



## LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

# STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT

DISUSUN OLEH:

NAMA : SRI DIANA KUSUMAWATI, S.I.K., M.I.K.,  
NDH : 20230707012068

PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II  
ANGKATAN XXVIII - 2023  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA



## LEMBAR PENGESAHAN

### LAPORAN PROYEK PERUBAHAN

# STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT

#### DISUSUN OLEH:

NAMA : SRI DIANA KUSUMAWATI, S.I.K., M.I.K.,  
NDH : 20230707012068

#### DISEMINARKAN PADA:

HARI :  
TANGGAL : November 2023

MENTOR

COACH

PENGUJI

(Yuli Cahyanti S.S. MSi)  
Kombes Pol. NRP 70070798

(Dr. Ir. Retno Setijowati, M.Si)  
NIP .....

Dr. Hery Antasari, S.T., M.Dev.Plg  
NIP .....

KEPALA PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

(.....)  
NIP. ....



**FORM PERSETUJUAN MENTOR  
PADA TAHAP LAPORAN PROYEK PERUBAHAN  
PKN TK II ANGKATAN XV TAHUN 2023**

Nama Peserta : **Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K.,**  
NDH : 20230707012068  
Instansi : Kepolisian Negara Republik Indonesia

Nama Mentor : **Kombes Pol Yuli Cahyanti SS. MSi**  
NRP : 70070798  
Jabatan : Plt.Kabag Lotas Set NCB Interpol  
Indonesia Divhubinter Polri

Gagasan Perubahan : Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat

Disetujui oleh

Mentor

**Yuli Cahyanti S.S., M.Si**  
**Kombes Pol NRP 70070798**

## LEMBAR PERNYATAAN KOMITMEN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K.  
NDH : 20230707012068  
Instansi : Kepolisian Negara Republik Indonesia  
Jabatan : Kasubbag Sumda Bag Renmin Divhubinter Polri.

Dengan ini menyatakan komitmen untuk melaksanakan target jangka menengah dan panjang dari proyek perubahan yang telah disusun dalam rencana proyek perubahan yang berjudul: “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat”.

Demikian komitmen ini saya buat sebenar-benarnya dan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Jakarta, November 2023

Mengetahui

Yang Menyatakan

**Mentor**

**Yuli Cahyanti S.S., M.Si**  
Kombes Pol NRP 70070798

**Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K.**  
AKBP NRP 75090019

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Pada saat ini dunia seakan-akan tanpa batas (*borderless world*) seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mobilisasi manusia pada suatu negara ke negara lain sangat masif terjadi dengan berbagai tujuan. Kondisi ini menyebabkan banyaknya warga negara lain berada di suatu negara untuk kegiatan pendidikan, liburan, bekerja, dan lain sebagainya. Indonesia merupakan salah satu negara dengan penduduk yang menduduki jumlah nomor 4 (empat) di dunia. Jumlah penduduk yang besar memiliki potensi penyebaran warganya di negara lain akan lebih besar.

Sebagaimana dalam kehidupan manusia, permasalahan akan muncul menyertainya. Hal yang sama akan terjadi pada Warga Negara Indonesia (WNI) yang berada di luar negeri berpotensi memiliki suatu permasalahan. Bentuk permasalahan tersebut antara lain adalah masalah pidana, masalah administrasi, dan masalah lainnya. Berpijak pada hal ini maka terdapat suatu badan khusus yaitu Interpol yang bertugas untuk menangani berbagai permasalahan lintas negara. Salah satu implementasi Interpol adalah menempatkan personalnya pada di luar negari. Atase Polri dan STP (Staf Teknis Polri) adalah perwakilan Polri yang bertugas menangani masalah WNI yang ada di luar negeri atau memberikan pelayanan lain di bidang kepolisian. Dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja Atase Polri dan STP maka perlu dilakukan pengawasan dan penilaian kinerja yang bersangkutan. Pada saat ini di kepolisian sudah ada SMK (Sistem Manajemen Kinerja). Namun karakteristik penugasan personel Atase Polri dan STP berada di luar negeri maka perlu dilakukan suatu strategi untuk mengoptimisasikannya melalui kolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri. Berkaitan dengan permasalahan tersebut, maka dalam Proyek Perubahan ini mengambil judul “Strategi optimalisasi Sistem Manajemen

Kinerja pada Atase Polri dan STP guna membangun profesionalisme Polri dalam rangka mewujudkan kepercayaan masyarakat”.

Divhubinter Polri bertugas menyelenggarakan kegiatan National Central Bureau (NCB)-Interpol dalam upaya penanggulangan kejahatan internasional/transnasional, mengemban tugas misi internasional dalam misi damai, kemanusiaan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia serta turut membantu pelaksanaan perlindungan hukum terhadap Warga Negara Indonesia di Luar Negeri.

Proyek perubahan ini sejalan dengan tantangan yang dihadapi dalam rangka memujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) terutama dalam peningkatan kinerja personel Polri yang bertugas sebagai Atase dan STP sehingga profesional sesuai dengan harapan masyarakat.

Hasil dari proyek perubahan “Strategi optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP guna membangun profesionalisme Polri dalam rangka mewujudkan kepercayaan masyarakat” adalah Terbangunnya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP guna membangun profesionalisme Polri, yang didukung dengan adanya Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP. Selanjutnya untuk memudahkan implementasi juga disusun Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri.

Dampak dan manfaat dari proyek perubahan ini diharapkan mampu peningkatan profesionalisme Polri khususnya Atase Polri dan STP dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga melalui pengawasan kinerja diharapkan pelayanan publik terhadap WNI yang berada di luar negeri dapat meningkat.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur kami sampaikan kehadirat Allah swt atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan Proyek Perubahan dalam rangka mengikuti Pendidikan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Tahun 2023 Angkatan XXVIII dengan tema Strategi optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP guna membangun profesionalisme Polri dalam rangka mewujudkan kepercayaan masyarakat.

Proyek perubahan ini merupakan gambaran terhadap strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan pada tahap implementasi. Diharapkan proyek perubahan ini dapat memenuhi syarat untuk dapat dilanjutkan dalam implementasi.

Sebagai manusia yang memiliki banyak kekurangan, kami menyadari apabila terdapat kekurangan dalam Proyek Perubahan ini karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Untuk itu kami sangat mengharapkan masukan dan saran untuk kebaikan kami dan Rancangan Proyek Perubahan ini.

Pada kesempatan ini kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, saran, masukan, dan bimbingan dalam penyusunan Proyek Perubahan, terutama kepada Mentor, Kombes Yuli Cahyanti SS. MSI., Penerjemah Utama Divhubinter Polri selaku atasan dan Coach, Dr. Ir. Retno Setijowati, M.S., Widyaiswara Ahli Utama Lembaga Administrasi Negara serta suami dan tercinta atas do'a, dukungan dan semangatnya



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	01
Lembar Pengesahan .....	02
Lembar Persetujuan Mentor .....	03
Surat Pernyataan .....	04
Ringkasan Eksekutif .....	05
Kata Pengantar .....	06
Daftar Isi .....	08
Daftar Tabel .....	09
Daftar Gambar .....	10
Daftar Lampiran .....	97
<b>BAB I RENCANA PROYEK PERUBAHAN</b>	
A Latar Belakang .....	11
B Tugas dan Fungsi Bagrenmin Divhubinter.....	12
C Tahapan Perubahan rencana Strategis .....	18
D Tujuan dan Manfaat .....	29
E Keluaran (Output) dan Hasi (Outcame).....	32
<b>BAB II PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN</b>	
A Capaian Hasil Perubahan .....	47
B Kepemimpinan Strategis .....	56
C Implementasi Strategis Marketing .....	59
D Keberlanjutan Proyek Perubahan .....	79
E Pemberdayaan Organisasi Pembelajar .....	81
F Keterkaitan Mata Pelatihan dengan Proyek Perubahan .....	83



<b>BAB III</b>	<b>PENGEMBANGAN POTENSI DIRI</b>	
A	Analisa Kebutuhan Pengembangan Diri .....	86
B	Pengembangan Potensi Diri .....	87
<b>BAB IV</b>	<b>PENUTUP</b>	
A	<i>Lesson Learnt</i> .....	91
B	Kesimpulan .....	92
C	Tindak Lanjut .....	94
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	95
	<b>LAMPIRAN</b> .....	96

#### DAFTAR TABEL

		<b>Halaman</b>
Tabel 1	Data Atase Polri, Atase Polri dan LO pada Organisasi Internasional .....	15
Tabel 2	Data laporan atase dan stafnis pol periode 2023 .....	17
Tabel 3	Data Pengiriman Laporan Khusus (Analisis perkembangan Negara Penugasan) .....	17
Tabel 4	Analisis APKL .....	19
Tabel 5	Identifikasi Masalah .....	21
Tabel 6	Analisa SWOT .....	24
Tabel 7	Mencari Strategi alternatif .....	25
Tabel 8	Tapisan Mac Namara mencari Strategi Alternatif .....	27
Tabel 9	Tahapan Proyek perubahan .....	33
Tabel 10	Peta Strategi Komunikasi .....	37
Tabel 11	Strategi Komunikasi Stakeholders .....	38
Tabel 12	Potensi Risiko dan Mitigasi Risiko .....	45
Tabel 13	Capaian Tahapan Jangka Pendek .....	49
Tabel 14	Stakeholder terdampak pada pengembangan potensi diri.....	87

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1 Struktur organisasi Divhubinter .....	14
Gambar 2 Data Lokasi penempatan Atase Polri dan STP ...	15
Gambar 3 Data Personel Atase Polri dan STP .....	16
Gambar 4 Diagram Fishbone .....	22
Gambar 5 Awal Stakeholder Proyek Perubahan .....	36
Gambar 6 Tata Kelola Proyek Perubahan .....	44
Gambar 7 Tahapan Proyek Perubahan .....	48
Gambar 8 Peta Akhir Stakeholders Proyek Perubahan .....	

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Perkadivhubinter
Lampiran 2	SOP Prosedur Sistem Manajemen Kinerja ATASE Polri fan STP Polri
Lampiran 3	Flow Chact Design Aplikasi
Lampiran 4	Buku Panduan
Lampiran 5	Sprin Tim Efektif
Lampiran 6	Surat Pernyataan Dukungan
Lampiran 7	Surat pernyataan keberlanjutan proyek Perubah
Lampiran 8	Daftar Undangan
Lampiran 9	Daftar Hadir .

## BAB I

### RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN

#### A. LATAR BELAKANG

Perkembangan lingkungan strategis pada saat ini merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindarkan atau sebuah keniscayaan. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi mendorong perubahan sosial masyarakat menjadi sangat cepat. Perubahan lingkungan yang sangat cepat menyebabkan timbulnya suatu keadaan yang disebut dengan VUCA yaitu suatu keadaan yang penuh gejolak (*Volatility*), tidak pasti (*Uncertainty*), rumit (*Complexity*), dan serba tidak jelas (*Ambiguity*). Setiap organisasi pemerintahan harus mampu menyikapi perubahan tersebut dalam rangka meningkatkan profesionalisme.

Dalam rangka meningkatkan kinerja setiap lembaga atau kementerian dituntut untuk dapat mengimplementasikan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Terciptanya sebuah pemerintahan yang baik merupakan hal yang sangat dibutuhkan, guna membentuk negeri yang dapat melindungi segenap bangsa, selain dapat memajukan kesejahteraan umum, dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana tertuang dalam pembukaan UUD 1945.

Undang-Undang No 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, pada Pasal 2 menyatakan bahwa fungsi kepolisian adalah salah satu fungsi pemerintahan negara di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum, perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam

melaksanakan tugasnya kepolisian tidak saja melindungi warga negara Indonesia yang ada di dalam negeri namun juga di luar negeri.

## B. TUGAS DAN FUNGSI DIVHUBINTER POLRI

Divhubinter Polri bertugas menyelenggarakan kegiatan National Central Bureau (NCB)-Interpol dalam upaya penanggulangan kejahatan internasional/transnasional, mengemban tugas misi internasional dalam misi damai, kemanusiaan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia serta turut membantu pelaksanaan perlindungan hukum terhadap Warga Negara Indonesia di Luar Negeri.

Dalam melaksanakan tugas, Divhubinter Polri menyelenggarakan fungsi:

1. perencanaan dan pembinaan kegiatan administrasi personel dan logistik, ketatausahaan dan urusan dalam, pelayanan keuangan, serta pengkajian strategis Divhubinter Polri dalam kerangka kerja sama internasional;
2. penyiapan administrasi perjalanan dinas personel Polri ke luar negeri dan pelaksanaan koordinasi protokoler rangkaian kegiatan kunjungan dinas tamu VVIP dan anggota organisasi internasional;
3. pelaksanaan kerja sama lintas sektoral dalam rangka penanggulangan kejahatan Internasional/transnasional, pertukaran informasi intelijen kriminal, pelayanan umum internasional (*International Public Service*), bantuan teknis dan taktis investigasi yang berkaitan dengan Ekstradisi dan *Mutual Legal Assistance* (MLA);
4. pertukaran informasi tentang kejahatan internasional/transnasional dan informasi lainnya berkaitan dengan internationalevent dan kerja samainternasional melalui sistem jaringan komunikasi

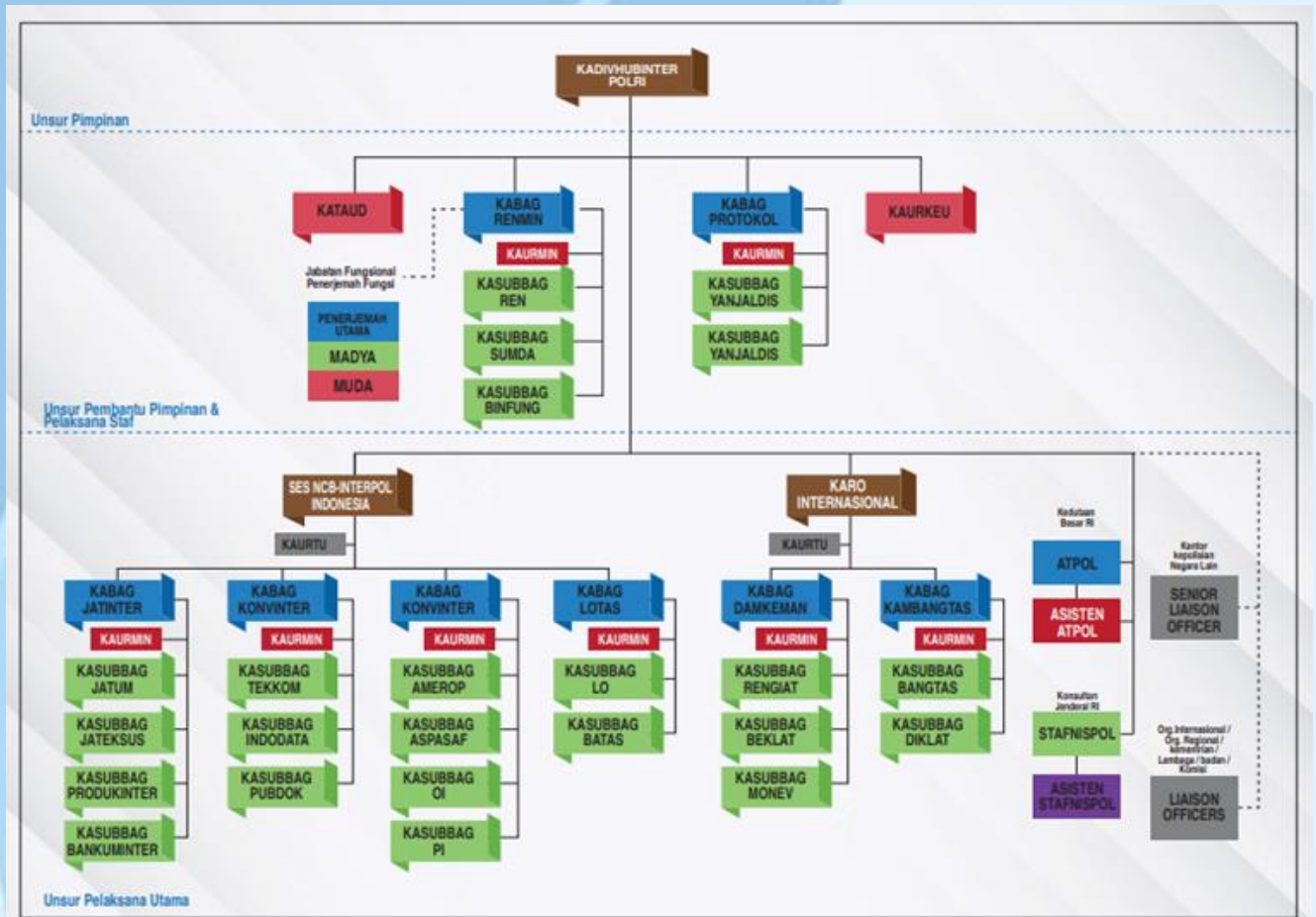
INTERPOL, ASEANAPOL, DPKO (*Department of Peacekeeping Operations*) dan sistem teknologi informasi lainnya;

5. pelaksanaan koordinasi dengan pihak terkait dan memfasilitasi personel Polri yang dipersiapkan untuk melaksanakan tugas misi perdamaian dan kemanusiaan;
6. pelaksanaan koordinasi dengan pihak terkait khususnya pihak kepolisian negara akreditasi dan organisasi resmi internasional (PBB, ICPO-Interpol) serta organisasi internasional lainnya yang diakui dalam rangka pengembangan sumber daya manusia dan logistik Polri;
7. pelaksanaan dan pembinaan Atase Polri, *Senior Liaison Officer* (SLO), Staf Teknis Polri, dan *Liaison Officer* (LO) serta personel Polri yang bertugas di luar negeri, organisasi Internasional dan kantor kepolisian di negara akreditasi;
8. pelaksanaan koordinasi dengan Atase Kepolisian negara lain atau LO/penegak hukum negara lain di Indonesia serta melakukan koordinasi dan komunikasi dengan instansi terkait dalam rangka pengamanan dan penegakan hukum di perbatasan;
9. pelaksanaan hubungan kerja sama internasional di luar negeri yang meliputi kerja sama di bidang kepolisian, penegakan hukum dan perlindungan WNI di luar negeri.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Divhubinter di atas agar dapat terlaksana dengan baik maka memerlukan personel Polri yang professional.

Struktur organisasi Divhubinter Polri pada saat ini sesuai dengan Peraturan Kapolri No. 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Organisasi pada Tingkat Mabes Polri "Lampran X", dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1 : Struktur organisasi Divhubinter



Berdasarkan struktur organisasi di atas terdapat personel Polri yang ditugaskan di luar negeri sebagai Atase Polri dan STP pada berbagai negara atau organisasi internasional. Adapun lokasi atau negara penugasan tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2 : Data Lokasi penempatan Atase Polri dan STP

### ATASE POLRI

1. Washington D.C (AS) 
2. Canberra (Australia) 
3. Dili (Timor Leste) 
4. Manila (Filipina) 
5. Kuala Lumpur (Malaysia) 
6. Bangkok (Thailand) 
7. Singapore 
8. Den Haag (Belanda) 
9. Riyadh (Arab Saudi) 
10. Ankara (Turki) 
11. Berlin (Jerman) 

### STAF TEKNIS POLRI

1. Davao City (Filipina) 
2. Penang (Malaysia) 
3. Kuching (Malaysia) 
4. Tawau (Malaysia) 
5. Johor Baru (Malaysia) 
6. Hong Kong (RRT) 

### LO PADA ORGANISASI INTERNASIONAL

1. INTERPOL 
2. United Nations 
3. ASEANAPOL 





Table 1 : Data Atase Polri, Atase Polri dan LO pada Organisasi Internasional

No.	Jabatan	Jumlah
1	Atase Polri	11 Personel
2	Staf Teknis Polri	6 Personel
3	Lo pada Organisasi Int'l	3 Personel



Gambar 3 : Data Personel Atase Polri dan STP

1	NAMA : RFTNO PRIHAWATI, S.Sos., S.I.K., M.H. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 74070018 JABATAN : ATASE POLRI KBRI MANILA, FILIPINA NO. HP : +62 81380250057 EMAIL : atase.polri.manila@gmail.com ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Manila, Filipina, Jl. 165 Salcedo Street, Legaspi Village, Makati City 1229 Metro Manila. KEP MENLU NOMOR : 06104/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022	
2	NAMA : HARVIADHIAGUNG PRATHAMA, S.I.K., M.I.K. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 80080941 JABATAN : ATASE POLRI KBRI ANKARA, TURKI NO. HP : +62 8158226989 EMAIL : atasepolriankara@gmail.com ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Ankara, Turki, Jl. Prof. Dr. Aziz Sancar Cd. No. 10 (lama: Abdulah Cevdet Sk. No. 10) PO Box 42 Cankaya 06680 Ankara / Turki. KEP MENLU NOMOR : 06103/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022	
3	NAMA : OKTAVIANUS MARTIN, S.I.K., PANGKAT / NRP : BRIGJEN POL / 70100281 JABATAN : ATASE POLRI KBRI WASHINGTON DC, USA NO. HP : +628786501892 EMAIL : atpolri@kemkеса.gov.id ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Washington, USA, Jl. 2020 Massachusetts Ave NW, Washington, DC 20036, United States. KEP MENLU NOMOR : 00019/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022	
4	NAMA : FIBRI KARPANANTO, S.H., S.I.K. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 76020799 JABATAN : ATASE POLRI PADA KBRI DEN HAAG, BELANDA NO. HP : +62 812 2789100 EMAIL : belanda@interpol.go.id ALAMAT KANTOR : Jln. Jend. Sudharso, Jakarta KEP MENLU NOMOR : 04413/BK/P12/2020/24 TAHUN 2020	
5	NAMA : JULIARMAN EKA PUTRA PASARIBU, S.Sos., S.I.K., M.Si PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 77070965 JABATAN : ATASE POLRI KBRI KUALA LUMPUR, MALAYSIA NO. HP : +6285329833008 EMAIL : atpolkl@gmail.com ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Kuala Lumpur, Malaysia, Jalan Tun Razak, km1, 50400 Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Malaysia.	
6	NAMA : ERICK HERMAWAN, S.I.K., M.H. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 74070771 JABATAN : ATASE POLRI PADA KBRI RIYADH, ARAB SAUDI NO. HP : +62 811 3007 481 EMAIL : erickhermawan@interpol.go.id ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Riyadh, Saudi Arabia, Diplomatic Quarter, P.O. Box 94343 - Riyadh 11693 KEP MENLU NOMOR : 04412/B12/2020/24 TAHUN 2020	
7	NAMA : TOMMY ARIA DWIANTO, S.I.K. PANGKAT / NRP : BRIGJEN POL JABATAN : ATASE POLRI PADA KBRI CANBERRA, AUSTRALIA NO. HP : +61 421719282 EMAIL : australia@interpol.go.id ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Canberra, Australia, Jl. 8 Darwin Ave, Yarralumla ACT 2600, Australia KEP MENLU NOMOR : 01161/BK/P10/2023/24 TAHUN 2023	
8	NAMA : INDR A FADHILLAH SIREGAR, S.H., S.I.K. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 77040610 JABATAN : ATASE POLRI KBRI SINGAPURA NO. HP : +628128109988 EMAIL : indra@kemkеса.gov.id ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Singapura, Jl. 7 Chatsworth Rd, Singapore 249761. KEP MENLU NOMOR : 01491/BK/P10/2022/24 TAHUN 2022	
9	NAMA : ENDON NURCAHYO, S.I.K. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 78050945 JABATAN : ATASE POLRI KBRI BANGKOK, THAILAND NO. HP : +6282117808199 EMAIL : atpolbangkok2022@gmail.com ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Bangkok, Kerajaan Thailand, Jl. 600-602 Petchburi Road Ratchawei, Bangkok 10400, Thailand. KEP MENLU NOMOR : 01489/BK/P10/2022/24 TAHUN 2022	
10	NAMA : SHINTO BINA GUNAWAN SILITONGA, S.I.K., M.Si PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 78040921 JABATAN : ATASE POLRI KBRI BERLIN, JERMAN NO. HP : +62817 531788 EMAIL : policeattach@indonesian-embassy.de ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Berlin, Jerman, Jl.	
11	NAMA : GASPAR M.B.L.P. DA COSTA, S.H., Dipl.Tr. PANGKAT / NRP : KOMBES POL / 71040693 JABATAN : ATASE POLRI KBRI DILI, TIMOR LESTE NO. HP : +62 813 4413 3344 EMAIL : atpol.dili.divhubinter@polri.go.id ALAMAT KANTOR : Kedutaan Besar Republik Indonesia di Dili, Republik Demokratik Timor-Leste Rua Karkatu Mota-Ain No. 02, Suco Motael, Sub Distrik Vera Cruz, Dili, Timor-Leste. KEP MENLU NOMOR : 00065/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022	
12	NAMA : SOFYAN ARIEF, S.I.K. PANGKAT / NRP : AKBP / 8041273 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI PENANG, MALAYSIA NO. HP : +628118552002 EMAIL : sofyanarief017@gmail.com ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Penang, Malaysia, 407, Jalan Burma, Taman Selamat, 10350 George Town, Pulau Pinang, Malaysia KEP MENLU NOMOR : 04411/BK/P12/2020/24 TAHUN 2020	
13	NAMA : AGUS SISWANTO, S.H. PANGKAT / NRP : AKBP / 7207020 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI TAWAU, MALAYSIA NO. HP : +62 812 86945679 EMAIL : abeksiswanto1972@gmail.com ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Tawau, Malaysia, Jalan Sim Om, 91000 Tawau, Sabah, Malaysia. KEP MENLU NOMOR : 04410/BK/P12/2020/24 TAHUN 2020	
14	NAMA : YUNIK DWI ASTUTI M.W., S.I.K., M.Si PANGKAT / NRP : AKBP / 73050284 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI JOHOR BAHRU, MALAYSIA NO. HP : +62 813 1835 5320 EMAIL : yunik.msi@gmail.com ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Johor Bahru, Malaysia, 46, Jalan Taat, Bandar Johor Bahru, 80100 Johor Bahru, Johor, Malaysia KEP MENLU NOMOR : 0663/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022	
15	NAMA : M SANDHI SATYATAMA, S.H., S.I.K., M.S.C.S. PANGKAT / NRP : AKBP / 83091104 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI KUCHING, MALAYSIA NO. HP : +62 8112004091 EMAIL : s.satyatama@gmail.com ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Kuching, Malaysia, No 21, Lot 16557, Block 11, Jalan Stutong, MTLD, 93350 Kuching, Sarawak, Malaysia. KEP MENLU NOMOR : 06101/BK/P12/2022/24 TAHUN 2022.	
16	NAMA : ALEX WILLEM TLONAEN, S.T. PANGKAT / NRP : AKBP / 81121227 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI DAVAO CITY, FILIPINA NO. HP : +62 812 1948-2005 EMAIL : stafnispol.davao.divhubinter@polri.go.id ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Davao City, Republik Filipina, Phase IV, Ezoland Drive, Malina, 8000 Davao City, Philippines. davao.kjri@kemlu.go.id KEP MENLU NOMOR : 02779/BK/P10/2021/24 Tahun 2021	
17	NAMA : ANGGRAINI PUTRI, S.I.K. PANGKAT / NRP : KOMPOL / 87081634 JABATAN : STAF TEKNIS POLRI KURI HONG KONG NO. HP : +62 811 5205 560 EMAIL : stafnispol.hongkong.divhubinter@polri.go.id ALAMAT KANTOR : Konsulat Jenderal Republik Indonesia di Hong Kong, Causeway Bay, 127 - 129 Leighton Road; 6-8 Keswick Street Causeway Bay, Hong Kong KEP MENLU NOMOR : 01364/BK/P10/2022/24 TAHUN 2022	

Table 2 : Data laporan atase dan stafnis pol periode 2023

NO	ATPOL/STAFNISPOL	TAHUN 2023												JUMLAH
		JANUARI	FEBRUARI	MARET	APRIL	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPTEMBER	OKTOBER	NOVEMBER	DESEMBER	
1	ATPOL WASHINGTON DC	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3		41
2	ATPOL DEN HAAG	5	2	4	4	3	4	2	3	5	3	4		39
3	ATPOL BERLIN	2	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3		35
4	ATPOL ANKARA	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4		39
5	ATPOL RIYADH	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3		42
6	ATPOL SINGAPURA	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3		41
7	ATPOL KUALA LUMPUR	5	3	4	4	2	4	4	2	2	3	2		35
8	ATPOL CANBERRA	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	4		39
9	ATPOL BANGKOK	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	3		39
10	ATPOL MANILA	3	4	2	4	4	1	4	4	4	2	2		34
11	ATPOL DILI	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3		39
12	STP JOHOR BAHRU	2	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4		40
13	STP PENANG	3	4	4	4	2	5	3	4	4	4	2		39
14	STP KUCHING	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3		39
15	STP TAWAO	4	5	6	4	4	4	3	4	4	4	4		46
16	STP HONG KONG	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3		42
17	STP DAVAO	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	2		36
18	SLO PTRI NEW YORK	5	2	4	5	4	4	2	4	4	4	2		40
	<b>JUMLAH</b>													<b>705</b>

Table 3 : Data Pengiriman Laporan Khusus (Analisis perkembangan Negara Penugasan)

NO	ATPOL/STAFNISPOL	BULAN SEPTEMBER				KET
		MINGGU I	MINGGU II	MINGGU III	MINGGU IV	
1	ATPOL WASHINGTON DC	√	√	√	√	
2	ATPOL DEN HAAG	-	-	-	-	
3	ATPOL BERLIN	√	√	√	√	
4	ATPOL ANKARA	√	-	-	√	
5	ATPOL RIYADH	-	-	-	-	
6	ATPOL SINGAPURA	√	√	√	√	
7	ATPOL KUALA LUMPUR	√	√	√	√	
8	ATPOL CANBERRA	-	-	-	-	
9	ATPOL BANGKOK	√	√	√	√	
10	ATPOL MANILA	√	√	√	√	
11	ATPOL DILI	√	√	√	√	
12	STP JOHOR BAHRU	-	-	-	-	
13	STP PENANG	-	-	-	-	
14	STP KUCHING	√	√	√	√	
15	STP TAWAO	-	-	-	-	
16	STP HONG KONG	-	-	-	-	
17	STP DAVAO	√	√	√	√	
18	SLO PTRI NEW YORK	-	-	-	√	
	<b>JUMLAH</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	

## C. TAHAPAN PERUBAHAN RENCANA STRATEGIS

### 1. Analisis Lingkungan Strategis

Perkembangan lingkungan strategis terutama kemajuan teknologi informasi mendorong perubahan sosial di masyarakat. Publik menuntut pelayanan dari pemerintah harus cepat, murah, dan tepat. Kondisi ini disikapi oleh pemerintah dengan membangun pemerintahan yang baik (*good governance*) terutama dalam peningkatan pelayanan publik. Tingkat kepuasan publik yang baik akan menjadi indikator dari kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Polri sebagai bagian dari pemerintah memiliki tugas dan fungsi di bidang pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat penegakan hukum, perlindungan pengayoman dan pelayanan masyarakat. Dalam melaksanakan tugas tersebut maka dituntut personel Polri yang profesional. Profesionalisme Polri ditentukan sejauh mana prestasi kerja yang dicapai (kinerja). Berdasarkan hal ini maka perlu dilakukan pengawasan kinerja personel Polri.

Berpijak pada tugas dan fungsi terkait dengan pelaksanaan dan pembinaan Atase Polri, *Senior Liaison Officer* (SLO), Staf Teknis Polri, dan *Liaison Officer* (LO) serta personel Polri yang bertugas di luar negeri, organisasi Internasional dan kantor kepolisian di negara akreditasi ditemukan berbagai permasalahan yaitu:

- a. Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada saat ini masih bersifat parsial belum mengakomodir *advise*

- b. Data kinerja Atase Polri dan STP tidak tersistematisasi dengan baik.
- c. Data kebutuhan dan penggunaan personel, anggaran, logistik tidak dapat diakses secara *update*.
- d. Koordinasi dalam penanganan masalah yang berhubungan dengan tugas kepolisian di luar negeri tidak mudah.
- e. Monitoring dan evaluasi kinerja Atase Polri dan STP susah sehingga tidak dapat diperoleh gambaran prestasi kerja yang tepat.

Berdasarkan berbagai permasalahan di atas dapat dilakukan analisa masalah dengan menggunakan teknik APKL (Aktual, Problematik, Kekhalayakan, dan Kelayakan), dimana Aktual merupakan isu yang benar-benar terjadi dan sedang hangat dibicarakan dalam masyarakat, Problematik, isu yang memiliki dimensi masalah yang kompleks sehingga perlu dicarikan segera solusinya, Kekhalayakan, isu yang menyangkut hajat hidup orang banyak, dan Kelayakan, isu yang masuk akal dan realistis serta relevan untuk dimunculkan inisiatif pemecahan masalahnya. Hasil analisis masalah sebagaimana tabel berikut, dimana setiap kriteria diberi skor 1-5, dimana angka 5 berarti sangat dan jumlah tertinggi merupakan isu prioritas.

**Tabel 4 : Analisis APKL**

ISU	A	P	K	L	JUMLAH	PRIORITAS
Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada saat ini masih bersifat parsial	4	4	5	5	18	II
Data kinerja Atase Polri dan STP tidak tersistematisasi dengan baik.	4	4	5	5	18	III

Data kebutuhan dan penggunaan personel, anggaran, logistik tidak dapat diakses secara update.	3	3	2	2	10	V
Koordinasi dalam penanganan masalah yang berhubungan dengan tugas kepolisian di luar negeri tidak mudah.	3	4	4	2	13	IV
Monitoring dan evaluasi kinerja Atase Polri dan STP susah sehingga tidak dapat diperoleh gambaran prestasi kerja yang tepat.	5	4	5	5	19	I

Berdasarkan hasil Analisa APKL, Isu Monitoring dan evaluasi kinerja Atase Polri dan STP susah sehingga tidak dapat diperoleh gambaran prestasi kerja yang tepat karena masih konvensional menjadi prioritas utama yang harus segera diselesaikan tanpa mengesampingkan isu yang lainnya. Mengacu pada konteks pelaporan penggunaan konvensional menyulitkan untuk dilakukan pengawasan kinerja secara cepat karena harus melalui berbagai birokrasi. Pengawasan yang membutuhkan waktu yang lama akan mengurangi esensi dari efisiensi dan efektivitas pengawasan tersebut. Kondisi tersebut akan bermuara pada isu strategis yang lain berupa penyimpangan atau tidak profesional dalam bekerja sehingga tidak sesuai harapan masyarakat. Dilihat dari urgensi isu yang ada bahwa tindakan peningkatan kinerja dalam hal ini pengawasan kinerja secara dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja.

## 2. Kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan

Berdasarkan hasil analisa di atas maka terdapat permasalahan utama yaitu sistem manajemen kinerja (SMK) yang

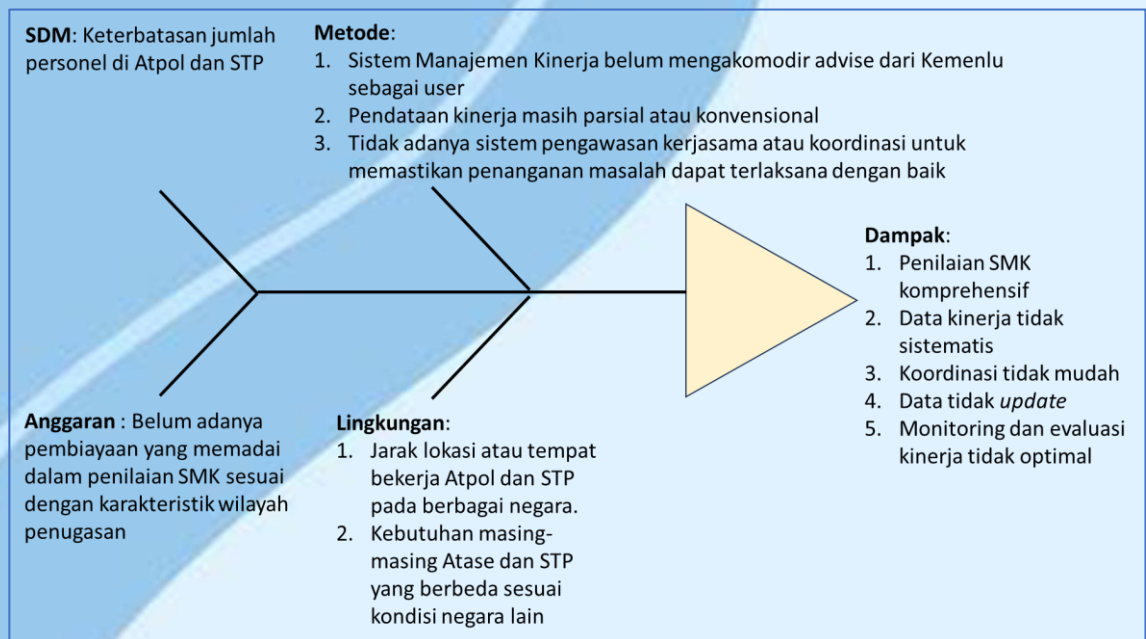
saat ini berlaku pada Polri belum dapat diimplementasikan secara optimal di Divhubinter Polri. Berbagai faktor yang menyebabkan permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 5 : Identifikasi permasalahan**

NO	KONDISI SAAT INI	KONDISI YANG DIHARAPKAN	KET
1	Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada saat ini masih bersifat parsial	Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang komprehensif mencakup semua aspek penilaian	
2	Data kinerja Atase Polri dan STP tidak tersistematisasi dengan baik.	Data kinerja Atase Polri dan STP tersusun secara sistematis.	
3	Data kebutuhan dan penggunaan personel, anggaran, logistik tidak dapat diakses secara update.	Data kebutuhan dan penggunaan personel, anggaran, logistik dapat diakses dengan mudah dan data update	
4	Koordinasi dalam penanganan masalah yang berhubungan dengan tugas kepolisian di luar negeri tidak mudah.	Koordinasi dalam penanganan masalah yang berhubungan dengan tugas kepolisian di luar negeri mudah dilaksanakan.	
5	Monitoring dan evaluasi kinerja Atase Polri dan STP susah sehingga tidak dapat diperoleh gambaran prestasi kerja yang tepat.	Monitoring dan evaluasi kinerja Atase Polri dan STP optimal sehingga diperoleh gambaran prestasi kerja yang tepat.	

Untuk mengetahui akar penyebab masalah dan GAP yang ada dilakukan analisis penyebab masalah menggunakan metode diagram *Fishbone*, sebagaimana tergambar dalam gambar diagram *Fishbone* berikut:

Gambar 4: Diagram Fishbone



Dilihat dari diagram *Fishbone* pada gambar 3 bahwa Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP di Divhubinter Polri disebabkan oleh beberapa faktor antara lain terkait dengan metode yang digunakan, dukungan sumber daya manusia dan anggaran yang belum optimal serta adanya pengaruh lingkungan yang belum mendukung. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Metode manual.**

Metode pelaporan dan pendataan yang ada pada saat ini masih bersifat manual. Manual yang dimaksud dalam hal ini adalah pengiriman laporan atau data kinerja dilakukan apabila ada permintaan dari Divhubinter kepada Atase atau STP dengan menghubungi masing-masing pihak pada seluruh negara penugasan. Kemudian laporan dan data kinerja tersebut dikirim melalui email atau metode yang lain (Whatsapp) sesuai permintaan. Kondisi ini menyebabkan pendataan tidak sistematis dan tidak *update* yang

menyulitkan untuk menilai kinerja, sekaligus melakukan konfirmasi melalui pihak lain terkait dengan validitas data atau laporan seperti Kemenlu sebagai *user*.

**b. Sumber Daya Manusia.**

Atase dan STP tidak didukung dengan sumber daya manusia yang dialokasikan untuk mendukung pekerjaan yang bersangkutan. Dengan kata lain banyak bekerja sendiri atas pekerjaan rutin. Kondisi ini berdampak pada pembuatan laporan atau data kinerja tidak mudah karena adanya tugas-tugas operasional yang tidak sedikit. Berpijak pada hal ini maka permintaan mengenai laporan atau data kinerja tidak update.

**c. Dukungan anggaran**

Anggaran penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK) saat ini belum dialokasikan secara khusus, terutama untuk mendukung sistem penilaian berbasis teknologi informasi.

**d. Lingkungan.**

lokasi penugasan yang berbeda-beda memiliki perbedaan jarak dan waktu sehingga penilaian kinerja tidak dapat dilaksanakan secara konvensional sebagaimana diterapkan pada Polri di Indonesia.

**3. Rumusan Strategi**

Berdasarkan pemilihan prioritas penanganan isu strategis, kemudian dilakukan analisis pemilihan strategi untuk mengatasi permasalahan. Menggunakan Analisa SWOT untuk mendapatkan strategi alternatif tergambar dalam table berikut.

Tabel 6 : Analisa SWOT

Faktor Internal	
<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan tranformasi Polri Presisi</li> <li>2. Pengawasan internal dalam organisasi Polri</li> <li>3. Fungsi perencanaan dan penganggaran</li> <li>4. Sistem Manajemen Kinerja Polri</li> <li>5. Kebijakan dan regulasi penilaian kinerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah SDM yang terbatas</li> <li>2. Penilaian kinerja belum komprehensif</li> <li>3. Pembinaan personel belum berdasarkan <i>merit system</i></li> <li>4. Pendataan dan laporan kinerja tidak sistematis dan upade</li> <li>5. Terbatasnya anggaran untuk mendukung pengawasan kinerja</li> </ol>
Faktor Eksternal	
<i>Opportunity</i>	<i>Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan peningkatan pelayanan publik bagi instansi pemerintah</li> <li>2. Perkembangan teknologi informasi</li> <li>3. Pengawas eksternal Polri</li> <li>4. Kewajiban membuat laporan kinerja (LKIP)</li> <li>5. Harapan masyarakat yang tinggi terhadap Polri</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompleksitas masalah dan tantangan tugas Atase dan STP di berbagai negara</li> <li>2. Ego sektoral instansi sehingga menyulitkan koordinasi</li> <li>3. Perbedaan jarak dan waktu antara penilai kinerja dengan Atase dan STP</li> <li>4. Kepercayaan masyarakat terhadap Polri yang masih kurang</li> <li>5. Lingkungan yang berbeda yang berpengaruh pada kebutuhan anggaran dan sarpras pada Atase dan STP</li> </ol>

Selanjutnya berdasarkan lingkungan internal dan eksternal di atas maka disusun strategi alternatif sebagai berikut:

**Tabel 7 : Mencari Strategi alternatif**

<p><b>FAKTOR INTERNAL</b></p>	<p><b>STRENGTHS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan tranformasi Polri Presisi</li> <li>2. Pengawasan internal dalam organisasi Polri</li> <li>3. Fungsi perencanaan dan penganggaran</li> <li>4. Sistem Manajemen Kinerja Polri</li> <li>5. Kebijakan dan regulasi penilaian kinerja</li> </ol>	<p><b>WEAKNESS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah SDM yang terbatas</li> <li>2. Penilaian kinerja belum komprehensif</li> <li>3. Pembinaan personel belum berdasarkan merit system</li> <li>4. Pendataan dan laporan kinerja tidak sistematis dan upade</li> <li>5. Terbatasnya anggaran untuk mendukung pengawasan kinerja</li> </ol>
<p><b>FAKTOR EKSTERNAL</b></p>	<p><b>OPPORTUNITY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan peningkatan pelayanan publik bagi instansi pemerintah</li> <li>2. Perkembangan teknologi informasi</li> <li>3. Pengawas eksternal Polri</li> <li>4. Kewajiban membuat laporan kinerja (LKIP)</li> <li>5. Harapan masyarakat yang tinggi terhadap Polri</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembangunan Aplikasi Berbasis Digital untuk meningkatkan pengawasan dan penilaian kinerja Atase dan STP yaitu <b>Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)</b></li> <li>2. Peningkatan pelayanan publik oleh Atase dan STP</li> </ol> <p><b>Strategi WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Penyusunan regulasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP</b></li> <li>2. <b>Penyusunan prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri</b></li> </ol>
<p><b>TREAT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompleksitas masalah dan tantangan tugas Atase dan STP di berbagai negara</li> <li>2. Ego sektoral instansi sehingga menyulitkan koordinasi</li> <li>3. Perbedaan jarak dan waktu antara penilai kinerja dengan Atase dan STP</li> <li>4. Kepercayaan masyarakat terhadap Polri yang masih kurang</li> <li>5. Lingkungan yang berbeda yang berpengaruh pada kebutuhan anggaran dan sarpras pada Atase dan STP</li> </ol>	<p><b>Strategi ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kerjasama dengan <i>stakeholder</i> terkait dengan penilaian kinerja</li> <li>2. Peningkatan pemahaman terkait dengan pengelolaan anggaran dan sarpras bagi Atase dan STP</li> </ol>	<p><b>Strategi WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematisasi pendataan dan pelaporan kinerja Atpol dan STP</li> <li>2. Penyusunan usulan anggaran dalam meningkatkan penilaian kinerja</li> </ol>

Berdasarkan Analisa SWOT dapat diketahui berupa pemetaan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman, yang ada dalam institusi Divhubinter Polri terkait dengan penilaian kinerja Atase dan STP, diperoleh 8 (delapan) strategi alternatif dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada diantaranya:

- a. Pembangunan Aplikasi Berbasis Digital untuk meningkatkan pengawasan dan penilaian kinerja Atase dan STP yaitu Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri);
- b. Peningkatan pelayanan publik oleh Atase dan STP;
- c. Penyusunan regulasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP;
- d. Penyusunan prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri;
- e. Meningkatkan kerjasama dengan stakeholder terkait dengan penilaian kinerja;
- f. Peningkatan pemahaman terkait dengan pengelolaan anggaran dan sarpras bagi Atase dan STP;
- g. Sistematisasi pendataan dan pelaporan kinerja Atpol dan STP;
- h. Penyusunan usulan anggaran dalam meningkatkan penilaian kinerja.

Dari 8 (delapan) alternatif strategi yang teridentifikasi perlu dipilah dan dipilih sebagai skala prioritas tindakan untuk memfokuskan penentuan strategi dan arah kebijakan pembangunan proyek perubahan sehingga kegiatannya lebih tajam. Penggunaan tapisan Mac Namara yang mengacu pada Visi, Misi dan Tugas, Fungsi Bagren Birorenmin Bareskrim Polri didapatkan skala prioritas strategi alternatif dalam mengambil kebijakan sebagaimana tergambar dalam table berikut.

**Tabel 8 : Tapisan Mac Namara mencari Strategi Alternatif**

NO	STRATEGI ALTERNATIF	KRITERIA ALTERNATIF GAGASAN			TOTAL SKOR	PRIORITAS
		K	B	L		
1.	Pembangunan Aplikasi Berbasis Digital untuk meningkatkan pengawasan dan penilaian kinerja Atase dan STP yaitu Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)	5	2	5	15	1
2.	Peningkatan pelayanan publik oleh Atase dan STP	3	3	3	9	6
3.	Penyusunan regulasi Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP	4	4	5	13	2
4.	Penyusunan prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri	4	5	2	12	3
5.	Meningkatkan kerjasama dengan stakeholder terkait dengan penilaian kinerja	3	3	3	9	5
6.	Peningkatan pemahaman terkait dengan pengelolaan anggaran dan sarpras bagi Atase dan STP	3	2	2	7	7
7.	Sistematisasi pendataan dan pelaporan kinerja Atpol dan STP	4	3	4	11	4
8	Penyusunan usulan anggaran dalam meningkatkan penilaian kinerja	3	2	2	6	6

Keterangan  
K= kontribusi, L = Layak  
Skor 5 = Sangat K/L  
Skor 4 = K/L  
Skor 3 = Cukup K/L  
Skor 2 = Tidak

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

Berdasarkan tapisan Mac Namara tersebut dalam table 11, masing-masing strategi alternatif berdasarkan penilaian Kontribusi, Biaya dan kelayakan untuk dipilih terhadap proyek perubahan, sebagai acuan prioritas kegiatan dalam meningkatkan Sistem Penilaian Kinerja oleh Divhubinter Polri. Nilai yang diperoleh masing-masing strategi alternatif digunakan sebagai acuan penetapan tahapan kegiatan dalam milestone/perkembangan proyek perubahan.

#### 4. Sistem Manajemen Kinerja ATASE Polri dan STP

Sistem penilaian para ATPOL dan STP terbagi dalam 2(dua) faktor yaitu :

- a. Faktor Spesifik yang terdiri dari penilaian sebagai berikut:
  - 1) Kontrak Kerja (bentuk laporan)
  - 2) Tugas Tambahan (bentuk laporan)Rumus penilaian  $(KK \times 80\%) + TT$
- b. Faktor Generik yang terdiri dari penilaian sebagai berikut:
  - 1) Penilai Pimpinan dengan bobot 60%
  - 2) Penilaian Rekan Kerja dengan bobot 20%
  - 3) Penghargaan dengan bobot 20%
  - 4) Pengurangan penilaian untuk hukuman bila adaRumus penilaian  $(PKA \text{ PP} \times 80\%) + \text{Har} - \text{Kum}$

Untuk penilai faktor spesifik masih melalui konsep sistem perhitungan manual dan parsial, belum mengacu pada sistem komputerisasi, sehingga jumlah laporan yang dikirimkan melalui whatsapp tidak dihitung secara otomatis, harus dihitung secara manual.

## 5. Terobosan kreatif

Solusi terkait dengan permasalahan di atas adalah dengan membangun Sistem Manajemen Kinerja yang dimodifikasi untuk mengoptimalkan pengawasan dan penilaian kinerja pada Atase dan Staf Teknis Polri (STP) yang ditugaskan di luar negeri yaitu yaitu **Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)**. Dalam rangka mendukung implementasi tersebut maka diperlukan pedoman atau dasar Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP. Selanjutnya untuk mengakomodir penilaian dari Kemenlu terkait kinerja Atase Polri dan STP maka disusun prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri

Keunggulan yang dihadirkan dari terobosan inovasi **Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)** adalah antara lain:

1. Pendataan secara sistematis terkait dengan kinerja Atase Polri dan STP terutama laporan-laporan kinerja yang telah dilaksanakan.
2. Memudahkan pengawasan dan penilaian kinerja Atase Polri dan STP oleh Divhubinter Polri.
3. Memudahkan koordinasi dengan stakeholder dalam hal ini Kemenlu sebagai user dari Atase Polri dan STP.

## D. TUJUAN DAN MANFAAT

### 1. Tujuan

Proyek Perubahan yang disusun, memiliki tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagai berikut:

- a. Tujuan Jangka Pendek

- 1) Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP
  - 2) Terbangunnya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP guna membangun profesionalisme Polri. berupa **Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)**
  - 3) Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri.
- b. Tujuan Jangka Menengah
- 1) Disahkannya Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP.
  - 2) Disahkan prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri.
- c. Tujuan Jangka Panjang
- 1) Dukungan anggaran untuk memelihara dan mengembangkan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP secara berkelanjutan.
  - 2) Peningkatan Kinerja Atase Polri dan STP berdasarkan hasil survey indeks kepuasan masyarakat (WNI) di luar negeri.

## 2. Penerima Manfaat

Manfaat dari proyek perubahan yang dilaksanakan nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri khususnya Atase Polri dan STP dalam melaksanakan tugas dan

fungsinya. Adapun secara lebih jelasnya manfaat proyek perubahan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Internal

1) Jangka pendek

Peningkatan pemahaman sistem manajemen kinerja bagi Atase Polri dan STP

2) Jangka menengah

Kemudahan implementasi sistem manajemen kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP

3) Jangka panjang

Keberlanjutan program pengembangan penilaian kinerja atase Polri dan STP.

b. Eksternal, kinerja Polri di luar negeri sesuai dengan harapan masyarakat.

1) Jangka pendek

Pemahaman tugas dan fungsi Atase Polri dan STP bagi masyarakat.

2) Jangka menengah

Kemudahan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh WNI di luar negeri

3) Jangka panjang

Peningkatan pelayanan publik Atase dan STP

## E. KELUARAN (*OUTPUT*) DAN HASIL (*OUTCOME*)

Demikian halnya dengan tujuan, *output* dan *outcome* disusun berdasarkan tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagai berikut:

### 1. Jangka Pendek

OUTPUT	OUTCOME
Penyusunan Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP	Tersusunnya Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP
Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)	Terlaksananya kolaborasi penilaian kinerja Atase Polri dan STP untuk meningkatkan prestasi kerja
Penyusunan Draft prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP	Tersusunnya Draft SOP penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP

### 2. Jangka Menengah

OUTPUT	OUTCOME
Pengesahan Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP	Terlaksananya Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP di luar negeri
Pengesahan Draft prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri	Terlaksananya penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri

### 3. Jangka Panjang

OUTPUT	OUTCOME
Disetujuinya DIPA pemeliharaan dan pengembangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi	Terwujudnya pengembangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP secara

Atase Polri dan STP secara berkelanjutan	berkelanjutan
Penilaian kepuasan masyarakat pada Atase Polri dan STP di luar negeri	Peningkatan Kinerja Atase Polri dan STP berdasarkan hasil survey indeks kepuasan masyarakat (WNI) di luar negeri

## F. PENTAHAPAN PROYEK PERUBAHAN

Tahapan perubahan strategis proses transformatif dan inovasi sistem manajemen kinerja bagi Atase Polri dan STP di Divhubinter Polri, maka tahapan perubahan strategis disusun sesuai dengan tahapan-tahapan sebagai berikut: 1. Tahapan jangka pendek akan dilaksanakan selama 3 (tiga) bulan yaitu bulan September – November 2023; 2. Tahapan jangka menengah akan dilaksanakan selama periode 2 (dua) tahun yaitu bulan Januari 2024-Januari 2026; 3. Tahapan jangka panjang akan dilaksanakan selama 2 (dua) tahun yaitu periode Januari 2027 secara berkesinambungan.

Tabel 9 : Tahapan Proyek perubahan

NO	TAHAPAN	WAKTU	PIC	OUTPUT
<b>JANGKA PENDEK</b>				
1.	Pembentukan tim efektif melalui surat perintah Kabagrenmin Divhubinter	<b>Minggu II</b> • 12 Sept' 2023	Project leader	Spint tim efektif
2.	Pembangunan komitmen bersama	<b>Minggu III</b> • 19 Sept' 2023	Project leader	Dokumentasi
3.	Penyusunan <i>timeline</i> proyek perubahan	<b>Minggu III</b> • 22 Sept' 2023	Project leader	Timeline proyek perubahan
4.	Pembangunan Aplikasi Sistem Pelaporan bagi Atase Polri dan STP (ALAS)	<b>Minggu IV (Sept) – Minggu I (Nov)</b> • 27 Sept'2023 (Rapat) • 16 Okt'2023 (Rapat) • 09 Nov'2023 (Rapat)	Project leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsep DesignFlow Chact</li> <li>• Aplikasi ALAS</li> </ul>
5.	Penyusunan Draft Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP	<b>Minggu I (Okt) – Minggu II (Nov)</b> • 3 Okt'2023 (Rapat) • 18 Okt'2023 (Rapat) • 14 Nov'2023 (Rapat)	Project leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Surat Undangan</li> <li>• SOP</li> </ul>

6.	Koordinasi dengan <i>stakeholder</i> masing-masing biro di Divhubinter Polri	<b>Minggu II – Minggu IV</b> Oktober 2023	Project leader	Dokumen dan Dokumentasi
7.	Penyusunan Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri & STP	<b>Minggu I (Okt) – Minggu III (Nov)</b> • 5 Okt'2023 (Rapat) • 25 Okt'2023 (Rapat) • 17 Nov'2023 (Rapat)	Project leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Draft Perkadivhubinter</li> </ul>
8.	Koordinasi dengan <i>stakeholder</i> masing-masing Instansi di luar Polri	<b>Minggu I – Minggu III</b> November 2023	Project leader	Dokumen dan Dokumentasi
9.	Sosialisasi penggunaan aplikasi system pelaporan Atase Polriu dan STP Polri (ALAS)	<b>Minggu III</b> • 20 Nov' 2023	Project leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentasi</li> <li>• Surat Undangan</li> </ul>
<b>JANGKA MENENGAH</b>				
10.	Pengesahan Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP	Januari 2023 - Februari 2024	Divisi Hubinter Polri	Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP
11.	Pengesahan Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP (SOP)	Januari 2023- Februari 2024	Divisi Hubinter Polri	Prosedur penilaian kinerja SMK
<b>JANGKA PANJANG</b>				
12.	Disetujuinya DIPA pemeliharaan dan pengembangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP (ALAS) yang terintegrasi ke sistem SMK Online Polri dan Sistem SMK Kemlu	Maret 2024-April 2026	Srena Polri	DIPA
13.	Peningkatan Kinerja Atase Polri dan STP berdasarkan hasil survey indeks kepuasan masyarakat (WNI) di luar negeri.	<b>Maret 2024-April 2026</b>	SSDM Polri	Survey Masyarakat

## G. RENCANA STRATEGI MARKETING

Rencana strategi marketing merupakan tahapan yang sangat menentukan dalam menyukkseskan proyek perubahan yang dibuat dengan mengantarkan pesan proyek perubahan kepada seluruh *stakeholders* yang teridentifikasi baik di lingkungan internal Divhubinter Polri dan eksternal Divhubinter Polri. Proses pentahapan dalam

rencana strategi marketing adalah 1. Identifikasi *stakeholders*; 2. Analisa peta *stakeholders*; 3. Strategi komunikasi; dan 4. Strategi marketing.

### 1. Identifikasi *Stakeholders*

Tahapan identifikasi *stakeholders* merupakan tahapan dimana stakeholder teridentifikasi berdasarkan pendekatan penerima manfaat, struktural (Peraturan Kepolisian Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Mabes Polri) dan keterkaitan hubungan peranan Divhubinter Polri sebagai pembina fungsi serta sebagai Satker. Identifikasi *stakeholders* berdasarkan pendekatan penerima manfaat, struktural dan peran Divhubinter Polri sebagai pembina fungsi, yang teridentifikasi ke dalam *stakeholders* eksternal, yaitu Kemenlu, Divtik Polri, Divkum Polri, Srena Polri, Puskeu Polri, dan Itwasum Polri.

Identifikasi *stakeholders* berdasarkan pendekatan struktural, penerima manfaat dan peran Divhubinter Polri sebagai Satker, yang teridentifikasi ke dalam *stakeholders* internal, yaitu seluruh Kasubbagrenmin pada masing-masing biro dan Bagian di Divhubinter Polri.

### 2. Analisa Peta Stakeholder

*Stakeholders* yang dipilih berasal dari eksternal dan internal selanjutnya dilakukan identifikasi dan analisa berdasarkan kekuatan dan kepentingannya terkait proyek perubahan kedalam kategori sebagai berikut:

- a. Promoters

Sebagai pemeran kunci yang menjadi fokus utama dari waktu dan usaha mengelola *stakeholder*. Cara mengelola stakeholder di kriteria ini adalah dengan berkonsultasi, mendengarkan mereka dengan baik dan melaporkan perkembangan kegiatan.

b. Lantens

*stakeholder* ini harus dibuat tetap senang. Mereka dengan kekuatan yang besar tapi ketertarikan sedikit harus tetap merasa puas. Komunikasi dilakukan dengan cara konsultasi dan koordinasi, menjelaskan benefit dan dampak bagi organisasinya serta tetap mendengarkan saran mereka.

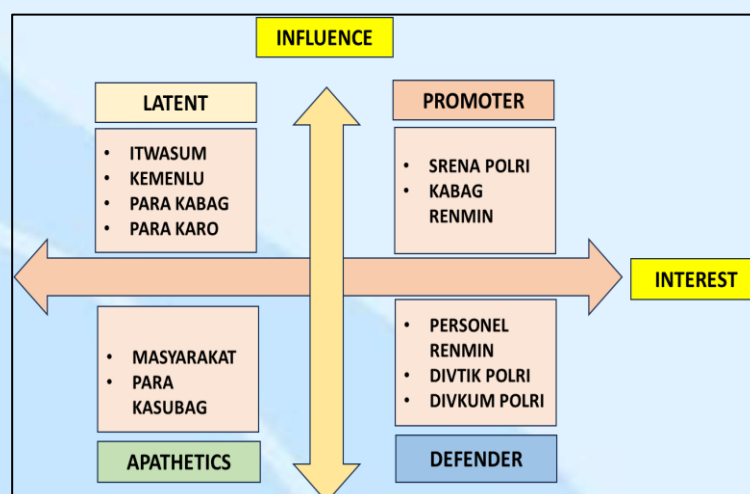
c. Defenders

*Stakeholder* ini memiliki ketertarikan yang tinggi, tapi memiliki kekuatan yang kecil. Komunikasi dilakukan dengan pemberian informasi yang memadai, dan lakukan komunikasi yang baik dengan mereka agar mereka dapat mempromosikan proyek perubahan.

d. Apathetics

*Stakeholder* dengan ketertarikan yang rendah dan kekuatan yang kecil. Oleh karena itu libatkan mereka agar tertarik dan memberikan kontribusi, dengan memberikan informasi dan edukasi.

Gambar 5 : Peta Awal Stakeholder Proyek Perubahan



### 3. Strategi Komunikasi

Menghadapi setiap jenis *stakeholders* yang sudah dianalisis dan dipetakan diperlukan strategi komunikasi dalam rangka mensukseskan sebuah komunikasi agar pesan atau informasi tersebut dapat tersampaikan sesuai dengan tujuannya. Strategi komunikasi yang dibangun dalam proyek perubahan tergambar dalam tabel berikut:

Tabel 10 : Peta Strategi Komunikasi

<b>KEEP SATISFIED</b>	<b>MANAGE CLOSELY</b>
Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan pengaruh stakeholder agar mendukung proyek perubahan yaitu koordinasi dan persuasi	Strategi komunikasi yang digunakan adalah yang meningkatkan dukungan dan minat promotor terhadap proyek perubahan ini ( <i>closely managed strategy</i> ), diantaranya: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsultasi secara reguler</li> <li>- Pelaporan secara reguler</li> <li>- Diskusi secara reguler</li> <li>- Memberikan arahan dan bimbingan teknis</li> <li>- Memantau progres kegiatan dan mengidentifikasi hambatan terhadap proyek perubahan.</li> </ul>
<b>MINIMAL EFFORT</b>	<b>KEEP INFORMED</b>
Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan dukungan <i>stakeholders</i> ini agar mendukung proyek perubahan yaitu dengan saling memberikan masukan dan berbagi pengalaman dengan edukasi dan diskusi	Strategi komunikasi yang digunakan adalah untuk meningkatkan minat <i>stakeholders</i> terhadap proyek perubahan yaitu dengan sosialisasi dan pemberian informasi penyusunan pedoman layanan prioritas.

Berdasarkan peta strategi komunikasi tersebut dalam tabel di atas, komunikasi yang dibangun dalam proyek perubahan adalah sebagai berikut:

- a. *Brainstroming*: mengumpulkan gagasan atau ide dan untuk mencari solusi dari masalah dalam kegiatan proyek perubahan;
- b. Diskusi: menyamakan persepsi dan menerima masukan dari para stakeholders untuk menunjang keberhasilan proyek perubahan;
- c. Persuasi: mempengaruhi dan meyakinkan para stakeholders untuk memberikan dukungan terhadap setiap kegiatan proyek perubahan;
- d. Informasi: secara rutin memberitaukan hal-hal yang sudah dicapai dalam setiap perkembangan dari tahapan proyek perubahan;
- e. Promosi: membentuk citra atau kesan terhadap proyek perubahan dihadapan para *stakeholders* sesuai dengan yang diharapkan oleh *project leader*;
- f. Instruksi: memberikan arahan kepada tim efektif untuk bekerja sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan;
- g. Audiensi: melaporkan kegiatan dan pelaksanaan proyek perubahan kepada pimpinan

Berikut strategi komunikasi yang dibangun dalam pelaksanaan proyek perubahan kepada masing-masing stakeholders tergambar dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 11 : Strategi Komunikasi Stakeholders**

NO	PEMANGKU KEPENTINGAN	HARAPAN	STRATEGI KOMUNIKASI
1	Para Kasubag di Bagrenmin	Menyetujui dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan	Koordinasi dan konsultasi

2	Kabag Renmin	Menyetujui dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan	Koordinasi dan konsultasi
3	Personel Renmin	Menyetujui dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan	<i>Brainstorming</i> , koordinasi, intruksi dan konsultasi
4	Kemenlu,	Mendukung penerapan proyek perubahan	Informasi
5	Divtik Polri	Mendukung penerapan proyek perubahan	Koordinasi dan persuasi
6	Divkum Polri	Mendukung penerapan proyek perubahan	Koordinasi dan persuasi
7	Srena Polri	Mendukung penerapan proyek perubahan	Koordinasi dan persuasi
8	Puskeu Polri	Mendukung penerapan proyek perubahan	Koordinasi dan persuasi
9	Itwasum Polri	Mendukung penerapan proyek perubahan	Koordinasi dan persuasi
10	Tim Efektif	Menyetujui dan mendukung pelaksanaan proyek perubahan	<i>Brainstorming</i> , koordinasi, intruksi dan konsultasi

#### 4. Strategi marketing sektor publik

Berdasarkan pendekatan strategi marketing 4P1C (*Product, Price, Place, Promotion* dan *Customer*), maka rencana strategi komunikasi tersusun sebagai berikut:

- a. *Product*, yang dipasarkan yaitu 1) Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP; 2) Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri); dan 3) Draft prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri
- b. *Price*, bahwa penyusunan produk tersebut menggunakan DIPA Satker Divhubinter Polri Tahun Anggaran 2023 sedangkan nilai yang diterima dari produk yang dipasarkan

- yaitu *social benefit* bagi *stakeholder* dan masyarakat penerima jasa layanan Polri.
- c. *Place*, berdasarkan tempat layanan yang dituju maka lokusnya adalah Divhubinter Polri.
  - d. *Promotion*, berdasarkan inovasi dan produk yang dibuat serta berdasarkan *customer* yang teridentifikasi, maka strategi dan media "*Promotion*" yang digunakan adalah sebagai berikut:
    - 1) untuk Satker Divhubinter Polri adalah "*Sosialisasi dan Implementasi Kebijakan*".
    - 2) untuk masyarakat yaitu bahwa *website* Divhubinter Polri sebagai media informasi bagi masyarakat penerima manfaat.
  - e. *Customer*, berdasarkan inovasi/produk yang dibuat yaitu Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP, maka *customer* teridentifikasi sebagai berikut:
    - 1) Internal, yaitu Para Kepala Biro dan Kabag Divhubinter Polri.
    - 2) Eksternal, yaitu Kemenlu, Divtik, Divkum, Itwasum, Propam, Srena, Puskeu dan masyarakat.

## H. TATA KELOLA PROYEK PERUBAHAN

Tata Kelola proyek perubahan "Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat" sesuai dengan Surat Perintah Kadivhubinter .Nomor 1136/IX/HUM.4.4.5/2023/Divhubin tertanggal 11 September 2023 tentang Penunjukan Personel Divhubinter Polri sebagai Tim Efektif Proyek Perubahan Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri

Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat. Adapun tatakelola penyusunan proyek perubahan terdiri dari:

1. **Mentor** selaku Plt.Kabag Lotas Set NCB Interpol Indonesia Divhubinter Polri, berperan memberikan dukungan atas gagasan proyek perubahan dan memberikan solusi atas hambatan yang dihadapi. Mentor memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:
  - a. Memberi otorisasi kepada peserta untuk menyusun rencana proyek perubahan;
  - b. Mempelajari dan mendalami rencana proyek perubahan;
  - c. Memberi masukan penyempurnaan terhadap rencana proyek perubahan Memastikan rencana perubahan tersebut membantu peningkatan kinerja organisasi
  - d. Menjadi sumber inspirasi dalam membuat rencana proyek perubahan;
  - e. Memonitor *progress* pelaksanaan;
  - f. Melakukan intervensi bila peserta mengalami permasalahan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan;
  - g. Menyetujui rencana proyek perubahan;
  - h. Bertindak sebagai pembimbing dan pengawas peserta berdasar sikap profesionalisme;
  - i. Memberikan dukungan penuh dalam mengimplementasikan proyek perubahan;
  - j. Memberikan dukungan kepada peserta dalam mendayagunakan seluruh potensi sumberdaya yang diperlukan dalam melakukan implementasi proyek perubahan;
  - k. Memberikan bimbingan dalam mengatasi kendala yang muncul selama proses implementasi berlangsung;
  - l. Berperan sebagai inspirator bagi peserta diklat.



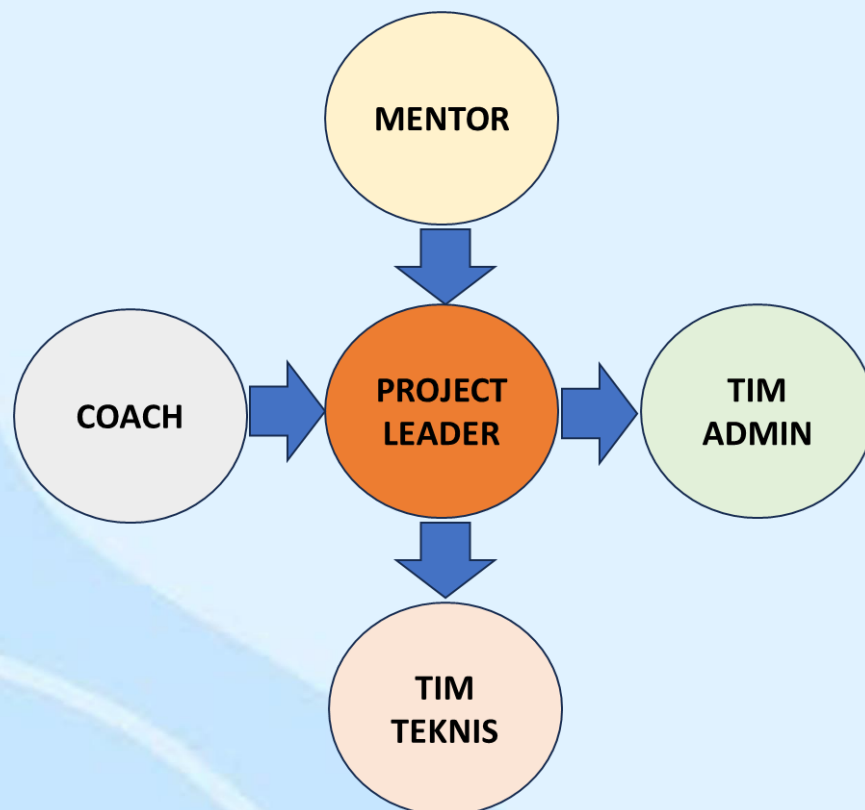
2. **Project Leader**, adalah AKBP SRI DIANA KUSUMAWATI S.I.K., M.I.K. saat ini menjabat sebagai Kasubbag Sumda Bag Renmin Divhubinter Polri, jabatan struktural setara eselon III. Adapun perannya sebagai:
  - a. Mempersiapkan dan merencanakan sebelum pertemuan dengan Mentor atau *Coach*.
  - b. Mengambil inisiatif dalam dialog dengan Mentor atau Coach.
  - c. Menggalang komunikasi dan kesepakatan dengan *stakeholders*.
  - d. Membuat laporan kegiatan tahap *Taking Ownership*.
  - e. Melakukan eksekusi keseluruhan tahapan yang telah dirancang dalam *Milestone* dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki
  - f. Secara aktif melakukan diskusi dengan bertanya atau melaporkan kemajuan implementasi proyek perubahan kepada Mentor /*Coach*.
  - g. Mengacu kepada rumusan *milestone* dalam dokumen pelaksanaan proyek sebagai dasar pencapaian target perubahan.
  - h. Menggerakkan seluruh elemen *stakeholders* dalam mendukung seluruh tahapan implementasi proyek perubahan.
  - i. Mengembangkan instrumen monitoring dan melakukan perekaman terhadap setiap kemajuan yang dihasilkan dalam implementasi proyek perubahan.
  - j. Melaporkan perkembangan proyek perubahan kepada mentor dan *coach*.

3. **Coach** berperan:
  - a. Memberikan bimbingan, petunjuk, koreksi dan monitoring serta pengawasan dalam proses *taking ownership* dan laboratorium kepemimpinan.
  - b. Memberikan dukungan dan bimbingan dalam merumuskan proyek perubahan dan sebagai *inspiratory* dalam mengatasi kendala-kendala yang tidak dapat diatasi oleh peserta dan bila diperlukan mengkoordinasikannya dengan Mentor.
  - c. Memberikan *feedback* terhadap kemajuan laporan implementasi yang disampaikan peserta sesuai yang dijadwalkan.
  - d. Mengoreksi dan mengarahkan pemetaan agenda proyek perubahan yang akan dilaksanakan dan rencana jadwal pertemuan yang akan dilaksanakan.
  - e. Menjadi *consuler* dalam menumbuhkan inovasi peserta dalam penyusunan dan pengimplementasian proyek perubahan.
  
4. **Tim efektif:**
  - a. Tim Teknis
    - 1) Membuat konsep Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)
    - 2) Membangun Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)
  - b. Tim Administrasi
    - 1) Mengumpulkan bukti-bukti sesuai pentahapan sebagai data dukung proyek perubahan;
    - 2) Membantu menyelesaikan laporan proyek perubahan.

- 3) Melakukan penyusunan Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP;
- 4) Melakukan penyusunan Draft prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri
- 5) Melaksanakan uji konsep terhadap draft yang sudah disusun.

Struktur tata Kelola proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” tergambar dalam matrik dibawah ini:

**Gambar 6: Tata Kelola Proyek Perubahan**



## I. POTENSI RISIKO DAN RENCANA MITIGASI

Berdasarkan hasil identifikasi masalah yang dilakukan, terdapat kendala-kendala yang berhubungan dengan *stakeholder* sehingga dapat menghambat kelancaran/keberhasilan proyek perubahan dan harus diselesaikan yaitu:

Tabel 12 : Potensi Risiko dan Mitigasi Risiko

NO	PROSES BISNIS	RISIKO	MITIGASI RISIKO
1	Komunikasi dengan <i>coach</i> dan mentor	Sulit bertemu secara langsung karena perbedaan lokasi dan jauhnya jarak peserta diklat serta kesibukan <i>coach</i> dan mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat jadwal rencana pertemuan;</li> <li>- Melakukan pertemuan pada jadwal yang disepakati;</li> <li>- Mengagendakan ulang rencana pertemuan yang telah disepakati;</li> <li>- Mengoptimalkan komunikasi melalui media elektronik</li> </ul>
2	Pelaksanaan proyek perubahan	Komunikasi dan koordinasi dengan tim efektif tidak lancar karena terkendala jarak dan padatnya kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat jadwal dan <i>time schedule</i> yang jelas untuk pelaksanaan proyek perubahan; dan</li> <li>- Mengoptimalkan pemanfaatan media komunikasi elektronik.</li> </ul>
3	Komunikasi dengan <i>stakeholder</i>	Sulit bertemu langsung dengan <i>stakeholder</i> karena kendala jarak dan kesibukan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membuat <i>time schedule</i> dan jadwal pertemuan sesuai dengan kesepakatan;</li> <li>- Disiplin dengan jadwal pertemuan yang telah disusun; dan</li> <li>- Melakukan komunikasi intensif dengan <i>stakeholder</i> melalui media komunikasi elektronik secara optimal.</li> </ul>
4	Seminar proyek perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capaian pelaksanaan proyek perubahan terlambat dari target yang telah ditetapkan</li> <li>- Bahan seminar belum siap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerja sama dengan tim efektif untuk mengejar target yang telah ditetapkan</li> <li>- Bersama tim menyiapkan bahan seminar dengan baik dan lengkap</li> <li>- Konsultasi secara intensif dengan mentor dan coach</li> </ul>

			untuk menyiapkan bahan seminar sebaik mungkin.
5	Ego <i>sectoral</i> / kepangkatan, hirarki, dan karakteristik <i>stakeholder</i>	Enggan atau rasa sungkan untuk melakukan koordinasi	Pendekatan kepada <i>stakeholder</i> dengan mengedepankan etika dan moral.

## J. FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

Faktor yang menjadi kunci untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan proyek perubahan adalah sebagai berikut:

1. Adanya dukungan dan komitmen pimpinan Divhubinter Polri mewujudkan peningkatan kinerja Atase Polri dan STP;
2. Kerjasama dan komunikasi tim efektif dalam penyusunan proyek perubahan sesuai dengan jadwal.
3. Hubungan harmonis komunikasi *Project Leader* dengan tim dan *stakeholders*
4. Dukungan penuh dari seluruh personel lingkup Divhubinter Polri.

## K. ANGGARAN

Implementasi proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” yang dituangkan dalam bentuk: 1) Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP; 2) Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri); dan 3) Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri, saat ini belum ada dukungan anggaran DIPA Satker Divhubinter Polri. Jangka Panjang akan diusulkan dukungan anggaran DIPA untuk pengembangan aplikasi dan kegiatannya.

## BAB II

### PELAKSANAAN PROYEK PERUBAHAN

#### A. CAPAIAN HASIL PERUBAHAN TERHADAP RENCANA PERUBAHAN DAN MANFAAT PROYEK PERUBAHAN

Proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat”, dibagi menjadi 3 tahapan, yaitu tahapan jangka pendek, tahapan jangka menengah dan tahapan jangka panjang. Secara umum kegiatan penyusunan proyek perubahan berjalan dengan baik, beberapa kendala dan tantangan yang dijumpai, lingkup internal dan eksternal, dapat ditindaklanjuti dengan baik. Tindaklanjut dilaksanakan melalui koordinasi dan komunikasi yang dibangun, antara *project leader*, Tim Efektif dan stakeholders, serta arahan dari mentor. Rangkaian pelaksanaan kegiatan proyek perubahan dilakukan dengan memperhatikan isu, masalah dan masukan yang konstruktif selama proses perancangan sampai dengan implementasi proyek perubahan. Hal ini dilakukan untuk mempertajam substansi yang akan dihasilkan dalam pencapaian target. *Output* kegiatan proyek perubahan berupa: 1) Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP; 2) Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri); dan 3) Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP berkolaborasi dengan Kementerian Luar Negeri. Adapun tahapan capaian pembangunan proyek perubahan tergambar dalam tabel berikut:

Gambar 7 : Tahapan Proyek Perubahan


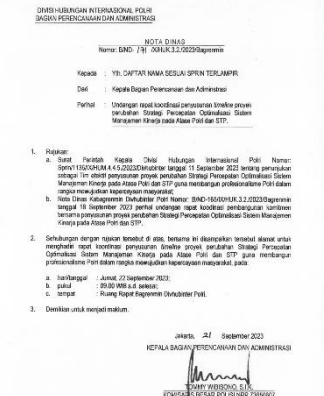

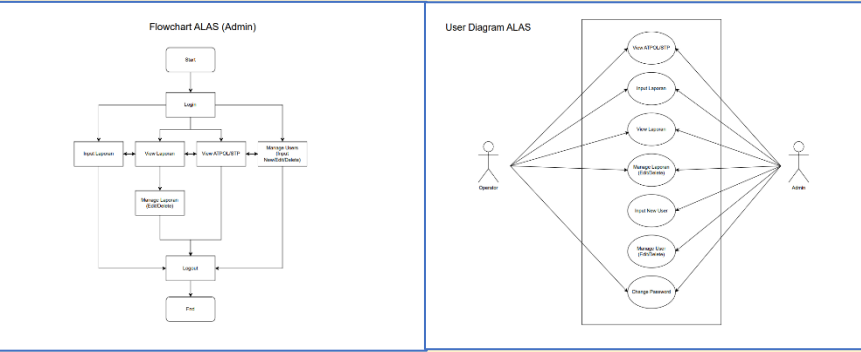

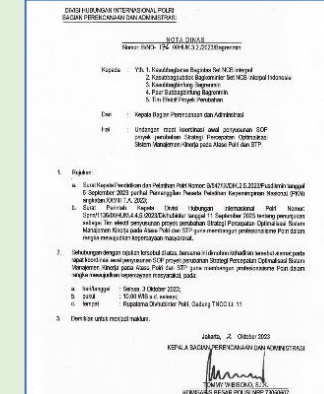


### 1. Tahapan Jangka Pendek

Tahapan jangka pendek proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” merupakan masa setelah seminar proposal proyek perubahan hingga tersedianya *draft final* pedoman. Capaian tahapan jangka pendek disajikan dalam tabel berikut:


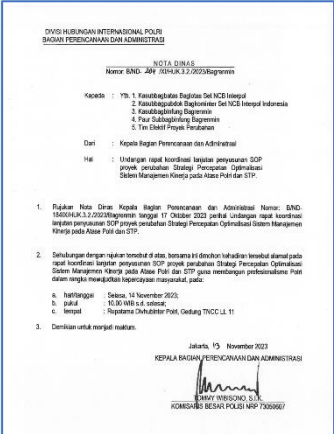

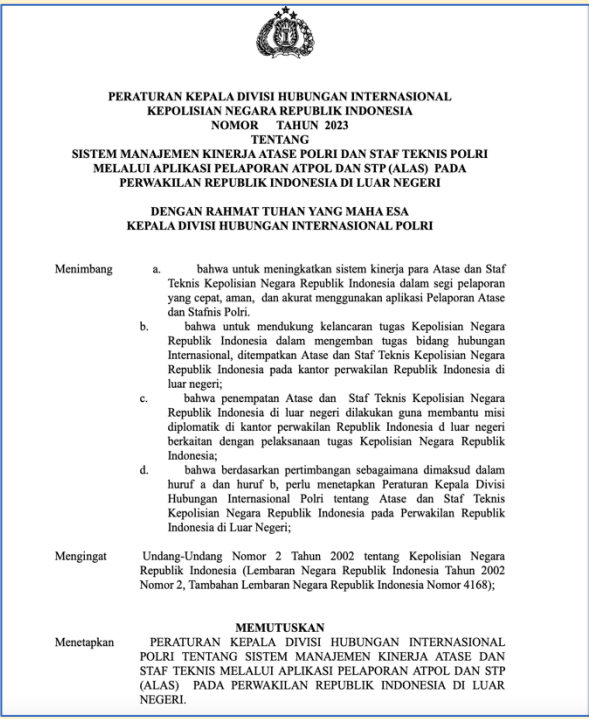
Tabel 13 : Capaian Tahapan Jangka Pendek

No.	Kegiatan	Waktu	Output	Stakeholder
1	Pembentukan tim efektif melalui surat perintah Kabagrenmin Divhubinter	Minggu II 12 September 2023	• Spint tim efektif	• Project Leader • Tim Efektif Administarsi
2	Pembangunan komitmen bersama	Minggu III 19 September 2023	• Surat Undangan • Daftar Absen	• Project Leader • Tim Eferktif Teknis • Tim Efektif Administarsi

3	Penyusunan <b>timeline</b> proyek perubahan	<b>Minggu III</b> 22 September 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Timeline proyek perubahan</li> <li>• Absen kehadiran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach</li> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• <i>Tim Efektif Adm</i></li> </ul>
				
4	Penyusunan konsep Aplikasi Sistem Pelaporan bagi Atase Polri dan STP (ALAS) – (rapat ke-1)	<b>Minggu IV</b> 27 September 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsep perencanaan Flow Chact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• <i>Tim Efektif Teknis</i></li> <li>• <i>Vendor IT (PT. Digital Matrik)</i></li> </ul>
				
5	Penyusunan Draft Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP – (rapat ke-1)	<b>Minggu I</b> 3 Oktober 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Draft Konsep SOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• <i>Tim Efektif Adm</i></li> </ul>
				

6	Penyusunan Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri & STP – (rapat ke-1)	<p><b>Minggu I</b> 5 Oktober 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Draft Perkadiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• Tim Efektif Adm</li> </ul>
7	Penyusunan konsep Aplikasi Sistem Pelaporan bagi Atase Polri dan STP (ALAS) – (rapat ke-2)	<p><b>Minggu II</b> 16 Oktober 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Draft Konsep isi Aplikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• Tim Efektif</li> <li>• Vendor IT (PT. Digital Matrik)</li> </ul>
8	Penyusunan Draft Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP – (Rapat ke-2)	<p><b>Minggu II</b> 18 Oktober 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Draft Isi SOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• Tim Efektif Adm</li> </ul>

9	Penyusunan Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri & STP- (rapat ke-2)	<p><b>Minggu IV</b> 25 Oktober 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Draft Perkadiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coach</i></li> <li>• <i>Project Leader</i></li> <li>• Tim Efektif Adm</li> <li>• Kasubbag di Renmin</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="204 488 890 884"> </div> <div data-bbox="901 488 1220 884"> <p>DISKUSI HUBUNGAN INTERNASIONAL POLRI BAGIAN PERENCANAAN DAN ADMINISTRASI</p> <p>NOTA DINAS Nomor: BMD-195-1-DKAR-13-00028/Bawariv</p> <p>Kepada : Yb. 1. Kepala/Bagian/Bagian dan P2D Inpro 2. Kepala/Bagian/Bagian dan P2D Inpro 3. Kepala/Bagian/Bagian 4. Tim BMD/PTD/Bawariv 5. Tim BMD/PTD/Bawariv</p> <p>Dari : Kepala Bagian Perencanaan dan Administrasi</p> <p>Tentang : Undangan Rapat Koordinasi/ Rapat Koordinasi tentang Strategi Perencanaan Operasional Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan Rapat Koordinasi/ Rapat Koordinasi dan Administrasi Nomor BMD-195-1-DKAR-13-00028/Bawariv tanggal 1 Oktober 2023 untuk membahas hasil wawancara awal Perhubinter tentang Strategi Perencanaan/Operasional Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP</li> <li>2. Selanjutnya dengan tujuan tersebut di atas, bersama ini diinformasikan kepada seluruh atase pada saat wawancara tersebut tentang Strategi Perencanaan/Operasional Sistem Manajemen Kinerja pada Atase Polri dan STP yang merupakan prototipe/ draft dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing lokasi.</li> <li>3. Demikian untuk dipaparkan.</li> </ol> <p>Jakarta, 24 Oktober 2023 KEPALA BAGIAN PERENCANAAN DAN ADMINISTRASI <i>[Signature]</i> KORWAS/REKAPOL/STP/1000007</p> </div> </div>				
10	Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri)	<p><b>Minggu I</b> 9 November 2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikasi ALAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim Efektif Teknis</li> <li>• Vendor IT (PT. Digital Matrik)</li> </ul>
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap;"> <div data-bbox="252 1061 858 1413"> </div> <div data-bbox="879 1061 1485 1413"> <p>Halaman Login - User login dengan akses yang telah diberikan oleh admin</p> </div> <div data-bbox="236 1458 847 1809"> <p>Profil Instansi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasi Personil dan Informasi Instansi tersebut.</li> </ul> </div> <div data-bbox="879 1458 1485 1809"> <p>Home Page/Dashboard - Tampilan pada homepage menampilkan infografis data dan notifikasi aktivitas terbaru oleh pengguna aplikasi.</p> </div> </div>				

11	Penyusunan Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP – (rapat ke-3)	Minggu II 14 November 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• SOP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Leader</li> <li>• Tim Efektif Adm</li> <li>• Divkum Polri</li> <li>• Setum Polri</li> </ul>
				
12	Penyusunan Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri & STP- (rapat ke-3)	Minggu III 17 November 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absen</li> <li>• Perkadivhubinter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tim Efektif</li> <li>• Kasubbag di Renmin</li> <li>• Setum Polri</li> <li>• Divkum Polri</li> </ul>
				

13	Sosialisasi penggunaan Aplikasi ALAS	<b>Minggu IV</b> 20 November 2023	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surat Undangan</li> <li>• Daftar Absensi</li> <li>• Aplikasi ALAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadivhubinter</li> <li>• Karomisiter</li> <li>• SDM Polri</li> <li>• Kemlu</li> <li>• BSSN</li> <li>• Div TIK</li> <li>• Tim Efektif</li> </ul>
----	--------------------------------------	--------------------------------------	---	--



Pada tahapan jangka pendek telah berhasil dilaksanakan 8 (delapan) milestone dan 3 (tiga) *output* utama yaitu:

- a. Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP;
- b. Pembangunan Sistem Manajemen Kinerja bagi Atpol dan STP berupa Aplikasi Alas (Sistem Pelaporan ATASE Polri); dan
- c. SOP Prosedur penilaian kinerja dalam SMK bagi Atase Polri dan STP.

- d. Buku panduan penggunaan Aplikasi ALAS.

## 2. Manfaat Proyek Perubahan

Proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” dalam implementasinya diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak internal dan eksternal.

- a. Pihak Internal yang menerima manfaat dari proyek perubahan ini adalah:

- 1) Kadivhubinter, yaitu tercapainya sasaran program *Commander Wish* Kadivhubinter sebagai turunan dari *Commanders Wish* Kapolri mewujudkan Polri yang Presisi diantaranya transformasi pengawasan terkait dengan upaya peningkatan profesionalisme SDM Polri melalui penilaian Sistem Manajemen Kinerja (SMK)
- 2) Kabagrenmin yaitu memudahkan pengawasan dan pengendalian terkait dengan laporan kinerja Atase Polri dan STP, serta pendataan lain yang diperlukan.
- 3) Atase Polri dan STP, antara lain kemudahan pelaksanaan pelaporan tugas dalam pelayanan kepolisian di luar negeri sesuai dengan tugas dan fungsinya.

- b. Pihak Eksternal yang menerima manfaat dari proyek perubahan ini adalah Kementerian Luar Negeri dan Masyarakat. Adapun manfaat dari proyek perubahan yang dapat diperoleh antara lain:

- 1) Kemenlu mudah melakukan koordinasi dalam pengawasan dan pengendalian kinerja Atase Polri dan STP.

- 2) Masyarakat mendapatkan pelayanan yang prima di luar negeri ketika terdapat masalah atau pelayanan lain yang diperlukan karena Atase Polri dan STP bertindak secara profesional.

## **B. KEPEMIMPINAN STRATEGIS**

Kepemimpinan strategis menjadi begitu penting karena perkembangan yang semakin kompetitif dan perubahan yang sangat cepat. Selain manajemen yang baik seorang pemimpin harus mempunyai visi, keberanian serta kerendahan hati untuk terus menerus belajar dan mengasah kecakapan serta emosinya sehingga mampu menjadi agen perubahan. Kepemimpinan strategis memiliki tugas multifungsi yang mencakup: mengelola melalui orang lain; mengelola seluruh organisasi dibandingkan hanya unit fungsional; mengatasi perubahan dari lingkungan internal dan eksternal; menarik dan mengelola sumber daya manusia; dan mampu memberikan pengaruh bagi orang lain.

Pemimpin strategis mampu mengelola paradoks yang diciptakan oleh penggunaan kepemimpinan manajerial dan visoner. Kemudian mampu mendobrak keterbatasan dengan mencari penyelesaian melalui model dan pendekatan. Selain itu dengan visi dan misinya pemimpin strategis bisa mendorong dan mengoptimalkan kemampuan dari berbagai pihak. Kepemimpinan strategis yang efektif adalah dasar untuk keberhasilan proses manajemen strategis karena mampu membentuk visi dan misi; memfasilitasi perumusan strategi dan implementasi; kebutuhan untuk mencapai daya saing; dan mampu membuat perbedaan dalam organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan dari bagaimana seorang pemimpin mengelola sumberdaya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Kepemimpinan berperan untuk menserasikan kepentingan antar berbagai pihak.

Hakekat kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar terarah ke titik tujuan akhir organisasi.

Proses aktualisasi *Project leader* proyek perubahan adalah anggota Polri yang saat ini menjabat sebagai Kepala Bagian Pembinaan Operasional. Secara organisasi *project leader* menduduki jabatan struktural pada Divhubinter Polri Eselon III. Proyek perubahan yang dipilih oleh *project leader* adalah “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” dalam bentuk aplikasi ALAS (Sistem Pelaporan ATASE Polri) sebagai bagian pembangunan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang tertuang dalam Perkadivhubinter dan Prosedur Koordinasi Penilaian SMK. Dalam aktualisasinya mengalami beberapa kendala dan tantangan, diantaranya proyek perubahan belum ada dukungan anggaran; *stakeholders* eksternal merupakan jabatan eselon II yang secara hirarki memerlukan strategi dalam komunikasi; Tim efektif yang dibentuk masih mengerjakan tugas rutin yang tidak dapat diabaikan. Berbagai tantangan yang ada harus dapat diatasi dalam pencapaian proyek perubahan. Terbatasnya ketersediaan sumberdaya diatasi dengan cara memberdayakan agenda-agenda/kegiata-kegiatan yang diselenggarakan pada Divhubinter Polri maupun *stakeholders* eksternal. Misalkan agenda rapat, monev, anev dan lain-lainnya dimanfaatkan untuk dapat bertemu dengan tim efektif maupun penyelenggaraan kegiatan lainnya untuk membahas agenda proyek perubahan sesuai tahapan capaian.

Tindakan lain yang dilakukan dalam mengatasi kendala diantaranya berkomunikasi dan berdiskusi dengan mentor, melaporkan segala kendala yang dihadapi, memobilisasi *stakeholders*, membagi tugas dan memberikan tanggung jawab pada masing-masing tim yang telah dibentuk serta melakukan pengawasan program kegiatan yang

dikerjakan oleh tim efektif. Terbatasnya waktu, luasnya jangkauan jarak dan tingginya mobilitas tim dan stakeholders dicapai melalui pemanfaatan teknologi digital yaitu diskusi melalui sarana virtual. Tim efektif yang mengerjakan tugas ganda dimobilisasi dan diarahkan dalam bekerja dalam skala prioritas. Strategi pendekatan dan komunikasi yang dibangun oleh project leader dan didukung oleh segenap kekuatan sehingga dapat terbangun kerjasama dan partisipasi stakeholders dalam mendukung capaian proyek perubahan.

Mentor dalam proyek perubahan adalah Plt. Kabag Lotas Set NCB Interpol Indonesia Divhubinter Polri. Selama proses Pembangunan aplikasi, mentor sangat antusias dalam memberikan bimbingan, koreksi terhadap materi laporan dan isi fitur aplikasi. Mentor membantu memfasilitasi peserta ke beberapa stakeholders sehingga proses Proyek Perubahan ALAS dan administrasi pendukungnya dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana agenda yang telah ditetapkan dalam Rancangan Proyek Perubahan. Pemanfaatan berbagai peluang yang ada dan optimalisasi sumberdaya yang terbatas untuk melaksanakan proyek perubahan secara efektif dan efisien telah dilaksanakan dalam laboratorium kepemimpinan yang mencerminkan pelaksanaan kepemimpinan strategis.

Dokumentasi strategi dan upaya yang dilakukan dalam kepemimpinan strategis dapat dilihat dalam gambar berikut.

**Gambar 8 : Implementasi Kepemimpinan Strategis**



## C. IMPLEMENTASI STRATEGI MARKETING

### 1. Ketepatan Stakeholders Utama

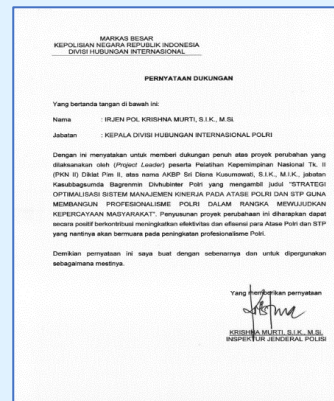
Keberhasilan produk dari proyek perubahan jangka pendek, sangat menentukan keberhasilan target akhir dari proyek perubahan yang diharapkan. Strategi marketing terhadap hasil proyek perubahan dilakukan dengan memperhatikan elemen dalam pemasaran sektor publik, yaitu 4 P 1 C (*Product, Price, Promotion, Place* dan *customer*). Strategi marketing ini dilakukan mulai dari tim efektif dan selanjutnya melalui koordinasi dan sinergi dengan berbagai stakeholders terkait mulai dari perencanaan aksi dan sasaran, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan. *Stakeholders* yang terlibat dalam proyek perubahan ini meliputi pihak internal dan eksternal. Pihak internal yang erat kaitannya dengan proyek perubahan diantaranya terdiri dari Kabag Renmin, Para Kasubbag Renmin, Anggota Renmin, dan tim efektif. Komunikasi yang dibangun melalui pelaporan, arahan, diskusi, konsultasi dan koordinasi secara terjadwal agar proyek perubahan sesuai dengan arah kebijakan Kadivhubiter Polri. Selain *promotion* juga memperhatikan strategi *product* dan *customer* agar dapat mengakomodir saran dan masukan para stakeholders sehingga output proyek perubahan sesuai tusi yang ada pada masing-masing unit kerja *stakeholders*. Sedangkan *stakeholders* eksternal terdiri dari Kemenlu, Divtik Polri, Divkum Polri, Srena Polri, Puskeu Polri, Itwasum Polri, dan, Kompolnas. Maka pendekatan yang digunakan adalah dengan pola komunikasi (*promotion*) berupa aktif melakukan brainstorming dan diskusi rutin dan terjadwal agar proyek perubahan sesuai dengan arah kebijakan Kadivhubiter Polri. Selain *promotion*, juga memperhatikan strategi *product* dan *customer* agar dapat mengakomodir saran dan masukan para stakeholders sehingga

output proyek perubahan dapat tercapai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

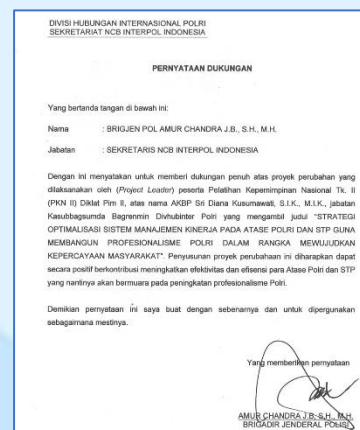
Pendekatan komunikasi yang dibangun kepada masing-masing stakeholders juga menerapkan strategi 4P+1C untuk memperoleh berbagai masukan dan saran dari stakeholders guna memberikan pencapaian output yang sesuai kebutuhan. Berikut pendekatan komunikasi yang dibangun kemasing-masing stakeholders antara lain:

**Stakeholder Internal Polri yaitu:**

- a. **Kadivhubiter Polri**, adalah penanggung jawab pada pembinaan dan operasional di seluruh Divisi Hubungan Internasional Polri, strategi komunikasi.



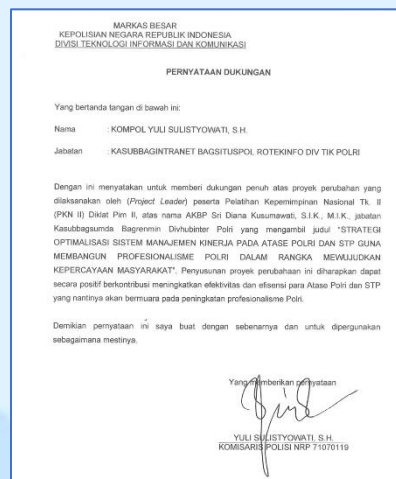
- b. **Ses NCB-INTERPOL Indonesia**, adalah penanggung jawab pada pembinaan dan operasional pada Set NCB-INTERPOL Indonesia khususnya ATASE Polri dan STP Polri.



- c. **Karo Misi Internasional**, adalah penanggung jawab pada pembinaan dan operasional Biromisinter.



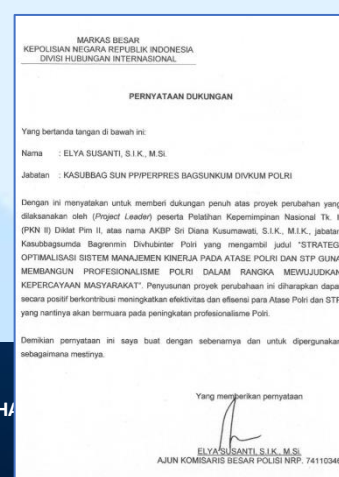
- d. **Divisi TIK Polri**, bertugas menyelenggarakan fungsi manajemen, pembinaan dan pengembangan sistem Teknologi, Informasi dan Komunikasi elektronika (TIK) serta pengawasan TIK di lingkungan Polri. Pendekatan komunikasi melalui proses penyampaian laporan terkait keberadaan proyek perubahan yang dibangun. Output yang diharapkan kedepannya dapat diberikan slot Website ALAS sebagai keberlanjutan eksistensi proyek perubahan untuk jangka Panjang;



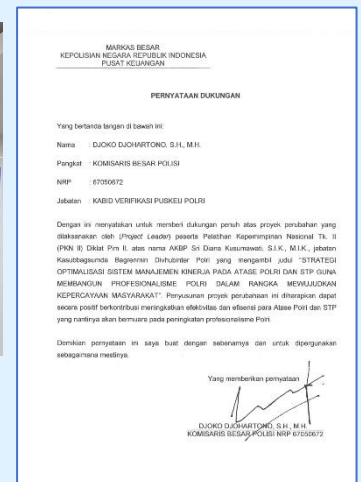
- e. **Srena Polri**, memiliki kewenangan perencanaan anggaran peran jangka panjang dalam pembiayaan pengembangan dan perawatan aplikasi ALAS. Pendekatan komunikasi yang dibangun dengan cara pelaporan, diskusi, konsultasi dan koordinasi kegiatan yang dilaksanakan. Srena Polri sangat mendukung atas pelaksanaan proyek perubahan dan kedepannya proyek perubahan ALAS ini dapat dikembangkan dan diintegrasikan dengan aplikasi induk Polri dan mendapat dukungan anggaran DIPA Polri.



- f. **Divkum Polri**, memiliki tugas dan kewenangan mengakomodir kerjasama dengan pihak eksternal, pendekatan komunikasi yang dibangun melalui pelaporan dan menjelaskan tentang tatakelola dan kelengkapan administrasi aplikasi yang dibangun. Divkum Polri sangat menyetujui atas pelaksanaan proyek perubahan dan telah memberikan dukungan.



- g. **Puskeu Polri**, bertugas dalam pembiayaan dalam organisasi Polri. Dalam konteks ini Project Leader meminta masukan terkait dengan sistem Aplikasi Alas apakah dalam konteks dalam jangka panjang dapat pembiayaan dari Polri ketika telah disetujui oleh Srena Polri. Divkum Polri sangat menyetujui atas pelaksanaan proyek perubahan dan telah memberikan dukungan.



- h. **Itwasum Polri** bertugas dalam pengawasan kinerja dan perilaku anggota Polri termasuk personel yang ditugaskan menjadi Atase Polri dan STP di luar negeri. Itwasum Polri sangat menyetujui atas pelaksanaan proyek perubahan dan telah memberikan dukungan.



- i. **Direktorat Siber Bareskrim Polri**, adalah satuan kerja yang berada di bawah Bareskrim Polri dan bertugas untuk melakukan penegakan hukum terhadap kejahatan siber. Secara umum, Dittipidsiber menangani dua kelompok kejahatan, yaitu computer crime dan computer-related crime.



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

PERNYATAAN DUKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : KOMPOL ALVIE GRANITO PANDITHA, S.I.K., M.S.S.  
Jabatan : KANTOR SUBDIT 3 DITTIPOIDSIBER BARESKRIM POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Th. II (PKN II) Ditlat Pm II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubbagsunda Bagennin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyuasan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
ALVIE GRANITO PANDITHA, S.I.K., M.S.S.  
KOMISARIS POLSI NRP. 3321104

- j. **SDM Polri**, bertugas melaksanakan fungsi manajemen di bidang pembinaan sumber daya manusia, perawatan dan peningkatan kesejahteraan pegawai negeri pada Polri serta penyelenggaraan pembinaan dan pelatihan.



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

PERNYATAAN DUKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : HENDRA WIRAWAN, S.H., S.I.K., M.H.  
Jabatan : KABAGASSUS ROBINAR SSDM POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Th. II (PKN II) Ditlat Pm II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubbagsunda Bagennin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyuasan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
HENDRA WIRAWAN, S.H., S.I.K., M.H.  
KOMISARIS BESAR POLSI NRP. 7408070

- k. **Kabag lingkungan Divhubinter, bertugas pada Divisi Hubungan Internasional polri yang mempunyai korelasi tugas dan fungsi dengan ATASE Polri dan STP Polri.**



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL TOIMY WIBISONO, S.I.K.  
Jabatan : KABAGRENNIN DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
TOIMY WIBISONO, S.I.K.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 73050607



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL JONI GETAMALA, S.H.  
Jabatan : KABAGPROTOKOL DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
JONI GETAMALA, S.H.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 70080447



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL AUDIE S. LATUHERU, S.I.K., M.Han.  
Jabatan : KABAGJATINTER SET NCB INTERPOL INDONESIA DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
AUDIE S. LATUHERU, S.I.K., M.Han.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 72010454



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : KOMBES POL LEO ANDI GUNAWAN, S.I.K., M.P.P.  
Jabatan : KABAGDAMKEMAN ROMISINTER DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasabagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
LEO ANDI GUNAWAN, S.I.K., M.P.P.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 74020564



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : KOMBES POL PRYO WASESO, S.S.I., M.P.P.  
Jabatan : KABAGKEMBANGTAS ROMISINTER DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasabagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
PRYO WASESO, S.S.I., M.P.P.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 71090261



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:  
Nama : KOMBES POL DODIED PRASETYO AJI, S.I.K., M.H.  
Jabatan : KABAGKONVINTER SET NCB INTERPOL INDONESIA DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasabagsumda Bagrenmin Divhubinter Poli yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Poli dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Poli.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
DODIED PRASETYO AJI, S.I.K., M.H.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 7310410



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL


PERNYATAAN DUKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL AGUS SETTYOKO, S.I.K., M.M.  
Jabatan : ATASE POLRI PADA KBRI MANILA DI FILIPINA

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
AGUS SETTYOKO, S.I.K., M.M.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 73070569



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL


PERNYATAAN DUKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL ADE JOHAN HASUDUNGAN SINAGA, S.I.K., M. Hum.  
Jabatan : ATASE POLRI PADA KBRI DI BERLIN JERMAN

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
ADE JOHAN HASUDUNGAN SINAGA, S.I.K., M. Hum.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 73060595



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL


PERNYATAAN DUKUNGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL FX. ARENDRA WAHYUDI, S.I.K.  
Jabatan : SLO PADA POLICE OFFICER (P4) UNDP0 NEW YORK

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (Project Leader) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan  
  
FX. ARENDRA WAHYUDI, S.I.K.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 78010506



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL. HERY DIAN DWIHARTO, S.I.K., M.P.P.  
Jabatan : ATASE POLRI PADA KBRI DI KUALA LUMPUR MALAYSIA

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (*Project Leader*) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan

HERY DIAN DWIHARTO, S.I.K., M.P.P.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 75110777



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMBES POL. PURWANTO PUJI SUTAN, S.I.K., M.H.  
Jabatan : ATASE POLRI PADA KBRI DI ANKARA TURKI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (*Project Leader*) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan

PURWANTO PUJI SUTAN, S.I.K., M.H.  
KOMISARIS BESAR POLISI NRP. 74060703



MARKAS BESAR  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
DIVISI HUBUNGAN INTERNASIONAL

**PERNYATAAN DUKUNGAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : KOMPOL ANGGAITO HADI PRABOWO, S.H., S.I.K.  
Jabatan : KASUBBAGBINFUNG BAGRENMIN DIVHUBINTER POLRI

Dengan ini menyatakan untuk memberi dukungan penuh atas proyek perubahan yang dilaksanakan oleh (*Project Leader*) peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II (PKN II) Diklat Pim II, atas nama AKBP Sri Diana Kusumawati, S.I.K., M.I.K., jabatan Kasubagsumda Bagrenmin Divhubinter Polri yang mengambil judul "STRATEGI OPTIMALISASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA ATASE POLRI DAN STP GUNA MEMBANGUN PROFESIONALISME POLRI DALAM RANGKA MEWUJUDKAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT". Penyusunan proyek perubahan ini diharapkan dapat secara positif berkontribusi meningkatkan efektivitas dan efisiensi para Atase Polri dan STP yang nantinya akan bermuara pada peningkatan profesionalisme Polri.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yang memberikan pernyataan

ANGGAITO HADI PRABOWO, S.H., S.I.K.  
KOMISARIS POLISI NRP. 65212724

### Stakeholder Eksternal Polri yaitu:

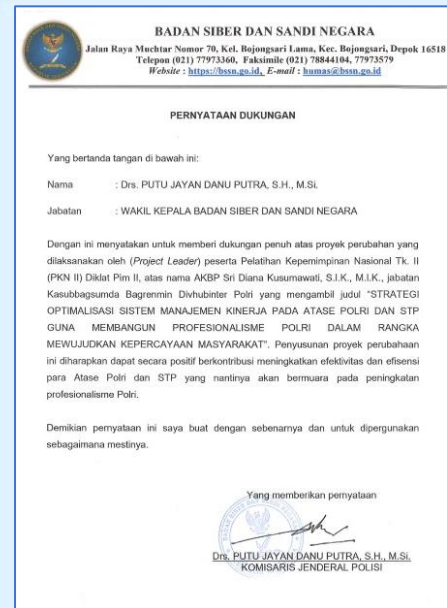
- l. **Kementerian Luar Negeri** bertugas sebagai user terkait dengan Atase Polri dan STP dimana pembiayaan selama ini terkait operasional didukung sepenuhnya oleh Kemenlu. Kemenlu sangat menyetujui atas pelaksanaan proyek perubahan dan telah memberikan dukungan.



- m. **Kompolnas** bertugas selaku pengawas eksternal Polri yang melakukan pengawasan kinerja dan perilaku anggota Polri. Kompolnas sangat menyetujui atas pelaksanaan proyek perubahan dan telah memberikan dukungan.



- k. **Balan Siber dan Sandi Negara (BSSN)**, melaksanakan tugas pemerintahan di bidang keamanan siber dan sandi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan.



## 2. Strategi Komunikasi

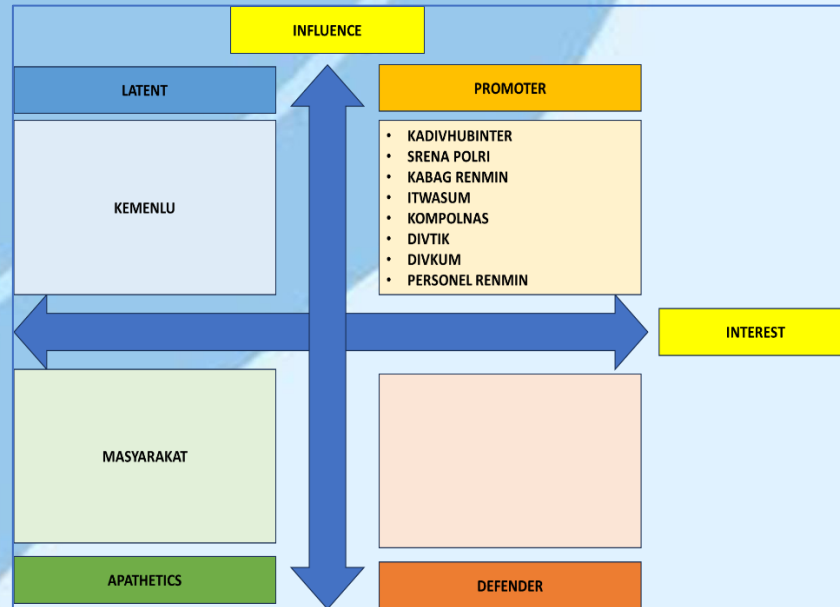
Strategi komunikasi dalam implementasi proyek perubahan dilakukan dalam seluruh tahapan dengan melakukan strategi komunikasi meliputi:

- a. Brainstorming adalah upaya pengumpulan gagasan atau ide berdasarkan spontanitas dan kreativitas dengan melibatkan anggota dapat berperan aktif untuk mengeluarkan ide secara leluasa tanpa adanya kritikan. Implementasi dalam proyek perubahan dilaksanakan dengan mentor dan tim efektif dalam menyusun langkah strategis konsep proyek perubahan. Mentor memberikan ide pokok proyek perubahan selanjutnya dieksekusi oleh project leader

- bersama tim efektif. Pengembangan ide banyak muncul ide dari tim sehingga aplikasi ALAS, Draft Perkadivhubinter dan Prosedur Penilaian saat ini dapat dinikmati oleh *customer* (Bagrenmin, Menlu, Atase dan STP).
- b. Diskusi adalah pertukaran pikiran, gagasan dan pendapat dengan tim dan *stakeholders* yang bertujuan untuk mencari kesepakatan pendapat dalam pembangunan proyek perubahan. Diskusi dilaksanakan dengan Mentor, tim efektif dan *stakeholders* terlibat untuk menggali berbagai informasi dari semua sudut pandang tim dan *stakeholders*. Hal ini dilakukan agar mampu mengakomodir semua kepentingan sehingga *output* yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan dapat diaplikasikan dengan baik. Kegiatan diskusi dilaksanakan mulai dari penyusunan konsep aplikasi dan administrasi pendukungnya sampai pada tahap evaluasi kegiatan.
  - c. Persuasi adalah menjelaskan dan meyakinkan para *stakeholders* untuk memberikan dukungan terhadap kegiatan proyek perubahan. Kegiatan meyakinkan dan menjelaskan kepada *stakeholders* merupakan tantangan yang dihadapi oleh *project leader* terhadap *product* yang akan dibuat. Khususnya *stakeholders* yang belum dikenal. Ketepatan strategi komunikasi yang dibangun sehingga proyek perubahan mendapat dukungan bahkan diberikan penguatan-penguatan/motivasi dalam pencapaian tujuan proyek perubahan. Motivasi dan penguatan diberikan oleh Mentor dan *stakeholders* sangat memberikan energi positive bagi *project leader* dalam menyelesaikan milestone proyek perubahan.

- d. Laporan dan informasi: laporan dan informasi dapat dilakukan secara rutin dan berkala kepada pihak yang berkepentingan dalam tahapan kegiatan penyusunan proyek perubahan. Laporan disampaikan kepada mentor secara berkala terkait perkembangan capaian tahapan proper. Informasi disampaikan kepada tim efektif untuk update informasi terkait tugas dan tanggungjawab yang sedang dan akan dikerjakan dalam proyek perubahan
- e. Promosi: membentuk citra atau kesan terhadap proyek perubahan di benak para stakeholders sesuai dengan yang diharapkan oleh *project leader*. Berbagai informasi yang dihasilkan melalui proyek perubahan ini juga dikomunikasikan kepada *stakeholders* dengan melakukan sosialisasi *product*. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan jangkauan penyebaran informasi bagi stakeholdersterkait yang tidak dapat mengikuti secara langsung kegiatan yang dilaksanakan dalam kaitannya dengan proyek perubahan. Proses diseminasi informasi ini dilakukan melalui sosialisasi langsung kepada Atase Polri dan STP serta stakeholder menggunakan media sosial saat ini seperti Whatsapp.
- f. Instruksi: memberikan arahan kepada Tim Efektif untuk bekerja sesuai dengan rancangan yang telah ditetapkan. Pola komunikasi ini dilakukan dalam semua tahapan proyek perubahan mulai daripersiapan hingga penyelesaian proyek perubahan dengan pembagian *job description* yang jelas guna mempermudah dalam control kegiatan dan hasil yang dicapai. Setelah penerapan strategi komunikasi dalam penerapan proyek perubahan kepada segenap *stakeholders* memberikan dukungan, maka perubahan peta *stakeholders* tergambar pada gambar berikut:

Gambar 8 : Peta Akhir Stakeholders Proyek Perubahan



### 3. Pemanfaatan Sumber daya Organisasi

Efektivitas pencapaian tujuan proyek perubahan dapat terlaksana dengan baik karena pemimpin (*project leader*) mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada dengan baik meliputi:

a. Sumber Daya Manusia. Pelibatan sumberdaya manusia dalam mendukung proyek perubahan ini, Project Leader membentuk Tim Efektif yang mendukung implementasi proyek perubahan dengan melibatkan antara lain:

- 1) Pihak yang terkena dampak:
  - a) Kabag dan Kasubbag yang bertugas mengkoordinir pelaporan dan pendataan terkait dengan Sistem Manajemen Kinerja Atase Polri dan STP;
  - b) Para personel Bagrenmin Divhubitter Polri yang melaksanakan inventarisasi pelaporan dan pendataan dari Atase Polri dan STP;

- 2) Pihak yang masuk dalam Tim Efektif / kelompok kerja yaitu personel lingkup Divhubinter Polri yang telah ditunjuk sesuai dengan pembagian tugas yang diberikan oleh *project leader* yaitu tim teknis dan tim administrasi.
- b. Sumber Daya Keuangan. Implementasi proyek perubahan saat ini belum didukung oleh alokasi anggaran yang berasal dari dalam DIPA Divhubinter Polri. Kegiatan selama proses pembangunan proyek perubahan memberdayakan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh kantor Divhubinter Polri maupun satker di luar lingkup Divhubinter Polri yang masih ada kaitannya dengan program proyek perubahan selama tidak bertentangan dengan aturan yang berlaku.
- c. Sumber Daya Peralatan. Peralatan yang digunakan dalam mendukung kelancaran implementasi proyek perubahan, penanggung jawab proyek menggunakan sarana dan prasana yang ada di Divhubinter Polri dan stakeholders sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
- d. Sumber Daya Jejaring Kerja. Untuk mencapai output yang diharapkan dalam proyek perubahan ini, *Project leader* memanfaatkan jaringan (*networking*) yang ada seperti ruang rapat, Divhubinter Polri dan stakeholders.
- e. Sumber Daya Legal (Dasar Hukum) Proyek Perubahan ini tidak hanya didasarkan pada kebutuhan atas transformasi organisasi, namun yang tidak kalah penting dalam proses perencanaan dan implementasi proyek perubahan ini didasarkan pula pada peraturan perundang-undangan yang berlaku antara lain:

- 1) Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia;
- 2) Peraturan Kepolisian Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Mabes Polri;
- 3) Peraturan Polri Nomor 02 Tahun 2018 Tentang Penilaian Kinerja Anggota Polri Dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK).

#### **4. Implementasi seluruh rencana strategi marketing dan Pengembangan**

Strategi publikasi dan diseminasi media/atau media social Publikasi dan diseminasi kegiatan proyek perubahan dilakukan dalam rangka mempercepat penyebar luasan informasi pada pihak yang terkait dengan hasil proyek perubahan. Strategi publikasi dan diseminasi dalam proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat” dilakukan melalui presentasi/paparan dan publikasi media.

- a. Strategi Publikasi dan diseminasi melalui presentasi/paparan, kegiatan presentasi dilakukan pada semua tahapan proyek perubahan kepada *stakeholders* internal dengan sasaran para Kabag, Kasubbag, personel Renmin sebagai penerima manfaat internal pada Divhubinter Polri. Presentasi dilaksanakan pada kegiatan rapat/diskusi dan evaluasi kegiatan. Kegiatan presentasi/paparan menghasilkan beberapa catatan antara lain:

- 1) Proyek perubahan yang akan dibangun agar tidak hanya dalam bentuk aplikasi namun juga perlu mengakomodir sistem yang lebih luas. Dalam konteks ini proyek perubahan yang tadinya hanya dalam bentuk aplikasi ALAS (Sistem Pelaporan ATASE Polri) ditambahkan administrasi pendukung berupa Perkadivhubiter dan Prosedur penilaian sehingga lebih komprehensif dan holistik. Catatan ini diakomodir karena juga menjadi masukan dari Coach artinya adanya persamaan pendapat antara coach dengan stakeholder yang dilibatkan dalam proyek perubahan ini;
- 2) Proyek perubahan yang akan dilaksanakan dapat mencakup semua aspek penilaian atau komponen yang berlaku dalam organisasi Polri. Hal ini ditindaklanjuti dengan memasukan berbagai aspek yang ada atau setidaknya dapat dimasukan dalam aplikasi sehingga bisa dikembangkan secara lebih lanjut. Artinya aplikasi ALAS merupakan sistem terbuka yang bisa dikolaborasikan dengan berbagai aplikasi lain yang ada di Polri.
- 3) Saat ini aplikasi layanan sudah banyak, agar proyek perubahan yang akan dilaksanakan memiliki kebaruan/pembeda dengan aplikasi yang sudah ada. Keunggulan yang dihadirkan dari terobosan inovasi aplikasi ALAS adalah antara lain:
  - a) Membantu Atase Polri dan STP untuk dapat melaporkan kegiatan atau hasil kinerja secara cepat dan terintegrasi.

- b) Membantu Divhubinter Polri untuk melakukan penilaian kinerja dari bukti laporan dan data yang dikirimkan oleh Atase Polri dan STP.
  - c) Pelibatan *stakeholder* dalam hal ini Kemenlu untuk terlibat dalam penilaian kinerja, yang dalam hal ini Kemenlu merupakan *user* dari Atase Polri dan STP.
  - d) Sistematisasi pendataan lain dalam bidang SDM, anggaran, dan Sarpras pada Atase Polri dan STP yang dibutuhkan secara *update* sehingga mudah diakses.
  - e) Memudahkan koordinasi dengan *stakeholder* dalam rangka menangani masalah yang dialami oleh WNI yang ada di luar negeri.
- b. Strategi Publikasi dan diseminasi berbasis media social. Proyek perubahan dipublikasikan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi yang ada pada saat ini dengan menggunakan Whatsapp. Dimana strategi ini merupakan pilihan mudah dan murah dalam membagikan informasi yang ada dengan mencakup semua akses namun dapat dibatasi pada pihak-pihak yang membutuhkan atau berkepentingan. Selain itu dari segi keamanan juga lebih baik karena bisa memilih siapa saja yang boleh atau tidak mendapatkan informasi.

#### **D. KEBERLANJUTAN PROYEK PERUBAHAN**

Kegiatan proyek perubahan dalam jangka pendek dan menjadi pondasi atau landasan kerja untuk ditindaklanjuti dan dilanjutkan keberlangsungan pada *milestone* jangka menengah dan jangka panjang agar tercapai *outcome* yang diharapkan. Implementasi

kegiatan proyek perubahan bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme Atase Polri dan STP yang ada diluar negeri sesuai tugas dan fungsinya. Implementasi proyek perubahan dilaksanakan secara berkelanjutan karena keterkaitan pencapaian target jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Pembentukan Tim Efektif dan terbentuknya komitmen menjadi titik awal implementasi proyek perubahan. Dimulai dengan koordinasi, komunikasi dan konsultasi serta laporan secara internal dan eksternal dengan arahan mentor dan *coach* kepada *project leader*, dari *project leader* kepada tim efektif (saatnya *project leader* bertindak selaku mentor dan *coach*) dalam mengarahkan tim efektif terkait tugas dan tanggung jawabnya dalam tim proyek perubahan.

Pencapaian proyek perubahan terdapat 4 (empat) *output* antara lain:

1. Surat Perintah Kadivhubinter Polri No. 1136/IX/HUM.4.4.5/2023/ Divhubinter tentang Tim Efektif Proyek Perubahan;
2. Aplikasi ALAS (Sistem Pelaporan ATASE Polri) yang dapat diimplementasikan sebagai sarana untuk mendukung penilaian kinerja;
3. Draft Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP
4. SOP Prosedur penilaian kinerja Atase Polri dan STP.

Keberlanjutan implementasinya telah mendapat dukungan oleh pimpinan yaitu :

1. Pengesahan Perkadivhubinter Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP.
2. Disetujuinya DIPA pemeliharaan dan pengembangan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP (ALAS) yang terintegrasi ke sistem SMK Online Polri dan Sistem SMK Kemlu

3. Peningkatan Kinerja Atase Polri dan STP berdasarkan hasil survey indeks kepuasan masyarakat (WNI) di luar negeri.

#### **E. PEMBERDAYAAN ORGANISASI PEMBELAJAR**

Berdasarkan diagnosis organisasi, Divhubinter Polri sebagai suatu unit organisasi secara efektif dapat dan akan mengoperasikan Proyek Perubahan, yang mendapat respons positif dari para pemangku kepentingan dan mitra kerja. Efektivitas pelaksanaan proyek perubahan ini karena Divhubinter Polri mampu bertransformasi menjadi organisasi pembelajar dalam empat perspektif sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Pertama, sebagai organisasi adaptif, Divhubinter Polri (i) memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap dinamika lingkungan strategis sehingga bisa bertahan, maju, tumbuh-kembang, dan berkelanjutan; (ii) bersifat fleksibel dalam menyesuaikan dengan perkembangan mutakhir; (iii) bersikap terbuka dalam menyerap aspirasi masyarakat dan semua pemangku kepentingan; dan (vi) bergerak dinamis mengikuti perkembangan lingkungan eksternal yang acapkali tidak bisa diprediksi diikuti dengan perkembangan internal.
2. Kedua, sebagai organisasi pembelajar, Divhubinter Polri mampu (i) bersikap responsif terhadap perubahan yang berlangsung dinamis di luar organisasi; (ii) kemampuan dalam melakukan penyesuaian dengan kebutuhan eksternal; (iii) bersedia melakukan continuous learning processes, kian matang dalam mengelola SDM; (iv) bersikap terbuka terhadap ide-ide baru dan gagasan-gagasan perubahan; dan (v) bisa memetik pelajaran atas praktik praktik terbaik (*best practices*);
3. Ketiga, Divhubinter Polri juga bersikap *open minded* dengan (i) membuka dialog strategis dengan semua pemangku kepentingan yang menjadi mitra kerja; (ii) menggali informasi dan menyerap

aspirasi dari para pemangku kepentingan; (iii) membangun kesamaan pandangan dan persepsi mengenai suatu isu strategis; dan (iv) menggagas kesepakatan bersama untuk menjalankan program dan kegiatan;

4. Keempat, sebagai organisasi kewirausahaan, Divhubinter Polri menyadari betapa aspek pemasaran/diseminasi/promosi sangat penting sehingga dituntut: (i) mampu membangun kemitraan strategis (*strategic partnership*) dengan organisasi lain; (ii) mengembangkan jejaring sosial (*social networking*) untuk membuka peluang; (iii) punya kapasitas dalam melakukan pemasaran publik (*public marketing*); dan (iv) memberi informasi dan pemahaman kepada masyarakat mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan publik.

Kunci keberhasilan dalam menjalankan Proyek Perubahan, adalah sejauh mana seorang pimpinan bersama stafnya menjadikan organisasinya sebagai organisasi pembelajar meskipun selama proses pelaksanaan muncul berbagai macam dinamika dan kendala. Proyek perubahan harus mampu menjadikan kondisi baik internal maupun eksternal menjadi lebih baik dan berkelanjutan. Untuk mencapai keberhasilan proyek perubahan, diperlukan pemberdayaan organisasi pembelajar. Pemberdayaan organisasi pembelajar ditempuh melalui serangkaian agenda dan kegiatan baik yang bersifat formal maupun informal antara project leader dengan seluruh anggota tim efektif.

1. *Project leader* mengajak dan mempersuasi keterlibatan secara aktif seluruh tim sejak dari masa persiapan hingga seluruh rangkaian kegiatan implementasi proyek perubahan.
2. *Project leader* mensosialisasikan proyek perubahan sejak dari awal gagasan rancangan proper tidak hanya kepada calon tim efektif namun disosialisasikan juga kepada seluruh personel.

3. *Project Leader* menyelenggarakan serangkaian pertemuan baik formal (rapat manajemen dan tim agile) maupun diskusi informal dengan tim substansi maupun tim kreatif.
4. *Project Leader* melakukan komunikasi, konsultasi secara berkala dengan mentor sejak gagasan sampai implementasi proyek perubahan.
5. *Project Leader* dan tim aplikasi secara kolektif dalam beberapa kesempatan melakukan diskusi dan koordinasi dengan beberapa stakeholders.
6. *Project Leader* bersama tim efektif menyelenggarakan launching proyek perubahan.

#### **F. KETERKAITAN MATA PELATIHAN DENGAN PROYEK PERUBAHAN**

Pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, peserta harus memilih mata pelatihan pilihan yang mampu memperkaya serta mengarahkan pelaksanaan proyek perubahan agar memenuhi prinsip-prinsip sebagai inovasi yang berdaya saing tinggi, mengikuti perkembangan teknologi digital dan mampu meningkatkan kinerja pelayanan publik. Adapun materi pelajaran yang dipilih adalah kepemimpinan digital, manajemen pemerintahan, dan marketing sektor public yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam mengidentifikasi dan menjelaskan proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat”. Adapun materi masing-masing mata pelatihan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan digital**

Menurut Ritter (2015), kepemimpinan digital adalah penggunaan strategis aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Kepemimpinan digital dapat ditujukan pada tingkat

organisasi dan individu. Pemimpin digital yang efektif selalu menyadari tujuan perusahaan dan tahu bagaimana tanggung jawab pekerjaannya sendiri mendukungnya. Berbagai upaya organisasi dalam pelayanan publik perlu didukung oleh proses digitalisasi yang terkait dengan 1) sistem, 2) infrastruktur, 3) bisnis proses, 4) kelembagaan, dan 5) pengembangan kompetensi SDM. Tuntutan pelayanan *public*/masyarakat yang cepat, transparan, dan akuntabel dalam hal pelayanan penyampaian informasi dibutuhkan media layanan digital yang dapat diakses oleh Masyarakat. Harus kita akui bahwa Pemimpin memegang peranan penting karena transformasi digital merupakan transformasi organisasi yang efisiensi, produktivitas, kualitas pelayanan menjadi target utama organisasi dan untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan secara tepat sasaran.

## 2. Manajemen Pemerintahan.

Manajemen adalah Proses mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, seperti material, uang, metode dan pasar untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Pemerintahan adalah gabungan dua suku kata yaitu manajemen dan pemerintahan, Sondang P Siagian mendefinisikan Manajemen Pemerintahan adalah manajemen yang ditetapkan pada aparatur pemerintahan atau aparatur, negara, tidak saja diletakkan sebagai aparatur dari badan eksekutif, akan tetapi juga aparatur dari badan legislatif dan yudikatif, serta baik yang berada pada tingkat pusat maupun pada tingkat daerah. Adapun fungsi manajemen yang bersifat umum dan berlaku dalam manajemen pemerintahan sebagai contohnya adalah menurut apa yang diungkapkan oleh Dalton E Mc Farland, yang mengatakan bahwa fungsi manajemen ada 3 (tiga), yang disingkat dengan akronim POCO, yaitu *Planing* (Perencanaan), *Organizing*

(Pengorganisasian), *Controlling* (Pengawasan). Selanjutnya Geoge Terry, mengemukakan fungsi manajemen ada 4 (empat), disingkat dengan akronim POAC, yaitu *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), *Controlling* (pengawasan). Penyusunan proyek perubahan akan melibatkan berbagai stakeholders dan orang-orang maupun dukungan sumberdaya oraganisasi diperlukan kemampuan manajemen untuk pemberdayaan sehingga hasilnya optimal.

Terdapat 5 (lima) kecenderungan ketika berbicara tentang Manajemen pemerintahan, yaitu: 1. Dilihat dari peranan pemerintah 2. Dilihat dari Misi dan Visi 3. Dilihat dari fungsi-fungsi manajemen 4. Dilihat dari fungsi organisasi 5. Dilihat dari kepemimpinannya. Selanjutnya untuk mencapai tujuan negara, maka secara umum dijelaskan tugas tugas pokok pemerintahan yang mencakup tujuh bidang pelayanan, yaitu: Pertama, menjamin keamanan negara, Kedua, memelihara ketertiban, Ketiga, menjamin diterapkannya perlakuan yang adil kepada setiap warga masyarakat, Keempat, melakukan pekerjaan umum dan memberi pelayanan yang tidak mungkin dikerjakan oleh lembaga non pemerintah, Kelima, melakukan upaya upaya untuk meningkatkan kesejahteraan sosial, Keenam, menerapkan kebikan ekonomi yang menguntungkan masyarakat luas, Ketujuh, menerapkan kebijakan untuk pemeliharaan sumber daya alam dan lingkungan hidup. Divisi Hubungan Internasional Polri sebagai institusi pengemban pelayanan publik sudah seyogyanya memahami apa yang menjadi kebutuhan publik, permasalahan dalam pelayanan publik dan cara mengatasinya.

## **2. *Marketing sector public***

Marketing Sektor Publik, atau pemasaran di lingkungan organisasi pemerintah adalah suatu pendekatan dalam rangka

meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan organisasi tersebut. Produk organisasi tersebut dapat berupa barang, layanan, kebijakan, program, maupun kegiatan. Produk inilah yang harus diproduksi dengan pendekatan marketing yakni dengan memahami kebutuhan dan tuntutan pelanggan (*customer*). Sebagaimana di sektor swasta marketing memegang peran utama. Dalam konteks pelayanan yang dilaksanakan Divisi Hubungan Internasional Polri sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat, prinsip ini juga sangat membantu dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Polri kepada masyarakat sebagai konsumennya. Dengan kualitas yang lebih baik tersebut, maka secara langsung telah memberi sinyal peningkatan kinerja Polri melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) bagi Atase Polri dan STP.

Mengingat pentingnya posisi masyarakat sebagai *customer* maka semua usaha *marketing* dalam pelayanan Polri melalui Sistem Manajemen Kinerja (SMK) senantiasa akan diarahkan kepada masyarakat sebagai *customer*. Kepuasan masyarakat kepada pelayanan Polri akan melahirkan *trust* kepada Polri. Formula komunikasi yang digunakan dalam marketing proyek perubahan adalah formula marketing mix 1 C ( *customer* ) dan 4P ( *price, place, promotion, product* ) maka layanan yang diberikan akan berkontribusi pada pelayanan Warga Negara Indonesia (WNI) yang bermasalah di luar negeri.

### BAB III PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

#### A. Analisa Kebutuhan Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah sebuah proses yang dilakukan seseorang guna membentuk potensi, bakat, sikap, perilaku, dan kepribadian seseorang demi memenuhi kebutuhan aktualisasi diri agar dapat berkompetisi dan memiliki kualitas yang lebih baik. Pembangunan proyek perubahan potensi-potensi pihak-pihak yang telah dikembangkan dapat dianalisa sebagaimana dalam tabel berikut.

**Tabel 14 : Stakeholder terdampak pada pengembangan potensi diri**

NO	PIHAK TERDAMPAK	PERUBAHAN KOMPETENSI	CARA PENGEMBANGAN KOMPETENSI
1	Tim Admin ALAS	Mampu mengoperasikan Aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyiapkan manual book</li> <li>• Laksanakan bimbingan teknis</li> <li>• Asistensi</li> </ul>
2	Tim IT	Mampu mengembangkan fitur aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskusi</li> <li>• FGD</li> </ul>
3	Atase dan STP	Mampu menggunakan aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi</li> <li>• FGD</li> <li>• Manual book</li> </ul>

Tim Admin dan tim teknis saat ini telah mampu melaksanakan tugasnya masing-masing yaitu: Tim Administrasi bertugas melengkapi informasi secara berkala pada Aplikasi ALAS sedangkan tim teknis bertugas mengelola keamanan dan rencana pengembangan Aplikasi ALAS. Atase dan STP sebagai penerima manfaat dari proyek perubahan telah tersedia Aplikasi ALAS dapat melaporkan kinerjanya secara cepat dan terintegrasi. Harapannya, hadirnya aplikasi ALAS

dapat dijadikan upaya untuk meningkatkan profesionalisme Atase Polri dan STP yang bertugas di luar negeri sesuai dengan harapan masyarakat.

## **B. Pengembangan Potensi Diri**

Memperhatikan hasil pengolahan gabungan penilaian mandiri dan penilaian mentor pada rekap nilai akhir perilaku peserta menunjukkan bahwa secara keseluruhan kualifikasi sikap dan perilaku peserta adalah Baik dengan nilai 8,24. Namun bila dilihat lebih detail pada rekap nilai gabungan peserta dan mentor, terdapat beberapa nilai sub komponen yang meskipun berkualifikasi baik, nilainya lebih rendah dibandingkan dengan nilai pada sub komponen lainnya. Sub komponen tersebut antara lain sub komponen pelayanan publik dengan nilai akhir 7.75 pada komponen mengelola perubahan dan sub komponen pengembangan orang lain dengan nilai akhir 7.5 pada komponen mengelola perubahan. Oleh karena itu masih diperlukan pengayaan-pengayaan untuk mengembangkan potensi diri peserta terutama pada kedua komponen tersesebut, dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang terukur dengan pendampingan *coach* maupun mentor selama peserta melaksanakan pembangunan proyek perubahan. Beberapa kegiatan dilakukan dalam perbaikan nilai akhir berupa kegiatan pembelajaran mandiri maupun penugasan atau pengambilan peran dalam penugasan yang sejalan pelaksanaan proyek perubahan yang dilakukan peserta, kegiatan yang dilakukan terhadap setiap sub komponen adalah:

1. Konsistensi
  - a. Mempelajari referensi tentang aspek konsistensi pada konteks *Total Quality Management (TQM)*;
  - b. Berperan sebagai pemimpin Tim Efektif proyek perubahan dengan memberikan keteladanan konsistensi kepada seluruh anggota tim.

## 2. Fleksibilitas

- a. Melibatkan diri dalam forum-forum diskusi atau komunitas di lingkungan organisasi maupun profesi untuk membiasakan diri berhadapan dengan pihak-pihak lain. Melibatkan diri dalam kegiatan FGD Pencanangan Zona Integritas yang diselenggarakan oleh Divhubinter Polri.
- b. Mengikuti kegiatan *capacity building* dalam rangka peningkatan kompetensi saya di bidang hubungan internasional.
- c. Aktif menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan kedinasan maupun non kedinasan. Kegiatan ini mendatangkan banyak manfaat untuk diri saya. Selain dapat mengembangkan ilmu pengetahuan, juga dapat memperluas *networking* yang bermanfaat untuk kemudahan saya dalam menjalankan tugas-tugas kedinasan maupun secara pribadi.
- d. Pada saat menghadapi kendala dalam pelaksanaan proyek perubahan, saya meminta arahan kepada pimpinan. Pimpinan membantu memfasilitasi sehingga kendala yang dihadapi dapat teratasi.
- e. Mempelajari bagaimana membangun dan mengelola interaksi dalam Tim Efektif sehingga bisa saling memahami perbedaan satu sama lain untuk tetap bisa mencapai tujuan bersama. Melibatkan anggota tim efektif dalam mencari ide dan pengambilan keputusan dalam proyek perubahan sehingga dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas serta tanggung jawab terhadap proyek perubahan. Saya selaku *project leader* dalam pelaksanaan proyek perubahan mengakomodir saran dan masukan anggota tim untuk penyempurnaan proyek perubahan.

### 3. Inisiatif

- a. Mempelajari lebih dalam mengenai kepemimpinan transformasional khususnya pada aspek kemampuan membangun komunikasi interpersonal dalam rangka menggerakkan orang lain berdasarkan inisiatif yang dibangun. Memobilisasi tim efektif dalam proyek perubahan melalui kegiatan diskusi, asistensi ketika tim mengalami kendala dalam proses proyek perubahan, mengarahkan dengan memberikan petunjuk-petunjuk atau instruksi-instruksi yang jelas sehingga mudah dilaksanakan oleh tim.
- b. Berperan memimpin Tim Efektif yang secara spesifik akan menyiapkan Langkah Langkah untuk melakukan suatu perubahan. Mengkoordinir dan dan mengontrol tahapan dan proses penyusunan proyek perubahan.
- c. Mengevaluasi kebijakan-kebijakan terkait dengan tanggung jawab yang sedang diemban, dan menjadikannya bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan berikutnya agar lebih sesuai dengan perkembangan yang ada dan dapat mengakomodir semua kepentingan stakeholder terkait. Masukan dari stakeholders diakomodir dalam penyempurnaan aplikasi ALAS sehingga saat ini Aplikasi sudah dapat diimplementasikan pada Divhubinter Polri.

Selama tahapan implementasi proyek perubahan rencana pengembangan potensi diri tersebut telah dilaksanakan secara konsisten sejalan dengan proses proyek perubahan yang dikerjakan. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan peserta didalam memimpin tim efektif yang ada, sehingga capaian proyek perubahan berjalan sesuai dengan milestone yang sudah



direncanakan. Pola komunikasi dan interaksi yang terjadi dalam memimpin tim efektif selama proses pelaksanaan proyek perubahan, mencerminkan adanya upaya yang sangat kuat dari peserta pelatihan didalam mengembangkan potensi diri, khususnya dalam hal konsistensi, fleksibilitas dan inisiatif. Upaya lain yang dilakukan peserta untuk mengembangkan potensi dirinya adalah dengan memperkaya wawasan pengembangan potensi diri melalui referensi-referensi yang tersedia.

## BAB IV PENUTUP

### A. LESSON LEARNT

Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), merupakan sebuah proses pembelajaran bagi peserta sebagai pimpinan dan bagian unit kerja dari peserta. Proses ini sangat bermanfaat untuk membangun karakter pemimpin dan institusi yang berintegritas dan agile dalam menghadapi lingkungan strategis yang dinamis. Pelaksanaan Proyek

Perubahan telah mengkondisikan setiap peserta sebagai pemimpin untuk melakukan praktek secara riil sekaligus melatih kemampuan memimpin suatu perubahan didalam institusinya. Dari pengalaman dalam melaksanakan setiap tahapan dalam pelaksanaan Proyek Perubahan, diperoleh beberapa pembelajaran (*lesson learnt*) penting sebagai berikut

1. Pemimpin harus memiliki banyak ide dan mampu menyampaikan ide atau pemikiran secara efektif, sehingga dapat dipahami oleh tim baik secara individu maupun secara organisasi. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan ide atau pemikiran akan mampu membangun network yang luas dan efisien;
2. Pemimpin harus senantiasa berinovasi dan membuat terobosan, khususnya untuk pelaksanaan kegiatan yang bersifat rutin. Hal ini diperlukan agar tim dan individu tetap termotivasi untuk bekerja secara optimal;
3. Pemimpin harus berani mengambil risiko namun terukur dengan mempertimbangkan berbagai potensi masalah berikut cara mengatasinya. Harus dapat memastikan bahwa risiko yang akan

- terjadi dapat diatasi atau diminimalisir dan berdampak kecil terhadap pencapaian tujuan;
4. Pemimpin harus dapat mengendalikan pelaksanaan pekerjaan secara efektif dan efisien, melalui pengawasan yang efektif sehingga kesibukan tim dan individu yang mempunyai kegiatan atau tugas lebih dari satu, tetap dapat dikendalikan.
  5. Kemampuan dalam berkomunikasi sangat penting dalam mencapai keberhasilan output dari tahapan proyek perubahan sehingga penerapan strategi komunikasi yang tepat sangat memegang peranan penting terutama untuk output yang sangat tergantung pada stakeholders di luar jangkauan dari peserta;
  6. Mewujudkan efisiensi biaya dan waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan penilaian kinerja anggota Atase Polri dan STP dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK);
  7. Pemimpin harus selalu mengevaluasi terhadap capaian target dari suatu kegiatan dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi kearah yang lebih baik.

## **B. KESIMPULAN**

Keberhasilan produk dari proyek perubahan jangka pendek, sangat menentukan keberhasilan target akhir dari proyek perubahan yang diharapkan. Hasil dari proyek perubahan “Strategi Optimalisasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Atase Polri Dan STP Guna Membangun Profesionalisme Polri Dalam Rangka Mewujudkan Kepercayaan Masyarakat”, adalah aplikasi ALAS yang masuk dalam Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada Divhubinter Polri yang didukung dengan adanya Perkadivhubinter dan SOP penilaian (masih draft). Strategi marketing terhadap hasil proyek perubahan dilakukan dengan memperhatikan elemen dalam pemasaran sektor publik, yaitu 4 P 1 C (*Product, Price, Promotion, Place* dan *customer*). Strategi



marketing ini dilakukan mulai dari tim efektif dan selanjutnya melalui koordinasi dan sinergi dengan berbagai *stakeholders* terkait mulai dari perencanaan aksi dan sasaran, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan. Keberhasilan strategi yang telah dilakukan dalam tahapan jangka pendek tentu akan dilanjutkan dan yang belum berhasil akan diperbaiki. Dampak dan manfaat dari proyek perubahan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam efektifitas penilaian kinerja Atase Polri dan STP. Beberapa simpulan terkait implementasi proyek perubahan adalah sebagai berikut:

1. Seluruh capaian target jangka pendek dari pelaksanaan proyek perubahan dapat diwujudkan.
2. Proyek perubahan ini akan merubah kondisi yang ada di Divhubinter Polri yang awalnya paradigma penilaian kinerja masih bersifat manual menjadi terintegrasi berbasis teknologi informasi.
3. Strategi marketing yang digunakan dalam proyek perubahan memperhatikan elemen-elemen dalam pemasaran sektor publik yaitu 4 P 1 C (*Product, Price, Promotion, Place* dan *customer*). Strategi marketing ini telah dilaksanakan secara konsisten sehingga menghasilkan tujuan yang ingin dicapai yaitu diterimanya dan keberlanjutan penerapan proyek perubahan di Divhubinter Polri.
4. Proyek perubahan yang dilaksanakan telah mencerminkan gambaran organisasi pembelajaran, dimana *project leader* telah mampu menunjukkan sikap adaptif terhadap dinamika lingkungan, bersikap responsif terhadap perubahan yang dinamis, bersikap *open minded* terhadap kebutuhan para pemangku kepentingan serta mampu membangun kemitraan strategis dalam proses pelaksanaannya.
5. Penerapan berkelanjutan proyek perubahan yang dilaksanakan akan mampu memberikan dampak terhadap upaya efisiensi

penilaian kinerja Atase Polri dan STP, optimalisasi pengelolaan SDM di Divhubinter Polri, serta peningkatan sistem pendataan dan pelaporan.

6. Kepemimpinan *project leader* dalam pelaksanaan proyek perubahan telah menunjukkan kemampuan kepemimpinan strategis dalam menghadapi tantangan dan permasalahan yang ada.
7. Dalam pelaksanaan proyek perubahan *project leader* telah berhasil menerapkan substansi dari mata pelatihan kepemimpinan digital, manajemen pemerintahan, dan marketing sektor publik, serta menunjukkan hasil dari upaya pengembangan potensi diri dan pengelolaan terhadap orang lain.
8. Proyek perubahan yang digagas oleh *project leader* telah diimplementasikan pada Divhubinter Polri sebagai salah satu strategi peningkatan profesionalisme SDM Polri.

### C. TINDAK LANJUT

Dalam melakukan proyek perubahan ini, peserta didukung penuh oleh mentor dari mulai dari penentuan judul proyek perubahan, maksud dan tujuan, serta di dukung oleh seluruh stakeholders. Peserta selalu berkoordinasi dengan *stakeholders*, baik internal maupun eksternal di kurun waktu penyusunan jangka Pendek. Proyek perubahan dalam jangka pendek menghasilkan beberapa output yang dapat menjadi pondasi atau landasan kerja untuk ditindaklanjuti dan dilanjutkan keberlangsungan pada milestone jangka menengah dan jangka panjang agar tercapai *outcome* yang diharapkan. *Milestone* jangka menengah dan jangka panjang yang belum terlaksana akan dilanjutkan pada tahapan/*milstone* yang telah diagendakan.

## DAFTAR PUSTAKA

Dian Cita Sari, Robert Tua Siregar, Marto Silalahi, Marisi Butarbutar Hery Pandapotan Silitonga, Heldy Vanni Alam, Ali Zaenal Abidin Falimu, Manajemen Pemerintahan Abdul Rahmat Pertama kali diterbitkan April 2020 Oleh Ideas Publishing

Peraturan Kepolisian Nomor 6 Tahun 2022 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Kapolri Nomor 6 Tahun 2017 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada tingkat Mabes Polri;

Peraturan Polri Nomor 02 Tahun 2018 Tentang Penilaian Kinerja Anggota Polri Dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK).

Modul Manajemen Pemerintahan, Endang Kendana, Lembaga Administrasi Negara, 2023

Mulyono, W. 2021. Modul Kepemimpinan Digital. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. Muttaqin, T. 2021. Modul Manajemen Strategis Sektor Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 Tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia.