

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN**  
**OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN**  
**INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES**  
**YOGYAKARTA**



Disusun oleh:

Nama : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP  
NDH : 26  
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

**PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS**  
**BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO**  
**KEMENTERIAN KESEHATAN RI**  
**TAHUN 2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SEMINAR AKSI PERUBAHAN  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO  
TAHUN 2024**

**OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN  
INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES  
YOGYAKARTA**

Nama : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP  
NDH : 26  
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

diajukan pada Seminar Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik  
pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 30 Oktober 2024  
Tempat : BBPK Ciloto

Menyetujui

Coach,

Mentor,

dr. Eddy Siswanto, MPH  
NIP 197512012003121003

Anita Dwi Juwita Ningrum, S.Farm., Apt.  
NIP 198510092010122003

# LEMBAR PENGESAHAN

## LAPORAN AKSI PERUBAHAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO TAHUN 2024

### OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES YOGYAKARTA

Nama : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP  
NDH : 26  
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

telah diuji pada Seminar Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik  
pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 30 Oktober 2024  
Tempat : BBPK Ciloto

Mengetahui,

Coach,

Mentor,

dr. Eddy Siswanto, MPH  
NIP 197512012003121003

Anita Dwi Juwita Ningrum, S.Farm., Apt.  
NIP 198510092010122003

Penguji,

Mochamad Fatwadi, S.T.,M.T.,M.Sc  
NIP 197506152002121012

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SEMINAR AKSI PERUBAHAN  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO  
TAHUN 2024**

**OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN  
INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES  
YOGYAKARTA**

Nama : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP  
NDH : 26  
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

diajukan pada Seminar Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik  
pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 30 Oktober 2024  
Tempat : BBPK Ciloto

Menyetujui

Coach,

  
dr. Eddy Siswanto, MPHM  
NIP 197512012003121003

Mentor,

  
Anita Dwi Juwita Ningrum, S.Farm., Apt.  
NIP 198510092010122003

**LEMBAR PENGESAHAN**

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
DI BALAI BESAR PELATIHAN KESEHATAN CILOTO  
TAHUN 2024**

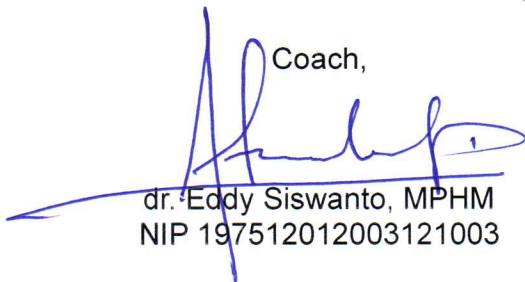
**OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN  
INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES  
YOGYAKARTA**


Nama : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP  
NDH : 26  
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

telah diuji pada Seminar Aksi Perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik  
pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 30 Oktober 2024  
Tempat : BBPK Ciloto

Mengetahui,

Coach,  
  
dr. Eddy Siswanto, MPH  
NIP 197512012003121003

Mentor,  
  
Anita Dwi Juwita Ningrum, S.Farm., Apt.  
NIP 198510092010122003

Penguji,

  
Mochamad Fatwadi, S.T.,M.T.,M.Sc  
NIP 197506152002121012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya sehingga Laporan Aksi Perubahan dengan judul “**Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta**” ini dapat diselesaikan dengan baik. Laporan ini disusun sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian Pelatihan Kepemimpinan Pengawas di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto Tahun 2024.

Penyusunan Laporan Aksi Perubahan ini dapat dilaksanakan tepat waktu karena dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Iswanto, S.Pd, M.Kes. selaku Direktur Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan;
2. Dr. Agus Wijanarka, S.Si.T., M.Kes selaku Wakil Direktur II Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yang telah memberikan arahan dan dukungan dalam pelaksanaan aksi perubahan
3. Anita Dwi Juwita Ningrum, Apt selaku Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum sekaligus Mentor yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian laporan aksi perubahan;
4. dr. Eddy Siswanto, MPM selaku *Coach* yang telah memberikan saran, arahan dan diskusi dalam pelaksanaan aksi perubahan;
5. Pimpinan Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto beserta jajaran dan rekan sejawat peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Tahun 2024 atas arahan, masukan, diskusi dan kerja samanya selama menjalani pelatihan ini;
6. Rekan – rekan Tim Efektif Aksi Perubahan yang telah bekerja sama dan membantu pelaksanaan aksi perubahan sehingga dapat mencapai output yang diharapkan;
7. Keluarga tercinta yang selalu memberikan semangat dan doa.

Saran dan masukan dari seluruh pihak penulis harapkan untuk penyempurnaan Laporan Aksi Perubahan ini agar lebih bermanfaat dalam implementasi sampai jangka panjang. Akhirnya, semoga implementasi aksi perubahan ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan meningkatkan mutu tata kelola layanan kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

Ciloto, Oktober 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	1
BAB I .....	2
PENDAHULUAN.....	2
A. LATAR BELAKANG .....	2
B. TUJUAN.....	4
C. MANFAAT .....	4
D. RUANG LINGKUP.....	5
E. PROFIL ORGANISASI .....	5
1. Visi dan Misi.....	5
2. Struktur Organisasi .....	5
3. Tugas Pokok dan Fungsi .....	6
4. Sumber Daya Manusia .....	6
5. Anggaran .....	7
6. Indikator Kinerja.....	7
BAB II .....	10
RANCANGAN AKSI PERUBAHAN .....	10
A. ANALISA MASALAH .....	10
1. Identifikasi Isu Strategis .....	10
2. Analisis Isu Strategis.....	16
3. Perumusan Masalah .....	17
4. Alternatif Pemecahan Masalah .....	17
5. Solusi Mengatasi Masalah .....	18
B. STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH.....	20
1. Terobosan/Inovasi.....	20
2. Tahapan Kegiatan .....	22
3. Peta Pemanfaatan Sumber Daya.....	24
4. Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan .....	30

5. Rencana Anggaran Biaya .....	30
BAB III .....	31
DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN .....	31
A. MEMBANGUN INTEGRITAS.....	31
B. PENGELOLAAN BUDAYA PELAYANAN (PEMANFAATAN TI) .....	33
C. PENGELOLAAN TIM.....	34
BAB IV .....	36
DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN.....	36
A. CAPAIAN DAN BUKTI PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK.....	36
1. Pembentukan Tim Efektif .....	36
2. Koordinasi dengan Tim Efektif .....	38
3. Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian.....	39
4. Penyusunan rancang bangun menu layanan informasi terpadu kepegawaian .....	41
5. Penyusunan pedoman pelaksanaan .....	42
6. Uji coba.....	44
7. Sosialisasi.....	45
8. Rapat dengan seluruh Tim Efektif dan Penyempurnaan Layanan Informasi Kepegawaian (Jangka Menengah).....	46
9. Rekapitulasi Capaian Pelaksanaan Aksi Perubahan .....	47
10. Matriks Rekapitulasi Implementasi 10 Karakter <i>Servant Leadership</i> .....	48
B. MANFAAT AKSI PERUBAHAN .....	49
C. IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM AKSI PERUBAHAN ...	49
BAB V .....	51
KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN .....	51
A. MENGAKTIFKAN TRANSFORMASI DIGITAL DI SEKTOR PEMERINTAHAN .....	51
B. MEMBINA KERJASAMA TIM .....	51
C. MAINTAINING EFFECTIVE GOVERNANCE.....	52
BAB VI .....	54
DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN.....	54
A. Penerapan Strategi Komunikasi .....	54
B. Keberhasilan Mendapat Dukungan Aksi Perubahan .....	54
BAB VII .....	56
KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN .....	56
BAB VIII .....	59
PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI .....	59
BAB IX .....	66
PENUTUP .....	66

A. KESIMPULAN .....	66
B. SARAN.....	66
DAFTAR PUSTAKA .....	67
LAMPIRAN .....	68
A. USG Akar Masalah 1 .....	68
B. USG Akar Masalah 2 .....	68
C. USG Akar Masalah 3.....	68

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Sumber Daya Manusia.....	7
Tabel 2 Realisasi Anggaran Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Tahun 2023 .....	7
Tabel 3 Indikator Kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta .....	8
Tabel 4 Penapisan Isu Menggunakan Metode APKL .....	11
Tabel 5 Penetapan Prioritas Isu Strategis Menggunakan Metode USG.....	13
Tabel 6 Keterangan Nilai dengan Metode USG .....	13
Tabel 7 Tingkat Pendidikan ASN Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.....	14
Tabel 8 Hasil Pemetaan Saran Responden Survey Kepuasan Layanan Kepegawaian Tahun 2023.....	16
Tabel 9 Analisa Penyebab Masalah dengan Pendekatan Input – Proses - Output .....	16
Tabel 10 Alternatif Pemecahan Masalah .....	18
Tabel 11 Tapisan Alternatif Penyelesaian Masalah .....	19
Tabel 12 Canvas Model Inovasi Instansi Pemerintah.....	22
Tabel 13 Tahapan kegiatan .....	22
Tabel 14 Pemetaan Sumber Daya 5M .....	24
Tabel 15 Tim Efektif Aksi Perubahan.....	24
Tabel 16 Pemetaan Peran Stakeholder .....	26
Tabel 17 Strategi Komunikasi.....	27
Tabel 18 Pemanfaatan Teknologi Digital .....	28
Tabel 19 Identifikasi Risiko dan Pengendalian Mutu Pekerjaan .....	28
Tabel 20 Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi .....	30
Tabel 21 Rencana Anggaran Biaya .....	30
Tabel 22 Rekapitulasi Capaian Pelaksanaan Aksi Perubahan .....	47
Tabel 23 Implementasi 10 Karakter Servant Leadership .....	48
Tabel 24 Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi .....	49
Tabel 25 Penerapan Strategi Komunikasi Stakeholder.....	54
Tabel 26 Rencana Tindak Lanjut Aksi Perubahan Jangka Menengah dan Jangka Panjang .	56
Tabel 27 Pelatihan yang diikuti dalam rangka Pengembangan Kompetensi Diri.....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta .....	6
Gambar 2 Penilaian Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi .....	9
Gambar 3 Alur Pikir Diagnosa Organisasi.....	10
Gambar 4 Pelaksanaan Taking Ownership di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta .....	11
Gambar 5 Pohon Masalah.....	16
Gambar 6 Pohon Masalah.....	16
Gambar 7 Pohon Masalah.....	17
Gambar 8 Aksi Perubahan.....	20
Gambar 9 Pemetaan Stakeholder .....	27
Gambar 10 Penyampaian Gagasan Aksi Perubahan kepada Jajaran Pimpinan .....	36
Gambar 11 Konsultasi dengan Mentor .....	37
Gambar 12 SK Tim Efektif Aksi Perubahan.....	37
Gambar 13 Rapat Koordinasi Tim Efektif .....	38
Gambar 14 Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif Pengelola Kepegawaian.....	40
Gambar 15 Identifikasi Jenis Informasi dan Prosedur Kepegawaian .....	40
Gambar 16 Pembagian Tugas Tim Efektif Pengelola Kepegawaian .....	41
Gambar 17 Rapat Koordinasi Tim Efektif Unit Teknologi Informasi .....	41
Gambar 18 Rapat Koordinasi Penyusunan Pedoman.....	43
Gambar 19 Pedoman Pemanfaatan Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian .....	43
Gambar 20 Rapat Awal Uji Coba Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian .....	45
Gambar 21 Sosialisasi Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian .....	45
Gambar 22 Rapat Rutin setelah pelaksanaan Sosialisasi .....	47
Gambar 23 Dokumentasi Proses Sharing Session, Coaching dan Mentoring .....	50
Gambar 24 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Mengaktifkan Transformasi Digital Di Sektor Pemerintahan.....	51
Gambar 25 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Membina Kerjasama Tim .....	52
Gambar 26 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Maintaining Effective Governance .....	53
Gambar 27 Publikasi melalui website dan kanal youtube institusi.....	55
Gambar 28 Aksi Perubahan yang tertuang dalam SKP .....	57
Gambar 29 Pernyataan Dukungan Aksi Perubahan .....	58
Gambar 30 Rekap Nilai Potensi Diri Peserta .....	59
Gambar 31 Kartu Kendali Proses Mentoring.....	61
Gambar 32 Tangkap Layar Sosialisasi Kebijakan Pemberian Cuti ASN .....	62
Gambar 33 Tangkap Layar Surat Permohonan Integrasi dan Diskusi Awal Kerja Sama Integrasi Sistem e-Kinerja.....	63

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Reformasi Birokrasi bertujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Dalam bidang kesehatan, Kementerian Kesehatan mendukung Reformasi Birokrasi ini melalui 6 pilar transformasi kesehatan yang membutuhkan transformasi internal untuk membangun SDM yang berorientasi pada kinerja dan digitalisasi.

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Kesehatan, yang memiliki tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan vokasi dan profesi bidang kesehatan, juga melaksanakan Transformasi Poltekkes untuk menghasilkan sumber daya manusia kesehatan yang unggul, serta berkomitmen untuk menjalankan reformasi birokrasi ini dalam pengelolaan administrasi dan layanan kepegawaian. Dalam pengelolaan kepegawaian, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta menghadapi tantangan seperti perubahan regulasi, aplikasi kepegawaian yang belum *user-friendly*, dan kurangnya sosialisasi atas aturan baru. Hal ini mengakibatkan kebingungan pegawai dalam pengelolaan hak dan kewajiban kepegawaian mereka.

Dalam rangka mengatasi permasalahan ini, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta berupaya meningkatkan optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui penyediaan layanan informasi yang terintegrasi dan mudah diakses, dengan memanfaatkan *website* institusi yang dimiliki. Langkah ini diharapkan meningkatkan pemahaman ASN terhadap proses kepegawaian, mempercepat layanan administrasi, dan meningkatkan kepuasan ASN dalam layanan kepegawaiannya.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan di sektor pemerintahan memiliki tujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang professional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai – nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Pada tahun 2022, sesuai arahan Presiden, terjadi perubahan arah Reformasi Birokrasi dengan adanya penerapan Reformasi Birokrasi Berdampak yang mencakup 4 (empat) tema nasional, yaitu: pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi pemerintahan, dan percepatan prioritas aktual presiden. Dalam rangka menjalankan reformasi birokrasi dalam sektor kesehatan, Kementerian Kesehatan melakukan transformasi kesehatan melalui 6 (enam) pilar transformasi kesehatan. Dalam rangka mendukung 6 (enam) pilar transformasi kesehatan perlu dilakukan transformasi internal yang bertujuan membangun organisasi dan SDM yang mampu menjalankan Transformasi Kesehatan melalui terbangunnya budaya kerja yang berorientasi pada kinerja untuk mendukung Transformasi Kesehatan serta mewujudkan reformasi birokrasi dalam area digitalisasi administrasi pemerintahan.

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Kesehatan yang memiliki tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan vokasi dan profesi bidang kesehatan juga melaksanakan transformasi poltekkes untuk menghasilkan sumber daya manusia kesehatan yang unggul. Dalam menjalankan tugasnya, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta juga menyelenggarakan beberapa fungsi, salah satunya adalah pelaksanaan urusan administrasi Poltekkes. Sebagai Perguruan Tinggi, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta memiliki 3 (tiga) proses bisnis utama, yaitu penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi, layanan penunjang dan layanan manajemen yang terdiri dari pengelolaan sarana prasarana dan Barang Milik Negara, pengelolaan keuangan dan pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai institusi pemerintah, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta memiliki sumber daya manusia yang terdiri dari Aparatur Sipil Negara dan Non Aparatur Sipil Negara. Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 12 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan, disebutkan bahwa pelaksanaan kegiatan bidang kepegawaian dipimpin oleh Wakil Direktur II dan pelaksanaan administrasi pengelolaan kepegawaian dilakukan oleh Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum yang memiliki salah satu fungsi yaitu pelaksanaan urusan kepegawaian, dan dibantu oleh tim urusan kepegawaian.

Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan bahwa pelaksanaan urusan kepegawaian atau manajemen ASN diantaranya terdiri dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, penguatan budaya kerja dan citra institusi, pengelolaan kinerja, pengembangan talenta dan karier, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan dan pengakuan, dan pemberhentian. Layanan tata kelola kepegawaian dilakukan mulai dari penyusunan kebutuhan pegawai, pelaksanaan rekrutmen sampai dengan pegawai tersebut berhenti bekerja atau memasuki usia pensiun.

Layanan tata kelola kepegawaian seringkali dianggap sebagai kegiatan rutin dan berulang, sehingga dianggap sebagai sesuatu yang sudah baku dan tidak berubah. Namun dalam realitanya, seringkali terjadi keterlambatan pemenuhan kebutuhan terhadap berbagai hak layanan kepegawaian seperti misalnya kelengkapan persyaratan untuk memenuhi kelengkapan berkas kepegawaian. Hal ini semakin kompleks dengan intensitas perubahan peraturan dan petunjuk teknis terkait manajemen ASN yang beberapa tahun belakangan mengalami banyak perubahan. Di samping itu, kemunculan beragam sistem dan aplikasi yang digunakan terkait pelaksanaan kegiatan manajemen ASN seringkali menimbulkan kendala dan hambatan bagi penggunanya. Kementerian Kesehatan memiliki beberapa aplikasi kepegawaian yang telah dijadikan satu dalam portal kepegawaian. Akan tetapi akses masuk menuju aplikasi tersebut dirasa belum *user-friendly interface*, terutama bagi pegawai yang tidak terbiasa menggunakan aplikasi digital. Selain itu, beragamnya jenis jabatan yang dimiliki oleh ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yang memiliki unit Pembina di Kementerian/Lembaga lain juga memiliki aplikasi kepegawaian masing – masing.

Kondisi tersebut mengakibatkan banyaknya ASN yang mengalami kebingungan dalam rangka pengelolaan urusan kepegawaiannya. Perubahan – perubahan informasi dan layanan administrasi kepegawaian seringkali tidak diimbangi dengan

sosialisasi yang tidak dilaksanakan segera dari pembuat kebijakan sehingga mengakibatkan proses – proses lanjutannya terhambat. Komunikasi dan asistensi antara pengelola kepegawaian dengan ASN menjadi salah satu kunci utama dalam layanan kepegawaian. Komunikasi ini seringkali terhambat karena ASN tidak memiliki kepekaan atau pemahaman terhadap proses kepegawaiannya, dan pengelola kepegawaian terkadang terlambat memahami proses layanan kepegawaian tersebut sehingga menjadi salah satu penyebab terjadinya ketidakpuasan ASN dalam pengelolaan layanan administrasi kepegawaian.

Dalam rangka menjawab kondisi dan permasalahan tersebut, maka aksi perubahan ini menitikberatkan pada optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui penyediaan informasi aturan dan prosedur kepegawaian yang dapat diakses dengan mudah dan tersedia dalam satu layanan informasi. Hal ini sesuai dengan tugas dan fungsi pejabat pengawas dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pengguna jasa.

## **B. TUJUAN**

Tujuan dari aksi perubahan ini yaitu:

1. Tujuan Jangka Pendek  
Tersedianya layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
2. Tujuan Jangka Menengah  
Terlaksananya monitoring dan evaluasi pemanfaatan layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
3. Tujuan Jangka Panjang  
Terwujudnya optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan informasi terpadu pada *Website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

## **C. MANFAAT**

1. Peningkatan kinerja pejabat pengawas dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi;
2. Pembelajaran tim efektif sehingga dapat mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas;
3. Peningkatan kepercayaan pengguna jasa terhadap pelayanan publik.

## **D. RUANG LINGKUP**

Ruang lingkup Aksi Perubahan ini adalah Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada *Website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

## **E. PROFIL ORGANISASI**

### **1. Visi dan Misi**

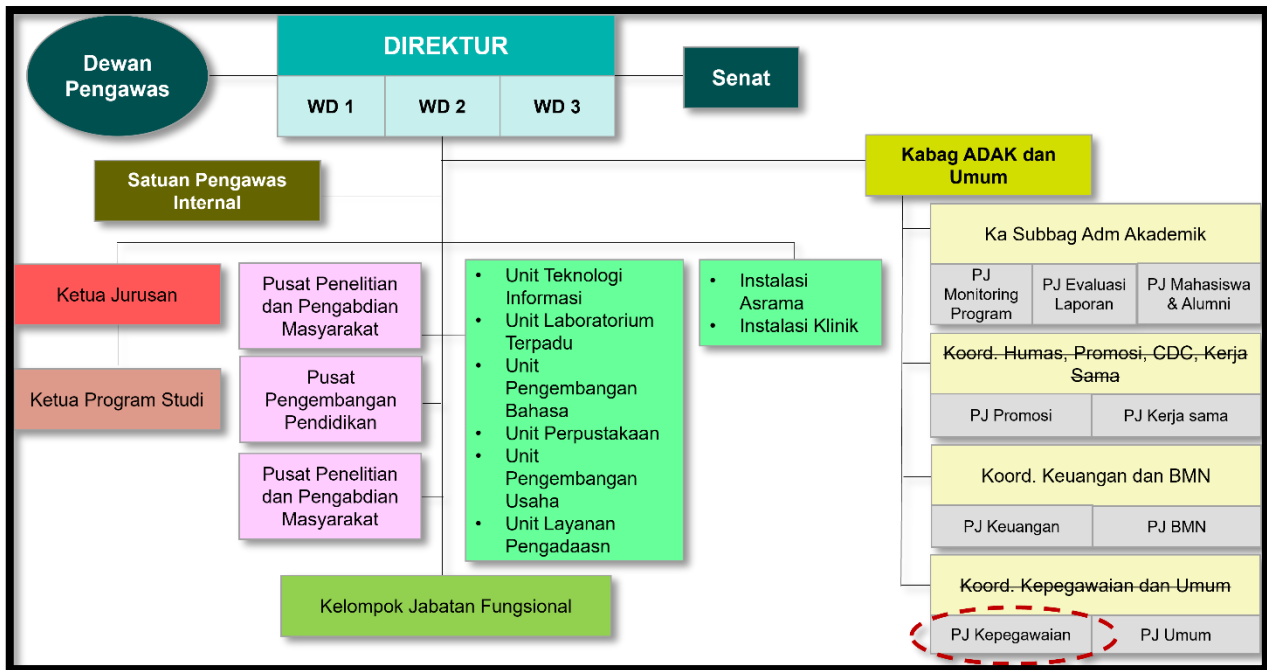
Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Jenderal Tenaga Kesehatan Kementerian Kesehatan, sedangkan secara administratif dikoordinasikan dan dibina oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan dan secara teknis fungsional dibina oleh Direktur di lingkungan Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan.

Visi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yaitu “Menjadi Institusi Pendidikan Tinggi Vokasi dan Profesi Kesehatan yang Unggul, Berbudaya, dan Mendunia pada Tahun 2038”. Sejalan dengan perkembangan dan tantangan baru, maka untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, dijabarkan misi sebagai berikut:

- a. Menghasilkan tenaga kesehatan yang professional
- b. Mengembangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang bermutu
- c. Mengembangkan tata kelola yang baik dan benar
- d. Mengembangkan kemitraan untuk pendayagunaan lulusan, pengembangan organisasi dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

### **2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi Poltekkes Kemenkes diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di Lingkungan Kementerian Kesehatan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Poltekkes Kemenkes Yogyakarta merupakan Poltekkes dengan Klasifikasi Kelas I. Penetapan struktur organisasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dilakukan melalui Keputusan Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Yogyakarta Nomor 139 Tahun 2021 tentang Revisi Penetapan Struktur Organisasi Tingkat Direktorat, Tingkat Jurusan dan Tingkat Program Studi Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Yogyakarta. Berdasarkan keputusan tersebut, susunan organisasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Struktur Organisasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta merupakan salah satu unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Kesehatan yang memiliki tugas melaksanakan penyelenggaraan pendidikan vokasi dan profesi bidang kesehatan. Dalam menjalankan tugasnya, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta juga menyelenggarakan fungsi yaitu:

- a. penyusunan rencana, program, dan anggaran;
- b. pelaksanaan dan pengembangan Pendidikan Vokasi bidang kesehatan;
- c. pelaksanaan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- d. pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat;
- e. pelaksanaan pembinaan sivitas akademika;
- f. pelaksanaan penjaminan mutu penyelenggaraan Pendidikan Vokasi bidang kesehatan;
- g. pelaksanaan kerja sama di bidang Pendidikan Vokasi bidang kesehatan;
- h. pelaksanaan administrasi kemahasiswaan dan alumni;
- i. pengelolaan sistem, data, dan informasi;
- j. pelaksanaan urusan hubungan masyarakat;
- k. pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; dan
- l. **pelaksanaan urusan administrasi Poltekkes Kemenkes.**

### 4. Sumber Daya Manusia

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta memiliki sumber daya manusia yang merupakan penggerak dan aset institusi yang secara terus – menerus melaksanakan

tugas dan fungsi jabatannya dalam rangka mencapai kinerja individu dan mewujudkan performa terbaik bagi kinerja institusi. Sumber daya manusia di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta terdiri dari tenaga pendidik (Dosen) dan tenaga kependidikan, yang disajikan dalam tabel di bawah ini.

*Tabel 1 Jumlah Sumber Daya Manusia*

No	Unit Organisasi	Tenaga Pendidik		Tenaga Kependidikan		Total
		ASN	NON ASN	ASN	NON ASN	
1	Direktorat			59	2	61
2	Jurusan Gizi	23		16	3	42
3	Jurusan Kebidanan	31		19	2	52
4	Jurusan Keperawatan	31	2	16	1	50
5	Jurusan Kesehatan Gigi	19		12		31
6	Jurusan Kesehatan Lingkungan	21		13	2	36
7	Jurusan Teknologi Laboratorium Kesehatan	21		12		33
<b>Total</b>		<b>146</b>	<b>2</b>	<b>147</b>	<b>10</b>	<b>305</b>

## 5. Anggaran

Anggaran Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Tahun 2023 dan realisasi dalam mencapai target capaian kinerja yang telah ditetapkan terlihat pada Tabel berikut ini.

*Tabel 2 Realisasi Anggaran Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Tahun 2023*

No	Jenis Belanja	Pagu	Realisasi (sd. Juni 2024)	Persentase
1	Belanja Pegawai	26.079.808.000	25.827.280.352	99,03%
2	Belanja Barang	77.770.813.000	77.062.025.577	99,09%
3	Belanja Modal	37.245.783.000	37.010.957.082	99,37%
<b>Jumlah</b>		<b>141.096.404.000</b>	<b>139.900.263.011</b>	<b>99,15%</b>

## 6. Indikator Kinerja

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta telah menetapkan indikator kinerja beserta targetnya yang dituangkan dalam Perjanjian Kinerja antara Direktur dengan Direktur Jendral Tenaga Kesehatan. Berdasarkan Laporan Kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Tahun 2023 diketahui bahwa terdapat 19 indikator kinerja baik dalam lingkup kinerja pengelolaan keuangan yang efektif, efisien dan akuntabel maupun lingkup kinerja layanan prima. Berdasar laporan tersebut, diketahui terdapat 17 indikator telah mencapai target dan 2 indikator yang belum tercapai targetnya. Adapun

indikator yang belum tercapai adalah persentase pnNdapatan BLU terhadap biaya operasional (POBO), yaitu realisasinya 57,11% dari target 58,6%. Hal ini terjadi karena pada tahun 2023 Poltekkes Kemenkes Yogyakarta memperoleh tambahan anggaran belanja modal dari APBN Rupiah Murni untuk melakukan renovasi beberapa fasilitas pendukung seperti *entrance gate*, *convention center* dan auditorium Grha Bina Husada. Rincian realisasi indikator kinerja utama Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Tahun 2023 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Indikator Kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

No	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Ket.
1	Persentase pendapatan BLU terhadap biaya operasional	%	58,6	57,11	Tidak tercapai
2	Realisasi pendapatan BLU	Rupiah	57.000.000.000	58.754.315.373	Tercapai
3	Realisasi pendapatan dari optimalisasi asset	Rupiah	4.950.000.000	7.702.027.809	Tercapai
4	Persentase penyelesaian modernisasi pengelolaan BLU	%	165	171,00%	Tercapai
5	Roadmap pengembangan Poltekkes	Dokumen	1	1	Tercapai
6	Persentase pendidik yang memiliki sertifikasi dosen	%	96	96,1%	Tercapai
7	Persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar	%	22	22%	Tercapai
8	Persentase dosen tetap yang memiliki TOEFL ITP $\geq$ 475 (Bahasa Inggris)	%	50	50%	Tercapai
9	Persentasi mahasiswa yang lulus uji kompetensi	%	97	98,7%	Tercapai
10	Jumlah Prodi yang meningkat dengan status akreditasinya UNGGUL	Program Studi	1	1	Tercapai
11	Respond Rate Tracer Study	%	60	63,1%	Tercapai
12	Serapan lulusan yang bekerja di Fasyankes milik Pemerintah	%	34	30,2%	Tidak Tercapai
13	Jumlah lulusan Perawat yang diterima bekerja di luar negeri	Orang	5	6	Tercapai
14	Jumlah penambahan penguasaan bahasa asing selain Bahasa Inggris bagi kelas Internasional	Bahasa	1	2	Tercapai
15	Prestasi Dosen	Nilai	3	8	Tercapai
16	Prestasi mahasiswa	Nilai	50	124	Tercapai
17	Jumlah Penelitian yang diimplementasikan dalam mendukung program Stunting, TBC, PTM dan KIA	Judul	8	33	Tercapai

No	Indikator Kinerja	Satuan	Target	Realisasi	Ket.
18	Jumlah penelitian yang dapat dimanfaatkan dalam ketahanan kesehatan/industri/hilirisasi	Judul	1	2	Tercapai
19	Pengabdian masyarakat sesuai dengan program prioritas Transformasi Kesehatan (Stunting, TBC, PTM, KIA)	MoU	4	12	Tercapai

Berdasarkan Tabel 3 di atas, maka terkait layanan urusan kepegawaian yaitu pada indikator nomor 6 (enam) dan 7 (tujuh) telah tercapai. Akan tetapi, selain indikator kinerja tersebut, tata kelola kepegawaian juga seringkali dinilai melalui Penilaian Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi, salah satunya yaitu Persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar sebesar 30% sebagaimana terlihat dalam Gambar 2 untuk mendapatkan kriteria penilaian tertinggi. Dalam hal ini, indikator tersebut belum tercapai, sehingga peningkatan tata kelola kepegawaian perlu dioptimalkan untuk mencapai penilaian tertinggi dalam akreditasi.

#### KRITERIA 4. SUMBER DAYA MANUSIA

Skor		4	3	2	1	0
<b>Kriteria</b>	<b>Deskriptor Butir Penilaian</b>	<b>Penilaian Menggunakan Skor dengan Interval secara Kontinu 0 – 4 (Mulai dari 0,0; 1,1 ..... 3,9; 4,0)</b>				
<b>4.1 Dosen Tetap</b> 4.1.1 Dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan masing-masing program studi (PS) dan program lainnya di lingkungan Unit Pengelola Program Studi (UPPS)	4.1.1.1 Persentase dosen tetap dengan jabatan minimal lektor kepala pada UPPS.  KD <sub>1F</sub> = Persentase dosen tetap yang memiliki jabatan minimal lektor kepala.	Jika KD <sub>1F</sub> ≥ 30%, maka skor = 4.	Jika 0 < KD <sub>1F</sub> < 30%, maka skor = (200 x KD <sub>1F</sub> ) / 15		Jika KD <sub>1F</sub> = 0%, maka skor = 0.	
	4.1.1.2 Persentase dosen tetap UPPS yang berpendidikan Sp-2/S-3.	Jika KD <sub>4F</sub> ≥ 30%, maka skor = 4.	Jika 0 ≤ KD <sub>4F</sub> < 30%, maka skor = 2 + [(10 x KD <sub>4F</sub> ) / 3]		Tidak ada nilai di bawah 2	

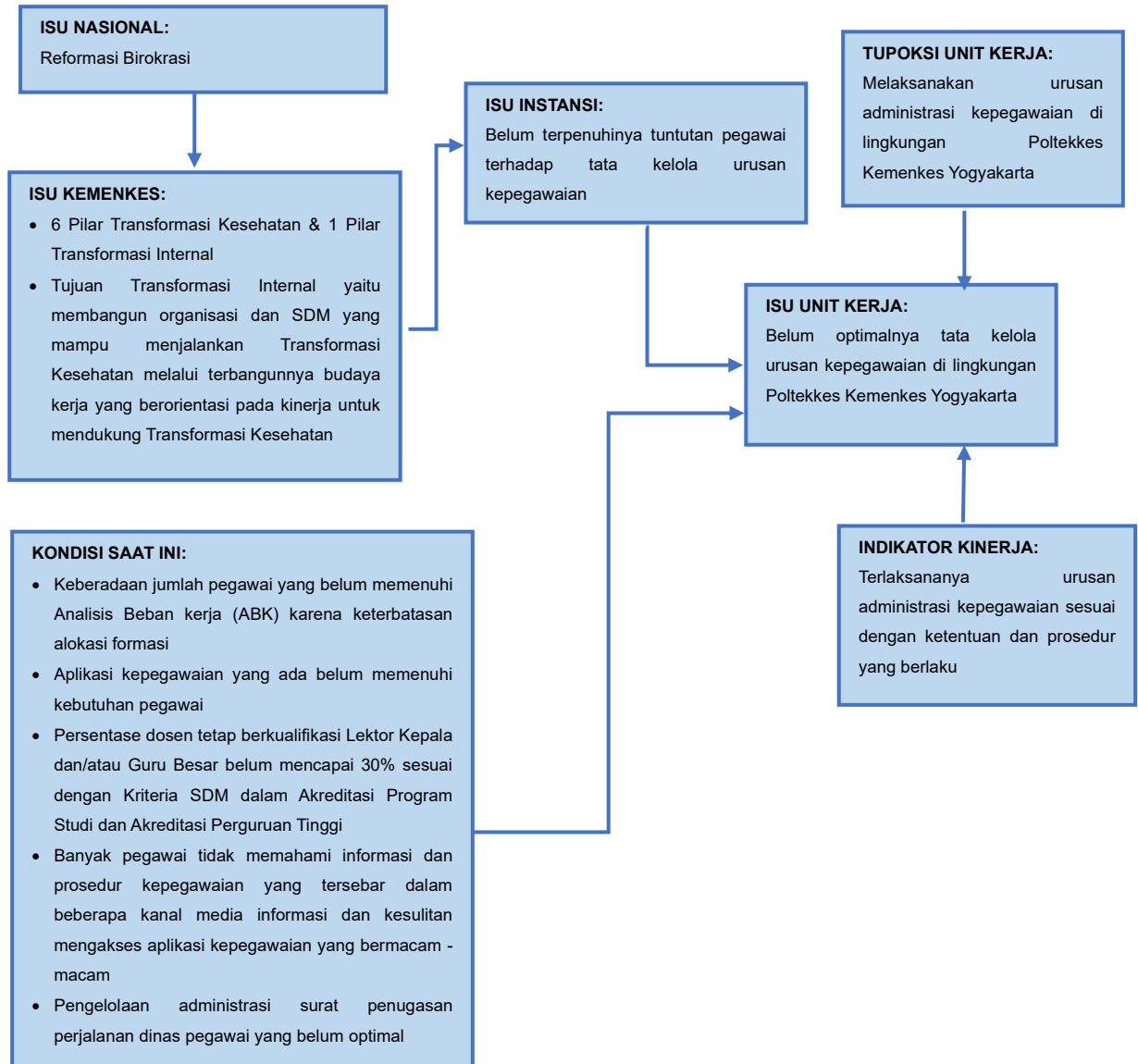
Gambar 2 Penilaian Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi  
(Sumber: Pedoman dan Matriks Penilaian Akreditasi LAM-PTKes)

## BAB II

### RANCANGAN AKSI PERUBAHAN

#### A. ANALISA MASALAH

##### 1. Identifikasi Isu Strategis



Gambar 3 Alur Pikir Diagnosa Organisasi

Gambar 3 menunjukkan adanya isu – isu dalam unit kerja yang perlu ditindaklanjuti untuk diselesaikan. Penentuan isu – isu unit kerja dilaksanakan melalui proses *taking ownership* yang melibatkan Direktur, Wakil Direktur II, Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum, dan Tim Kepegawaian diketahui bahwa belum optimalnya tata kelola urusan kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Hal

tersebut dikarenakan beberapa hal, yaitu keberadaan jumlah pegawai yang belum memenuhi Analisis Beban kerja (ABK) karena keterbatasan alokasi formasi, aplikasi kepegawaian yang ada belum memenuhi kebutuhan pegawai, persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar belum mencapai 30% sesuai dengan Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi, banyak pegawai tidak memahami informasi dan prosedur kepegawaian yang tersebar dalam beberapa kanal media informasi dan kesulitan mengakses aplikasi



Gambar 4 Pelaksanaan Taking Ownership di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

kepegawaian yang bermacam - macam, pengelolaan administrasi surat penugasan perjalanan dinas pegawai yang belum optimal. Berikut merupakan dokumentasi pelaksanaan *taking ownership* yang dilakukan di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

Dari kelima isu strategis tersebut yang telah disebutkan diatas, dilakukan analisa penapisan isu dengan menggunakan metode APKL (Aktual, Problematik, Kekhalayakan, dan Layak).

Tabel 4 Penapisan Isu Menggunakan Metode APKL

No	Isu	Aktual	Problematik	Kekhalayakan	Layak	Hasil
1	Keberadaan jumlah pegawai yang belum memenuhi Analisis Beban kerja (ABK) karena keterbatasan alokasi formasi	+	-	+	+	-
2	Aplikasi kepegawaian yang ada belum memenuhi kebutuhan pegawai	+	+	+	+	+
3	Persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar belum	+	+	+	+	+

No	Isu	Aktual	Problematis	Kekhalayakan	Layak	Hasil
	mencapai 30% sesuai dengan Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi					
4	Banyak pegawai tidak memahami informasi dan prosedur kepegawaian yang tersebar dalam beberapa kanal media informasi dan kesulitan mengakses aplikasi kepegawaian yang bermacam - macam	+	+	+	+	+
5	Pengelolaan administrasi surat penugasan perjalanan dinas pegawai yang belum optimal	+	-	-	+	-

Berdasarkan hasil tapisan isu strategis dengan analisa APKL tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat 3 (tiga) isu strategis utama yang harus diselesaikan solusinya karena termasuk isu yang **aktual**, yaitu bahwa isu tersebut menjadi pembicaraan utama di lingkup unit kerja, **problematis**, yaitu isu tersebut menimbulkan masalah yang sangat kompleks dan harus segera diatasi, **kekhalayakan** yaitu isu tersebut sangat luas pengaruhnya, dan **layak**, artinya isu tersebut merupakan isu yang logis, pantas dan realistis untuk dicari solusinya sesuai dengan lingkup unit kerja. Ketiga isu strategis utama tersebut yaitu: Banyak pegawai kesulitan mengakses aplikasi kepegawaian yang bermacam – macam, Persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar belum mencapai 30% sesuai dengan Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi, dan Banyak pegawai tidak memahami informasi dan prosedur kepegawaian yang tersebar dalam beberapa kanal media informasi.

Selanjutnya, ketiga isu terpilih tersebut dilakukan penapisan isu untuk melakukan penetapan prioritas isu terpilih menggunakan metode USG (*urgency, seriousness, dan growth*). *Urgency* digunakan untuk menilai tingkat seberapa mendesaknya suatu masalah untuk dianalisis dan ditindaklanjuti. *Seriousness* digunakan untuk menilai tingkat keseriusan suatu masalah yang diakibatkan dengan akibat yang mungkin akan ditimbulkan. Sedangkan *Growth* digunakan untuk menilai seberapa besar

kemungkinan memburuknya masalah tersebut jika tidak ditangani. Pemilihan isu prioritas menggunakan metode USG ditampilkan dalam tabel berikut:

*Tabel 5 Penetapan Prioritas Isu Strategis Menggunakan Metode USG*

NO	ISU	U	S	G	TOTAL	RANK
1	Aplikasi kepegawaian yang ada belum memenuhi kebutuhan pegawai	3	3	2	8	III
2	Persentase dosen tetap berkualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar belum mencapai 30% sesuai dengan Kriteria SDM dalam Akreditasi Program Studi dan Akreditasi Perguruan Tinggi	4	4	2	10	II
3	Banyak pegawai tidak memahami informasi dan prosedur kepegawaian yang tersebar dalam beberapa kanal media informasi dan kesulitan mengakses aplikasi kepegawaian yang bermacam - macam	5	5	4	14	I

Berikut adalah keterangan terkait penetapan prioritas isu strategis menggunakan metode USG:

*Tabel 6 Keterangan Nilai dengan Metode USG*

	5	4	3	2	1
<b>Urgency:</b> Menilai tingkat seberapa mendesak suatu masalah dianalisis dan ditindaklanjuti	Sangat mendesak untuk ditindaklanjuti	Mendesak untuk ditindaklanjuti	Cukup mendesak untuk ditindaklanjuti	Tidak mendesak	Tidak ada pengaruhnya
<b>Seriousness:</b> Menilai tingkat keseriusan suatu masalah yang dikaitkan dengan akibat yang mungkin akan ditimbulkan	Sangat serius dan berakibat fatal	serius dan belum tentu berakibat fatal	Cukup serius dan belum tentu berakibat fatal	Tidak Serius dan tidak berakibat	Tidak berpengaruh
<b>Growth:</b>	Sangat luas Pengaruhnya	Luas pengaruhnya	Cukup luas pengaruhnya	Tidak luas pengaruhnya	Tidak berpengaruh

		5		4		3		2		1	
Seberapa kemungkinan memburuknya masalah tersebut jika tidak ditangani	besar	jika	tidak	jika	tidak						
		ditangani		ditangani							

Berdasarkan hasil analisis isu strategis menggunakan metode USG diatas, didapatkan isu yang menjadi prioritas yaitu **“Banyak pegawai tidak memahami informasi dan prosedur kepegawaian yang tersebar dalam beberapa kanal media informasi dan kesulitan mengakses aplikasi kepegawaian yang bermacam – macam”**. Apabila dikaitkan dengan kondisi aktual yang terjadi saat ini di lingkup urusan kepegawaian, permasalahan tersebut sangat relevan untuk segera diselesaikan mengingat dampak yang ditimbulkan mengakibatkan tidak optimalnya tata kelola urusan administrasi kepegawaian apabila tidak diimbangi oleh pemahaman pegawai terhadap informasi dan prosedur kepegawaian.

Setelah mendapatkan isu prioritas menggunakan metode USG, maka dilakukan verifikasi menggunakan data dan fakta untuk memperkuat asumsi atas isu prioritas tersebut. Adapun fakta – fakta tersebut adalah sebagai berikut:

1. Gap pendidikan dan gap usia yang besar mengakibatkan pemahaman pegawai terhadap informasi maupun pemanfaatan digital dalam layanan kepegawaian juga beragam. Dari 293 pegawai ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, terdapat generasi *boomers* sebanyak 8,16% dan generasi terbesar berasal dari gen X sebanyak 49,31%, dimana keterampilan dalam pemanfaatan digital seringkali menjadi kendala khususnya bagi generasi *boomers*. Di samping itu, gap pendidikan yang tinggi antara pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta juga seringkali mengakibatkan kemampuan pegawai yang berbeda dalam menangkap informasi – informasi baru. Tabel tingkat pendidikan pegawai di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta disajikan dalam tabel berikut ini.

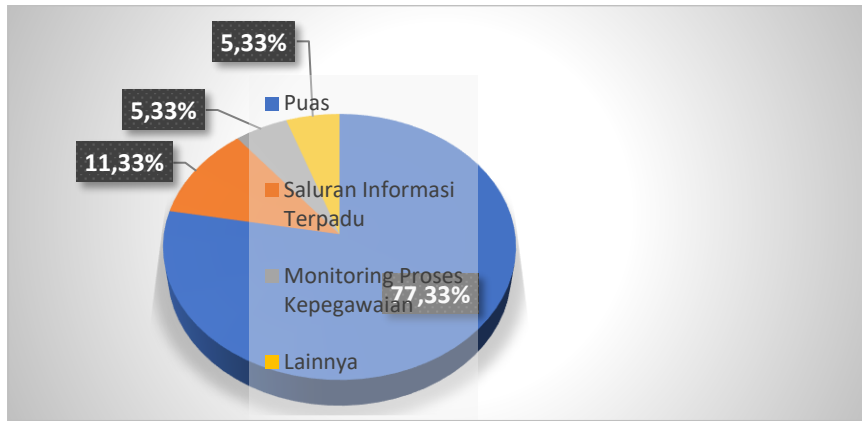
*Tabel 7 Tingkat Pendidikan ASN Poltekkes Kemenkes Yogyakarta*

No	Pendidikan	Dosen	Tendik	Jumlah
1	S-3	28		28
2	S-2	117	16	133
3	S-1 / D-IV		67	67
4	D-III		31	31
5	SMA		29	29

No	Pendidikan	Dosen	Tendik	Jumlah
6	SMP		4	4
7	SD		1	1
<b>Jumlah</b>		<b>145</b>	<b>148</b>	<b>293</b>

2. Aplikasi kepegawaian yang cenderung banyak dan beragam serta belum terpusat, sehingga banyak pegawai kebingungan dan kesulitan untuk mengakses aplikasi tersebut. Hal ini seringkali juga menjadi kendala sendiri bagi pengelola kepegawaian yang menjadi administrator aplikasi yang berbeda cara masuk dan aksesnya.
3. Sosialisasi terkait informasi – informasi terbaru tentang kepegawaian seringkali dilakukan secara daring, dimana konsekuensi negatif dari sistem daring ini adalah seringkali peserta tidak fokus terhadap materi, sehingga terkadang masih membutuhkan penjelasan yang berulang dari pengelola kepegawaian.
4. Penyampaian informasi baru terkait kepegawaian juga dilakukan melalui nota dinas pimpinan yang disebarluaskan melalui platform komunikasi grup chat yang seringkali tidak terdokumentasikan dengan baik oleh pegawai, sehingga pegawai kesulitan ketika mencari kembali informasi tersebut.
5. Berdasarkan hasil survey kepuasan layanan kepegawaian tahun 2023 dengan responden dari pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, dimana salah satu isian yaitu saran dan kritik terhadap pelaksanaan layanan kepegawaian, sebanyak 11,33% memberikan saran terkait saluran informasi terpadu pada website institusi terkait informasi, prosedur dan peraturan kepegawaian, sedangkan sebanyak 5,33% menyarankan adanya saluran monitoring proses administrasi kepegawaian. Adapun rincian lengkap pemetaan saran hasil survey kepuasan layanan kepegawaian tahun 2023 adalah sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Pemetaan Saran Responden Survey Kepuasan Layanan Kepegawaian Tahun 2023



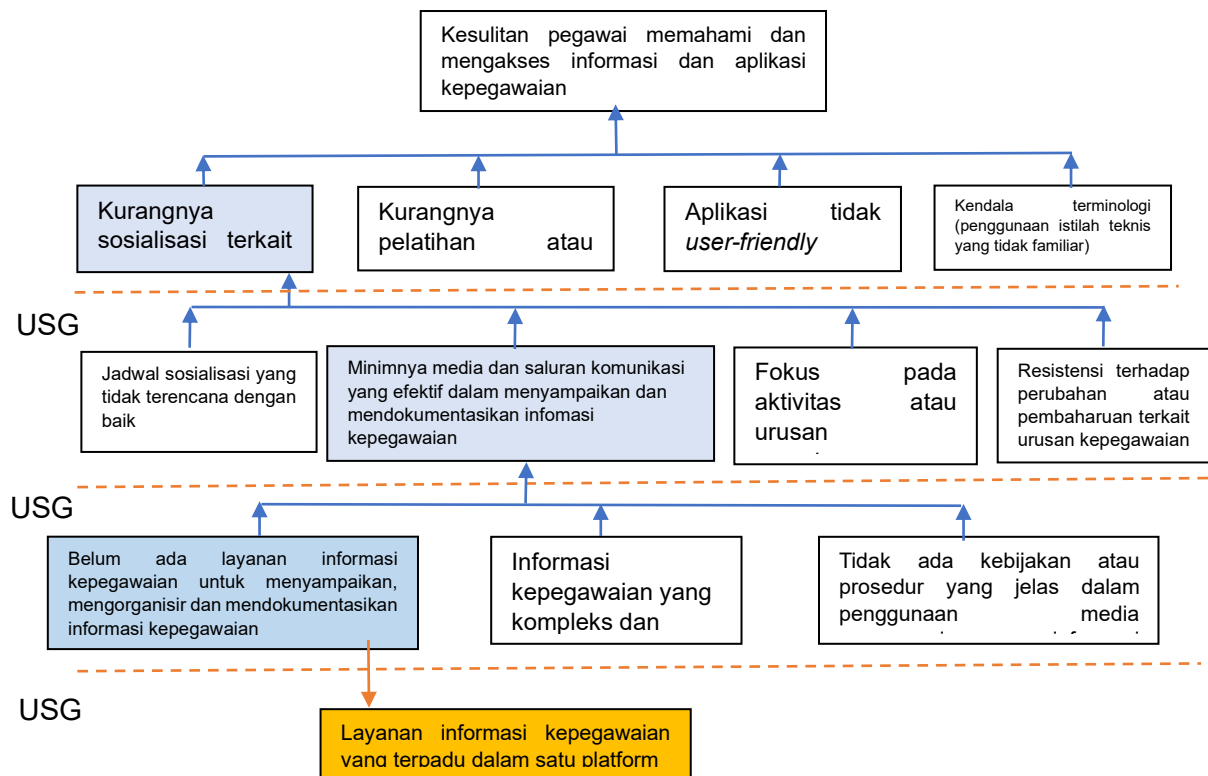
## 2. Analisis Isu Strategis

Langkah selanjutnya yang dilaksanakan setelah menemukan isu strategis yang perlu diselesaikan, adalah melakukan pemetaan kinerja dari isu tersebut menggunakan pendekatan IPO (Input – Proses – Output) sebagai berikut:

Tabel 9 Analisa Penyebab Masalah dengan Pendekatan Input – Proses - Output

INPUT	PROSES	OUTPUT
<ul style="list-style-type: none"> <li>Man: Memiliki SDM pengelola kepegawaian sebanyak 5 orang*</li> <li>Money: Tidak ada anggaran</li> <li>Method: platform komunikasi grup chat dan nota dinas*</li> <li>Material: Kebijakan, prosedur, regulasi kepegawaian yang beragam dan sering berubah*</li> <li>Aplikasi kepegawaian yang bermacam – macam (portal e-office Kemenkes, SISTER, DIGIT Kemenkeu, dll)*</li> <li>Machine: SOP Surat Keluar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi baru terkait kepegawaian disampaikan melalui melalui nota dinas*</li> <li>Sumber informasi yang tersedia dari berbagai media informasi dan alamat website yang berbeda*</li> <li>Distribusi informasi melalui platform komunikasi grup chat</li> <li>Belum ada platform khusus dokumentasi informasi kepegawaian*</li> <li>Akses aplikasi sering mengalami kendala teknis</li> <li>Cara login yang tidak <i>user-friendly</i>*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi kepegawaian yang sering <i>update</i> dan berubah*</li> <li>Kesulitan pegawai untuk mencari kembali informasi terkait kepegawaian karena tidak adanya platform khusus dokumentasi informasi kepegawaian*</li> <li>Pegawai harus memahami informasi kepegawaian yang kompleks dan sering berubah melalui berbagai kanal media*</li> <li>Pegawai mengakses berbagai aplikasi kepegawaian</li> </ul>

Setelah dilakukan pemetaan dan ditemukan beberapa titik kritik maka dilanjutkan dengan analisis menggunakan pohon masalah sebagai berikut:



Gambar 7 Pohon Masalah

### 3. Perumusan Masalah

Setelah ditentukan penyebab dari isu strategis terpilih yaitu Belum ada layanan informasi kepegawaian untuk menyampaikan, mengorganisir dan mendokumentasikan informasi kepegawaian, maka dilakukan perumusan masalah sebagai berikut:

- *What*: layanan informasi kepegawaian untuk menyampaikan, mengorganisir dan mendokumentasikan informasi kepegawaian
- *Who*: Tim Kepegawaian dan Unit Teknologi Informasi
- *Where*: Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
- *When*: sampai dengan 2024
- *How much*: belum ada

**Rumusan masalah:** Belum adanya layanan informasi kepegawaian untuk menyampaikan, mengorganisir dan mendokumentasikan informasi kepegawaian yang dikerjakan oleh Tim Kepegawaian dan Unit Teknologi Informasi di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sampai dengan 2024.

### 4. Alternatif Pemecahan Masalah

Dalam rangka mengatasi akar penyebab masalah yang mengakibatkan belum optimalnya tata kelola urusan administrasi kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, maka diperlukan adanya intervensi berupa alternatif penyelesaian masalah sebagai berikut:

Tabel 10 Alternatif Pemecahan Masalah

AKAR MASALAH	GAGASAN KREATIF PENYELESAIAN MASALAH	ALTERNATIF PENYELESAIAN MASALAH
<p>Belum adanya layanan informasi kepegawaian untuk menyampaikan, mengorganisir dan mendokumentasikan informasi kepegawaian yang dikerjakan oleh Tim Kepegawaian dan Unit Teknologi Informasi di lingkungan Poltekkes Jogjakarta sampai dengan 2024</p>	<p>Layanan informasi kepegawaian yang terpusat dalam satu platform</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrasi sistem layanan kepegawaian di Kemenkes dengan K/L lain</li> <li>2. Pemanfaatan <i>website</i> Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai platform penyedia layanan informasi kepegawaian</li> <li>3. Pembuatan layanan kepegawaian melalui <i>mobile application</i></li> </ol>

## 5. Solusi Mengatasi Masalah

Dalam rangka menentukan dapat atau tidaknya suatu solusi dilaksanakan, maka dilakukan analisis menggunakan metode PEARL (*Propriety*=Kecocokan, *Economics*=Ekonomis, *Acceptability*=Penerimaan, *Resources*=Sumber Daya, *Legality*=Legalitas). Masing – masing alternatif penyelesaian masalah diuji dengan faktor PEARL, yaitu:

1. *Propriety* (Kecocokan): Apakah ini merupakan tanggung jawab anda?
2. *Economics* (Ekonomis): Apakah secara ekonomis hal ini masuk akal?
3. *Acceptability* (Penerimaan): Akankah pengguna jasa menerimanya?
4. *Resources* (Sumber Daya): Apakah tersedia sumber daya?
5. *Legality* (Legalitas): Apakah program ini tidak bertentangan dengan hukum?

Berikut adalah tapisan alternatif penyelesaian masalah menggunakan metode PEARL:

Tabel 11 Tapisan Alternatif Penyelesaian Masalah

NO	ALTERNATIF PENYELESAIAN MASALAH	P	E	A	R	L	NILAI
1	Integrasi sistem layanan kepegawaian di Kemenkes dengan K/L lain	0	1	1	0	0	0
2	Pemanfaatan <i>website</i> Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai platform penyedia layanan informasi kepegawaian	1	1	1	1	1	1
3	Pembuatan layanan kepegawaian melalui <i>mobile application</i>	1	0	1	1	0	0

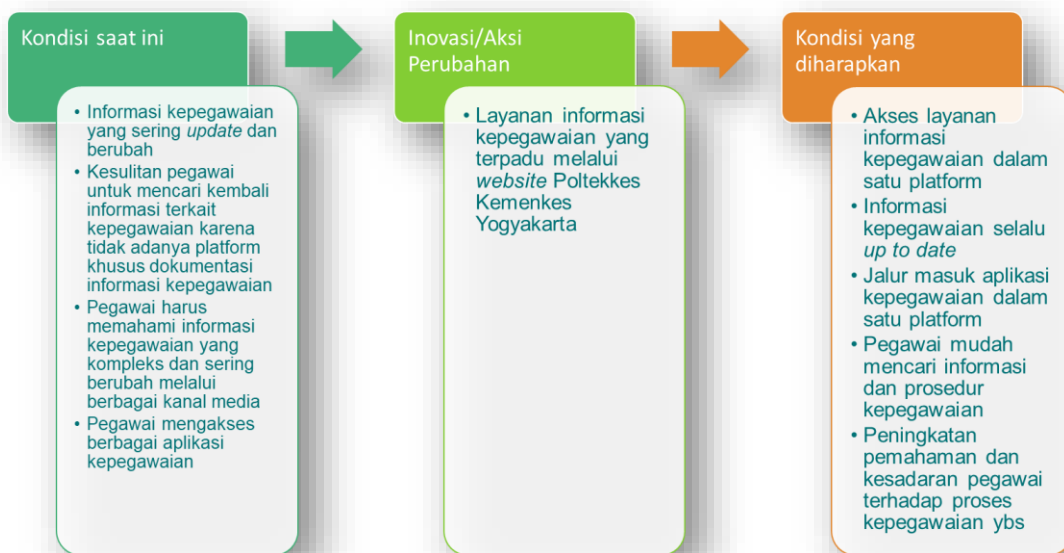
Berdasarkan hasil analisa penentuan solusi prioritas pemecahan masalah di atas, maka untuk alternatif pertama yaitu integrasi sistem layanan kepegawaian di Kementerian Kesehatan dengan Kementerian/Lembaga lain diberikan nilai PEARL 0, dengan rincian nilai 0 dari aspek *propriety* (kecocokan) karena bukan merupakan tanggung jawab peserta, tetapi merupakan tanggung jawab Kementerian Kesehatan (Biro Organisasi dan SDM) karena melibatkan antar Kementerian/Lembaga. Nilai 1 dari sisi *Economics* (Ekonomis), karena secara ekonomis masuk akal dilaksanakan dan akan meningkatkan kualitas layanan. *Acceptability* (Penerimaan) diberikan nilai 1 karena penerimaan pengguna jasa terhadap solusi ini, nilai 0 terkait *Resources* (Sumber Daya) karena belum tersedianya sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan integrasi sistem layanan antar K/L, dan nilai 0 dari aspek *Legality* (Legalitas) karena belum tersedianya payung hukum terkait solusi ini. Pemberian nilai tersebut juga berlaku bagi alternatif penyelesaian masalah yang lain, sehingga berdasarkan hasil analisa alternatif penyelesaian masalah menggunakan metode PEARL diperoleh solusi prioritas dalam rangka penyelesaian masalah tata kelola kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yaitu melalui pemanfaatan *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai platform penyedia layanan informasi kepegawaian dengan total nilai 1, dengan rincian nilai sebagai berikut:

- a. Nilai 1 untuk *Propriety* (Kecocohan) karena solusi ini masih berada dalam wilayah tanggung jawab Penanggung Jawab Kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta;
- b. Nilai 1 untuk *Economics* (Ekonomis) karena secara ekonomis masuk akal, dan tidak membutuhkan alokasi anggaran karena dikerjakan oleh pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta;
- c. Nilai 1 untuk *Acceptability* (Penerimaan) karena solusi ini diprediksi memiliki tingkat penerimaan yang tinggi dari pengguna jasa, dalam hal ini adalah pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta;
- d. Nilai 1 untuk *Resources* (Sumber Daya) karena telah tersedia sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan solusi ini, baik itu sumber daya manusia, keuangan, maupun sarana prasarana;
- e. Nilai 1 untuk *Legality* (Legalitas), karena solusi ini telah mendapatkan persetujuan dari mentor dari pimpinan instansi, sehingga pedoman dan SOP dapat ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

## B. STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

### 1. Terobosan/Inovasi

Berdasarkan hasil analisis permasalahan dan penetapan solusi penyelesaian masalah terkait kesulitan pegawai dalam memahami dan mengakses informasi kepegawaian yang kompleks, dibutuhkan terobosan atau upaya inovasi dalam rangka optimalisasi tata kelola administrasi kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.



Gambar 8 Aksi Perubahan

Terobosan/inovasi yang dipilih telah memenuhi unsur yang ada dalam pengembangan solusi, yaitu: (1) memberi nilai tambah bagi organisasi dan stakeholder, (2) memiliki unsur kebaharuan, (3) bisa direplikasi, (4) dapat diterapkan secara berkelanjutan, dan (5) sesuai dengan nilai – nilai Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

Adapun keunggulan dari inovasi ini adalah:

1. Akses layanan informasi kepegawaian dalam satu platform, yang terdiri dari beberapa menu yaitu:
  - a. regulasi
  - b. layanan administrasi kepegawaian
  - c. statistik pegawai dan monitoring status kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala
  - d. akses cepat aplikasi
  - e. pengumuman
2. Informasi kepegawaian selalu *up to date*
3. Jalur masuk aplikasi kepegawaian dalam satu platform sehingga tidak menimbulkan kebingungan bagi pegawai
4. Pegawai mudah mencari informasi dan prosedur kepegawaian
5. Peningkatan pemahaman dan kesadaran pegawai terhadap proses kepegawaian yang bersangkutan

Gambaran strategi penyelesaian masalah tersebut dijabarkan dalam bentuk kanvas model inovasi sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini:

*Tabel 12 Canvas Model Inovasi Instansi Pemerintah  
Bidang Perubahan Inovatif: Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Terpadu pada  
Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta*

MITRA KERJA	KEGIATAN UTAMA	NILAI YANG DITAWARKAN	HUBUNGAN KLIEN	TARGET KLIEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Direktorat Jenderal</li> <li>Tenaga Kesehatan Kemenkes</li> <li>Biro Organisasi dan SDM Kemenkes</li> <li>Pusat Data dan Informasi Kemenkes</li> <li>Kemendikbudristek</li> <li>Kementerian Keuangan</li> <li>Badan Kepegawaian Negara</li> <li>PK BLU Kemenkeu</li> <li>LAM PT-Kes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teridentifikasi kebutuhan data dan dokumen yang diperlukan</li> <li>Pengelolaan portal kepegawaian di website Poltekkes</li> <li>Sosialisasi Internal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemudahan Akses Informasi Kepegawaian bagi pegawai</li> <li>Peningkatan tata kelola administrasi kepegawaian</li> <li>Peningkatan Penilaian Akreditasi Kriteria SDM</li> <li>Peningkatan Penilaian Maturity Rating BLU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemberian layanan</li> <li>Sosialisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ASN dan PPPK</li> <li>Pengelola Kepegawaian</li> <li>LAM PT-Kes</li> <li>PK BLU Kementerian Keuangan</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>SUMBER DAYA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tim Kepegawaian</li> <li>Tim Teknologi Informasi</li> <li>Website Poltekkes</li> <li>Data Pegawai</li> <li>Informasi Kepegawaian</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>PELAYANAN</b></p> Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Terpadu Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	
<b>UNSUR BIAYA</b>		<b>IMBALAN</b>		<b>RESIKO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Biaya pertemuan</li> <li>Biaya pengembangan</li> <li>Biaya Sosialisasi</li> <li>Biaya Pemeliharaan Sistem</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Kepuasan Pengguna layanan</li> <li>Kepuasan petugas dan Institusi</li> <li>Peningkatan nilai akreditasi</li> <li>Peningkatan nilai maturity rating BLU</li> <li>Pencapaian SKP</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gangguan listrik dan internet</li> <li>Sistem offline gangguan server</li> <li>Terbatasnya SDM</li> </ul>
<b>LEGALITAS</b>		<b>AKUNTABILITAS</b>		<b>SUSTAINABILITAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara</li> <li>Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil</li> <li>Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja</li> <li>Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan pelayanan publik</li> <li>Peningkatan tata kelola administrasi kepegawaian</li> <li>Peningkatan kinerja Institusi</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi dan layanan kepegawaian yang selalu terbaharukan</li> <li>Dikembangkan sesuai kebutuhan institusi</li> </ul>

## 2. Tahapan Kegiatan

Rencana tahapan kegiatan aksi perubahan ini terbagi dalam 3 (tiga) tahapan kegiatan, yaitu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang sebagaimana disajikan dalam tabel di bawah ini:

*Tabel 13 Tahapan kegiatan*

No	Tahapan	Kegiatan	Waktu	Output
1	<b>Jangka Pendek:</b>			
	<b>Tujuan:</b>	Tersedianya layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui <i>website</i> Poltekkes Kemenkes Yogyakarta		

No	Tahapan	Kegiatan	Waktu	Output
a	Persiapan	Pembentukan Tim Efektif	Minggu I September 2024	SK Tim Efektif
		Koordinasi dengan Tim Efektif	Minggu I September 2024	Tim Efektif memahami tujuan aksi perubahan
b	Pelaksanaan	Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian	Minggu II dan III September 2024	Daftar data dan informasi
		Penyusunan rancang bangun menu platform kepegawaian	Minggu IV September 2024 sd. Minggu II Oktober 2024	Tampilan platform pada website
		Penyusunan pedoman pelaksanaan	Minggu II Oktober 2024	Modul/ <i>manual book</i>
		Uji coba	Minggu III Oktober 2024	Implementasi inovasi
		Sosialisasi	Minggu III Oktober 2024	Sosialisasi inovasi
c	Evaluasi	Rapat dengan seluruh Tim Efektif	Minggu IV Oktober 2024	Identifikasi masalah
2	<b>Jangka Menengah:</b> <b>Tujuan:</b> Terlaksananya monitoring dan evaluasi pemanfaatan layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta			
a	Penyempurnaan layanan informasi kepegawaian	Rapat dengan seluruh Tim Efektif	November – Desember 2024	Penambahan informasi sesuai kebutuhan institusi
b	Penyusunan instrumen monitoring dan evaluasi	Rapat dengan seluruh Tim Efektif untuk menyusun instrumen monev	Januari 2025	Instrumen Monev
c	Monitoring dan Evaluasi	1. Melakukan monev kepatuhan updating informasi 2. Monev kepuasan layanan informasi kepegawaian	Januari – Maret 2025	1. Peningkatan kepatuhan updating informasi 2. Hasil survey kepuasan
3	<b>Jangka Panjang:</b> <b>Tujuan:</b> Terwujudnya optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan terpadu pada <i>Website</i> Poltekkes Kemenkes Yogyakarta			
	Layanan Terpadu Informasi Kepegawaian	<i>Maintenance</i> layanan informasi kepegawaian	Tahun 2025	Peningkatan tata kelola administrasi kepegawaian

### 3. Peta Pemanfaatan Sumber Daya

#### a. Pemetaan Sumber Daya

Optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan terpadu pada website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta memerlukan pemetaan dan pemanfaatan potensi sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga tujuan aksi perubahan dapat tercapai. Pemetaan sumber daya meliputi 5 (lima) aspek manajemen yaitu *man* (sumber daya manusia), *money* (anggaran), *material* (bahan baku pekerjaan), *machine* (sarana prasarana), dan *methods* (metode pengelolaan bahan baku). Hasil pemetaan sumber daya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 14 Pemetaan Sumber Daya 5M

MAN	MONEY	MATERIAL	MACHINE	METHOD
1. Pranata dan Analisis SDM Aparatur	1. Anggaran koordinasi	1. Regulasi kepegawaian	1. Komputer	1. Brainstorming
2. Pranata Komputer	2. Anggaran pengembangan dan pemeliharaan sistem	2. Prosedur administrasi kepegawaian	2. Koneksi Internet	2. SOP atau manual book penyampaian informasi dan prosedur kepegawaian melalui website Poltekkes
3. Arsiparis		3. Data Kepegawaian	3. Website	
4. Pengadministrasi Umum				

#### b. Tim Efektif

Rancangan aksi perubahan tidak akan dapat dilaksanakan dan diimplementasikan sebagai upaya peningkatan pelayanan publik apabila tidak didukung oleh tim yang efektif. Tim efektif yang solid, handal dan mampu bekerja serta berkolaborasi akan mewujudkan tujuan dari aksi perubahan. Tim Efektif Aksi Perubahan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 15 Tim Efektif Aksi Perubahan

No	Peran	Nama	Uraian Tugas
1	Direktur Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	Dr. Iswanto, S.Pd, M.Kes.	Memberikan arahan dan masukan terkait konsep pelaksanaan aksi perubahan dan pengelolaan tim efektif
2	Wakil Direktur II Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	Dr. Agus Wijanarka, S.Si.T., M.Kes	Memberikan arahan dan masukan terkait konsep pelaksanaan aksi perubahan dan pengelolaan tim efektif

No	Peran	Nama	Uraian Tugas
3	Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum	Anita Dwi Juwita Ningrum, Apt	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Memberikan arahan, dukungan dan pengawasan dalam aksi perubahan</li> <li>b) Membantu penyelesaian hambatan/kendala pelaksanaan</li> <li>c) Monitoring pelaksanaan aksi perubahan</li> </ul>
4	Penanggung Jawab Kepegawaian	Yuliana Setyana Ningsih, S.IP	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melaksanakan aksi perubahan sesuai dengan tahapan</li> <li>b) Mengkoordinasikan seluruh tim efektif semi terlaksananya aksi perubahan</li> <li>c) Merumuskan solusi dalam penyelesaian hambatan yang muncul</li> <li>d) Koordinasi dan advokasi kepada stakeholder terkait</li> </ul>
5	Tim Pengelola Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Suparyono, SKM</li> <li>2. Ranga Kurniawan, S.A.P.</li> <li>3. Sylviana Rusdwitarsi, Amd.KL</li> <li>4. Suyatno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Melakukan identifikasi kebutuhan data dan dokumen</li> <li>b) Memetakan kebutuhan pengembangan layanan informasi terpadu</li> <li>c) Melaksanakan kerjasama dengan Unit Teknologi Informasi dalam pengembangan desain</li> <li>d) Menyusun juknis/SOP/manual book penyampaian informasi kepegawaian melalui website</li> <li>e) Melakukan uji coba layanan terpadu informasi kepegawaian</li> <li>f) Melakukan pendampingan pemanfaatan layanan</li> <li>g) Melakukan monitoring dan evaluasi pemanfaatan layanan</li> </ul>
6	Unit Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Yani Puspitasari, S.Kom., MM.</li> <li>2. Harsono</li> <li>3. Malik Fikri</li> <li>4. Fuad Hasyim Ali Masruri</li> <li>5. Bobby Sevri Andika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Menerjemahkan desain rancangan pengembangan layanan informasi kepegawaian terpadu pada website</li> <li>b) Mengembangkan fitur layanan informasi kepegawaian terpadu pada website</li> <li>c) Menyiapkan uji coba</li> <li>d) Membuat laporan hasil uji coba</li> </ul>

### c. Pemetaan Stakeholder sebagai Jejaring Kerja

Dalam rangka mencapai tujuan aksi perubahan maka perlu dilakukan identifikasi terhadap seluruh stakeholder berdasarkan peran dan tingkat pengaruh serta kepentingannya, yang terlihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 16 Pemetaan Peran Stakeholder

No	Stakeholder	Peran	Pemetaan Pengaruh dan Kepentingan
<b>A Stakeholder Internal</b>			
1	Direktur	1. Sebagai pengarah dan penerima hasil aksi perubahan 2. Pengarah penentu kebijakan 3. Sebagai pendukung aksi Perubahan	Pengaruh + Kepentingan + (Promotor)
2	Wakil Direktur	1. Sebagai pengarah dan penerima hasil aksi perubahan 2. Pengarah penentu kebijakan 3. Sebagai pendukung aksi Perubahan	Pengaruh + Kepentingan + (Promotor)
3	Kabag Administrasi Akademik dan Umum	1. Sebagai pengarah dan penerima hasil aksi perubahan 2. Sebagai pendukung aksi Perubahan	Pengaruh + Kepentingan + (Promoter)
4	Kepala Unit Teknologi Informasi	Sebagai Tim Efektif dan Pembantu Pelaksanaan Aksi Perubahan	Pengaruh +, Kepentingan + (Promoter)
5	Tim Kepegawaian	Sebagai Tim Efektif dan Pembantu Pelaksanaan Aksi Perubahan	Pengaruh +, Kepentingan + (Promoter)
6	Tim Teknologi Informasi	Sebagai Tim Efektif dan Pembantu Pelaksanaan Aksi Perubahan	Pengaruh +, Kepentingan + (Promoter)
7	Pusat Penjaminan Mutu	Sebagai Tim Pendukung dan Pembantu Pelaksanaan Aksi Perubahan	Pengaruh -, Kepentingan + (Defender)
8	SPI	Tim pengawas internal dalam akurasi penentuan data publik	Pengaruh - Kepentingan + (Defender)
9	ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	Sebagai penerima manfaat	Pengaruh - Kepentingan + (Defender)
<b>B STAKEHOLDER EKSTERNAL</b>			
1	Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan, Kemenkes	1. Penentu kebijakan nasional 2. Fungsi Konsultasi dan Koordinasi	Pengaruh + Kepentingan - (Latent)
2	Biro Organisasi dan SDM Kemenkes	1. Penentu kebijakan nasional 2. Fungsi Konsultasi dan Koordinasi	Pengaruh + Kepentingan - (Latent)
3	BKN	Fungsi Konsultasi dan Koordinasi	Pengaruh - Kepentingan - (Aphatic)
4	Kemendikbudristek	Fungsi Konsultasi dan Koordinasi	Pengaruh - Kepentingan - (Aphatic)
5	PK BLU Kemenkeu	Penerima Manfaat	Pengaruh - Kepentingan - (Aphatic)
6	LAM PT-Kes	Penerima Manfaat	Pengaruh - Kepentingan - (Aphatic)
7	Masyarakat	Penerima Manfaat	Pengaruh - Kepentingan + (Defender)

Pemetaan *stakeholder* dilakukan dengan menggunakan analisis tingkat pengaruh (*influence/power*) dan tingkat minat (*interest*) *stakeholder* tersebut terhadap aksi perubahan yang akan dilakukan. Adapun hasil pemetaan tersebut dapat digambarkan dalam bagan berikut:

**d. Strategi Komunikasi dengan Stakeholder**

Berdasarkan pemetaan stakeholder internal dan eksternal sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, maka diperlukan strategi komunikasi yang efektif sehingga tujuan aksi perubahan dapat tercapai sesuai target, diantaranya sebagai berikut:

*Tabel 17 Strategi Komunikasi*

NO	KUADRAN	STAKEHOLDER	STRATEGI KOMUNIKASI
1	Promoters (Pengaruh Tinggi, Kepentingan Tinggi)	1. Direktur Poltekkes 2. Wakil Direktur 3. Kabag Administrasi Akademik dan Umum 4. Kepala Unit TI 5. Tim Kepegawaian 6. Tim Unit TI	1. Komunikasi, dan advokasi 2. Konsultasi 3. Koordinasi rutin
2	Latens (Pengaruh Tinggi, Kepentingan Rendah)	1. Ditjen Tenaga Kesehatan 2. Biro Organisasi dan SDM	1. Penyampaian informasi yang dibutuhkan 2. Koordinasi rutin
3	Defenders (Pengaruh Rendah, Kepentingan Tinggi)	1. SPI 2. Pusat Penjaminan Mutu 3. ASN Poltekkes Kemenkes Yogyakarta 4. Masyarakat Umum	1. Komunikasi dan sosialisasi 2. Pembinaan
4	Apathetics (Pengaruh Rendah, Kepentingan Rendah)	1. BKN 2. Kemendikbudristek 3. PK BLU Kemenkeu 4. LAM PT-Kes	1. Koordinasi 2. Sosialisasi



*Gambar 9 Pemetaan Stakeholder*

**e. Pemanfaatan Teknologi Digital**

Dalam rangka mendukung terlaksananya aksi perubahan, maka diperlukan pemanfaatan teknologi digital yang merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Beberapa pemanfaatan teknologi digital yang akan digunakan dalam aksi perubahan ini, diantaranya adalah sebagai berikut:

*Tabel 18 Pemanfaatan Teknologi Digital*

No	Jenis Teknologi Digital	Fungsi
1	Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	Media layanan informasi kepegawaian
2	Portal e-office Kemenkes	Data kepegawaian Kemenkes
3	SISTER Kemendikbudristek	Data Dosen dan Pranata Laboratorium Pendidikan
4	DIGIT Kemenkeu	Data Jabfung Pengelola Keuangan
5	Aplikasi Zoom	Media sosialisasi

**f. Manajemen Pengendalian Mutu**

Dalam rangka memastikan keberhasilan pelaksanaan aksi perubahan ini, maka salah satu langkah yang perlu dilaksanakan adalah mengidentifikasi faktor – faktor risiko dalam tahapan implementasi aksi perubahan. Berikut adalah manajemen pengendalian mutu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

*Tabel 19 Identifikasi Risiko dan Pengendalian Mutu Pekerjaan*

No	Proses/ Area yang Perlu Menjadi Perhatian	Pernyataan Risiko	Penyebab	Dampak	Metode Pengendalian
<b>A</b>	<b>Jangka Pendek</b>				
1	Tahap Persiapan	1. Ada pegawai yang tidak bersedia menjadi Tim Efektif	Kesibukan mengerjakan tugas	Pembentukan dan penetapan Tim Efektif tertunda	Komunikasi dan koordinasi secara intensif
		2. Koordinasi dengan Tim Efektif tidak berjalan	Anggota tim efektif tidak ada waktu pertemuan luring	Persiapan aksi perubahan tertunda	Rapat koordinasi secara daring
2	Tahap Pelaksanaan	Informasi dan prosedur kepegawaian belum teridentifikasi secara lengkap	Tim efektif dan pihak terkait sulit bertemu luring Kesulitan menemukan sumber informasi	Kegiatan tahapan berikutnya tertunda	1. Kegiatan dilakukan secara daring 2. Koordinasi dengan unit pembina kepegawaian

No	Proses/ Area yang Perlu Menjadi Perhatian	Pernyataan Risiko	Penyebab	Dampak	Metode Pengendalian
		Penyusunan rancang bangun menu platform kepegawaian	Kesalahan dalam penyusunan rancang bangun menu platform	Desain menu tidak intuitif atau rumit dapat menyebabkan pengguna kesulitan dalam menggunakan platform	Monitoring dan koordinasi yang efektif
		Penyusunan pedoman pelaksanaan	Kesulitan mencapai kesepakatan	Kegiatan tahap selanjutnya tertunda	Coaching dan mentoring tim efektif
		Uji coba gagal atau tidak terlaksana	1. Waktu tidak tersedia karena kesibukan mengerjakan pekerjaan rutin 2. Layanan belum siap pada waktu yang ditentukan	Layanan tidak terjamin keandalannya	Perencanaan waktu uji coba lebih matang
		Sosialisasi	Kesulitan dalam menjadwalkan sosialisasi	Sosialisasi tidak terlaksana sesuai jadwal	1. Sosialisasi melalui berbagai metode dan media 2. Penjadwalan per jurusan
3	Evaluasi	Evaluasi terhadap produk layanan tidak terlaksana	1. Waktu tidak tersedia karena kesibukan mengerjakan pekerjaan rutin 2. Kurangnya kepedulian Tim	1. Tidak ada data dan informasi hasil evaluasi	1. Coaching & mentoring tim efektif 2. Evaluasi secara digital
<b>B</b>	<b>Jangka Menengah</b>				
1	Penyempurnaan layanan informasi kepegawaian	Rapat dengan seluruh tim efektif tidak terlaksana	Kesulitan penjadwalan	Tampilan data/menu tidak lengkap	Komunikasi efektif dengan tim efektif
2	Penyusunan instrument monitoring dan evaluasi	Instrumen monev tidak sesuai	Kesibukan mengerjakan pekerjaan rutin	Pemanfaatan layanan rendah	Koordinasi rutin, mentoring dan coaching
3	Monitoring dan evaluasi	Monev tidak terlaksana	1. Waktu tidak tersedia karena kesibukan pekerjaan rutin 2. Kurangnya kepedulian SDM	1. Data tidak update 2. Pemanfaatan layanan rendah	1. Menyiapkan instrumen monev
<b>C</b>	<b>Jangka Panjang</b>				
1	Maintenance layanan	Tidak dilakukan <i>maintenance</i> layanan	1. Tidak tersedia anggaran 2. Tidak pernah bermasalah	Bila bermasalah serius maka perlu <i>recovery</i> yang lama	1. Penyediaan anggaran 2. Membuat SOP maintenance

#### 4. Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

Dalam implementasi aksi perubahan sangat dibutuhkan kerjasama antara tim efektif supaya dapat berjalan dengan efektif dan mencapai tujuan perubahan yang diharapkan. Oleh sebab itu, pihak terdampak aksi perubahan juga memerlukan kompetensi tertentu agar dapat berkontribusi dengan optimal dalam implementasi aksi perubahan yang akan dilaksanakan.

*Tabel 20 Rencana Strategi Pengembangan Kompetensi*

No	Jabatan	Rencana Pengembangan Kompetensi	Bentuk Pengembangan
1	Pranata dan Analis SDM Aparatur	Peningkatan pengetahuan tentang layanan kepegawaian Pengelolaan layanan digital	Sharing Session, Coaching dan Mentoring, Sosialisasi
2	Pranata Komputer	Pengelolaan layanan kepegawaian berbasis teknologi	Sharing Session, Coaching dan Mentoring, Sosialisasi
3	Arsiparis	Pengelolaan dokumen berbasis teknologi	Sharing Session, Coaching dan Mentoring, Sosialisasi
4	Pengadministrasi Umum	Pengelolaan dokumen berbasis teknologi	Sharing Session, Coaching dan Mentoring, Sosialisasi

#### 5. Rencana Anggaran Biaya

Rencana anggaran biaya aksi perubahan ini dibebankan pada DIPA Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Berikut adalah anggaran yang diperlukan pada pelaksanaan aksi perubahan dalam jangka pendek.

*Tabel 21 Rencana Anggaran Biaya*

No	Keterangan		Volume			Harga Satuan	Jumlah Harga
			Jumlah	Waktu	Satuan		
<b>A</b>	<b>Rapat persiapan dan penyusunan pedoman</b>						
	1	Snack	15	2	kali	15,000	450,000
	2	Makan	15	2	kali	40,000	1,200,000
	3	Ahli Pemrograman	1	6	Minggu	350,000	2,100,000
<b>B</b>	<b>Sosialisasi</b>						
	1	Snack	350	1	kali	15,000	5,250,000
<b>Total</b>							<b>9,000,000</b>

## **BAB III**

### **DESKRIPSI PROSES KEPEMIMPINAN**

Dalam Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas dengan Materi Kepemimpinan Dalam Pelaksanaan Pekerjaan yang diterbitkan oleh LAN (2021), dijelaskan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kewenangan yang disertai kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan untuk menggerakkan orang-orang yang berada di bawah koordinasinya dalam usaha mencapai tujuan. Dalam kaitannya dengan peran pejabat pengawas, maka konsep *servant leadership* lebih tepat untuk dipraktikkan dalam pelaksanaan pekerjaannya. *Servant Leadership* (Sendjaya dan Sarros, 2002:57) atau pemimpin yang melayani merupakan pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri, sehingga memiliki komitmen untuk melayani orang lain.

Aksi perubahan yang dilaksanakan dalam Laporan ini merupakan salah satu jawaban atas aspirasi dan kebutuhan para pengguna jasa, dalam hal ini pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, dengan mengimplementasikan karakteristik - karakteristik dalam *Servant Leadership* yaitu: mendengarkan, empati, penyembuhan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, kejelian, keterbukaan, komitmen untuk pertumbuhan dan membangun komunitas.

#### **A. MEMBANGUN INTEGRITAS**

Integritas dalam KBBI VI Daring dijelaskan sebagai mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan. Dalam *core values* ASN BerAKHLAK, integritas merupakan bagian dari perilaku kerja akuntabel, yaitu ASN harus melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi. Sebagai seorang pemimpin yang melayani, membangun integritas diri menjadi sesuatu yang penting karena integritas merupakan landasan utama dari karakter dan kepercayaan, baik dalam kehidupan pribadi maupun lingkungan kerja.

Integritas diri perlu dibangun untuk menciptakan kepercayaan, sehingga orang lain merasa nyaman untuk bekerja sama dalam menjalin hubungan baik dan komunikasi yang efektif. Di samping itu, integritas diri akan meningkatkan kredibilitas seorang pemimpin sehingga bawahan dan orang lain cenderung akan lebih menghargai dan menghormati individu yang jujur, konsisten, dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral. Seorang pemimpin dengan integritas yang tinggi mampu menginspirasi dan memotivasi timnya

untuk bekerja dengan komitmen yang tinggi serta menjaga hubungan yang sehat dan stabil.

Dalam pelaksanaan aksi perubahan ini juga sangat diperlukan integritas baik dari pemimpin aksi perubahan maupun tim efektif aksi perubahan sehingga aksi perubahan yang direncanakan dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan jadwal yang telah ditetapkan. Dalam implementasi aksi perubahan, membangun integritas dideskripsikan dalam kejujuran melihat kondisi permasalahan yang sesungguhnya dihadapi dan ingin diperbaiki atau diatasi, menyampaikan maksud inovasi melalui komunikasi efektif dengan stakeholders terkait serta komitmen untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas. Langkah – langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan aksi perubahan untuk membangun rasa integritas antara lain:

- a. Penyampaian tujuan aksi perubahan kepada mentor dan jajaran pimpinan untuk membangun komitmen dan integritas di jajaran pimpinan dalam mendukung aksi perubahan;
- b. Penetapan *milestone* dalam setiap tahapan aksi perubahan;
- c. Melakukan rapat koordinasi dan pembentukan tim efektif;
- d. Pembagian tugas dan pekerjaan kepada tim efektif sesuai dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki dan pembangunan komitmen bersama;
- e. Membuat rancangan kebutuhan fitur-fitur yang dibutuhkan dalam layanan informasi terpadu terkait kepegawaian;
- f. Memastikan materi atau informasi yang dikelola merupakan data yang akurat;
- g. Menerima masukan dan saran yang diberikan oleh anggota tim efektif dalam pelaksanaan aksi perubahan.

Aksi perubahan yang telah dilaksanakan dalam jangka pendek telah berjalan dengan lancar dengan dukungan dari tim efektif dan mentor sehingga adanya hambatan-hambatan dapat teratasi. Adapun hambatan-hambatan yang dialami dalam membangun integritas aksi perubahan ini antara lain:

- a. Komitmen tim efektif untuk melaksanakan tugas dalam aksi perubahan sesuai dengan jadwal seringkali terbentur dengan pelaksanaan rutinitas tugas pokok jabatan sehari-hari;
- b. Rendahnya motivasi untuk mencari dan menemukan sumber regulasi terbaru terkait kepegawaian sebagai salah satu materi yang akan ditampilkan dalam layanan informasi terpadu kepegawaian.

Dalam rangka mengatasi beberapa hambatan tersebut di atas, maka Pemimpin Aksi Perubahan melakukan beberapa langkah untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, diantaranya melakukan koordinasi rutin dan monitoring hasil penugasan terhadap tim efektif sehingga sesuai dengan tujuan dan jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya dan

melaksanakan mentoring dan rapat koordinasi dalam rangka *sharing session* memastikan sumber – sumber materi atau informasi merupakan data yang akurat. Di samping itu, Pemimpin Aksi Perubahan selalu berkoordinasi dan meminta masukan, arahan dan dukungan dari mentor maupun pimpinan yang lain sebagai salah satu langkah perwujudan integritas dalam pelaksanaan aksi perubahan.

## **B. PENGELOLAAN BUDAYA PELAYANAN (PEMANFAATAN TI)**

Dalam aksi perubahan ini, pemanfaatan teknologi informasi terhadap layanan kepegawaian merupakan salah satu strategi dalam pengelolaan budaya pelayanan yang inovatif. Pengelolaan budaya pelayanan sejalan dengan perubahan budaya kerja Kementerian Kesehatan melalui 3 (tiga) tema perubahan budaya yaitu: (1) eksekusi efektif dengan bekerja cerdas dan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk memberikan hasil terbaik, yaitu dengan pemanfaatan website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai sarana penyampaian informasi dan prosedur kepegawaian; (2) cara kerja baru, dimana setiap insan Kementerian Kesehatan mampu berpikir dan bekerja secara inovatif dan kolaboratif dalam rangka mencapai tujuan transformasi kesehatan nasional, yaitu kolaborasi antara tim kepegawaian dengan tim unit teknologi informasi dalam hal digitalisasi informasi kepegawaian sehingga mudah diakses oleh pengguna; dan (3) pelayanan unggul, yang didasari pada sikap empati dan menempatkan kepentingan pelayanan masyarakat sebagai prioritas utama, memberikan solusi dan layanan terbaik.

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi dasar utama dalam menciptakan budaya pelayanan yang cerdas, inovatif, kolaboratif dan solutif, khususnya dalam layanan kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sesuai dengan tema perubahan budaya Kementerian Kesehatan. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan efisiensi dan efektivitas penyampaian informasi, meminimalisir hambatan komunikasi dan meningkatkan aksesibilitas data. Hal ini menjadi pendorong dalam aksi perubahan ini untuk menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi berbasis web dalam optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan informasi terpadu.

Dengan tersedianya layanan informasi terpadu terkait prosedur dan mekanisme tata kelola kepegawaian diharapkan dapat memudahkan pegawai dan pengelola kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dalam melakukan urusan administrasi kepegawaian, memperkecil potensi kesalahan prosedur, mempercepat pengolahan kebutuhan data yang dibutuhkan oleh internal maupun eksternal institusi. Dalam rangka menjaga keberlanjutan layanan informasi terpadu ini, maka upaya pengembangan akan terus dilaksanakan sesuai dengan rencana jangka menengah dan jangka panjang serta menjaga dan membangun kerja sama dan kolaborasi dengan seluruh *stakeholder*, melalui

monitoring dan evaluasi yang akan dilaksanakan secara berkala untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi dari para pengguna jasa.

### C. PENGELOLAAN TIM

Dalam Modul *Memimpin Tim Efektif di Era New Normal Pelatihan Kepemimpinan Pengawas* (LAN, 2021) dijelaskan bahwa tim yang efektif yaitu seluruh komponen tim bekerja dengan sungguh – sungguh sesuai dengan peran dan fungsinya masing – masing yang ditujukan semata – mata untuk meraih tujuan tim yang merupakan tujuan bersama. Fungsi kepemimpinan diterapkan dalam pengelolaan tim efektif dalam pelaksanaan aksi perubahan. Pengelolaan tim efektif merupakan sebuah proses, dimulai dari tahap *forming*, *storming*, *norming* dan *performing*. Dalam tahap *forming*, susunan anggota tim terdiri dari jajaran manajerial dan pelaksana yang sudah saling mengenal dan sering bekerja sama dalam pelaksanaan tugas pokok sehari – hari sehingga tidak memerlukan waktu lama untuk beradaptasi. Dalam tahapan *storming*, dilaksanakan melalui rapat koordinasi yang bertujuan melakukan pembagian tugas dan peran masing – masing sebagai bagian dari tim efektif. Diskusi, saran dan masukan dari semua anggota tim menjadi salah satu upaya untuk mengelola kepercayaan antar anggota dalam rangka mencapai tujuan aksi perubahan. Jenis kegiatan dan pembagian tugas yang disesuaikan dengan jabatan yang diemban sehari – hari sehingga memudahkan anggota tim melewati tahapan *storming*. Dalam tahapan *norming*, kesepakatan dilaksanakan berdasarkan hasil diskusi dan masukan dalam tahapan *storming* dan penguatan terhadap peran masing – masing anggota dan tugas yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya anggota tim melangkah menuju tahapan *performing*, dimana peran pemimpin aksi perubahan yaitu melakukan monitoring secara berkala terhadap pelaksanaan tugas yang telah ditentukan sesuai dengan jadwal waktu yang sudah direncanakan serta melakukan komunikasi yang baik dengan anggota tim.

Dalam tahapan jangka pendek aksi perubahan, pengelolaan tim dilaksanakan mulai dari pembentukan awal tim efektif, pembagian peran dan tugas anggota tim, identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian yang dibutuhkan, penyusunan rancang bangun menu platform kepegawaian, pedoman pelaksanaan penyampaian informasi kepegawaian, uji coba, dan pelaksanaan sosialisasi. Dalam rapat koordinasi awal bersama tim efektif telah dilakukan pembagian tugas sesuai dengan kemampuan dan kompetensi masing – masing disertai dengan waktu yang dibutuhkan dalam setiap tahapan kegiatan memberikan kebebasan bagi anggota tim untuk dapat menyelesaikan tugasnya diantara pelaksanaan tugas pokok sehari – hari. Koordinasi dan komunikasi dilaksanakan secara berkala untuk memonitor perkembangan pencapaian setiap tahapan.

Adanya hambatan – hambatan yang muncul dalam pengelolaan tim juga dialami oleh pemimpin aksi perubahan. Adanya pemahaman dan perbedaan karakter dari masing – masing anggota tim atas suatu informasi dan regulasi yang ada menjadi salah satu kendala dalam pengelolaan tim efektif. Dalam hal ini, pemimpin aksi perubahan melaksanakan komunikasi efektif secara personal kepada masing – masing anggota yang memiliki pemahaman berbeda dengan menerapkan karakteristik *servant leadership*, yaitu memberikan kesempatan untuk mendengarkan keluhan (*listening*), memiliki empati (*empathy*) dan mampu menciptakan penyembuhan (*healing*) emosional dan hubungan dengan diri sendiri maupun anggota tim efektif yang lain, serta terbuka terhadap masukan dan saran yang diberikan untuk membangun kepercayaan dengan anggota tim (*stewardship*). Metode pendekatan secara personal atau persuasi (*persuasion*) dilaksanakan untuk menyakinkan anggota tim terkait informasi yang diperlukan dalam layanan informasi terpadu kepegawaian. Dalam hal ini, pemimpin aksi perubahan juga memiliki kesadaran (*awareness*) dan melihat situasi yang dihadapi oleh masing – masing anggota tim agar tidak menyalahgunakan etika dan nilai – nilai profesional. Penerapan konsep konseptualisasi (*conceptualization*) dan kejelian (*foresight*) dalam melihat masalah juga diterapkan pada saat menyampaikan gagasan aksi perubahan kepada tim efektif.

Pemimpin aksi perubahan dan anggota tim efektif lainnya membangun komitmen bersama dalam pengembangan profesional tim efektif (*commitment to the growth of people*) sehingga aksi perubahan jangka menengah dan jangka panjang akan dapat dilaksanakan dengan tanggung jawab dan membangun lingkungan kerja yang harmonis (*building community*). Komitmen dan dukungan dalam aksi perubahan ini dinyatakan dalam pernyataan dukungan dan pengembangan profesional tim efektif dilaksanakan melalui *coaching*, *mentoring*, *sharing session* maupun sosialisasi kepada anggota tim efektif.

## BAB IV

### DESKRIPSI HASIL KEPEMIMPINAN

#### A. CAPAIAN DAN BUKTI PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

##### 1. Pembentukan Tim Efektif

Tahapan awal dalam pelaksanaan aksi perubahan yaitu pembentukan tim efektif yang diawali dengan penjelasan gagasan aksi perubahan kepada jajaran pimpinan yaitu Direktur, Wakil Direktur li dan Kepala Bagian Administrasi dan Umum selaku Mentor. Kegiatan ini bertujuan untuk menyampaikan rancangan aksi perubahan pada jajaran pimpinan sehingga dalam penentuan Tim Efektif telah berdasarkan arahan pimpinan. Kegiatan dilaksanakan pada hari Kamis, 5 September 2024, dengan output berupa arahan Direktur sebagai berikut:

- a. Tim efektif aksi perubahan terdiri dari pengelola kepegawaian dan tim unit teknologi informasi, dengan tidak menutup kemungkinan keterlibatan dari unit organisasi lain.
- b. Kegiatan harus dilaksanakan tepat waktu sesuai dengan *timeline* yang telah direncanakan dan segera menginisiasi pertemuan dengan tim dari unit teknologi informasi.



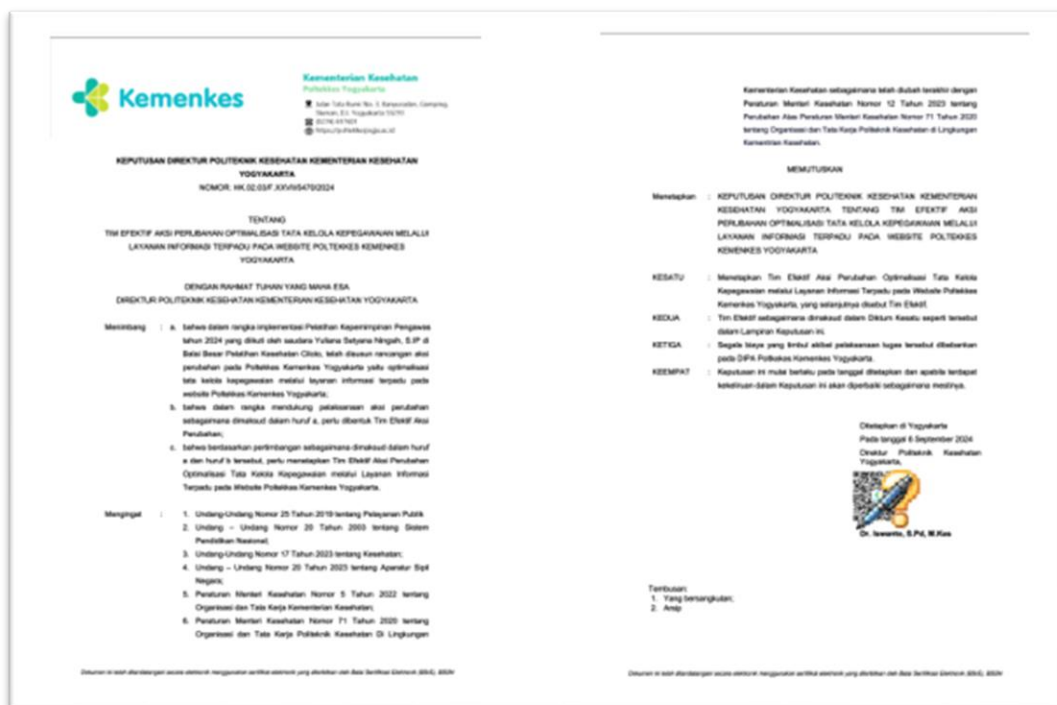
*Gambar 10 Penyampaian Gagasan Aksi Perubahan kepada Jajaran Pimpinan*

Tahapan selanjutnya yaitu pembentukan Tim Efektif Aksi Perubahan dengan penyusunan rancangan SK Tim Efektif Aksi Perubahan, yang terdiri dari tim kepegawaian dan unit teknologi informasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

Konsultasi dengan mentor dilakukan terkait dengan rancangan SK Tim Efektif Aksi Perubahan yang terdiri dari susunan keanggotaan, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan arahan mentor.



Gambar 11 Konsultasi dengan Mentor



Gambar 12 SK Tim Efektif Aksi Perubahan

Dalam tahapan ini, bentuk penerapan *servant leadership* yang dilaksanakan oleh pemimpin aksi perubahan yaitu *conceptualization*, *listening*, *emphaty* dan *foresight*. Pemimpin aksi perubahan memiliki rancangan awal susunan anggota tim efektif yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai (*conceptualization*) dan memiliki gambaran terkait peran dari masing – masing anggota tim efektif (*foresight*). Selain itu juga mendengarkan saran dan masukan dari jajaran pimpinan dan mentor terkait pembentukan tim efektif aksi perubahan, serta *stewardship* yaitu keterbukaan untuk memahami kebutuhan dan keunikan dari masing – masing anggota tim untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk mendukung pelaksanaan aksi perubahan yang dilaksanakan (*commitment to the growth of people*) dalam upaya melayani kebutuhan.

## 2. Koordinasi dengan Tim Efektif

Rapat koordinasi perdana dengan Tim Efektif dilaksanakan secara *online* melalui media *zoom meeting* dengan tujuan untuk menyampaikan gagasan aksi perubahan, tujuan dan tahapan aksi perubahan yang akan dilakukan serta peran dan tanggung jawab dari masing – masing anggota Tim Efektif. Kegiatan dilaksanakan pada hari Jumat, 6 September 2024.

No	Tahapan	Kegiatan	Waktu	Output
1	Jangka Pendek:	Tujuan: Tersedianya layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta		
a	Persiapan	Pembentukan Tim Efektif	Minggu I September 2024	SK Tim Efektif
		Koordinasi dengan Tim Efektif	Minggu I September 2024	Tim Efektif memahami tujuan aksi perubahan
b	Pelaksanaan	Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian	Minggu II dan III September 2024	Daftar data dan informasi
		Penyusunan rancang bangun menu platform kepegawaian	Minggu IV September 2024 sd Minggu II Oktober 2024	Tampilan platform pada website
		Menyusun pedoman pelaksanaan	Minggu II Oktober 2024	Modul/manual book
		Uji coba	Minggu III Oktober 2024	Implementasi inovasi
		Sosialisasi	Minggu III Oktober 2024	Sosialisasi inovasi
c	Evaluasi	Rapat dengan seluruh Tim Efektif	Minggu IV Oktober 2024	Identifikasi masalah

Gambar 13 Rapat Koordinasi Tim Efektif

Dalam tahapan ini, *listening*, *persuasion*, *awareness*, *conceptualization*, *stewardship*, *foresight* dan *commitment to the growth of people* menjadi karakteristik dalam penerapan *servant leadership* yang dilaksanakan. Pemimpin aksi perubahan

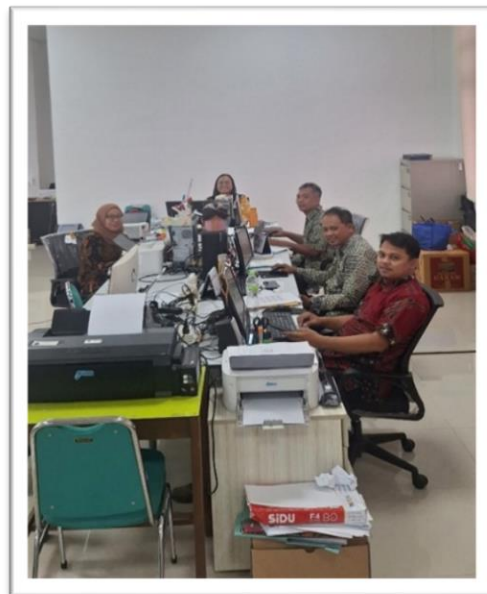
memiliki konsep awal yang disusun dalam paparan dalam rapat koordinasi pertama bersama dengan tim efektif untuk memberikan pemahaman dan kesamaan persepsi tujuan aksi perubahan. Selain itu, pemimpin aksi perubahan melakukan koordinasi pentingnya aksi perubahan dan output yang diharapkan dengan cara persuasif agar anggota Tim Efektif Aksi Perubahan memiliki motivasi dan komitmen yang sama serta mendengarkan masukan – masukan dari anggota. Pemimpin aksi perubahan juga menyadari dinamika tim, potensi hambatan dan perbedaan pandangan yang mungkin muncul, yang mana kesadaran ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi antara anggota Tim Efektif. Selain itu, pemimpin aksi perubahan memberikan perhatian terhadap pengembangan keterampilan setiap anggota tim, memberikan kesempatan dan peluang untuk berkontribusi dan berkembang dalam peran mereka masing – masing sebagai Tim Efektif Aksi Perubahan. Pemimpin aksi perubahan juga memberikan layanan terhadap kebutuhan anggota tim baik dari segi data, informasi, konsultasi dan memprediksi tantangan yang mungkin dihadapi selama proses implementasi aksi perubahan, dan memastikan kolaborasi dan koordinasi yang efektif dengan para anggota Tim Efektif Aksi Perubahan untuk melaksanakan implementasi aksi perubahan sesuai dengan *timeline* yang telah ditetapkan.

### **3. Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian**

Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian dilaksanakan melalui rapat koordinasi dan diskusi antara pengelola kepegawaian yang dilaksanakan perdana pada hari Selasa, 10 September 2024. Rapat ini selanjutnya diikuti tahapan mentoring dari pemimpin aksi perubahan kepada anggota tim efektif pengelola kepegawaian apabila ditemukan kendala maupun kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya. Adapun output dalam kegiatan ini yaitu:

- a. Anggota tim efektif pengelola kepegawaian harus memahami dan memiliki persepsi yang sama mengenai tujuan dilaksanakannya aksi perubahan;
- b. Daftar jenis informasi kepegawaian yang akan ditampilkan dalam website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
- c. Identifikasi layanan kepegawaian beserta pembaharuan SOP kepegawaian
- d. Identifikasi regulasi dalam bidang kepegawaian
- e. Data statistik sumber daya manusia Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
- f. Pembagian tugas dan batas waktu penyelesaian

Penerapan karakter *servant leadership* dalam tahapan ini yaitu kesadaran (*awareness*) pemimpin aksi perubahan dalam pemahaman yang mendalam tentang aturan, prosedur, dan kebutuhan persyaratan administrasi yang penting dalam tata kelola layanan kepegawaian, dan *foresight* sehingga dapat menentukan jenis informasi yang dibutuhkan dalam layanan informasi terpadu kepegawaian. Selain itu, tahapan ini juga menekankan *listening* dan *empathy* terhadap kebutuhan pegawai yang mengalami keterbatasan dalam memahami prosedur yang rumit, memastikan informasi yang disusun sederhana dan mudah dipahami. Pemimpin aksi perubahan mendorong proses diskusi dan meminimalisir terjadinya konflik dengan menjadi penengah (*healing*) dan melayani kebutuhan masing – masing anggota apabila membutuhkan bantuan data maupun konsultasi (*stewardship*) serta mendorong anggota Tim Efektif untuk saling berbagi pengetahuan tentang regulasi, prosedur dan informasi sehingga tercipta kolaborasi yang kuat dalam tahapan identifikasi ini (*building community*).



Gambar 14 Rapat Koordinasi dengan Tim Efektif Pengelola Kepegawaian

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	A	PERATURAN	OK					
3	1	KEBIJAKAN UMUM						
4	2	ORGANISASI						
5	3	PENGADAAN ASN						
6	4	JABATAN PELAKSANA						
7	5	JABATAN FUNGSIONAL						
8			1	DOSEN				
9			2	PRANATA LABORATORIUM PENDIDIKAN				
10			3	AMALIAH KEMAHIRAN				

	C	D	E	F	G	H
19	KENAIKAN GAJI BERKALA	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI		
20	USULAN PENINJAUAN MASA KERJA PNS	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI		
21	TUGAS BELAJAR	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI	JANGKA WAKTU	HAK DAN KEWAJIBAN
22	TUGAS BELAJAR MANDIRI	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI	JANGKA WAKTU	HAK DAN KEWAJIBAN
23	PERPANJANGAN MASA STUDI TUGAS BELAJAR	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI		
24	USULAN PENCANTUMAN GELAR AKADEMIK	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI		
25	MUTASI MASUK	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI	TATA CARA PENGUSULAN	
26	MUTASI KELUAR	SOP	KETENTUAN UMUM	PERSYARATAN ADMINISTRASI	TATA CARA PENGUSULAN	

Gambar 15 Identifikasi Jenis Informasi dan Prosedur Kepegawaian

TYA	SUPARYONO	RANGGA	SYLVIANA	SUYATNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pengangkatan CPNS menjadi PNS</u></li> <li>• <u>Pelantikan CPNS menjadi PNS</u></li> <li>• <u>Pelantikan Jabatan Fungsional</u></li> <li>• <u>Kenaikan Pangkat Reguler</u></li> <li>• <u>Kenaikan Pangkat Pilihan (Jabatan Fungsional, Jabstruk, Penyesuaian Ijazah)</u></li> <li>• <u>Pengakuan Satya Lancana Karva Satya</u></li> <li>• <u>Pengakuan HoTM</u></li> <li>• <u>Kenaikan Jabatan Fungsional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Kenaikan Gaji Berkala</u></li> <li>• <u>Ujian Dinas</u></li> <li>• <u>Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah</u></li> <li>• <u>Penyesuaian Masa Keria</u></li> <li>• <u>Pencantuman Gelar</u></li> <li>• <u>Mekanisme Klaim Angka Kredit</u></li> <li>• <u>Pengangkatan Kembali Jabatan Fungsional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cuti: Cuti Tahunan, CAP, Cuti Sakti, Cuti Melahirkan, CLTN, Cuti Besar</u></li> <li>• <u>Izin Perceraian dan Pernikahan Lebih dari Satu</u></li> <li>• <u>Disiplin Pegawai (hukdis ringan, sedang, berat)</u></li> <li>• <u>Pemutakhiran Data Mandiri</u></li> <li>• <u>Pengangkatan Pertama Jabatan Fungsional</u></li> <li>• <u>Alih Jabatan ke dalam Jabatan Fungsional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Tugas Belajar</u></li> <li>• <u>Tugas Belajar Mandiri</u></li> <li>• <u>Perpanjangan Masa Studi</u></li> <li>• <u>Mutasi Masuk</u></li> <li>• <u>Mutasi Keluar</u></li> <li>• <u>Pensiun: APS, BUP, MPP, Janda/Duda</u></li> <li>• <u>Pembuatan Karis/Karsu</u></li> <li>• <u>Pembebasan Sementara Jabatan Fungsional</u></li> <li>• <u>Pemberhentian Jabatan Fungsional</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Permohonan surat tugas</u></li> <li>• <u>Permohonan surat keterangan</u></li> </ul>

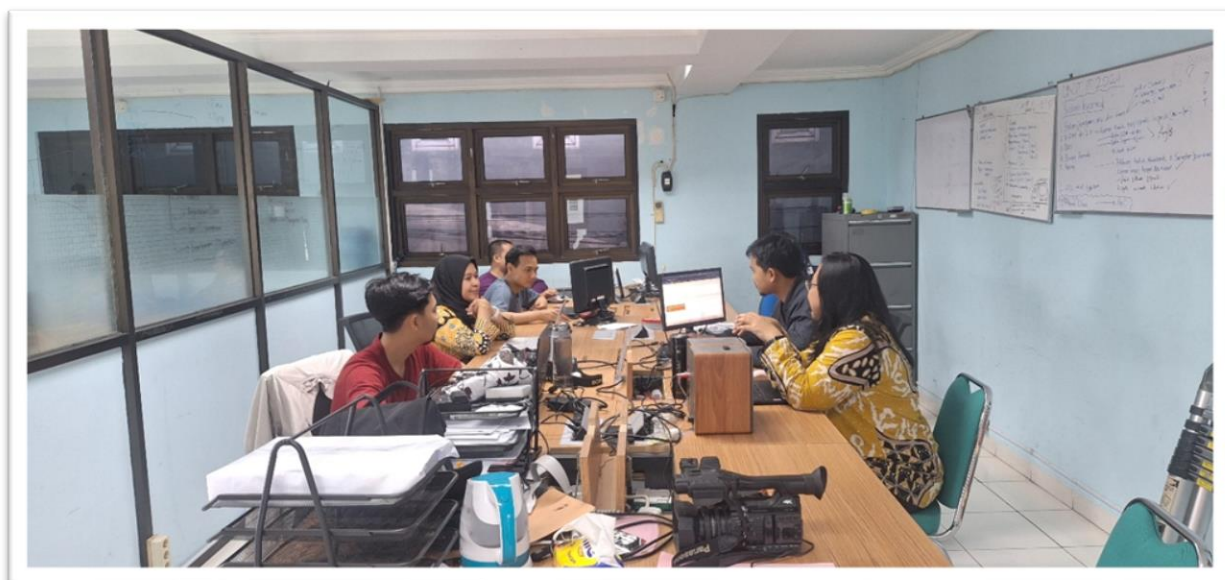
Gambar 16 Pembagian Tugas Tim Efektif Pengelola Kepegawaian

#### 4. Penyusunan rancang bangun menu layanan informasi terpadu kepegawaian

Kegiatan dilaksanakan pada hari Selasa, 17 September 2024, dengan output berupa:

- a. Pembahasan dengan tim IT terkait analisa kebutuhan sistem layanan informasi
- b. Draft awal mekanisme pengolahan data dan usulan awal mengenai tampilan yang akan dibangun
- c. Penentuan output menu dan sub menu yang diperlukan

Dalam tahapan ini, Pemimpin Aksi perubahan menyusun konsep desain layanan informasi terpadu kepegawaian (*conceptualization*) bersama dengan Tim Efektif aksi perubahan unit teknologi informasi, layanan yang mudah digunakan, dengan output jangka panjang yaitu meningkatkan tata kelola layanan kepegawaian



Gambar 17 Rapat Koordinasi Tim Efektif Unit Teknologi Informasi

supaya melalui layanan ini dapat membantu pegawai melaksanakan proses kepegawaian dengan efisien. Selain itu, penerapan karakter *servant leadership* dalam tahapan ini yaitu *awareness*, *listening*, *stewardship* dan *persuasion* melalui pemahaman terhadap rancangan yang dibutuhkan, mendengarkan saran dan masukan anggota tim efektif unit teknologi informasi dan mendorong anggota tim efektif untuk melaksanakan peran sesuai dengan tugasnya dan menyelesaikan tahapan ini sesuai dengan timeline yang telah disusun. Pemimpin aksi perubahan juga berkomitmen terhadap pertumbuhan orang lain (*commitment to the growth of people*) dan pandangan ke depan (*foresight*). Pemimpin aksi perubahan memastikan rancangan layanan informasi terpadu kepegawaian berfungsi sebagai alat untuk mempermudah pegawai dalam memahami prosedur kepegawaian dan pengelolaan administrasi kepegawaian yang bersangkutan. Di samping itu, juga memastikan bahwa desain layanan informasi terpadu ini bersifat fleksibel dan siap untuk diadaptasi apabila ada perubahan prosedur atau regulasi di masa yang akan datang. Pemimpin aksi perubahan juga sebagai mediator apabila terjadi perbedaan pendapat dalam tim terkait rancang bangun layanan informasi tersebut (*healing*) dan selalu berupaya mendorong anggota tim untuk melaksanakan pengembangan potensi diri melalui *sharing* atau diskusi dalam sehingga terjadi kolaborasi yang kuat untuk mencapai pelaksanaan tugas (***Building Community***).

## 5. Penyusunan pedoman pelaksanaan

Kegiatan dilaksanakan pada hari Senin, 7 Oktober 2024 diikuti oleh Wakil Direktur II, Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum serta Tim Efektif Aksi Perubahan untuk membahas pedoman pemanfaatan layanan informasi terpadu kepegawaian. Pedoman ini menjadi panduan operasional atau petunjuk teknis dalam pemanfaatan layanan informasi terpadu kepegawaian yang ditayangkan melalui website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dan membantu pengelola kepegawaian dan tim unit teknologi informasi dalam penggunaan/pengoperasian olah data dan informasi yang akan ditampilkan dalam platform layanan informasi terpadu kepegawaian.

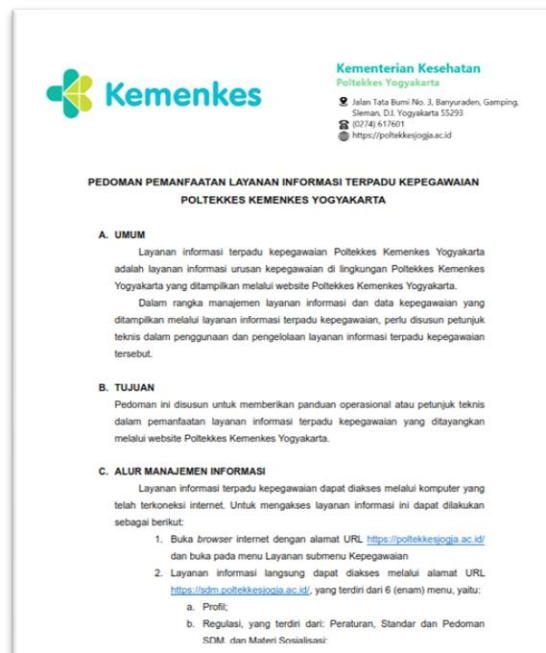
Dalam tahapan ini, pemimpin aksi perubahan menerapkan karakter *conceptualization*, *listening*, *stewardship*, *healing* dan *persuasion* sebagai karakter kepemimpinan melayani yang dilaksanakan. Pemimpin aksi perubahan memiliki rancangan awal sebagai bahan diskusi dalam penyusunan pedoman pelaksanaan, selanjutnya mendengarkan masukan dari tim efektif, mentor dan pimpinan tentang informasi apa saja yang perlu dicantumkan dalam pedoman termasuk kesulitan yang mungkin dialami oleh pengguna layanan. Pemimpin aksi perubahan memastikan bahwa pedoman ini disusun dengan jelas dan mudah dipahami sebagai wujud

komitmen untuk melayani kebutuhan pegawai. Pemimpin aksi perubahan juga berperan sebagai penengah apabila terjadi perbedaan pendapat dalam penyusunan pedoman serta mendorong tim efektif yang juga sebagai pengguna layanan sehingga pedoman yang disusun dapat membantu pengelola kepegawaian dalam menjalankan tata kelola kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

Selanjutnya, rancangan pedoman yang telah disusun disampaikan kepada Direktur untuk diberikan koreksi dan arahan. Rancangan pedoman yang telah disetujui selanjutnya ditetapkan pada tanggal 10 Oktober 2024.



Gambar 18 Rapat Koordinasi Penyusunan Pedoman



Gambar 19 Pedoman Pemanfaatan Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian

## 6. Uji coba

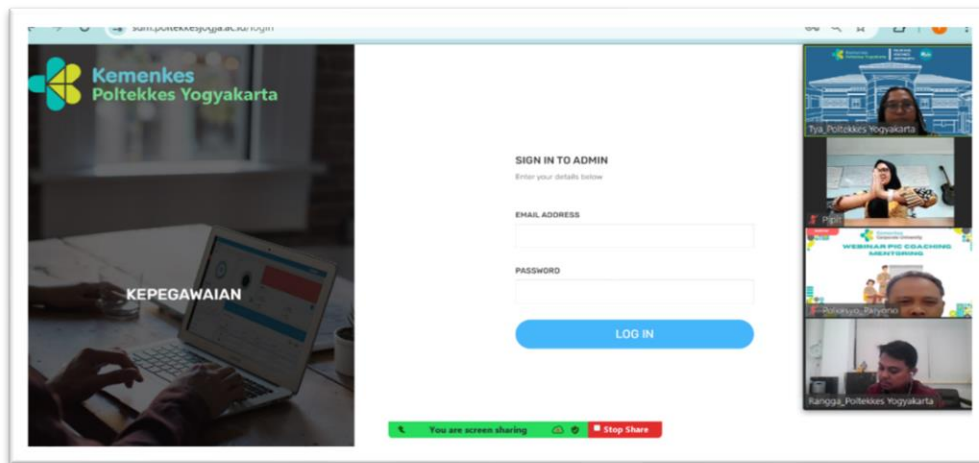
Pada tahapan ini dilakukan secara simultan uji coba sekaligus perbaikan terhadap tampilan layanan informasi kepegawaian dalam website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yang dilakukan secara terbatas oleh anggota Tim Efektif Aksi Perubahan. Uji coba dilaksanakan dengan melakukan unggah dokumen dan konten informasi atau prosedur kepegawaian ke dalam platform layanan informasi kepegawaian dengan alamat website <https://sdm.poltekkesjogja.ac.id/>

Dalam tahapan uji coba, apabila ditemukan permasalahan atau ketidaksesuaian maka langsung dikomunikasikan baik melalui diskusi secara langsung dengan metode daring dan luring. Beberapa kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan uji coba yaitu:

- a. Belum dibuat sub menu tingkat kedua dalam menu utama regulasi sehingga dokumen yang diunggah tidak bisa dikelompokkan dalam kategori yang sesuai yang dapat memudahkan pengguna mengakses regulasi yang dibutuhkan;
- b. Khusus layanan pengelolaan kinerja pegawai belum bisa dibuat konten atau prosedur karena akan diintegrasikan antara aplikasi e-kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dengan e-kinerja Kementerian Kesehatan.

Penerapan karakter *servant leadership* dalam tahapan ini tercermin dalam karakter *awareness*, *conceptualization*, *listening*, dan *empathy*, yaitu Pemimpin Aksi Perubahan tetap waspada terhadap kendala yang mungkin muncul dan mempersiapkan tim efektif untuk merespon dengan cepat atas setiap permasalahan teknis yang terjadi. Pemimpin aksi perubahan telah memiliki maksud dan tujuan dilakukan tahapan uji coba, mendengarkan saran dan masukan atas hasil uji coba, bersikap *empathy*, yaitu memperhatikan umpan balik antar anggota tim efektif yang terlibat dalam pelaksanaan uji coba, terutama apabila mengalami kesulitan atau kebingungan dalam menggunakan layanan informasi kepegawaian. Selain itu, Pemimpin aksi perubahan terbuka terhadap masukan dan saran yang perlu dilakukan atas hasil uji coba, mendorong tim efektif untuk melaksanakan perubahan atau

penambahan yang diperlukan berdasarkan hasil *foresight* pemimpin aksi perubahan dan tim efektif.



Gambar 20 Rapat Awal Uji Coba Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian

## 7. Sosialisasi

Sosialisasi terhadap layanan informasi terpadu kepegawaian dilaksanakan pada hari Senin, 21 Oktober 2024 kepada seluruh pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta secara luring bertempat di Grha Bina Husada, Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.



Gambar 21 Sosialisasi Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian

Dalam tahapan ini, Pemimpin Aksi Perubahan menerapkan hampir seluruh karakter kepemimpinan yang melayani dalam bentuk *conceptualization*, yaitu pemimpin aksi perubahan memiliki konsep kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan, mendengarkan masukan dari tim efektif untuk materi sosialisasi, *empathy* dan

*awareness* terhadap kondisi anggota tim untuk mempersiapkan sosialisasi dan juga kondisi pegawai sebagai audiens sehingga sosialisasi disampaikan dengan lebih ramah dan mudah diterima. Dalam sosialisasi, pemimpin aksi perubahan juga menggunakan pendekatan persuasif dengan memberikan penjelasan manfaat dari layanan informasi sehingga pengguna termotivasi untuk menggunakan layanan tersebut dan melihat kemanfaatan bagi layanan kepegawaian (*persuasion* dan *stewardship*). Dalam tahapan sosialisasi, pemimpin aksi perubahan mempersiapkan solusi atau antisipasi agar sosialisasi berjalan lancar (*foresight*), bertanggung jawab bahwa layanan informasi yang dikembangkan digunakan sesuai dengan tujuan dan manfaat. Sosialisasi difokuskan kepada peningkatan pemahaman pegawai terhadap regulasi dan prosedur kepegawaian, memberikan wawasan baru dalam pengelolaan administrasi kepegawaian yang mudah diakses, akurat dan *up-to-date* (*commitment to the growth of people*) dan membangun rasa kebersamaan antara tim efektif dan pengguna jasa dalam pemanfaatan sistem (*building community*).

#### **8. Rapat dengan seluruh Tim Efektif dan Penyempurnaan Layanan Informasi Kepegawaian (Jangka Menengah)**

Rapat rutin dengan tim efektif dilaksanakan setelah pelaksanaan sosialisasi yaitu pada hari Rabu, 23 Oktober 2024 dengan output yaitu identifikasi masalah dan masukan. Hasil diskusi dalam rapat ini yaitu persetujuan terhadap penambahan informasi terkait status kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala yang difokuskan terhadap status kenaikan pangkat reguler PNS dan status kenaikan gaji berkala bagi ASN beserta TMT kenaikan gaji berkala berikutnya. Semula, status kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala direncanakan pada milestone jangka menengah, namun pada implementasi aksi perubahan status kenaikan pangkat, yaitu kenaikan pangkat reguler dan kenaikan gaji berkala ini sebagian dilakukan pada milestone jangka pendek setelah dilakukan rapat evaluasi awal Tim Efektif Aksi Perubahan.

Dalam tahapan ini, penerapan *servant leadership* oleh Pemimpin Aksi Perubahan yaitu *conceptualization*, *foresight*, *listening*, *healing*, *stewardship*, *commitment to the growth of people* dan *building community*. Pemimpin Aksi Perubahan memiliki konsep rancangan lanjutan setelah pelaksanaan sosialisasi dan tahapan lanjutan yang akan dilaksanakan, mendengarkan masukan dari Tim Efektif dalam implementasi layanan informasi terpadu kepegawaian serta menerima saran untuk penyempurnaan yaitu penambahan submenu status kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala. Selain itu, dalam tahapan ini Pemimpin Aksi Perubahan menerapkan karakter *healing* untuk meredakan konflik yang terjadi dalam tahapan

sebelumnya untuk mempererat kolaborasi dan solidaritas antar anggota Tim Efektif Aksi Perubahan untuk pencapaian tujuan pada jangka menengah dan jangka panjang selanjutnya (*building community*). Pemimpin aksi perubahan memastikan bahwa semua anggota tim mendapatkan apresiasi dan dukungan yang dibutuhkan untuk menjalankan peran dan tanggung jawab mereka untuk menciptakan situasi dan lingkungan kerja yang berorientasi pada pelayanan unggul (*stewardship* dan *commitment to the growth of people*).



Gambar 22 Rapat Rutin setelah pelaksanaan Sosialisasi

## 9. Rekapitulasi Capaian Pelaksanaan Aksi Perubahan

Tabel 22 Rekapitulasi Capaian Pelaksanaan Aksi Perubahan

No	Tahapan	Timeline	Realisasi	Keterangan
<b>A</b>	<b>Jangka Pendek:</b>			
1	Pembentukan Tim Efektif	Minggu I September 2024	5 – 6 September 2024	Terlaksana SK Tim Efektif Nomor : HK.02.03/F.XXVII/5470/2024 tanggal 6 September 2024
2	Koordinasi dengan Tim Efektif	Minggu I September 2024	6 September 2024	Terlaksana Output: Rapat Koordinasi Penyamaan persepsi dan tujuan
3	Identifikasi jenis informasi dan prosedur kepegawaian	Minggu II dan III September 2024	Rapat awal 10 September 2024	Terlaksana Output: Rapat awal tim kepegawaian diikuti proses mentoring dari pemimpin aksi perubahan apabila terjadi kendala
4	Penyusunan rancang bangun	Minggu IV September 2024	Rapat awal 17 September 2024	Terlaksana Output: Tampilan platform pada website

No	Tahapan	Timeline	Realisasi	Keterangan
	menu platform kepegawaian	sd. Minggu II Oktober 2024		
5	Penyusunan pedoman pelaksanaan	Minggu II Oktober 2024	7 Oktober 2024	Terlaksana Output: Pedoman Pemanfaatan Layanan Informasi Terpadu Kepegawaian (ditetapkan 10 Oktober 2024)
6	Uji coba	Minggu III Oktober 2024	15 Oktober 2024	Terlaksana Output: Identifikasi masalah/ketidaksiesuaian dalam layanan informasi terpadu
7	Sosialisasi	Minggu III Oktober 2024	21 Oktober 2024	Terlaksana tetapi mundur dari jadwal karena menyesuaikan agenda pimpinan Output: sosialisasi inovasi/aksi perubahan
8	Rapat dengan seluruh Tim Efektif	Minggu IV Oktober 2024	23 Oktober 2024	Terlaksana Output: Identifikasi masalah/masukan dalam layanan informasi terpadu
<b>B</b>	<b>Jangka Menengah:</b>			
1	Penyempurnaan layanan informasi kepegawaian	November – Desember 2024	Minggu IV Oktober 2024	Maju Telah ditambahkan 1 menu baru, yaitu status Kenaikan Pangkat (Reguler) dan Kenaikan Gaji Berkala

## 10. Matriks Rekapitulasi Implementasi 10 Karakter *Servant Leadership*

Tabel 23 Implementasi 10 Karakter *Servant Leadership*

No	10 Karakter <i>Servant Leadership</i>	Tahap Kegiatan							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	<i>Listening</i>	1	1	1	1	1	1	1	1
2	<i>Empathy</i>			1			1	1	
3	<i>Healing</i>			1	1	1			1
4	<i>Awareness</i>		1	1	1		1	1	
5	<i>Persuasion</i>		1		1	1	1	1	
6	<i>Conceptualization</i>	1	1	1	1	1	1	1	1
7	<i>Foresight</i>	1	1		1		1	1	1
8	<i>Stewardship</i>	1	1	1	1	1	1	1	1
9	<i>Commitment to the Growth of People</i>	1	1		1			1	1
10	<i>Building Community</i>			1	1			1	1
<b>Jumlah</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
		<b>56</b>							

## B. MANFAAT AKSI PERUBAHAN

Layanan informasi terpadu kepegawaian dikembangkan dalam rangka peningkatan layanan kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, yang merupakan jawaban atas keluhan dan masukan dari para pegawai di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Manfaat tersebut antara lain:

### a. Bagi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

- 1) Mempermudah akses informasi terkait aturan dan prosedur layanan kepegawaian
- 2) Media informasi layanan kepegawaian
- 3) Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan
- 4) Meningkatkan mutu layanan organisasi

### b. Bagi Pegawai/Pengguna Jasa

- 1) Kemudahan akses informasi terkait aturan dan prosedur layanan kepegawaian bagi ASN di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
- 2) Kemudahan pelaksanaan kerja bagi pengelola kepegawaian di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

### c. Bagi Peserta Pelatihan Kepemimpinan Pengawas

- 1) Meningkatkan kemampuan kepemimpinan
- 2) Menerapkan sikap pemimpin yang melayani
- 3) Meningkatkan kinerja layanan kepegawaian di Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

## C. IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM AKSI PERUBAHAN

Implementasi pengembangan kompetensi dalam aksi perubahan dilaksanakan dengan sasaran anggota tim efektif yaitu tim pengelola kepegawaian dan tim unit teknologi informasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui coaching dan mentoring dari Penanggung Jawab Kepegawaian dan Kepala Unit Teknologi Informasi.

Tabel 24 Pelaksanaan Strategi Pengembangan Kompetensi

Pihak Terdampak		Kebutuhan Kompetensi	Strategi Pengembangan Kompetensi		Kontribusi pada Aksi Perubahan
Tim Kepegawaian	Pengelola	Kemampuan menggunakan aplikasi dan pemahaman	Sharing Coaching Mentoring, Sosialisasi	Session, dan	Mempermudah pemanfaatan layanan informasi terpadu

	regulasi dan prosedur kepegawaian		kepegawaian kepada para pegawai
<b>Tim Unit Teknologi Informasi</b>	Kemampuan pengelolaan layanan kepegawaian berbasis teknologi	<i>Sharing Session, Coaching dan Mentoring</i>	Pengembangan layanan informasi terpadu kepegawaian

Berikut dokumentasi pengembangan kompetensi yang dilaksanakan melalui *sharing session, coaching* dan *mentoring* serta sosialisasi:



Gambar 23 Dokumentasi Proses *Sharing Session, Coaching* dan *Mentoring*

## BAB V

### KETERKAITAN DENGAN MATA PELATIHAN PILIHAN

#### A. MENGAKTIFKAN TRANSFORMASI DIGITAL DI SEKTOR PEMERINTAHAN

Transformasi digital pada sektor pemerintahan merupakan cara baru dalam berfikir dan mengorganisasi dalam sektor publik dengan tujuan untuk memodernisasi dan meningkatkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan publik (Jonathan Craft & Zachary Spicer). Evolusi transformasi digital di sektor pemerintahan bertujuan menuju GovTech, yaitu layanan publik yang berpusat pada masyarakat dan dapat diakses universal, pendekatan melalui transformasi digital dan sistem pemerintah yang simpel, efisien dan transparan. Melalui keikutsertaan dalam penelitian ini, pemahaman terhadap tahapan – tahapan yang perlu dilakukan dalam mengaktifkan transformasi digital, salah satunya yaitu memiliki visi dan strategi yang jelas sehingga akan mempermudah pelaksanaan aksi perubahan yang dilakukan. Di samping itu, dengan memahami tantangan dan faktor keberhasilan transformasi digital, langkah – langkah transformasi digital dan studi kasus keberhasilan transformasi digital dalam pemerintahan akan memberikan gambaran dalam implementasi aksi perubahan yang dilakukan melalui pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana layanan informasi kepegawaian.

Berikut ini merupakan sertifikat kelulusan pelatihan yang dilaksanakan.



*Gambar 24 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Mengaktifkan Transformasi Digital Di Sektor Pemerintahan*

#### B. MEMBINA KERJASAMA TIM

Membina kerjasama tim dibutuhkan bagi seorang leader untuk membangun dan membentuk kerjasama tim yang solid. Dalam suatu organisasi, keberhasilan suatu tim seringkali menjadi salah satu faktor utama dalam penentu kesuksesan organisasi. Dalam pelatihan ini diberikan pemahaman tentang dinamika kelompok, teknik membangun kepercayaan, mengelola konflik dan meningkatkan komunikasi antar anggota tim. Hal ini

sangat berkaitan dengan aksi perubahan yang sedang dilaksanakan yang melibatkan banyak orang dengan latar belakang jabatan dan kompetensi yang berbeda dan tergabung dalam sebuah tim efektif aksi perubahan.

Sebagai seorang *leader*, pemimpin aksi perubahan harus mampu menginspirasi setiap anggota tim untuk berkontribusi maksimal. Setiap anggota tim harus merasa nyaman untuk berbagi ide, pendapat dan bahkan kekhawatiran tanpa takut diabaikan. Pemahaman akan peran dan tanggung jawab masing – masing anggota tim juga memegang peranan penting untuk dapat bekerja dengan efisien dan menghindari konflik yang disebabkan karena ketidakjelasan tugas. Keberhasilan kerjasama tim akan menciptakan semangat kerja dan kepuasan yang mendorong tim untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi yang maksimal.

Dengan demikian, mata pelatihan pilihan Membina Kerjasama Tim ini sangat dibutuhkan bagi pemimpin aksi perubahan dalam mengelola kerjasama tim efektif supaya bersama – sama mendukung aksi perubahan dan memberikan kontribusi yang maksimal. Berikut ini adalah sertifikat kelulusan pelatihan yang dilaksanakan.



Gambar 25 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Membina Kerjasama Tim

### C. MAINTAINING EFFECTIVE GOVERNANCE

Kelas pelatihan *Maintaining Effective Governance* memberikan pemahaman yang diperlukan dalam mempertahankan tata kelola yang efektif dalam organisasi pemerintah. Tujuan pelatihan ini adalah pengembangan kompetensi dan pemahaman terkait *Good Corporate Governance* (GCG) dan prinsip – prinsip GCG yang diterapkan di Indonesia. 4 (empat) pilar penting dalam penerapan *good corporate governance* yaitu perilaku beretika, akuntabilitas, transparansi dan keberlanjutan.

Dalam aksi perubahan ini, fokus area yang terdampak yaitu optimalisasi tata kelola kepegawaian, yaitu merupakan salah satu pilar penting dalam praktik *good corporate governance*. Pemimpin aksi perubahan harus mampu menerapkan 4 (empat) pilar

penting dalam penerapan *good corporate governance* tersebut sebagai seorang *leader* dalam implementasi aksi perubahan untuk meningkatkan tata kelola kepegawaian yang efektif di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.



Gambar 26 Sertifikat Kelulusan Kelas Pelatihan Maintaining Effective Governance

## BAB VI

### DISEMINASI DAN PUBLIKASI AKSI PERUBAHAN

#### A. Penerapan Strategi Komunikasi

Pelaksanaan aksi perubahan ini melibatkan stakeholder yang memiliki kebutuhan dan pengaruh dan kepentingan yang berbeda. Berikut strategi komunikasi yang dilaksanakan untuk mengoptimalkan peran stakeholders dan meminimalisir kontra dari stakeholders.

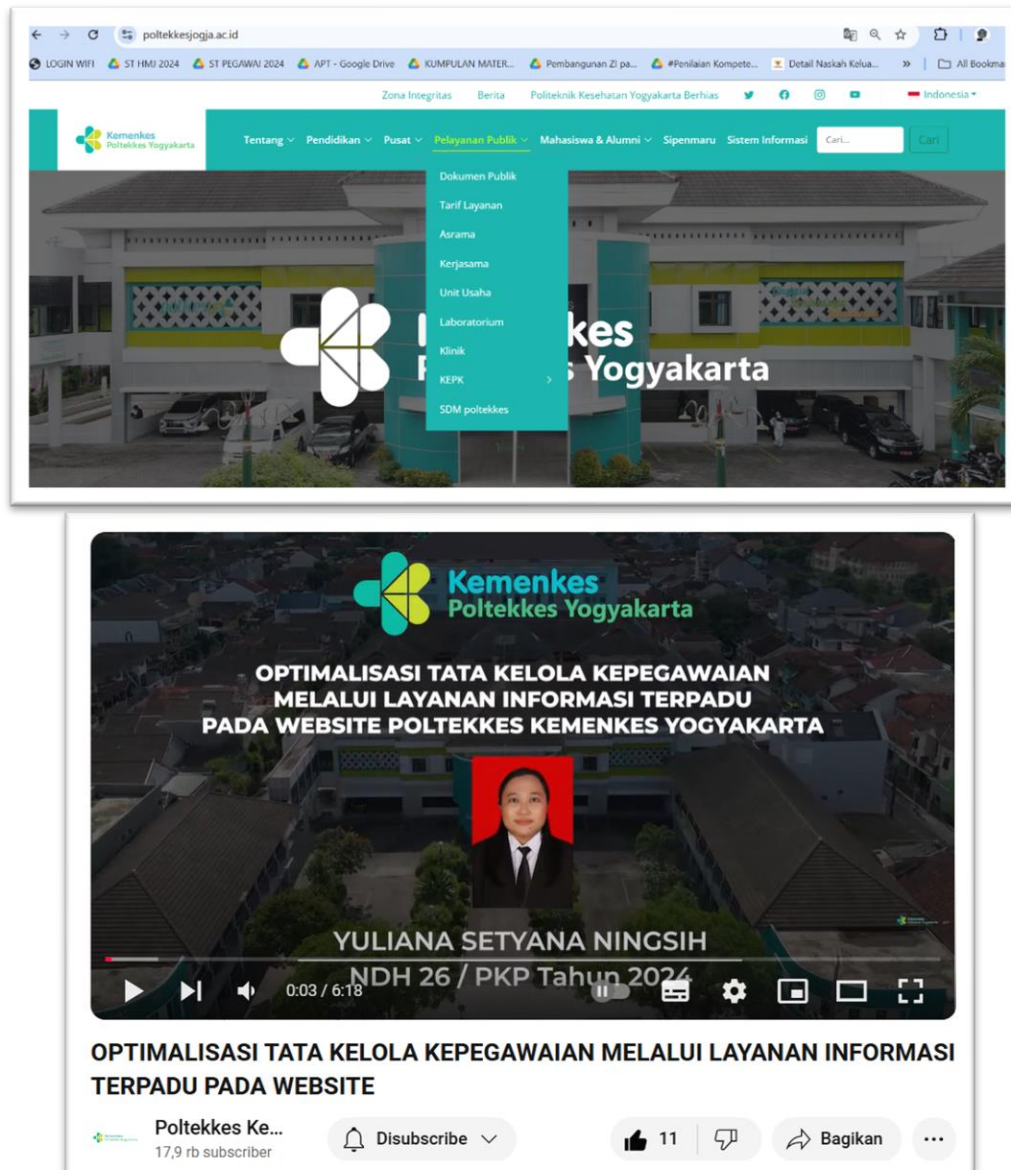
*Tabel 25 Penerapan Strategi Komunikasi Stakeholder*

NO	KUADRAN	STAKEHOLDER	PENERAPAN STRATEGI
1	Promoter (Pengaruh besar, kepentingan besar)	1. Direktur Poltekkes 2. Wakil Direktur Poltekkes 3. Kabag Administrasi Akademik dan Umum 4. Kepala Unit TI 5. Tim Kepegawaian 6. Tim Unit TI	1. Komunikasi dan advokasi rutin apabila terjadi kendala dengan Direktur, Wakil Direktur dan Kabag secara langsung maupun melalui aplikasi pesan instan 2. Komunikasi dan koordinasi rutin dengan Unit IT, Tim Kepegawaian dan Tim Unit IT secara langsung maupun melalui aplikasi pesan instan
2	Latent (Pengaruh besar, kepentingan kecil)	1. Ditjen Tenaga Kesehatan 2. Biro Organisasi dan SDM	Komunikasi dan koordinasi rutin terkait regulasi dan informasi kepegawaian yang terbaru
3	Defender (Pengaruh kecil, kepentingan besar)	1. SPI 2. Pusat Penjaminan Mutu 3. ASN Poltekkes Kemenkes Yogyakarta 4. Masyarakat Umum	Komunikasi dan sosialisasi terkait implementasi aksi perubahan dan melaksanakan asistensi kepada ASN maupun masyarakat umum
4	Apathetics (Pengaruh kecil, kepentingan kecil)	1. BKN 2. Kemendikbudristek 3. PK BLU Kemenkeu 4. LAM PT-Kes	Koordinasi dan konsultasi pengelolaan kepegawaian

#### B. Keberhasilan Mendapat Dukungan Aksi Perubahan

Aksi perubahan ini mendapat dukungan dari Direktur Poltekkes Kemenkes Yogyakarta berupa persetujuan dan penerbitan SK Tim Efektif Aksi Perubahan untuk mendukung terlaksananya aksi perubahan. Di samping itu, jajaran pimpinan juga turut memberikan dukungan dengan memberikan kesempatan bagi pemimpin aksi perubahan untuk melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai dalam forum apel bersama yang diikuti seluruh pegawai sehingga implementasi aksi perubahan dapat disosialisasikan dan dimanfaatkan oleh seluruh pegawai. Dukungan dan komitmen dari pimpinan dan anggota

tim efektif dilakukan melalui Pernyataan Dukungan Aksi Perubahan yang disampaikan dalam *Gambar 28*. Selain itu, dukungan juga diberikan melalui pemanfaatan website resmi dan kanal *youtube* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai salah satu sarana sosialisasi kepada para pegawai. Adapun video testimoni dukungan dari jajaran pimpinan, pengguna jasa dan pengelola kepegawaian melalui tautan video: <https://youtu.be/ol9b0j8LRQw>



*Gambar 27 Publikasi melalui website dan kanal youtube institusi*

## BAB VII

### KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

Implementasi aksi perubahan dalam jangka pendek telah dilaksanakan dengan output yaitu tersedianya layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Salah satu tahapan dalam *milestone* jangka menengah juga telah dilaksanakan dalam jangka pendek yaitu adanya informasi terkait status Kenaikan Pangkat (Reguler) dan status Kenaikan Gaji Berkala bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Selanjutnya, perlu disusun kembali rencana tindak lanjut untuk jangka menengah dan jangka panjang berdasarkan *timeline* yang telah ditetapkan.

*Tabel 26 Rencana Tindak Lanjut Aksi Perubahan Jangka Menengah dan Jangka Panjang*

No	Tahapan	Kegiatan	Waktu	Output
<b>1</b>	<b>Jangka Menengah:</b>			
	<b>Tujuan:</b> Terlaksananya monitoring dan evaluasi pemanfaatan layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta			
a	Penyempurnaan layanan informasi kepegawaian	Rapat dengan seluruh Tim Efektif	November – Desember 2024	Penambahan informasi: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informasi angka kredit terakhir pejabat fungsional</li> <li>2. Status Kenaikan Pangkat Pilihan Jabatan Fungsional</li> <li>3. Status Penghargaan SLKS</li> <li>4. Integrasi layanan penilaian kinerja pegawai e-kinerja Kemenkes dengan e-kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta</li> </ol>
b	Penyusunan instrumen monitoring dan evaluasi	Rapat dengan seluruh Tim Efektif untuk menyusun instrumen monev	Januari 2025	Instrumen Monev
c	Monitoring dan Evaluasi	1. Melakukan monev kepatuhan updating informasi	Januari – Maret 2025	1. Peningkatan kepatuhan updating informasi

No	Tahapan	Kegiatan	Waktu	Output
		2. Monev kepuasan layanan informasi kepegawaian		2. Hasil survey kepuasan
<b>2</b>	<b>Jangka Panjang:</b> <b>Tujuan:</b> Terwujudnya optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan terpadu pada <i>Website</i> Poltekkes Kemenkes Yogyakarta			
	Layanan Terpadu Informasi Kepegawaian	1. <i>Maintenance</i> layanan informasi kepegawaian ( <i>update</i> data/informasi secara berkala) 2. Tindak Lanjut Hasil Monev 2024	Tahun 2025	Layanan informasi kepegawaian yang <i>ter-update</i> dan penyelesaian tindak lanjut hasil monev 2024

Selain masuk dalam rencana aksi jangka menengah dan jangka panjang, kepastian keberlanjutan aksi perubahan juga dicantumkan dalam perencanaan kinerja pemimpin aksi perubahan. Dalam perencanaan kinerja (revisi) tahun 2024 tertuang bahwa aksi perubahan Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dengan rencana kinerja “Terimplementasi aksi perubahan Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta” serta indikator “Laporan Aksi Perubahan” sejumlah 1 (satu) laporan.

NO.	RENCANA HASIL KERJA PIMPINAN YANG DIINTERVENSI	RENCANA HASIL KERJA	ASPEK	INDIKATOR KINERJA INDIVIDU	TARGET
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A. UTAMA					
1.	Mengkoordinir pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sesuai tugas fungsi jabatan	Pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai sesuai tugas fungsi jabatan	Kuantitas	Terlaksananya pengembangan kompetensi pegawai sesuai tugas fungsi jabatan (14-02-2024)	20 JPL
1.	Mengkoordinir pengembangan kompetensi pegawai sesuai tugas fungsi jabatan	Terimplementasinya Aksi Perubahan Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada Website Poltekkes Kemenkes Yogyakarta	Kualitas	Laporan Aksi Perubahan (24-10-2024)	1 Laporan
2.	Mengkoordinir pelaksanaan dukungan administrasi dalam peningkatan jumlah pendidik yang memiliki Sertifikasi Dosen	Menyiapkan dukungan administrasi dalam peningkatan jumlah pendidik yang memiliki Sertifikasi Dosen	Kuantitas	Terlaksananya dukungan administrasi dalam peningkatan jumlah pendidik yang memiliki Sertifikasi Pendidik (14-02-2024)	1 Laporan
3.	Mengkoordinir percepatan peningkatan kualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar	Melaksanakan fasilitasi percepatan peningkatan kualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar	Kuantitas	Terlaksananya fasilitasi percepatan peningkatan kualifikasi Lektor Kepala dan/atau Guru Besar (14-02-2024)	1 Laporan
4.	Mengkoordinir pelaksanaan dukungan administrasi dalam pencapaian akreditasi Unggul	Menyusun dokumen kriteria SDM dalam pencapaian akreditasi Unggul	Kuantitas	Terusuhnya dokumen kriteria SDM dalam pencapaian akreditasi Unggul (14-02-2024)	1 Laporan

Gambar 28 Aksi Perubahan yang tertuang dalam SKP

Di samping itu, komitmen internal untuk menjamin keberlanjutan aksi perubahan ditunjukkan melalui pernyataan dukungan dan komitmen terhadap aksi perubahan mulai dari jajaran pimpinan hingga pengelola kepegawaian dan tim unit informasi. Pernyataan komitmen dan dukungan terhadap keberlanjutan aksi perubahan ditunjukkan dalam surat pernyataan berikut ini:



Gambar 29 Pernyataan Dukungan Aksi Perubahan

## BAB VIII

### PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI



Berdasarkan hasil penilaian potensi diri yang dilakukan oleh peserta bersama mentor tersebut, diketahui bahwa hasil penilaian awal diperoleh nilai sebesar 8,44 dengan kualifikasi baik sebagai nilai rata – rata untuk seluruh komponen. Melalui Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, peserta dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan pengawas terkait integritas, kerjasama dan mengelola perubahan. Memperhatikan nilai pada masing – masing sub komponen tersebut, maka peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas.

<b>REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA</b>					
<b>Nama Peserta</b> : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP		<b>Nama Mentor</b> : ANITA DWI JUWITA NINGRUM, Apt			
<b>NIP</b> : 198806122010122003		<b>NIP:</b> : 198510092010122003			
<b>Jabatan</b> : Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda		<b>Jabatan</b> : Kepala Bagian Administrasi Akademik			
<b>Instansi</b> : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta		<b>Instansi</b> : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta			
<b>Program</b> : PKP Tahun 2024					
Nilai Komponen					
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub
Peserta	8.67	8.40	8.00	8.36	Baik
Mentor	8.83	8.40	8.20	8.48	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	8.78	8.40	8.14	8.44	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	
<b>Keterangan Kualifikasi</b>			<b>Akhir Sikap Perilaku</b>		
9-10	Istimewa	<b>8.44</b>			
7-8.99	Baik	<b>Kualifikasi:</b>			
5-6.99	Cukup	<b>Baik</b>			
3-4.99	Kurang				
1-2.99	Sangat Kurang				
REKOMENDASI PENGEMBANGAN POTENSI DIRI:					
<b>Istimewa</b>	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan sebagai bekal pengayaan sikap perilaku untuk menduduki jabatan pimpinan yang lebih tinggi				
<b>Baik</b>	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan pengayaan pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal pendalaman sikap perilaku dalam jabatan pimpinan pengawas				
<b>Cukup</b>	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan dan pendampingan yang terjadwal sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				
<b>Kurang</b>	: Memperhatikan nilai pada sub komponen pada Formulir Peserta atau Mentor dan Rekap nilai gabungan, peserta perlu diberikan program pengembangan potensi diri dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur pada saat melaksanakan aksi perubahannya dengan bimbingan, pendampingan yang sangat ketat dan sebaiknya agar melibatkan unit pengelola kepegawaian instansi asal peserta sebagai bekal penguatan sikap perilaku dalam menduduki jabatan pengawas				
<b>Sangat Kurang</b>	:				

*Gambar 30 Rekap Nilai Potensi Diri Peserta*

Berdasarkan hasil pengolahan akhir terhadap penilaian potensi diri peserta yang merupakan gabungan penilaian peserta dengan mentor, maka pemetaan sikap perilaku kepemimpinan dan pengembangan potensi diri yang dilakukan adalah sebagai berikut:

**PEMETAAN SIKAP PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI  
 PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS  
 TAHUN 2024 - BBPK CILOTO**

Nama Peserta : YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP NIP : 198806122010122003 Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta Nama Mentor : ANITA DWI JUWITA NINGRUM, Apt Jabatan Mentor : Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum	
Berdasarkan hasil pemetaan sikap perilaku kepemimpinan yang dinilai bersama dengan mentor, dengan nilai : 1. Integritas sebesar 8,78 dengan kualifikasi <b>Baik</b> 2. Kerjasama sebesar 8,40 dengan kualifikasi <b>Baik</b> 3. Mengelola perubahan sebesar 8,14 dengan kualifikasi <b>Baik</b>  Nilai Akhir Sikap Perilaku Kepemimpinan sebesar <b>8,44</b> dengan kualifikasi <b>Baik</b>	
Berkaitan hasil tersebut, diperlukan rencana pengembangan potensi diri yang akan dilaksanakan selama masa pelaksanaan aksi perubahan, sebagai berikut: Pelatihan <i>self-learning</i> atau pelatihan klasikal/non klasikal terkait beberapa tema sebagai berikut: 1. Pemanfaatan sistem digital dalam pelayanan publik 2. Kepemimpinan yang inovatif 3. <i>Relationship Management</i>	
Peserta    <b>Yuliana Setyana Ningsih, S.IP</b> NIP 198806122010122003	Ciloto, 25 Agustus 2024 Disetujui oleh : Mentor/ Atasan Langsung Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum    <b>Anita Dwi Juwita Ningrum, Apt</b> NIP 198510092010122003

Dalam implementasi aksi perubahan ini, upaya pengembangan potensi diri yang dilakukan diantaranya dengan proses mentoring, penugasan, menjalin kerja sama dan pelatihan *self-learning* sebagai berikut:

## 1. Mentoring

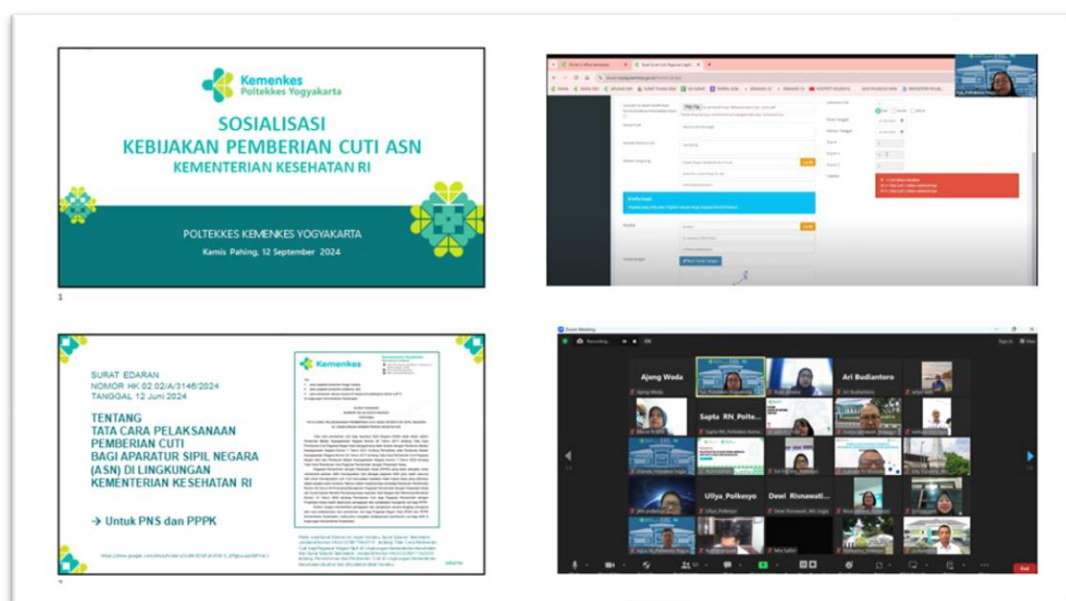
Mentoring dilakukan secara berkala bersama dengan mentor yaitu Ibu Anita Dwi Juwita Ningrum, Apt, Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Umum Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, sebagai berikut:

Kartu Kendali Proses Mentoring					
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas					
Tahun 2024					
Nama Peserta : Yuliana Setyana Ningsih, S.IP			Nama Mentor : Anita Dwi Juwita Ningrum, Apt		
NDH : 26					
Instansi : Poltekkes Kemenkes Yogyakarta					
No	Tanggal Mentoring	Isu/Permasalahan yang Dihadapi	Media Komunikasi	Hasil Mentoring	Tanda Tangan Mentor
1	4 September 2024	Model pengembangan potensi diri	Tatap Muka	Penugasan sebagai narasumber utk meningkatkan kepercayaan diri dan mengikuti pelatihan <i>self learning</i>	
2	6 September 2024	Penyusunan Rancangan SK Tim Efektif Aksi Perubahan	Tatap Muka	SK Tim Efektif Aksi Perubahan dan pelaksanaan rapat koordinasi perdana tim efektif secara daring	
3	16 September 2024	Isian menu profil pada tampilan layanan informasi terpadu kepegawaian	Tatap Muka	Isian berupa tupoksi dan struktur organisasi tim pengelola kepegawaian	
4	2 Oktober 2024	Penyusunan pedoman/juknis	Tatap Muka	Perlu rapat koordinasi tim efektif dengan mengundang Wadir II untuk arahan dan masukan	
5	18 Oktober 2024	Penentuan jadwal sosialisasi kepada seluruh pegawai	Tatap Muka	Akan meminta arahan dari pimpinan terkait pelaksanaan sosialisasi	
6	25 Oktober 2024	Konsultasi Laporan Aksi Perubahan dan <i>story board</i> untuk Video	Tatap Muka	Laporan Aksi Perubahan dan Video Hasil Implementasi Aksi Perubahan	

Gambar 31 Kartu Kendali Proses Mentoring

## 2. Penugasan sebagai Narasumber dalam Sosialisasi Kebijakan Pemberian Cuti ASN Kementerian Kesehatan bagi ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta

Menindaklanjuti Surat Edaran Sekretaris Jenderal Nomor HK.02.02/A/3146/2024 tanggal 12 Juni 2024 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemberian Cuti bagi ASN di lingkungan Kementerian Kesehatan, maka Direktur menugaskan penulis untuk memberikan pemaparan terkait Mekanisme Cuti bagi ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta menggunakan aplikasi e-office Kementerian Kesehatan, yang mana Cuti ASN merupakan salah satu tugas dari tim kerja penulis. Kegiatan ini dilaksanakan secara daring pada hari Kamis, 12 September 2024 dan dihadiri oleh seluruh ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yang mempunyai tujuan supaya seluruh ASN memahami perubahan tata cara pelaksanaan pemberian cuti yang semula dilaksanakan secara manual sekarang beralih secara *online* menggunakan teknologi informasi.



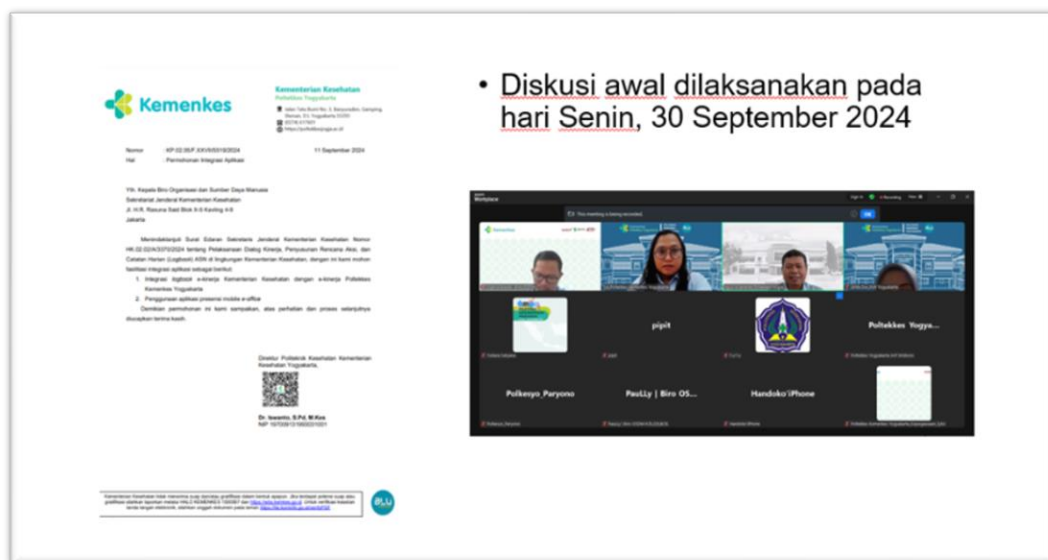
Gambar 32 Tangkap Layar Sosialisasi Kebijakan Pemberian Cuti ASN

### 3. Menjalin kerjasama dengan Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan dalam rangka integrasi Sistem Penilaian Kinerja

Untuk meningkatkan optimalisasi tata kelola kepegawaian dalam bidang penilaian kinerja pegawai, dengan adanya Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Kesehatan Nomor HK.02.02/A/3370/2024 tentang Pelaksanaan Dialog Kinerja, Penyusunan Rencana Aksi, dan Catatan Harian (Logbook) ASN di lingkungan Kementerian Kesehatan, maka perubahan aturan ini perlu dikelola dengan menjalin kerja sama dengan Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan sebagai pembina pusat kepegawaian ASN di lingkungan Kementerian Kesehatan. Kerja sama yang diharapkan yaitu adanya integrasi sistem penilaian kinerja khususnya proses Dialog Kinerja dan Pengisian *Logbook* ASN.

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta sebagai unit pelaksana teknis di bawah Kementerian Kesehatan yang merupakan satuan kerja Badan Layanan Umum (BLU) telah memiliki sistem penilaian kinerja dan *logbook* sejak bulan Juli 2027, yang dilakukan sebagai salah satu dasar dalam pemberian remunerasi bulanan, sehingga perlu dilakukan integrasi sistem penilaian kinerja antara e-kinerja Poltekkes Kemenkes Yogyakarta dengan e-kinerja Kementerian Kesehatan. Hal ini bertujuan salah satunya untuk meningkatkan pelayanan yang optimal bagi ASN supaya ASN di lingkungan Poltekkes Kemenkes Yogyakarta tidak perlu mengisi *logbook* harian dalam 2 (dua) sistem yang berbeda.

Proses inisiasi kerja sama diawali dengan permohonan secara tertulis dari Direktur Poltekkes Kemenkes Yogyakarta kepada Kepala Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan, yang ditindaklanjuti dengan diskusi awal secara daring melalui media *zoom meeting* antara Tim Kerja Sistem Informasi Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan dan Tim Kerja Kepegawaian dan Unit Teknologi Informasi Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. Proses kerja sama ini terus dibangun dan direncanakan integrasi sistem e-kinerja khususnya dalam pengisian dialog kinerja dan *logbook* ASN ini dapat diimplementasikan paling lambat pada bulan Januari Tahun 2025.



Gambar 33 Tangkap Layar Surat Permohonan Integrasi dan Diskusi Awal Kerja Sama Integrasi Sistem e-Kinerja

#### 4. Mengikuti Pelatihan

Pelatihan yang diikuti adalah beberapa Kelas Pelatihan yang diselenggarakan oleh ASN Berpijar dan Pelatihan Klasikal *Public Speaking* yang diselenggarakan oleh P2KASN Kementerian Kesehatan bekerja sama dengan LSPR untuk mengembangkan potensi diri, khususnya dalam meningkatkan kompetensi dalam bidang manajerial sehingga dapat meningkatkan nilai integritas, kerja sama dan mengelola perubahan. Berikut adalah pelatihan *self-learning* yang diikuti:

Tabel 27 Pelatihan yang diikuti dalam rangka Pengembangan Kompetensi Diri

No	Kelas Pelatihan	Sertifikat
1	<p><b>Strategi dalam Sistem Tata Kelola Data</b></p> <p>Tujuan: Memahami manajemen data dalam pemerintahan, pentingnya kualitas data yang konsisten, aman, dan mudah diakses, serta cara-cara mengintegrasikan data lintas instansi agar dapat dimanfaatkan secara maksimal</p>	
2	<p><b>Design Thinking dalam Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan</b></p> <p>Tujuan: Memahami tahapan <i>design thinking</i> dalam upaya meningkatkan kepemimpinan pengawas</p>	
3	<p><b>Menguasai Seni Berkomunikasi</b></p> <p>Tujuan: Untuk meningkatkan kepercayaan diri dan pemahaman tentang teknik berkomunikasi yang tepat dan efektif kepada anggota tim</p>	

No	Kelas Pelatihan	Sertifikat
4	<p><b>Pelatihan <i>Public Speaking</i> for <i>Team Leader</i></b></p> <p>Tujuan: Untuk meningkatkan kemampuan <i>public speaking</i> bagi para <i>team leader</i></p>	<p>Sertifikat sampai dengan Laporan ini dibuat masih proses (belum terbit).</p> 

## **BAB IX**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

1. Tahapan atau milestone jangka pendek telah terlaksana seluruhnya dengan output yaitu tersedianya layanan terpadu terkait informasi dan prosedur kepegawaian melalui *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta
2. Aksi perubahan ini mendapatkan dukungan penuh dari Direktur untuk terus dikembangkan dan dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam pengelolaan layanan kepegawaian dalam rangka meningkatkan mutu layanan institusi
3. Aksi perubahan ini mendapatkan dukungan dan apresiasi dari jajaran pimpinan, pengguna layanan dan pengelola kepegawaian dan akan terus dilaksanakan sosialisasi dan pengembangan layanan untuk pemanfaatan secara optimal

#### **B. SARAN**

1. Melakukan koordinasi dan komunikasi dengan *stakeholder* terkait tentang informasi dan prosedur kepegawaian yang berlaku sebagai bahan pembaharuan layanan informasi kepegawaian
2. Melakukan monitoring dan evaluasi secara periodik terkait pemanfaatan layanan informasi terpadu kepegawaian
3. Melakukan *maintenance* periodik terhadap layanan informasi terpadu kepegawaian

## DAFTAR PUSTAKA

BBPK Ciloto. *Modul Pelatihan (AMTC) Manajemen Terapan Bagi Pengelola Program Kesehatan.*

LAN. 2021. Modul Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang *Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 12 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Kementerian Kesehatan*

Poltekkes Kemenkes Yogyakarta. 2024. *Laporan Kinerja Tahun 2023.*

Tenney, Matt. Business Leadership Today. *10 Characteristics of Servant Leadership.*  
<https://businessleadershiptoday.com/what-are-the-10-characteristics-of-servant-leadership/>

Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*

## LAMPIRAN

### A. USG Akar Masalah 1

NO	ISU	U	S	G	TOTAL	RANK
1	Kurangnya sosialisasi terkait urusan kepegawaian	5	5	4	14	I
2	Kurangnya pelatihan atau bimbingan teknis terkait urusan kepegawaian	4	4	3	11	II
3	Aplikasi tidak <i>user-friendly</i>	3	3	2	8	III
4	Kendala terminology (penggunaan istilah teknis yang tidak familiar)	2	3	1	6	IV

### B. USG Akar Masalah 2

NO	ISU	U	S	G	TOTAL	RANK
1	Jadwal sosialisasi yang tidak terencana dengan baik	2	3	1	6	IV
2	Minimnya media dan saluran komunikasi yang efektif dalam menyampaikan dan mendokumentasikan informasi kepegawaian	5	5	3	13	I
3	Fokus pada aktivitas atau urusan manajemen yang lain	4	2	2	8	III
4	Resistensi terhadap perubahan atau pembaharuan terkait urusan kepegawaian	3	4	4	11	II

### C. USG Akar Masalah 3

NO	ISU	U	S	G	TOTAL	RANK
1	Belum ada sistem yang baik untuk menyampaikan, mengorganisir dan mendokumentasikan informasi kepegawaian	5	5	4	14	I
2	Informasi kepegawaian yang kompleks dan beragam	4	3	3	10	II
3	Tidak ada kebijakan atau prosedur yang jelas dalam penggunaan media penyampaian informasi kepegawaian	3	4	2	9	III

**KEPUTUSAN DIREKTUR POLITEKNIK KESEHATAN KEMENTERIAN KESEHATAN  
YOGYAKARTA**

NOMOR: HK.02.03/F.XXVII/5470/2024

TENTANG  
TIM EFEKTIF AKSI PERUBAHAN OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI  
LAYANAN INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES  
YOGYAKARTA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
DIREKTUR POLITEKNIK KESEHATAN KEMENTERIAN KESEHATAN YOGYAKARTA

Menimbang : a. bahwa dalam rangka implementasi Pelatihan Kepemimpinan Pengawas tahun 2024 yang diikuti oleh saudara Yuliana Setyana Ningsih, S.IP di Balai Besar Pelatihan Kesehatan Ciloto, telah disusun rancangan aksi perubahan pada Poltekkes Kemenkes Yogyakarta yaitu optimalisasi tata kelola kepegawaian melalui layanan informasi terpadu pada *website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta;

b. bahwa dalam rangka mendukung pelaksanaan aksi perubahan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu dibentuk Tim Efektif Aksi Perubahan;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b tersebut, perlu menetapkan Tim Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada *Website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2019 tentang Pelayanan Publik

2. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;

3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan;

4. Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;

5. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan;

6. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan Di Lingkungan

Kementerian Kesehatan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 12 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 71 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Kesehatan di Lingkungan Kementerian Kesehatan.

#### MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKTUR POLITEKNIK KESEHATAN KEMENTERIAN KESEHATAN YOGYAKARTA TENTANG TIM EFEKTIF AKSI PERUBAHAN OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES YOGYAKARTA

KESATU : Menetapkan Tim Efektif Aksi Perubahan Optimalisasi Tata Kelola Kepegawaian melalui Layanan Informasi Terpadu pada *Website* Poltekkes Kemenkes Yogyakarta, yang selanjutnya disebut Tim Efektif.

KEDUA : Tim Efektif sebagaimana dimaksud dalam Diktum Kesatu seperti tersebut dalam Lampiran Keputusan ini.

KETIGA : Segala biaya yang timbul akibat pelaksanaan tugas tersebut dibebankan pada DIPA Poltkekes Kemenkes Yogyakarta.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Yogyakarta  
Pada tanggal 6 September 2024  
Direktur Politeknik Kesehatan  
Yogyakarta,

}{td}

**Dr. Iswanto, S.Pd, M.Kes**

Tembusan:

1. Yang bersangkutan;
2. Arsip

## Lampiran

Keputusan Direktur Politeknik Kesehatan Kementerian  
Kesehatan Yogyakarta

Nomor : HK.02.03/F.XXVII/5470/2024

Tanggal : 6 September 2024

### SUSUNAN TIM EFEKTIF

#### AKSI PERUBAHAN OPTIMALISASI TATA KELOLA KEPEGAWAIAN MELALUI LAYANAN INFORMASI TERPADU PADA WEBSITE POLTEKKES KEMENKES YOGYAKARTA

<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>	<b>URAIAN TUGAS</b>
Penanggung Jawab	Dr. ISWANTO, S.Pd, M.Kes.	
Pengarah	1. Dr. AGUS WIJANARKA, S.Si.T., M.Kes 2. ANITA DWI JUWITA NINGRUM, Apt	1. Memberikan persetujuan dalam penetapan isu; 2. Menyepakati timeline penyelesaian penyelesaian kegiatan yang akan dilaksanakan 3. Memberikan dukungan penuh kepada peserta dalam melaksanakan kegiatan 4. Memberikan bimbingan dalam melaksanakan rangkaian kegiatan aksi perubahan 5. Melaksanakan monitoring pelaksanaan aksi perubahan 6. Memberikan penilaian sikap perilaku kepemimpinan peserta 7. Melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan potensi diri peserta 8. Melakukan penilaian pengembangan diri/potensi diri peserta
Ketua	YULIANA SETYANA NINGSIH, S.IP	1. Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan aksi perubahan 2. Melaporkan kegiatan aksi perubahan
Tim Efektif Aksi Perubahan	1. SUPARYONO, SKM 2. RANGGA KURNIAWAN, S.A.P. 3. SYLVIANA RUSDWITASARI, Amd.KL 4. SUYATNO 5. YANI PUSPITASARI, S.Kom., MM. 6. HARSONO 7. MALIK FIKRI 8. FUAD HASYIM ALI MASRURI 9. BOBY SEVRI ANDIKA	1. Menyusun draft SK Tim Efektif Aksi Perubahan 2. Melakukan identifikasi kebutuhan data dan dokumen 3. Memetakan kebutuhan pengembangan layanan informasi terpadu 4. Menyusun juknis/SOP/manual book penyampaian informasi kepegawaian melalui website 5. Menerjemahkan desain rancangan pengembangan layanan informasi kepegawaian terpadu pada website 6. Mengembangkan fitur layanan

NAMA	JABATAN	URAIAN TUGAS
		informasi kepegawaian terpadu pada website 7. Menyiapkan uji coba 8. Melakukan uji coba layanan informasi terpadu kepegawaian 9. Melakukan pendampingan pemanfaatan layanan 10. Melakukan monitoring dan evaluasi pemanfaatan layanan

Direktur Politeknik Kesehatan  
Yogyakarta,



**Dr. Iswanto, S.Pd, M.Kes**