

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN
SOP PROSES PEMBAYARAN
TERKAIT SKEP MUTASI PEGAWAI
STUDI KASUS PADA
SUB KOORDINATOR ADMINISTRASI KEUANGAN
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG POLITIK, HUKUM DAN
KEAMANAN**



**Oleh
SYARIFUDIN S.SOS
197506132006041014**

**PESERTA PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS
ANGKATAN IV NON KEMENTERIAN PERTANIAN**

**KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN
PUSAT PELATIHAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN
PERTANIAN
CIAWI – BOGOR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK

JUDUL : Standar Operasional Prosedur Pembayaran
Terkait Surat Keputusan Mutasi Pegawai
NAMA : Syarifudin, S.Sos.
NIP : 19750613200641014
UNIT KERJA : Biro Umum Kementerian Koordinator Bidang
Politik, Hukum, dan Keamanan

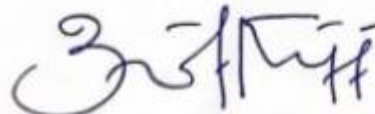
Telah diuji didepan penguji pada hari Rabu tanggal 22 Juni 2022

MENTOR



Arief Dwinanto, S.Sos., M.AP
NIP. 197605021998031000

PEMBIMBING/COACH



Binda Kharismarina Widowati, S.H., M.M.
NIP. 198007092009012003

PENGUJI 1



Dr. Triane Widya Anggriani, S.P., M.E.
NIP. 198210122006042001

PENGUJI 2



drh. Sumarno, M.M.
NIP. 195804121986031001

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan bantuan-Nya sehingga laporan aksi perubahan berjudul SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai telah akan dilaksanakan di Koordinator Administrasi Keuangan Biro Umum Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan ini bisa diselesaikan dengan baik.

Hasil dari laporan aksi perubahan ini juga berkat bantuan, dukungan, dan arahan dari Koordinator Administrasi Keuangan sebagai mentor. Ucapan terima kasih khususnya pada Ibu Binda Kharismarina, SH, MM sebagai pembimbing (*coach*) dan pihak-pihak lainnya yang telah berkontribusi.

Mohon maaf jika masih banyak kekurangan pada rancangan ini. Besar harapan, rancangan ini nantinya akan memberi dampak positif bagi instansi kami. Akhir kata, Penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak. Semoga rancangan ini akan berguna di kemudian hari.

Jakarta, 22 Juni 2022

Penulis

SOP PROSES PEMBAYARAN TERKAIT SKEP MUTASI PEGAWAI

**Oleh : Syarifudin, S.Sos
NIP. 197506132006041014**

ABSTRAK

Aksi perubahan terkait penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) dalam Proses Pembayaran terkait Surat Keputusan (SKEP) Mutasi Pegawai adalah salah satu instrumen panduan baku untuk meningkatkan pelayanan administrasi keuangan yang terukur dan akuntabel pada Kemenko Polhukam RI. Pemanfaatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini dibuat dalam rangka upaya memberikan edukasi penyiapan administrasi keuangan terkait SKEP Mutasi Pegawai yang melakukan mutasi baik dari maupun ke luar instansi Kemenko Polhukam. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari temuan Badan Pemeriksaan Keuangan khususnya dalam kasus lebih bayar sehingga mengurangi penilaian reformasi dan birokrasi instansi Kemenko Polhukam. SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini tidak hanya bermanfaat untuk Kemenko Polhukam saja, tetapi menjangkau instansi/lembaga terkait dibawah koordinasi Kemenko Polhukam seperti Mabes TNI, Mabes Polri, Kejaksaan Agung, Mahkamah Agung dan lain sebagainya yang dapat dijadikan acuan dalam penyiapan kelengkapan administrasi dalam proses mutasi pegawai. Untuk itu SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini disebarluaskan melalui kanal-kanal media sosial Kemenko Polhukam seperti Facebook, Instagram, juga melalui Website SIFORTAL dan Whatsapp Group agar diketahui seluruh pegawai Kemenko Polhukam, instansi terkait dan masyarakat luas pada umumnya. Diharapkan dengan adanya SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini dapat meningkatkan penilaian reformasi dan birokrasi area pelayanan publik khususnya pelayanan terhadap administrasi keuangan yang lebih optimal.

Kata kunci : SOP, Pembayaran, Mutasi, Pegawai.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Area dan Fokus	1
C. Tujuan dan Manfaat Aksi Perubahan	2
D. Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan	3
BAB II PROFIL KINERJA PELAYANAN	6
A. Tugas Pokok dan Fungsi Pelayanan	6
B. Kinerja Pelayanan Sekarang	8
C. Kinerja yang diharapkan	8
BAB III ANALISIS MASALAH PELAYANAN	9
A. Permasalahan yang ada	9
B. Penyebab Masalah	10
C. Akar Masalah	11
D. Alternatif Solusi Mengatasi Masalah	12
BAB IV STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	14
A. Terobosan/Inovasi	14
B. Dukungan Sumber Daya	14
C. Analisis Stakholders Aksi Perubahan	16
.....	17
D. Tahapan Kegiatan	19
E. Analisis Bisnis Model Canvas	19
F. Manajemen Pengendalian Mutu Aksi Perubahan	
.....	
BAB V PENUTUP	22
A. KESIMPULAN	22
B. REKOMENDASI	22

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Hasil analisis kelayakan isu berdasarkan metode APKL	9
Tabel 2.	Hasil analisis skala prioritas berdasarkan metode USG	10
Tabel 3.	Prioritas gagasan pemecahan isu dengan metode Tapisan Mc. Namara	12
Tabel 4.	Rencana Anggaran	15
Tabel 5.	Peta Stakeholders Aksi Perubahan	16
Tabel 6.	Tahapan Kegiatan Aksi Perubahan	17
Tabel 7.	Antisipasi kendala dan strategi mengatasi	19
Tabel 8.	Rencana Tindak Lanjut	20

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Transparansi atau keterbukaan informasi merupakan salah satu pilar utama manajemen pemerintahan yang baik (good government). Hal tersebut juga telah dijamin oleh Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28 F yang menyebutkan setiap orang berhak untuk berkomunikasi dan memperoleh informasi untuk mengembangkan pribadi dan lingkungan sosialnya serta berhak untuk mencari, memperoleh, memiliki, menyampaikan informasi dengan menggunakan segala jenis saluran yang tersedia. Penerapan keterbukaan informasi publik di lingkungan Kemenko Polhukam menuntut adanya pelayanan informasi yang efektif dan efisien. Pelayanan informasi publik ini akan menampung dan memproses semua permohonan informasi dengan cepat, tepat, dan aman sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga masyarakat dapat terpenuhi kebutuhannya untuk memperoleh informasi.

Kemenko Polhukam disamping pelaksanaan tugas pokoknya juga turut melaksanakan transparansi dan keterbukaan informasi sesuai Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan, dimana Sub Koordinator Administrasi Keuangan, Bagian Keuangan, Biro Umum Kemenko Polhukam mempunyai tugas melaksanakan Rencana Anggaran Belanja Pegawai secara transparan dan tertib administrasi keuangan.

B. AREA DAN FOKUS

Aksi perubahan terletak pada pembuatan Standar Operating Procedure terhadap Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Sub Koordinator Administrasi Keuangan yang selama ini belum ada, sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja secara keseluruhan dalam rangka tertibnya administrasi pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan.

C. TUJUAN DAN MANFAAT AKSI PERUBAHAN

Berikut adalah tujuan aksi perubahan yang terdiri atas tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagai berikut :

1. Jangka Pendek

Tujuan jangka pendek dari Aksi Perubahan adalah terbentuknya SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai yang tepat dan akurat di Kemenko Polhukam 1 s.d 2 Bulan.

2. Jangka Menengah

Tujuan jangka menengah dari Aksi Perubahan adalah Tersosialisasikannya dan Terimplementasikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kemenko Polhukam 1 s.d 6 Bulan.

3. Jangka Panjang

Tujuan jangka Panjang dari Aksi Perubahan adalah tertibnya administrasi keuangan yang berdampak positif bagi Pihak Internal dan Pihak Eksternal di Kemenko Polhukam 1 s.d 12 Bulan.

Adapun manfaat dari aksi perubahan yang dilakukan adalah :

1. Manfaat Internal

Manfaat Internal Aksi Perubahan, diantaranya :

- a. Termonitornya Penghimpun Data yang tersebar di Unit Kerja Kemenko Polhukam (Sekretariat, Kedeputan, Inspektorat) melalui SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai secara lebih efektif dan efisien;
- b. Tersusunnya Draft Laporan Monitoring dan Evaluasi Penghimpun Data SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Kemenko Polhukam.

2. Eksternal

Sedangkan manfaat Eksternal dan Aksi Perubahan diantaranya Bersama dengan Badan Kementerian Negara dan TNI/POLRI.

D. ADOPSI DAN ADAPTASI HASIL STUDI LAPANGAN

1. Konsepsi Studi Lapangan

Kegiatan Studi Lapangan secara daring diselenggarakan berdasarkan Surat Edaran Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor: 10/K.1/HKM.02.03/2020 tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Dalam Masa Pandemi Coronavirus Disease (COVID-19). Pelaksanaan Studi Lapangan Pelayanan Publik merupakan bagian dari tahap pembelajaran dalam mata Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, yaitu Agenda Aktualisasi Kepemimpinan.

Studi Lapangan adalah metode pembelajaran melalui pengumpulan data secara langsung dengan pengamatan, wawancara, mencatat, atau mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Studi Lapangan dilaksanakan dalam rangka Perumusan keunggulan pengawasan atau pengendalian pelaksanaan pelayanan public sesuai Lokus.

Skenario Pembelajaran Studi Lapangan

- a. Memeriksa permasalahan di lapangan dan melakukan komparasi substansi pembelajaran dengan implementasinya di lokus untuk mendapatkan pembelajaran tentang KSF dengan menerapkan model problem solving untuk memecahkan masalah dengan frame work peningkatan pengawasan atau pengendalian pelaksanaan pelayanan publik.
- b. Melatih melakukan “observasi lapangan” pada situasi kompleks di lapangan untuk memiliki empati dengan mendalami, melihat, mendengar, dan mengambil simpulan (lesson learnt, adopsi, dan adaptasi) dengan frame work peningkatan pengawasan atau pengendalian pelaksanaan pelayanan publik.

2. Tujuan Studi Lapangan

Tujuan penyelenggaraan Studi Lapangan adalah setiap peserta mampu mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan organisasi yang memiliki best practice dalam pengelolaan kegiatan, melalui pembelajaran benchmarking, knowledge replication, dan knowledge customization. Adapun indikator hasil belajar dalam kegiatan ini adalah kemampuan peserta dalam:

- a. menganalisis situasi SWOT terkait kondisi internal dan eksternal organisasi;
- b. mengidentifikasi dan menetapkan Key Succes Factor (KSF);

- c. menyusun lesson learnt (pelajaran yang dipelajari) dari *best practice*; dan
- d. mengadopsi dan mengadaptasi *best practice* untuk keperluan pemantapan aksi perubahan instansional.

Dengan pelaksanaan kegiatan ini diharapkan dapat membuka wawasan dan pengetahuan dalam membentuk pola pikir profesional dan inovatif dalam memberikan pelayanan, baik pelayanan untuk kepentingan publik maupun untuk kepentingan organisasi.

3. Pelaksanaan Studi Lapangan

Jogja Belajar Class merupakan sebuah layanan kelas maya sebagai bagian dari portal Jogja Belajar yang dirancang agar pembelajaran konvensional dapat dengan mudah dilaksanakan secara daring (online).

Jogja Belajar Class dikembangkan di Daerah Istimewa Yogyakarta oleh Balai Teknologi Komunikasi Pendidikan Dinas DIKPORA DIY untuk melayani pendidik dan peserta didik di wilayah DIY, pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dimana (1) Jogja Belajar Class versi 1 di Tahun 2014: VCL (Virtual Class Learning); (2) Jogja Belajar Class versi 2 di Tahun 2015/2016: Web-based Virtual Class, versi dasar JB Class; (3) Jogja Belajar Class versi 3 di Tahun 2018: Perubahan tampilan, peningkatan fitur, penambahan pengguna orang tua & versi aplikasi mobile; (4) Jogja Belajar Class versi 4 di Tahun 2021: Perubahan tampilan, peningkatan fitur, penguatan server dan engine aplikasi.

4. Inovasi Jogja Belajar Class

Jogja Belajar Class memiliki keunikan inovasi yakni dirancang secara khusus (*specifically designed*) yakni : (1) Dikembangkan berdasarkan kebutuhan nyata guru dan siswa; (2) Memudahkan guru memindahkan kelas konvensional ke kelas online; (3) Tidak rumit dalam konfigurasi kelas; (4) Tampilan dan menu sangat sederhana, mudah dipahami, mudah digunakan; (5) Guru dan siswa mendaftar menggunakan nama sekolah; (6) Guru dan siswa terhubung melalui kode kelas; (7) Orang tua dan siswa terhubung melalui username siswa; dan (8) Gratis.

Faktor penunjang keberlanjutan Jogja Belajar Class yakni (1) Faktor Anggaran yakni memerlukan dukungan penuh dari APBD; (2) Faktor SDM yakni kompetensi pengelola layanan; (3) Pengembangan Layanan yakni fitur (*school management system*), aplikasi mobile (*ios dan android*), dan

konten (integrasi dengan JB Media); dan (4) Pengembangan Sarana dan Prasarana yakni infrastruktur server dan interkoneksi.

Jogja Belajar Class memiliki peran pimpinan yang baik seperti visioner, transformatif, proaktif, dan kolaboratif, serta budaya kerja yang baik tercermin dari Etos Kerja Satriya (Selaras, Akal Budi Luhur, Teladan, Rela Melayani, Inovatif, Yakin dan Percaya Diri, serta Ahli Profesional).

5. Adopsi dan Adaptasi Jogja Belajar Class

a. Adopsi

Adopsi artinya mengambil sesuatu dan menerimanya sebagai miliknya. Berikut adalah faktor-faktor yang bisa diadopsi dari Pembangunan dan Pemanfaatan Jogja Belajar Class, antara lain : kepemimpinan, kompetensi dan pemberdayaan sdm, pembangunan jejaring kerja dan kolaborasi pemangku kepentingan, serta pemanfaatan teknologi.

b. Adaptasi

Dari informasi, inspirasi, dan lesson learnt yang dapat diadopsi pada Jogja Belajar Class tersebut diadaptasikan dalam aksi perubahan yang dilaksanakan oleh peserta Kelompok IV pada Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Angkatan 4 Tahun Anggaran 2022 yaitu di sektor kepemimpinan, kompetensi dan pemberdayaan sdm, pembangunan jejaring kerja dan kolaborasi pemangku kepentingan, serta pemanfaatan teknologi. Hal tersebut dapat diadaptasikan oleh Sub Bagian Administrasi Keuangan untuk menyusun suatu konsep area perubahan yaitu dengan membentuk Standart Operating Procedure (SOP) pelaksanaan kegiatan penghimpunan data SKEP Mutasi Pegawai yang saat ini masih terkendala lambatnya unit-unit terkait dalam mengirimkan data dimaksud sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian dalam penyampaian gaji pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan.

BAB II

PROFIL KINERJA PELAYANAN

A. TUGAS POKOK DAN FUNGSI PELAYANAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan.

1. Kedudukan

Memimpin dan melaksanakan penyiapan penyusunan rencana Anggaran belanja pegawai, pengelolaan belanja pegawai, dan pelayanan administrasi keuangan sesuai peraturan perundang-undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan

2. Tugas

Sub Koordinator Administrasi Keuangan, Bagian Keuangan, Biro Umum Kemenko Polhukam mempunyai tugas melaksanakan Rencana Anggaran Belanja Pegawai.

3. Fungsi

- a. Merencanakan kegiatan di Subbagian Administrasi Keuangan berdasarkan rencana operasional Bagian Perencanaan sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- b. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas di Subbagian Administrasi Keuangan.
- c. Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan di Subbagian Administrasi Keuangan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar.
- d. Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Administrasi Keuangan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan.
- e. Menyiapkan konsep usulan rencana anggaran belanja pegawai yang meliputi Gaji Induk, Tunjangan Kinerja, Uang Makan dan belanja pegawai lainnya sesuai kebutuhan Organisasi dalam rangka tertib administrasi keuangan.

- f. Memonitor pelaksanaan anggaran belanja pegawai (semester) berdasarkan data realisasi belanja pegawai dalam rangka terpenuhinya kebutuhan anggaran belanja pegawai.
- g. Melaksanakan Pembayaran Gaji Induk dan Gaji Lainnya sesuai Peraturan Perundang-Undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan.
- h. Melaksanakan penyiapan pembayaran Tunjangan Kinerja sesuai Peraturan Perundang-Undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan.
- i. Melaksanakan penyiapan pembayaran Uang Makan sesuai Peraturan Perundang-Undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan.
- j. Memantau penyerahan Surat Pajak Terutang (SPT) para pegawai sesuai Peraturan Perundang-Undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan.
- k. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Administrasi Keuangan dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang.
- l. Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Administrasi Keuangan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.
- m. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan pimpinan baik lisan maupun tertulis.

4. Ikhtisar Jabatan

Merujuk Keputusan Menko Polhukam Nomor 74 Tahun 2017 tentang Informasi Jabatan di Kemenko Polhukam, Ikhtisar Jabatan Kepala Sub Koordinator Administrasi Keuangan Memimpin dan melaksanakan penyiapan penyusunan rencana Anggaran belanja pegawai, pengelolaan belanja pegawai, dan pelayanan administrasi keuangan sesuai peraturan perundang-undangan dalam rangka tertib administrasi keuangan.

5. Pelaksana di Sub Koordinator Administrasi Keuangan

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi tersebut diatas Kepala Sub Koordinator Administrasi Keuangan, Bagian Keuangan, Biro Umum di bantu oleh Pengelola Gaji.

6. Kegiatan Administrasi terkait Penyampaian Gaji dan Tunjangan Kinerja

Merujuk Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan bahwa pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Komponen Gaji yang dimaksud adalah Gaji, Tunjangan Kinerja, dan Tunjangan Kemahalan.

B. KINERJA PELAYANAN SEKARANG

Dari hasil identifikasi Perjanjian Kinerja, Capaian Perjanjian Kinerja dan pengumpulan data melalui *Key Informant* yang kompeten terkait SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dapat disimpulkan bahwasanya Kinerja Organisasi Sekarang terkait SOP adalah Kegiatan Penghimpun Data SKEP Mutasi pegawai masih terhambat pada beberapa unit terkait sehingga mengakibatkan kekeliruan/ketidaksesuaian dalam penyampaian gaji pegawai yang berujung temuan oleh instansi pemeriksa (BPK).

C. KINERJA YANG DIHARAPKAN

Terjadinya kesinambungan antar unit sehingga menjadikan kecepatan dan ketepatan dalam menghimpun Data SKEP Mutasi Pegawai, yang pada akhirnya Proses Penyampaian Gaji yang dilakukan tepat dan akurat sehingga dapat dipantau secara jelas dan tidak menjadi temuan oleh instansi pemeriksa (BPK).

BAB III

ANALISIS MASALAH

A. PERMASALAHAN YANG ADA

1. Permasalahan yang Ada

Dalam rangka meningkatkan kinerja Sub Koordinator Administrasi Keuangan, diperlukan strategi dalam meminimalisir kendala/masalah yang ada. Penyelenggaraan tugas dan Sub Koordinator Administrasi Keuangan khususnya pada Penghimpun Data SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai saat ini masih menemui kendala/permasalahan berupa:

- a. Kurangnya pengawasan dan pelaksanaan mengkoordinasikan dari Instansi lain.
- b. Terbatasnya SDM untuk memonitor penghimpun data melalui monitoring dan evaluasi.
- c. Belum adanya instrumen secara baku khususnya terhadap SKEP Mutasi Pegawai.

Dari ketiga isu diatas dapat dilakukan analisis kelayakan isu berdasarkan metode APKL sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil analisis kelayakan isu berdasarkan metode APKL

No	Isu	Kriteria Isu				Keterangan
		A	P	K	L	
1	Kurangnya pengawasan dan pelaksanaan mengkoordinasikan dari Instansi lain	√	√	√	√	Ya
2	Terbatasnya SDM untuk memonitor penghimpun data melalui monitoring dan evaluasi	√	√	√	χ	Tidak
3	Belum adanya 9nstrument SOP secara baku khususnya terhadap SKEP Mutasi Pegawai	√	√	√	√	Ya

Keterangan : A (Aktual) K (Kyalayak) P (Problematik) L (Layak)

Berdasarkan hasil analisis diatas terdapat 2 masalah yang memenuhi kriteria Aktual, Problematik, Khalayak, Layak yaitu (no. 1 dan no. 3) kemudian terhadap kedua masalah tersebut dilakukan pengukuran skala prioritas masalah dengan menggunakan metode analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*), yaitu:

- a) *Urgency* berkaitan dengan mendesaknya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah.
- b) *Seriousness* artinya seberapa suatu isu harus segera dibahas dan dikaitkan dengan akibat yang akan ditimbulkan.
- c) *Growth* seberapa besar kemungkinan isu tersebut berkembang dan menimbulkan isu-isu lain, jika tidak dicarikan solusi dengan segera.

Penilaian metode ini menggunakan skor dari 1 s.d 5, dimana nilai 1 adalah tidak prioritas, nilai 2 adalah kurang prioritas, nilai 3 cukup prioritas, nilai 4 prioritas, dan nilai 5 adalah sangat prioritas.

Tabel 2. Hasil analisis skala prioritas berdasarkan metode USG

No	Isu	U	S	G	Total
1	Kurangnya pengawasan dan pelaksanaan mengkoordinasikan dari Instansi lain	4	3	3	10
2	Belum adanya instrument secara baku khususnya terhadap proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	4	4	4	12

Dengan demikian dapat diidentifikasi permasalahan prsebagai berikut :

Masalah Utama : Penghimpunan Data SOP sebagai Bahan untuk SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai tidak berjalan baik.

Akibat : Kurang Optimalnya Penyusun Draft Laporan Hasil Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Pembayaran dengan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

B. PENYEBAB MASALAH

Berdasarkan hasil analisis USG, permasalahan nomor 2, yaitu belum adanya instrument secara baku khususnya terhadap proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai merupakan masalah yang prioritas yang harus segera diselesaikan. Permasalahan tersebut terjadi disebabkan antara lain oleh :

1. Lambannya tindak lanjut dari permintaan data pegawai yang dibutuhkan khususnya Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

2. Petunjuk kerja untuk melakukan penghimpunan data SKEP Pegawai di unit-unit belum tersedia.
3. Belum adanya instrument secara baku khususnya terhadap Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

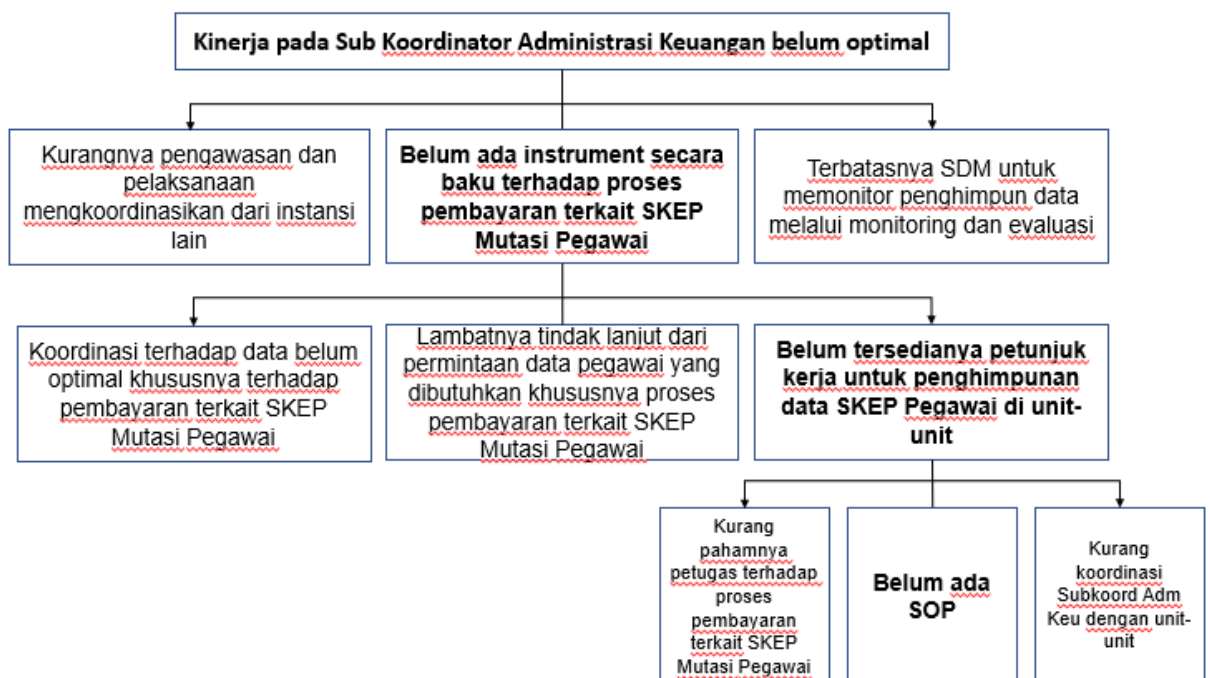
C. AKAR MASALAH

Dari 3 penyebab masalah di atas, konsen penulis adalah terhadap masalah Petunjuk kerja untuk melakukan penghimpunan data SKEP Pegawai di unit - unit belum tersedia, karena hal ini akan berdampak pada keterlambatan pembayaran gaji kepada pegawai yang sudah mutasi. Akar Penyebab masalah dari masalah belum tersedianya Petunjuk teknis penghimpunan data SKEP adalah :

1. Belum ada SOP proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai
2. Kurang memahaminya petugas terhadap pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai
3. kurangnya koordinasi subkord keuangan dengan unit-unit terkait pembayaran SKEP Mutasi Pegawai untuk penghimpunan data mutasi pegawai.

Identifikasi masalah yang terjadi dapat dilihat pada bagan pohon masalah sebagai berikut :

Bagan 1. Identifikasi masalah dengan Pohon Masalah



D. ALTERNATIF SOLUSI MENGATASI MASALAH

Dalam rangka mengatasi masalah belum adanya instrument secara baku terhadap proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai, maka dari akar permasalahan yang terjadi seperti diuraikan di atas, dihasilkan alternatif solusi masalah sebagai berikut :

1. Menyusun SOP Proses Pembayaran Terkait SKEP Mutasi Pegawai
2. Melakukan sosialisasi proses pembayaran SKEP Mutasi Pegawai
3. Meningkatkan koordinasi antar sub Koord administrasi dengan unit kerja lainnya

Untuk menentukan gagasan penyelesaian yang tepat maka digunakan pemilihan gagasan dengan metode Mc Namara atau Kriteria KBL (Kontribusi, Biaya, dan Layak)

Tabel 3. Prioritas gagasan pemecahan isu dengan metode Tapisan Mc. Namara

No	Alternatif Gagasan	Kriteria Alternatif Gagasan			Total Skor	Prioritas
		K	B	L		
1.	Menyusun SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	4	3	5	12	1
2.	Melakukan sosialisasi proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	3	3	4	10	2
3.	Peningkatan koordinasi antara sub koordinator administrasi keuangan dengan unit kerja lainnya dalam rangka percepatan penyusunan dan penyampaian anggaran belanja pegawai	3	3	3	9	3

Keterangan:

K: Kontribusi, L: Layak
Skor 5: Sangat K, L
Skor 4: K, L
Skor 3: Cukup K, L
Skor 2: Kurang K, L
Skor 1: Tidak K, L

B: Biaya
Skor 5: B Sangat Rendah
Skor 4: B Rendah
Skor 3: B Cukup Rendah
Skor 2: B Cukup Tinggi
Skor 1: B Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Mc. Namara, hasil gagasan pemecahan isu yang ditentukan adalah gagasan ketiga yaitu **“Menyusun SOP SKEP Proses Pembayaran terkait Mutasi Pegawai”**. Total skor gagasan

tersebut adalah 12 karena kontribusinya bisa sangat luas kepada seluruh pegawai dan dapat dikembangkan lebih lanjut untuk penambahan inovasi sistem lainnya atau menjadi replika pada unit lainnya. Selanjutnya, penggunaan biaya yang cukup rendah dan kelayakannya sangat tinggi. Gagasan tersebut merupakan inovasi baru di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan.

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

A. TEROBOSAN/INOVASI

Penyelenggaraan tugas di Sub Koordinator Administrasi Keuangan Kemenko Polhukam diharapkan terus dinamis dan sejalan dengan agenda modernisasi dalam melaksanakan pengelolaan APBN, khususnya dalam monitoring dan evaluasi Monitoring dan Evaluasi Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di lingkungan Kemenko Polhukam.

Berdasarkan Identifikasi Masalah pada Bab sebelumnya yakni menetapkan/memilih analisis strategi penyelesaian masalah melalui “Pembangunan dan Pemanfaatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Kemenko Polhukam”, penulis mengusulkan untuk mengusugn Terobosan/Inovasi SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Pemerintah Kemenko Polhukam.

Dengan adanya Terobosan/Inovasi SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Kemenko Polhukam diharapkan proses pemantauan data penggunaan dan penyampaian Gaji dan Tunjangan di Unit Kerja Kemenko Polhukam yang tepat dan akurat.

Adapun inovasi/terobosan Laporan aksi perubahan ini meliputi 5 Kriteria Inovasi, diantaranya:

1. Kebaruan (novelty) dalam sebuah inovasi/terobosan;
2. Dampak positif atau kemanfaatan dari suatu inisiatif perubahan;
3. Inisiasi perubahan untuk memberi solusi terhadap masalah yang ada;
4. Berkesinambungan dan dapat direplikasikan;
5. kompatibilitas dengan sistem diluar dirinya serta tidak membentur/ melanggar sistem yg telah ada,

B. DUKUNGAN SUMBER DAYA

Dukungan yang diperlukan dalam pembangunan dan pemanfaatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Kemenko Polhukam sebagai berikut :

1. Adanya dukungan Pimpinan serta Komitmen im untuk konsisten dan tepat waktu;
2. Tersedianya sumber daya anggaran yang menyokong semua kegiatan di dalam *milestones*;
3. Terlaksananya tata kelola dan manajemen waktu yang baik;
4. Aktifnya partisipasi dari user Aplikasi untuk mengikuti Laporan kegiatan milestones;
5. Adanya keberlanjutan rencana aplikasi, update serta penambahan fitur sesuai kebutuhan dan kondisi di lapangan.

Untuk melaksanakan aksi perubahan kinerja pelayan proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai, maka diperlukan dukungan dari sumberdaya sebagai berikut:

1. Dukungan dari komitmen pimpinan dalam rangka memberi kemudahan untuk melaksanakan komunikasi dan kerja sama dengan pihak terkait.
2. Untuk membuat Standar Operasional Prosedur Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan, diperlukan anggaran untuk menunjang kegiatan aksi perubahan, salah satunya kegiatan rapat tim efektif dan rapat koordinasi dengan instansi lain, dengan Rencana Anggaran dan Biaya, sebagai berikut:

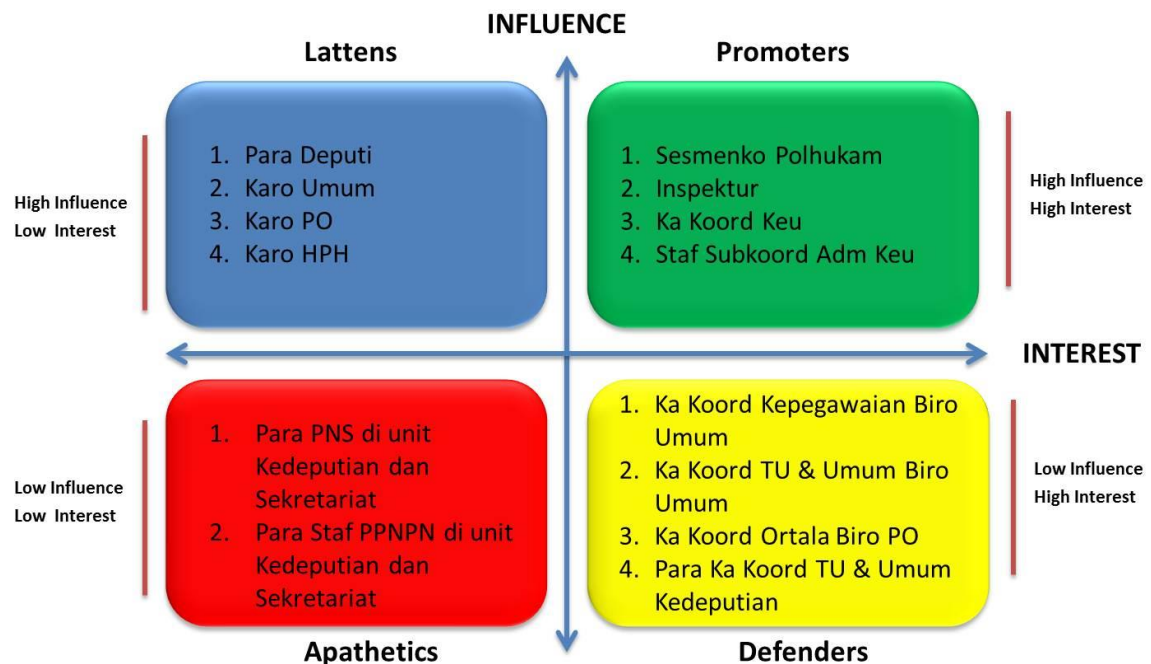
Tabel 4. Rencana Anggaran

No	Kegiatan	Volume	Harga Satuan	Jumlah Biaya	
1	Rapat Koordinasi	45	OK	75.000	3.375.000
	- Konsumsi dan Snack (3 Keg x 15 Org)	1	KEG	300.000	300.000
2	Narasumber	2	OJ	900.000	1.800.000
	- Honor Narasumber (1 Org x 2 Jam x 1 Keg)				
3	ATK dan Keperluan Komputer	1	KEG	1.000.000	1.000.000
TOTAL					6.475.000

3. Sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang kegiatan aksi perubahan adalah perangkat komputer, jaringan internet dan komunikasi, alat tulis kantor.
4. Material yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan aksi perubahan meliputi Peraturan Menko Polhukam, Peraturan Menteri Keuangan, Materi Program Bimtek Tim Penilai Instansi.
5. Penggunaan teknologi yang digunakan untuk menunjang aksi perubahan ini adalah jaringan telepon dan internet di Kemenko Polhukam.

C. ANALISIS STAKEHOLDERS

Berikut ini adalah analisis sumber daya manusia dalam peran, kepentingannya dan memiliki besar atau kecil pengaruhnya terhadap hasil akhir dari aksi perubahan ini



Tabel 5. Peta Stakeholders Aksi Perubahan

Type Stakeholders	Stakeholders	Pengaruh pada aksi perubahan
Promotors	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesmenko Polhukam 2. Inspektur 3. Kepala Koordinator Adm. Keuangan 4. Staf Sub Koordinator Administrasi Keuangan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengambil keputusan 2. Pendukung keputusan 3. Pemberi saran dan masukan 4. Mengawasi proses

		aksi perubahan
Latents	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para Deputi 2. Karo Umum 3. Karo PO 4. Karo HPH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendukung keputusan 2. Pendukung administrasi 3. Pendukung perencanaan dan ortala 4. Dukungan pengesahan
Defendents	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala Koordinator Kepegawaian Biro Umum 2. Kepala Koordinator TU dan Protokol Biro Umum 3. Kepala Koordinator Organisasi dan Tata Laksana Biro PO 4. Para Kepala Koordinator TU dan Umum Kedeputian 	Dukungan kepercayaan
Apathetics	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para ASN di unit Kedeputian dan Sekretariat 2. Para Staf PPNPN di unit Kedeputian dan Sekretariat 	Dukungan literatur

D. TAHAPAN KEGIATAN

Tahapan pelaksanaan kegiatan aksi perubahan ini akan dibagi menjadi 3 tahapan, yaitu tahap jangka pendek yang akan dimulai dengan penyusunan tim efektif pada tanggal 7 Mei 2022 hingga uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai pada tanggal 18 Mei 2022. Kemudian tahap jangka menengah dengan rencana kegiatan menghubungkan sistem dengan jaringan dan server. Tahap selanjutnya yaitu tahap jangka panjang yang direncanakan mulai pada bulan Juni 2023 dengan kegiatan mengintegrasikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

Tabel 6. Tahapan Kegiatan Aksi Perubahan

No	Kegiatan	Output	Evidence	Waktu
Jangkak Pendek				
1	Penyusunan Tim Efektif	Draft SK	SK Tim Efektif	6 Mei 2022
2	Rapat Internal Tim Efektif	Penyelerasan tujuan berfikir	Dokumentasi Kegiatan	9 Mei 2022
3	Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP	SOP Proses Pembayaran	Dokumentasi Kegiatan	10 Mei 2022

	Mutasi Pegawai	terkait SKEP Mutasi Pegawai		
4	Rapat koordinasi dengan Tim Efektif	Notulen rapat	Dokumentasi Kegiatan	12 Mei 2022
5	Konsultasi dengan Mentor	Masukan dan saran	Dokumentasi Kegiatan	13 Mei 2022
6	Rapat hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Notulen rapat	Dokumentasi Kegiatan	17 Mei 2022
7	Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan penyempurnaan	Dokumentasi Kegiatan	17 Mei 2022
8	Uji Coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan Uji Coba	Dokumentasi Kegiatan	18 Mei 2022
9	Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan hasil survey	Dokumentasi Kegiatan	20 Mei 2022
10	Perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Dokumentasi Kegiatan	21 Mei 2022
Jangka Menengah				
1	Membuat SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai terhubung dengan unit-unit	Komitmen penggunaan SOP di unit-unit Kemenko Polhukam	Dokumentasi Kegiatan	23 Mei 2022
2	Uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan hasil uji coba	Dokumentasi Kegiatan	27 Mei 2022
3	Survey pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Saran/Masukan	Dokumentasi Kegiatan	6 Juni 2022
Jangka Panjang				
1	Pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai		Dokumentasi Kegiatan	Juli 2022
2	Evaluasi Pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai		Dokumentasi Kegiatan	November 2022

E. ANALISIS BISNIS MODEL CANVAS

Analisis aksi perubahan ini di analisis dengan *Bisnis Model Canvas* (BMC) dengan maksud membuat *visual chart* dari 9 elemen secara garis besar agar terlihat mengalir dari satu elemen menuju elemen penting berikutnya.

Bagan 2. Analisis Bisnis Model Canvas

Key Partner 1. Pimpinan 2. Administrator SOP 3. Sekretaris	Key Activities 1. Distribusi manual 2. Handphone 3. Sarana internet	Value Propositions SOP tersebut membantu mengingatkan unit untuk mengumpulkan data mutasi pegawai	Costumer Relationship Sosialisasi SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Costumer Segmen 1. Pimpinan 2. Seluruh Pegawai
	Key Resources 1. Distribusi manual 2. Handphone 3. Sarana internet		Channel 1. Distribusi manual 2. Handphone 3. Sarana internet	
Cost Structure APBN		Revenue Streams Tidak ada		

F. MANAJEMEN PENGENDALIAN MUTU AKSI PERUBAHAN

Dalam melakukan aksi perubahan ini sangat penting untuk dilakukan pengendalian terhadap jalannya kegiatan aksi, berikut ini adalah beberapa uraian singkat kegiatan yang akan dilakukan serta bagaimana rencana antisipasi terhadap kendala yang akan ditemui dan bagaimana rencana strategi untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

Tabel 7. Antisipasi kendala dan strategi mengatasi

No	Uraian Singkat Kegiatan	Antisipasi Kendala	Strategi Mengatasi
1	Penyusunan Tim Efektif	Sosialisasi tujuan aksi	SK
2	Rapat dengan Tim Efektif	Jadwal rapat	Rapat virtual
3	Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Kurangnya SDM	Konsultasi dengan Bagian Ortala
4	Koordinasi dengan Mentor	Laporan perkembangan aksi	Mengatur jadwal koordinasi
5	Rapat hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Masukan dan saran terhadap SOP	Penjadwalan rapat
6	Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait	Evaluasi SOP Proses Pembayaran terkait SKEP	Koordinasi dengan pihak

	SKEP Mutasi Pegawai	Mutasi Pegawai	terkait SOP
7	Uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Promosi dan sosialisasi pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Rapat virtual
8	Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Waktu pelaksanaan terbatas	Metode survey online
9	Perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Evaluasi SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Monitoring berkala

Selain memperhitungkan kendala serta rencana strategis dalam mengatasi kendala tersebut aksi perubahan juga memerlukan rencana tindak lanjut dari rencana yang dibuat, apa saja yang harus dilakukan dalam aksi perubahan dan bagaimana melakukan kontrol terhadap pekerjaan yang akan dilakukan.

Tabel 8. Rencana tindak lanjut

No	Plan		DO		CHECK		Tindak Lanjut
	Uraian Singkat Kegiatan	Jangka Waktu	Uraian	Tanggal Pengerjaan	Mutu Pekerjaan	Evidence	
1	Penyusunan Tim Efektif	7-5-2022	Draft SK Tim Efektif	7-5-2022	SK Tim Efektif	SK yang sudah ditandatangani	Sosialisasi
2	Rapat dengan Tim Efektif	8-5-2022	Undangan Rapat	8-5-2022	Notulen rapat	Laporan hasil rapat	Pembagian tugas
3	Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	9-5-2022	Perkerjaan pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	9-5-2022	Koordinasi dan konsultasi	Konsultasi dan koordinasi dengan Bagian Ortala	Uji Coba SOP
4	Koordinasi dengan Mentor	13-5-2022	Konsultasi	13-5-2022	Penyampaian perkembangan pelaksanaan aksi	Laporan konsultasi	Implementasi
5	Rapat hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	14-5-2022	Undangan Rapat	14-5-2022	Masukan dan saran terhadap SOP	Undangan, notulensi dan laporan hasil rapat	Updating sesuai masukan & saran
6	Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	15-5-2022	Perbaikan SOP SKEP Mutasi Pegawai	15-5-2022	Monitoring kinerja SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan monitoring	Koordinasi dg ORTALA
7	Uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	18-5-2022	Evaluasi kinerja	18-5-2022	Pemeriksaan kinerja SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan perkembangan pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Perbaikan SOP
8	Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	20-5-2022	Metode online	20-5-2022	Metode survey online	Laporan hasil survey	Penyempurnaan
9	Perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	21-5-2022	Evaluasi kinerja	21-5-2022	Peningkatan kualitas SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Laporan hasil perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP	Sosialisasi

						Mutasi Pegawai	
--	--	--	--	--	--	----------------	--

BAB V

PELAKSANAAN AKSI PERUBAHAN

A. Deskripsi Proses Kepemimpinan

1. Membangun Integritas

Dengan membangun integritas dan mengaktualisasikan kepemimpinan pelayanan, diharapkan pelaksanaan aksi perubahan ini dapat berjalan sesuai harapan yaitu untuk perbaikan/peningkatan kinerja dan layanan Sub Koordinator Administrasi Keuangan. Sebagai wujud nyata dalam membangun integritas di unit kerja penulis, aksi perubahan ini juga akan menjadi *evidence* dalam penilaian Reformasi Birokrasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Tahun 2022. Terkait hal tersebut, yang dilakukan Penulis dalam melakukan aksi perubahan berdasarkan tahapan kegiatan/*milestone* jangka pendek, sebagai berikut:

a. Dukungan atas kegiatan aksi perubahan

Sebagai pemimpin aksi perubahan, penulis meminta dukungan dan komitmen atas aksi perubahan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini kepada Kepala Biro Umum dan Koordinator Keuangan Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan. Pada kesempatan tersebut Penulis memaparkan secara detil dan beretika sekaligus meminta kesediaan Koordinator Keuangan sebagai Mentor yang dalam aksi perubahan penulis berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kinerja serta menjadi salah satu solusi penyelesaian masalah dalam pelaksanaan layanan Sub Koordinator Administrasi Keuangan. Aksi perubahan tersebut dijabarkan dalam *milestone* program kerja yang akan dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan aksi perubahan dan segala *evidencenya* kepada penyelenggaran PKP, Kepala Biro Umum, dan Atasan Langsung.

b. Membentuk Tim Efektif

Sebagai Pemimpin Aksi Perubahan, Penulis memberikan motivasi dan komitmen yang tinggi kepada anggota tim dalam upaya memberikan pelayanan yang prima kepada instansi Kemenko Polhukam, serta melaksanakan konsultasi kepada *Coach* dan Mentor terhadap pelaksanaan dan penyusunan laporan aksi perubahan. Penulis juga menguraikan manfaat aksi perubahan kepada anggota tim bahwa aksi perubahan ini menyangkut kredibilitas Kemenko Polhukam terhadap

pelayanan kepada negara dan masyarakat. Tim Efektif tersebut dibakukan secara resmi dalam bentuk Surat Tugas sehingga memiliki landasan yang kuat dan berkomitmen dalam pelaksanaan tanggung jawabnya.

- c. Rapat koordinasi guna mengidentifikasi langkah dan kebutuhan dalam penyusunan draft SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Sub Koordinator Administrasi Keuangan.
Penulis melaksanakan rapat konsolidasi bersama Tim Efektif untuk menyusun dan merencanakan langkah-langkah dalam pelaksanaan aksi perubahan agar berjalan sesuai rencana sesuai target yang telah ditentukan.
- d. Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai
Dalam tahapan pembuatan aksi perubahan ini untuk mendapatkan masukan dan saran, penulis berkoordinasi dan berkonsultasi dengan bagian Kepegawaian Biro Umum, Koordinator Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan dan Organisasi, serta Analis Hukum Biro Hukum, Persidangan dan Hubungan Masyarakat.
- e. Rapat koordinasi dengan Tim Efektif
Setelah penulis berkoordinasi dan berkonsultasi dengan unit-unit terkait, dilaksanakan rapat koordinasi dengan Tim Efektif guna menyempurnakan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dan menentukan langkah selanjutnya.
- f. Konsultasi dengan Mentor
Hasil rapat koordinasi yang dilakukan bersama Tim Efektif selanjutnya dilaporkan kepada Koordinator Keuangan selaku Mentor guna mendapatkan persetujuan dan arahan langkah selanjutnya.
- g. Rapat koordinasi hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
Sesuai arahan dan petunjuk Koordinator Keuangan, penulis melaksanakan rapat koordinasi hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dengan mengundang unit eksternal terkait dalam hal ini bagian Kepegawaian Biro Umum, Koordinator Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan dan Organisasi, serta Analis Hukum Biro Hukum, Persidangan dan Hubungan Masyarakat.

- h. Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
Setelah mendapatkan masukan dari berbagai pihak hasil dari rapat koordinasi yang melibatkan unit-unit terkait eksternal Sub Koordinasi Administrasi Keuangan, Penulis bersama Tim Efektif melakukan penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
- i. Uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
Pada tahapan ini, penulis melaksanakan uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di lingkungan internal dan eksternal Kelompok Keuangan Kemenko Polhukam. Hal tersebut dilakukan untuk melihat efektifitas solusi aksi perubahan ini dalam mengatasi permasalahan yang selama ini dihadapi.
- j. Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
Setelah dilaksanakan uji coba, penulis melakukan survey terhadap penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dengan metode menyebarkan questioner di lingkungan Kemenko Polhukam guna mengetahui sejauh mana manfaat aksi perubahan ini di seluruh unit Kemenko Polhukam.

2. Pengelolaan Budaya Pelayanan

Dalam melaksanakan aksi perubahan ini, Penulis menerapkan 10 (sepuluh) karakteristik kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dalam setiap tahapan kegiatan yang akan dijadikan budaya kerja dalam memberikan pelayanan kepada *stakeholders*, sebagai berikut:

- a. Mendengarkan
Penulis secara terbuka menerima masukan dan saran baik dari Kepala Biro Umum Kemenko Polhukam, atasan langsung, bahkan dari Tim Efektif dan bawahan di jajaran Sub Koordinasi Administrasi Keuangan.
- b. Menerima orang lain dan Empati
Inisiasi aksi perubahan ini, berawal dari keluhan dan masukan dari unit kerja terhadap perbaikan layanan proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai sehingga mengakibatkan adanya temuan dalam pemeriksaan BPK.

- c. Kemampuan Meramalkan
Dari berbagai fakta dan permasalahan di Sub Koordinator Administrasi Keuangan, penulis menyadari bahwa pola dan budaya kerja selama ini perlu menyesuaikan dengan perkembangan saat ini dengan memanfaatkan *standar operating procedure* (SOP) baku yang terintegrasi dengan teknologi informasi.
- d. Membangun Kekuatan Persuasif
Inisiasi aksi perubahan ini tentunya memerlukan dukungan dari atasan langsung, sejawat, dan pelaksana di unit kerja penulis dan lintas unit kerja. Untuk mendapatkan dukungan dan meyakinkan kepada unit kerja terhadap aksi perubahan ini, penulis melakukan koordinasi dan konsultasi para *stakeholders* dengan menjelaskan manfaat aksi perubahan ini yang dapat dijadikan solusi permasalahan proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kemenko Polhukam sehingga dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja Kemenko Polhukam.
- e. Konseptualisasi
Dalam memecahkan isu terhadap kurang optimalnya proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kemenko Polhukam sehingga berimbas temuan pemeriksaan BPK terhadap layanan Sub Koordinasi Administrasi Keuangan, maka Penulis mencetuskan inovasi proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai melalui suatu SOP yang baku dan terintegrasi dengan teknologi informasi sehingga memudahkan unit kerja menelusuri dan memantau proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
- f. Kemampuan Menyembuhkan
Penulis membuka ruang untuk menerima aduan dari unit kerja mengenai layanan pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dan mengambil langkah antisipatif untuk dijadikan referensi dalam pelaksanaan aksi perubahan.
- g. Kemampuan Melayani
Dalam hal ini, penulis mengintensifkan diskusi dengan bawahan untuk mengubah pola dan budaya kerja yang inefisiensi, kurang responsif, kurang informatif, kurang koordinasi, dan alur birokrasi yang lama menjadi budaya kerja yang berbasis pelayanan dengan pro aktif melayani unit kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi unit kerja penulis.

- h. Memiliki Komitmen Pada Pertumbuhan Sumber Daya Manusia
Penulis memaksimalkan pemberdayaan kinerja Tim Efektif dan memberikan kesempatan kepada tim efektif memberi masukan dan tanggapan sebelum pengambilan suatu keputusan.
 - i. Membangun Komunitas
Penulis membentuk Tim Efektif dalam penyusunan aksi perubahan ini yang dibakukan dalam bentuk Surat Tugas sebagai payung hukum untuk mendukung keberlanjutan inovasi ini.
3. Pemanfaatan teknologi informasi
- Dalam mengimplementasikan inovasi aksi perubahan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai, penulis memanfaatkan teknologi informasi kanal-kanal media Kemenko Polhukam seperti website, media sosial (Facebook, Instagram), whatsapp dan aplikasi SIPORTAL dengan berkoordinasi dan bekerja sama dengan Bagian Humas pada Biro Hukum, Persidangan dan Hubungan Masyarakat Kemenko Polhukam. Tujuan pemanfaatan teknologi informasi tersebut tentunya untuk menyebarluaskan keberadaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai baik kepada seluruh jajaran Kemenko Polhukam yang terdiri dari ASN, TNI dan Polri, maupun kepada masyarakat sehingga tercipta transparansi administrasi keuangan yang tertib dan akuntabel.
4. Pengelolaan Tim
- Penulis dibantu oleh Tim Efektif dalam melaksanakan tahapan-tahapan kegiatan aksi perubahan ini. Tentunya dalam membangun tim efektif yang solid, penulis menggunakan tahapan *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing*, dan *Adjourning*, sebagai berikut:
- a. Tahapan *Forming*
Penulis pada tahapan ini, memaparkan konsep aksi perubahan yang akan menjadi solusi dari keluhan terhadap layanan penggunaan barang milik negara selama ini. Penulis menemui Mentor dan satu per satu anggota Tim Efektif kemudian menjelaskan rencana aksi perubahan dengan menggunakan teknik komunikasi asertif diantaranya menjelaskan kenapa aksi perubahan ini dilakukan, kenapa mereka menjadi bagian dari Tim Efektif, apa peran masing-masing anggota tim efektif, dan mendengar dengan seksama untuk memahami poin-poin pembicaraan dan masukan dari anggota Tim Efektif.

b. Tahapan *Storming*

Penulis mengadakan rapat bersama dengan Mentor dan Tim Efektif yang agendanya membagi tugas-tugas masing-masing tim, menyusun tahapan kegiatan penyusunan draft SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai berikut aplikasi pendukungnya, dan target manfaat dari aksi perubahan yang nantinya akan menjadi nilai pengungkit layanan administrasi keuangan dalam Reformasi Birokrasi dan Zona Integritas. Dalam tahapan ini, seluruh Tim Efektif bersedia membantu penulis melaksanakan tahapan kegiatan aksi perubahan dengan tugas dan peran masing-masing.

c. Tahapan *Norming*

Lanjutan dari tahapan selanjutnya agar Tim Efektif yang dibentuk mempunyai ikatan tim yang satu kesatuan merupakan bagian tidak terpisahkan dalam mensukseskan aksi perubahan ini, maka penulis melaporkan kepada Mentor dan Kepala Biro Umum Kemenko Polhukam untuk diterbitkan Surat Tugas sebagai payung hukum pelaksanaan aksi perubahan ini.

d. Tahapan *Performing*

Penulis dan Tim Efektif melaksanakan tahapan-tahapan aksi perubahan dan melaporkan perkembangan setiap tahapan pada mentor dan *coach*. Begitupun juga dengan Tim Efektif disetiap tahapan, penulis mengadakan diskusi informal dengan Tim Efektif sejauhmana jalannya aksi perubahan ini.

e. Tahapan *Adjourning*

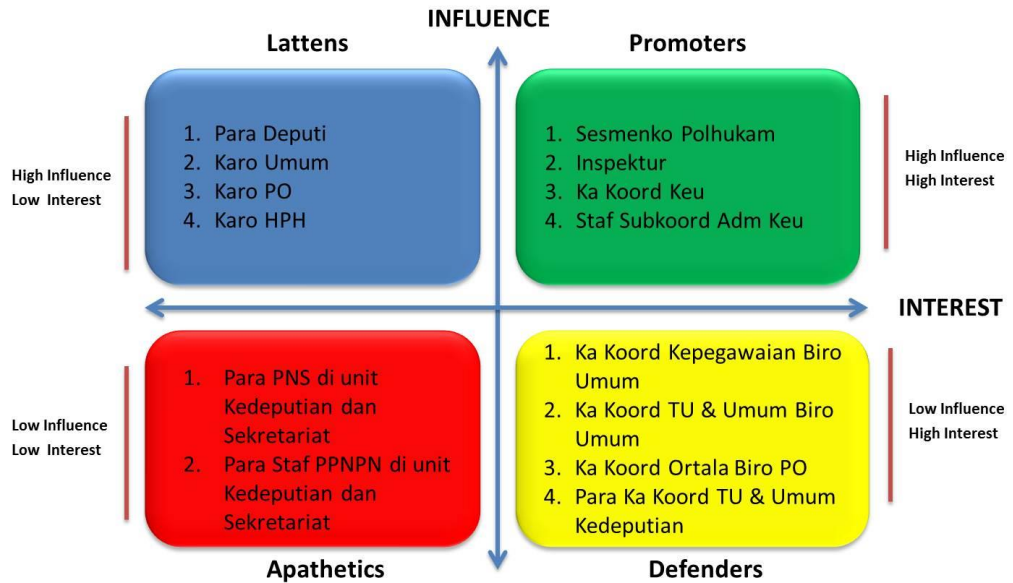
Tahapan ini mestinya menjadi tahapan akhir ketika tim telah mencapai tujuannya telah melewati tahapan *performing*, dimungkinkan tim dibubarkan. Pembubaran tim dapat disebabkan telah habisnya masa waktu tim bekerja atau juga telah dicapainya tujuan bersama dari tim tersebut. Namun dalam penyempurnaan lebih lanjut SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai, seluruh Tim Efektif dapat diperpanjang masa tugasnya guna memberikan dampak positif bagi organisasi Kemenko Polhukam.

Selain membangun Tim Efektif, penulis juga menerapkan strategi komunikasi asertif dalam meyakinkan, mempengaruhi, dan memanfaatkan *stakeholders* sehingga mendukung dan mensukseskan aksi perubahan ini yang sesuai dengan strategi pemanfaatan pada rancangan aksi perubahan. Sebagaimana dalam gambar dibawah ini perbandingan pemetaan

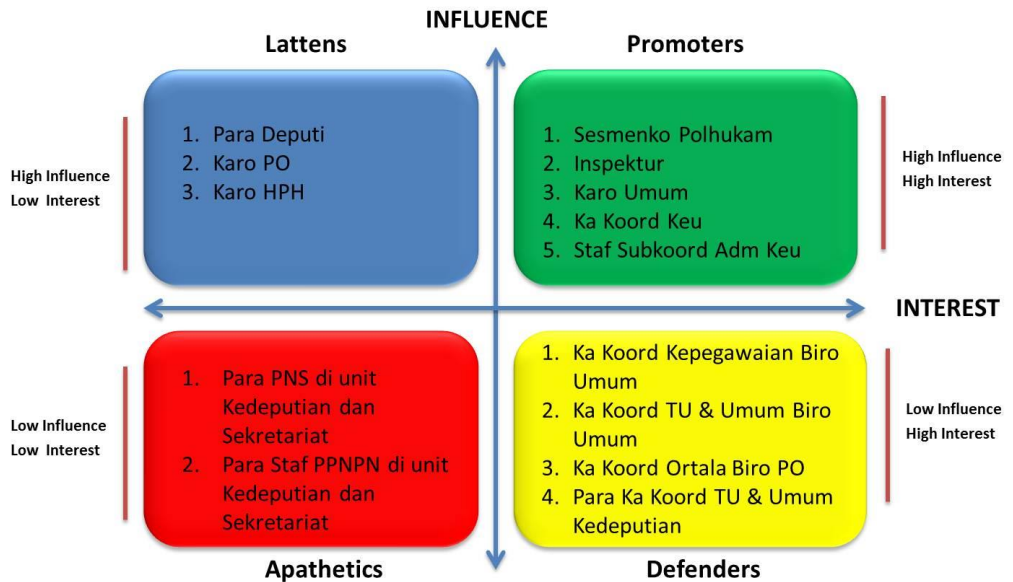
stakeholders sebelum dan sesudah aksi perubahan ini: *(video testimoni stakeholder latents mendukung aksi perubahan)*

Gambar 7
Perbandingan Pemetaan Stakeholder Sebelum dan Sesudah Aksi Perubahan

Sebelum



Sesudah



Dalam upaya memprovokasi *stakeholder latents*, penulis melakukan konsultasi dan koordinasi secara intensif guna meyakinkan stakeholder tersebut bahwa aksi perubahan ini sangat dibutuhkan oleh unit Sub Koordinasi Administrasi Keuangan khususnya dan organisasi Kemenko Polhukam pada umumnya terhadap proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kemenko Polhukam dalam rangka menghindari adanya temuan BPK pada masa mendatang.

B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

1. Capaian dalam Perbaikan Kinerja Pelayanan

Penulis akan menjabarkan capaian perbaikan kinerja pelayanan berdasarkan tahapan/*milestone* jangka pendek yang telah diagendakan dalam rancangan aksi perubahan sebelumnya sebagaimana dalam tabel hasil pelaksanaan aksi perubahan dibawah ini:

Tabel 9
Hasil Pelaksanaan Aksi Perubahan Tahapan Jangka Pendek

NO	TAHAPAN KEGIATAN	TARGET WAKTU	REALISASI WAKTU
1	Penyusunan Tim Efektif	6 Mei 2022	6 Mei 2022
2	Rapat Internal Tim Efektif	9 Mei 2022	9 Mei 2022
3	Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	10 Mei 2022	10 Mei 2022
4	Rapat koordinasi dengan Tim Efektif	12 Mei 2022	12 Mei 2022
5	Konsultasi dengan Mentor	13 Mei 2022	13 Mei 2022
6	Rapat hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	17 Mei 2022	17 Mei 2022
7	Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	17 Mei 2022	17 Mei 2022
8	Uji Coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	18 Mei 2022	18 Mei 2022
9	Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	20 Mei 2022	20 Mei 2022
10	Perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	21 Mei 2022	21 Mei 2022

Adapun capaian keluaran (*output*) atau *evidence* dari setiap tahapan kegiatan/*milestone* jangka pendek, sebagai berikut:

- a. Penyusunan Tim Efektif
Pada tahapan awal ini penulis melakukan inventarisir sumber daya manusia pada Sub Koordinasi Administrasi Keuangan untuk masuk dalam Tim Efektif dan menginstruksikan untuk menyusun Nota Dinas dan draf Surat Tugas Tim Efektif.
- b. Rapat Internal Tim Efektif
Setelah Tim Efektif terbentuk, kemudian penulis bersama-sama Tim Efektif melaksanakan rapat internal guna menyisir, menganalisa dan menginventarisir kebutuhan untuk menyusun draft SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di Kemenko Polhukam.
- c. Pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai
Berdasarkan menyisir, menganalisa dan menginventarisir kebutuhan, serta koordinasi dengan Bagian Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan dan Organisasi, pada tanggal 13 Mei 2022 Penulis dan Tim Efektif mulai melakukan pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
- d. Rapat koordinasi dengan Tim Efektif
Pada tanggal 12 Mei 2022, Penulis bersama-sama Tim Efektif melaksanakan rapat koordinasi kembali dengan mengundang Bagian Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan dan Organisasi, Bagian Kepegawaian Biro Umum dan Kelompok Analis Hukum Biro Hukum, Persidangan dan Hubungan Masyarakat dengan tujuan untuk mendapatkan masukan terhadap SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.
- e. Konsultasi dengan Mentor
Pada tahapan ini Penulis melakukan konsultasi hasil masukan dari beberapa stakeholders terkait dengan Kepala Koordinator Keuangan selaku Mentor untuk mendapatkan arahan lebih lanjut.
- f. Rapat hasil pembuatan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai
Setelah dilakukan perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai sesuai masukan dan arahan Kepala Koordinator Keuangan selaku Mentor, kemudian dilaksanakan rapat koordinasi

kembali dengan mengundang stakeholders dari unit-unit Kedeputian dan Sekretariat.

g. Penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai

Pada tahapan ini kemudian Penulis bersama Tim Efektif melakukan penyempurnaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai yang kemudian dikonsultasikan kembali ke Bagian Organisasi dan Tata Laksana Biro Perencanaan dan Organisasi.

h. Uji Coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai

Pada tanggal 18 Mei 2022 dilaksanakan uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dengan tujuan untuk mendalami lebih jauh efektifitas SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai Negara dan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

i. Survey penggunaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai

Pada tanggal 20 Mei 2022, Penulis bersama Tim Efektif melakukan survey SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di unit-unit Kedeputian dan Sekretariat melalui penyebaran questioner dengan menggunakan teknologi informasi google drive untuk mengetahui tingkat kepuasan atas manfaat SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

j. Perbaiki SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai

Berdasarkan hasil survey dan masukan melalui metode questioner, kemudian Penulis dan Tim Efektif melakukan perbaikan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai.

2. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat dari aksi perubahan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai ini, antara lain :

a. Unit Kerja

Aksi Perubahan ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi unit kerja penulis dalam hal ini Sub Koordinasi Administrasi Keuangan yaitu menertibkan kelengkapan administrasi guna pemantauan personil yang melakukan mutasi baik dari dalam maupun keluar instansi Kemenko Polhukam dalam rangka mempermudah proses pembayaran sehingga tidak terjadi temuan pemeriksaan oleh Inspektorat maupun BPK.

b. Instansi Kemenko Polhukam

Diharapkan juga Rencana Aksi Perubahan ini, memberikan manfaat bagi instansi Kemenko Polhukam yaitu meningkatnya nilai Reformasi Birokrasi area pelayanan publik karena proses pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai yang dilaksanakan secara tertib, transparan dan akuntabel.

C. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Tindak Lanjut Kegiatan Jangka Pendek dengan Menetapkan Target Capaian Jangka Menengah dan Jangka Panjang. Aksi perubahan ini tidak akan berhenti sampai pada tahapan jangka pendek saja, namun tetap akan dilanjutkan ke tahapan jangka menengah dan jangka panjang agar tetap menjamin layanan unit kerja Penulis tetap berjalan konsisten dan sebagai bagian dari sarana pendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kemenko Polhukam. Tahapan/*milestone* jangka menengah dan jangka panjang tergambar pada tabel dibawah ini:

Tabel 8
Tahapan/*milestone* jangka menengah

NO	TAHAPAN KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT	EVIDENCE
1	Membuat SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai terhubung dengan unit-unit	23 Mei 2022	Komitmen penggunaan SOP di unit-unit Kemenko Polhukam	Dokumentasi
2	Uji coba SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	27 Mei 2022	Laporan hasil uji coba	Dokumentasi
3	Survey pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	6 Juni 2022	Saran/Masukan	Dokumentasi

Tabel 9
Tahapan/*milestone* jangka Panjang

NO	TAHAPAN KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT	EVIDENCE
1	Pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Minggu III Januari 2023	Tertibnya administrasi keuangan	Dokumentasi

NO	TAHAPAN KEGIATAN	WAKTU	OUTPUT	EVIDENCE
2	Evaluasi Pelaksanaan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai	Minggu IV Januari 2023	Masukan/saran	Dokumentasi

Pelaksanaan tahapan jangka menengah dan panjang ini akan memanfaatkan media teknologi informasi kanal-kanal resmi media sosial Kemenko Polhukam, website Kemenko Polhukam, maupun secara manual dengan menyebarkan pamflet SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai di unit-unit kerja terkait internal Kemenko Polhukam, Komisi Kejaksaan, Komisi Kepolisian Nasional, Kejaksaan Agung, Mabes TNI dan Mabes Polri.

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Untuk mencapai tujuan dan manfaat sebagai faktor kunci keberhasilan dari proyek perubahan ini diperlukan adanya tindakan-tindakan sebagai berikut :

1. Dukungan dari atasan langsung.
2. Komitmen dalam menjalankan Rencana Kegiatan yang telah disusun.
3. Strategi komunikasi yang tepat dengan *stakeholders*, dan
4. Kerjasama Tim.

B. REKOMENDASI

Dalam rangka meningkatkan kinerja dalam rangka mengoptimalkan tertib administrasi keuangan di Kemenko Polhukam pada aksi perubahan ini diharapkan SOP Proses Pembayaran terkait SKEP Mutasi Pegawai dapat dimanfaatkan oleh seluruh stakeholders di Kemenko Polhukam.