bahkan antar Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (UKE 2) akibat belum ada “nilai yang dianut bersama” oleh seluruh jajaran kementerian. Konsekuensi dari kondisi tersebut adalah belum adanya budaya kerja yang menjadi acuan dalam berfikir, bersikap, dan berperilaku sehingga masing-masing unit kerja tidak merasa memiliki hubungan dan tidak saling tergantung dengan lainnya. **Kedua**, kuantitas, kualifikasi, dan kompetensi pegawai yang berasal dari beberapa kementerian sebelumnya belum terpetakan secara jelas, baik struktur maupun posturnya. **Ketiga**, belum dapat dilaksanakannya analisis jabatan (anjab) akibat organisasi Kementerian yang tidak disusun berbasis bisnis proses. Akibatnya, kebutuhan jumlah maupun kompetensi pegawai pada setiap unit kerja belum dapat dihitung secara akurat. **Keempat**, belum ditetapkannya Standar Kompetensi Jabatan

sehingga pengisian jabatan belum dapat dilaksanakan secara akurat dan obyektif. Kondisi tersebut mengakibatkan timbulnya kesan *like and dislike* di kalangan pegawai yang berpotensi mengakibatkan munculnya gejala apatisme. **Kelima**, struktur usia pegawai (terutama pejabat administrator, pengawas, dan pelaksana di bidang ketransmigrasian) cenderung homogen sehingga waktu pensiun hampir bersamaan, sementara jarak usia dan pengalaman generasi berikutnya berbeda jauh yang belum sepenuhnya siap untuk menggantikan. **Keenam**, pengembangan *data base* kepegawaian masih dalam tahap pengintegrasian dengan SAPK BKN. **Ketujuh**, akibat belum dilaksanakannya analisis jabatan dan belum adanya Standard Kompetensi Jabatan mengakibatkan pendidikan dan pelatihan pegawai belum dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan. **Kedelapan**, belum dapat dibangunnya *Assessment Centre* sehingga merit sistem belum dapat dilaksanakan.

#### B. CAPAIAN

Capaian kinerja RB pada area perubahan penataan sistem manajemen SDM Aparatur dilingkungan KemendesaPDTT sampai dengan Tahun 2016 adalah sebagai berikut:

1. Penataan, konsolidasi dan integrasi pegawai di setiap dan lintas unit Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (UKE I).
2. Pengisian jabatan awal melalui seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, serta pengisian jabatan Administrator (Eselon III), Jabatan Pengawas (Eselon IV), dan Pelaksana serta Jabatan Fungsional, walaupun pada tahap awal belum seluruhnya terisi.
3. Analisis kebutuhan pegawai secara sederhana yang dilanjutkan dengan *integrated Man Power Planning* (MPP).

4. Assessment kompetensi manajerial yang dilaksanakan berdasarkan hasil ANJAB.
5. *Job fit evaluation* bagi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang telah menjabat sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun.
6. Seleksi terbuka pengisian 2 (dua) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan 6 (enam) Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang kosong.
7. Rintisan pembangunan *data base* kepegawaian;
8. Rintisan penyusunan kamus kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
9. Pengalihan Instansi Pembina jabatan fungsional Penggerak Swadaya Masyarakat (PSM) dari Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi kepada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
10. Revitalisasi fungsi jabatan fungsional PSM menjadi Koordinator sekaligus penggerak pendamping pemberdayaan masyarakat desa dan kawasan transmigrasi.
11. Pembentukan dan pengukuhan Agen Perubahan.

#### C. RENCANA

Dalam *review roadmap* RB ini, rencana kegiatan pada area perubahan penataan system manajemen SDM Aparatur sebagai berikut:

1. Finalisasi *integrated Man Power Planning* (MPP).
2. Pengembangan kompetensi jabatan teknis Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Pelaksana.
3. *Assessment* dan uji kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas dalam rangka penataan kelembagaan.

4. Seleksi terbuka pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi yang kosong, baik akibat adanya pejabat pensiun maupun sebab lain.
5. Rekrutmen formasi pegawai dari K/L/Pemda sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pegawai.
6. Pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan ketentuan Pasal 212 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
7. Pembinaan penyusunan SKP/Indikator Kinerja Individu ASN berdasarkan hasil *cascading* IKU pada setiap UKE I.
8. Penyusunan prosedur dan mekanisme *reward and punishment* dalam pemilihan pegawai berprestasi.
9. Penyusunan kriteria dan standar dalam pemberian Tunjangan Kinerja secara adil berdasarkan capaian kinerja.
10. Pembinaan penerapan nilai-nilai budaya kerja APIK dalam rangka peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan Agen Perubahan, termasuk pengampu proyek-proyek perubahan alumni Diklat Kepemimpinan.
11. Penyusunan *policy paper* pengembangan *assessment center*.

#### D. KRITERIA KEBERHASILAN

Kriteria keberhasilan pelaksanaan RB pada area perubahan penataan system Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur ditetapkan sebagai berikut:

1. *Man Power Planning* (MPP) ditetapkan dengan Peraturan Menteri;
2. Standar kompetensi Teknis Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrator, Pengawas, dan Pelaksana ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
3. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas tertata sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi.

4. Jabatan Pimpinan Tinggi yang kosong terisi.
5. Kekurangan pegawai ASN dapat diisi dari K/L/Pemda sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi.
6. Kompetensi pegawai ASN meningkat sesuai dengan kebutuhan kompetensi.
7. SKP individu ASN tersaji berdasarkan hasil *cascading* IKU pada setiap UKE I.
8. Prosedur dan mekanisme *reward and punishment* ditetapkan sebagai dasar dalam pemilihan pegawai berprestasi.
9. Kriteria dan standar pemberian Tunjangan Kinerja ditetapkan sebagai dasar pemberian Tunjangan Kinerja secara adil berdasarkan capaian kinerja.
10. Seluruh pegawai ASN Kementerian memahami dan mampu menerapkan nilai-nilai budaya kerja APIK dan mampu meningkatkan kinerja Kementerian.
11. *Policy paper* pengembangan *assessment center*

#### E. AGENDA PRIORITAS

Agenda prioritas kegiatan RB pada area perubahan penataan system manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi jabatan teknis Jabatan Pimpinan Tinggi, Administrator, Pengawas, dan Pelaksana.
2. Finalisasi *integrated Man Power Planning* (MPP).
3. Assessment dan uji kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrator, dan Jabatan Pengawas dalam rangka penataan kelembagaan;
4. Pembinaan penerapan nilai-nilai budaya kerja APIK dalam rangka peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan Agen Perubahan, termasuk pengampu proyek-proyek perubahan alumni Diklat Kepemimpinan.
5. Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi yang kosong;

6. Pengembangan kompetensi pegawai sesuai dengan ketentuan Pasal 212 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
7. Penyusunan *policy paper* pengembangan *assessment center*;
8. Rekrutmen formasi pegawai dari K/L/Pemda sebagai upaya pemenuhan kebutuhan pegawai.
9. Pembinaan penyusunan SKP/Indikator Kinerja Individu ASN berdasarkan hasil *cascading* IKU pada setiap UKE I.
10. Penyusunan dan penetapan prosedur dan mekanisme *reward and punishment* dalam pemilihan pegawai berprestasi.
11. Penyusunan dan penetapan kriteria dan standar dalam pemberian Tunjangan Kinerja secara adil berdasarkan capaian kinerja.

#### F. WAKTU PELAKSANAAN DAN TAHAPAN KERJA

Tahapan kerja RB pada area perubahan penataan system manajemen SDM Aparatur dalam *road map* RB ini dirancang berlangsung sampai dengan akhir Tahun 2019 dengan tahapan dan jadwal waktu pelaksanaan sebagai berikut: