

**LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI
MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA DAN KETERBUKAAN INFORMASI
MELALUI SISTEM INFOMASI PERTIMBANGAN DAN ADVOKASI HUKUM
(SI-BANGKASIM)**



Oleh:

MUHAMAD AZHARI.
NIP.19830501 20101 1 002

**PESERTA PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
ANGKATAN V**

**KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN PENYULULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN
PUSAT PELATIHAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PERTANIAN
CIAWI, BOGOR
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

Judul : Mewujudkan Pelayanan Prima Dan Keterbukaan Informasi Melalui Sistem Infomasi Pertimbangan Dan Advokasi Hukum (Si-Bangkasim)

Nama : Muhamad Azhari, S.H

NIP : 19830501 201012 1002

Unit Kerja : Direktorat Hukum Badan Keamanan Laut RI

Telah diuji di depan penguji pada hari Rabu, tanggal 10 Agustus 2022

MENTOR

PEMBIMBING/COACH

Laksamana Pertama Bakamla
Iman Wahyudi. S.I.K Msi, MH
NRP. 66120705

Ir. Yusni Emilia Harahap, M.M.
NIP.195903221983062001

PENGUJI I

PENGUJI II

R. Achmad Ramdoni.SE.M.MM
NIP. 19640128 198503 1 002

Renata Dayang ND, S.P, M.M
NIP.19740829 200212 2001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunianya penyusunan Laporan Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi dengan judul “Mewujudkan Pelayanan Prima dan Keterbukaan Informasi Pertimbangan dan Advokasi Hukum yang Efektif, Efisien dan Responsif Melalui Aplikasi Sistem Pertimbangan dan Advokasi Hukum (Si-Bangkasim)” dapat terselesaikan.

Penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini merupakan bagian yang sangat penting dan menjadi persyaratan yang harus dilaksanakan oleh penulis dalam mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan V Lingkup Kementerian Pertanian Tahun 2021. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pihak-pihak yang telah mendukung dalam proses penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini yaitu:

1. Bapak Laksamana Pertama Bakamla Estu Raharjo, S.H, M.H selaku Mentor, yang telah banyak memberikan masukan, arahan dan bimbingan serta dukungan terhadap aksi perubahan ini;
2. Ibu Ir. Yusni Emilia Harahap, M.M selaku Coach yang banyak memberikan arahan dan bimbingan serta masukan dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini kepada penulis;
3. Bapak R. Achmad Ramdoni.SE.M.MM dan Renata Dayang ND, S.P, M.M ., selaku Penguji pada Seminar Rancangan Aksi Perubahan Kinerja Organisasi;
4. Para Widyaiswara PPMKP Ciawi dan Narasumber Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Rancangan Aksi Perubahan ini;
5. Tim Kerja Pendukung Implementasi Aksi Perubahan Kinerja Organisasi.

Demikian Laporan Aksi Perubahan ini dibuat, semoga dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pihak sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perubahan peningkatan kinerja dalam hal proses penghapusan Barang Milik Negara di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia.

Jakarta, 10 Agustus 2022

Penulis

Muhamad Azhari, S.H

ABSTRAK

Dalam hal melaksanakan tugas pemberian saran pertimbangan hukum dan advokasi Bakamla memiliki nomenklatur organisasi Sub Direktorat Pertimbangan Hukum dan Advokasi yang berada dan bertanggungjawab kepada Direktur Hukum Bakamla. Pemberian saran pertimbangan dan pelaksanaan advokasi hukum saat ini dipandang masih terdapat kendala khususnya terkait efektifitas, efisiensi dan kurang responsif. Kendala-kendala tersebut dipengaruhi oleh pelaksanaannya yang masih belum memanfaatkan teknologi informasi atau masih bersifat konvensional, dimana dalam hal permohonan pertimbangan hukum dan advokasi masih menggunakan sistem administrasi persuratan dan birokrasi persuratan yang panjang.

Sejatinya saran pertimbangan hukum dan advokasi diperlukan dengan mengedepankan prinsip responsif khususnya terkait penangkapan dimana unsur kapal yang menangkap harus mendapat pertimbangan hukum terkait dugaan pelanggaran hukum apakah kapal tersebut melakukan perbuatan melawan hukum yang diduga tindak pidana atau merupakan pelanggaran administratif berdasarkan ketentuan yang ada, sehingga dapat dilakukan segera proses selanjutnya yaitu penyerahan ke instansi yang berwenang. Mendasari hal tersebut maka dipandang penting dilakukan perubahan dengan memanfaatkan teknologi yang bertujuan pada efektifitas, efisiensi dan responsif.

Kata Kunci: Pemanfaatan Teknologi, Inovasi, Pelayanan Prima, Efektif, Efisiensi dan Responsif.

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	i
Kata Pengantar	ii
Abstrak	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Pustaka	vii
Lampiran	viii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Area dan Fokus Aksi Perubahan	2
C. Tujuan Aksi Perubahan	3
D. Manfaat Aksi Perubahan	4
E. Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan	5
BAB II. PROFIL KINERJA PELAYANAN	9
A. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi	9
B. Kinerja Organisasi Sekarang	11
C. Kinerja Organisasi yang Diharapkan	11
BAB III. ANALISIS MASALAH	13
A. Identifikasi Permasalahan	13
B. Penyebab Masalah dan Akar Masalah	15
C. Alternatif Solusi Mengatasi Masalah	16
D. Solusi Mengatasi Masalah	17
BAB IV. STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH	19
A. Terobosan Inovasi	19
B. Tahapan Kegiatan	19
C. Pemetaan Sumber Daya	23
D. Pemanfaatan Sumber Daya	26
E. Peta Stakeholder	29
F. Manajemen Resiko	30
BAB V. PELAKSANAAN AKSI PERUBAHAN	35
A. Deskripsi Proses Kepemimpinan	35
B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan	46
C. Keberlanjutan Aksi Perubahan	50
BAB VI. PENUTUP	59
A. Kesimpulan	59
B. Rekomendasi	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Struktur Organisasi Direktorat Hukum	11
Gambar 2. Analisis Pohon Masalah	16
Gambar 3. Pemetaan Sumberdaya (<i>Canvas Buisness Model</i>)	24
Gambar 4. Pemetaan <i>Stakeholder</i>	29
Gambar 5. Mapping Stakeholder / Sebelum Dibangun Si-Bangkasim.....	44
Gambar 6. Mapping Stakeholder / Sesudah Dibangun Si-Bangkasim.....	44

DAFTAR TABEL

Tabel 1 <i>Lesson Learned</i> Area Perubahan.....	5
Tabel 2. Analisis Identifikasi Masalah dengan Tapisan APKL	13
Tabel 3. Analisis Isu Prioritas dengan Tapisan USG.....	15
Tabel 4. Analisis Alternatif Solusi Mengatasi Masalah dengan Tapisan Mc. Namara	17
Tabel 5. Tahapan Milestone Aksi Perubahan.....	20
Tabel 6. Pemanfaatan Sumberdaya	26
Tabel 7. Identifikasi Resiko	31
Tabel 8. Jenis Resiko	32
Tabel 9. Analisis Resiko.....	33
Tabel 10. Mitigasi Resiko	34
Tabel 11. Stakeholder Internal	38
Tabel 12. Stakeholder Eksternal	38
Tabel 13. Milestone Jangka Pendek Tahap I	48
Tabel 14. Milestone Jangka Pendek Tahap II	49
Tabel 15. Milestone Jangka Menengah	52
Tabel 16. Milestone Jangka Panjang	53
Tabel 17. Tahapan Aksi Perubahan	54

DAFTAR PUSTAKA

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 Tentang Kelautan

Peraturan Presiden Nomor 178 Tahun 2014 Tentang Bakamla

Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Keamanan Laut

Kepala LAN, 2019. Peraturan Kepala LAN Nomor 1007 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan PKA.

Kepala LAN, 2019. Peraturan Kepala LAN Nomor 1008 Tahun 2019 tentang Kurikulum PKA.

Kepala LAN 2020, Surat Edaran Kepala LAN No. 10 Tahun 2020 ttg Panduan teknis Penyelenggaraan Pelatihan dalam Masa Pandemi COVID-19.

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Perintah Tim Efektif
2. Surat Undangan Rapat
3. Dokumentasi Kegiatan Rapat
4. Dokumen Dukungan
5. Notulen Rapat
6. Surat Perintah Melaksanakan Sosialisasi Di Kantor Kamla Zona Tengah
7. Daftar Hadir.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Badan Keamanan Laut (Bakamla) merupakan Lembaga Pemerintahan Non Kementrian yang berada dan bertanggungjawab kepada Presiden, dengan tugas melaksanakan patroli dibidang keamanan dan keselamatan di laut. Sebagai lembaga penegak hukum Bakamla dapat melakukan penghentian, pemeriksaan, penangkapan dan menyerahkan hasil tangkapan kepada instansi yang berwenang/yang memiliki kewenangan penyidikan untuk proses hukum selanjutnya, selain itu sebagai instansi pemerintah maka Bakamla juga melaksanakan kegiatan antara lain perjanjian kerjasama dengan Instansi Pemerintah lainnya baik di tingkat Pusat maupun daerah, membentuk peraturan nasional dan internal dan menyusun kajian-kajian hukum. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut maka diperlukan saran pendapat hukum guna menguatkan argumentasi atau dasar hukum yang dibutuhkan.

Dalam hal melaksanakan tugas pemberian saran pertimbangan hukum dan advokasi Bakamla memiliki nomenklatur organisasi Sub Direktorat Pertimbangan Hukum dan Advokasi yang berada dan bertanggungjawab kepada Direktur Hukum Bakamla. Pemberian saran pertimbangan dan pelaksanaan advokasi hukum saat ini dipandang masih terdapat kendala khususnya terkait efektifitas, efisiensi dan kurang responsif. Kendala-kendala tersebut dipengaruhi oleh pelaksanaannya yang masih belum memanfaatkan teknologi

informasi atau masih bersifat konvensional, dimana dalam hal permohonan pertimbangan hukum dan advokasi masih menggunakan sistem administrasi persuratan dan birokrasi persuratan yang panjang

Sejatinya saran pertimbangan hukum dan advokasi diperlukan dengan mengedepankan prinsip responsif khususnya terkait penangkapan dimana unsur kapal yang menangkap harus mendapat pertimbangan hukum terkait dugaan pelanggaran hukum apakah kapal tersebut melakukan perbuatan melawan hukum yang diduga tindak pidana atau merupakan pelanggaran administratif berdasarkan ketentuan yang ada, sehingga dapat dilakukan segera proses selanjutnya yaitu penyerahan ke instansi yang berwenang. Mendasari hal tersebut maka dipandang penting dilakukan perubahan dengan memanfaatkan teknologi yang bertujuan pada efektifitas, efisiensi dan responsif.

B. Area Aksi Perubahan

Permasalahan yang dihadapi dalam rangka pelaksanaan pertimbangan dan advokasi hukum dilingkungan Bakamla yang masih dilaksanakan secara konvensional dirasa masih belum maksimal. Tujuan aksi perubahan yang diharapkan adalah inovasi yang diciptakan dapat memberikan dampak positif dalam pelaksanaan tugas yaitu mengubah informasi *konvensional* menjadi informasi digital, yang mempengaruhi kinerja personil dalam hal kecepatan waktu informasi, kemudahan penggunaan teknologi dan keakuratan informasi data distribusi. Selain itu mewujudkan hubungan organisasi yang bersinergi, khususnya hubungan kerja antara

Direktorat Hukum dan pihak lainnya selaku stakeholder. Aksi perubahan yang akan dilakukan adalah peningkatan efektifitas dan efisiensi alur pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum dalam bentuk aplikasi (*Si-Bangkasim*) yang akan menjadi media dalam efektifitas, efisiensi dan responsif dalam pelaksanaan tugas Sub Direktorat Petimbangan dan Advokasi Hukum Bakamla.

C. Tujuan Aksi Perubahan

Adapun tujuan dari aksi perubahan ini adalah Inovasi dengan pemanfaatan teknologi yang memberikan dampak baik dalam hal pemberian saran pendapat dan advokasi hukum dan membangun hubungan sinergitas kerja organisasi yang baik antara Direktorat Hukum dengan stakeholder internal / dilingkungan Bakamla. Seiring dengan kemajuan era teknologi digitalisasi saat ini maka inovasi aksi perubahan yang dilakukan penulis adalah peningkatan efektifitas, efisiensi dan responsif di bidang pertimbangan dan advokasi hukum, guna mendukung tugas kapal dalam rangka penegakan hukum dan stakeholder lainnya dalam hal saran pendapat dan advokasi hukum dengan menggunakan *Si-Bangkasim* sebagai inovasi yang mengubah informasi *internal konvensional* menjadi informasi digital.

Tugas pokok dan fungsi Direktorat Hukum adalah Melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis, koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan advokasi penyusunan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan serta evaluasi dan pelaporan di bidang hukum, untuk itu sebagai *project leader* dalam membuat dan menciptakan produk aksi

perubahan ini, maka tahapan (*milestones*) serta tujuan aksi perubahan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Tujuan Jangka Pendek (tahap 2 bulan)

Sinergitas alur administrasi dukungan pelayanan pertimbangan dan advokasi huku yang diwujudkan dengan inovasi teknologi informasi digital *Si-Bangkasim* serta sosialisasi aplikasi guna memaksimalkan tugas di Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum

2) Tujuan Jangka Menengah (tahap 6 bulan)

Tersosialisasinya efektifitas *Si- Bangkasim* guna mendukung akuntabilitas penggunaan anggaran negara serta diikuti dengan hubungan kerja dan sinergitas sumber daya manusia di lingkungan Bakamla

3) Tujuan Jangka Panjang (tahap 12 bulan)

Sosialisasi peningkatan area penggunaan *Si- bangkasim* untuk dapat digunakan di lingkungan Bakamla.

D. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat yang akan diperoleh dari aksi perubahan yaitu:

1. Manfaat bagi Internal Bakamla

- a. Meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi, pelaksanaan tugas dengan proses yang jelas, efektif dan efisien;
- b. Mendapatkan pelayanan prima melalui respon yang cepat;
- c. Meminimalkan terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tugas

- d. Mempermudah Pimpinan dalam melakukan pengawasan;
- e. Memudahkan personil baru untuk beradaptasi dalam pekerjaan.

2. Manfaat bagi Pemangku Kepentingan/*Stakeholders*:

- a. Mendapat informasi yang akurat terkait pertimbangan hukum dan penanganan perkara dilingkungan Bakamla;
- b. Media controlling pelaksanaan tugas.

E. Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan

Adopsi dan Adaptasi Hasil Studi Lapangan di lapangan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Istimewah Yogyakarta dengan Program layanan Aplikasi E-Posti yang dapat diterapkan di pada Instansi kami yaitu:

Tabel 1.1. *Lesson Learned*, Adopsi, dan Adaptasi hasil Studi Lapangan

	Lesson Learned	Adopsi	Adaptasi
1	Peran Kepemimpinan Pimpinan berkomitmen dalam pelaksanaan program Aplikasi E-Posti yaitu mendukung pencapaian tujuan arah kebijakan yaitu efektivitas penyelesaian permasalahan	Perlunya Peran Kepemimpinan dalam melakukan inovasi pemanfaatan teknologi Yang bertujuan pada kecepatan dan ketepatan dalam memberikan saran pendapat dan	Komitmen Pemimpin dalam mendukung usulan pembuatan pemberian Pertimbangan dan Advokasi Hukum

	pembayaran pajak bagi wajib pajak.	advokasi hukum	Bakamla RI
2	Kompetensi dan Pemberdayaan SDM Sebagaimana diketahui bahwa E-Posti sebagai layanan dalam pengelolaan pendapatan daerah dari pajak kendaraan yang bertujuan pada efektifitas dan efisiensi pelayanan dengan didukung oleh kemampuan pemanfaatan teknologi baik internal maupun eksternal BPKA DIY	Perlunya sumber daya manusia yang mampu memnafaatkan teknologi terkualifikasi, kompeten dan berintegritas tinggi sangat penting dalam pelaksanaan program/kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi	Kompetensi dan sumber daya manusia sangat penting dalam pelaksanaan tugas di Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum Bakamla RI
3	Pembangunan Jejaring Kerja dan Kolaborasi Pemangku Kepentingan Proses adopsi gagasan E-Posti, mengajak seluruh komponen untuk bergabung (Kolaborasi) melalui Strategi <i>Funelling</i> . Jejaring/Kerjasama yang dijaln yaitu dengan penyamaan	diperlukan sinergi, kolaborasi, dan komitmen para pemangku kepentingan serta diperlukannya kerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi.	Sinergi, kolaborasi dan komitmen para pemangku kepentingan sangat dibutuhkan dengan satker lain di Bakamla guna mencapai tujuan organisasi.

	persepsi/pandangan/sikap dan tidak perihal efektif, efisiensi dan responsif dalam hal pengelolaan pajak daerah		
4	Pemanfaatan Teknologi Sebagai respon dari Panjang dan rumitnya nya birokrasi pengelolaan pajak kendaraan di DIY	Perlu kecepatan dan ketepatan dalam memberikan saran pertimbangan dan advokasi hukum dalam hal pelaksanaan penanganan perkara/penegakan hukum	Data terkait pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum dapat terupdate pada aplikasi Sistem Pertimbangan dan Advokasi Hukum Bakamla RI
5	Inovasi Pelayanan Dalam hal memberikan pelayanan yang prima maka telah dibangun beberapa aplikasi/program pelayanan pajak	inovasi sangat mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi (dengan adanya inovasi dapat menutupi berbagai kekurangan sumberdaya selain itu dpt mewujudkan transparansi serta efisiensi waktu pelaksanaan pekerjaan, penyerbarluasan	Dalam rangka memberikan pelayanan yang efektif dan efisien dibidang pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum perlu membangun aplikasi Sistem Pertimbangan dan Advokasi

		informasi maupun meningkatkan pelayanan dalam penerapan teknologi yang dihasilkan sehingga lebih berdaya guna.	Hukum Bakamla RI
--	--	--	---------------------

Dengan demikian inovasi terobosan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan kinerja organisasi adalah pemanfaatan teknologi. Pemanfaatan teknologi ini sebagai alat bantu guna memberikan efektifitas, efisiensi, responsive dan *akuntabel*.

BAB II

PROFIL KINERJA ORGANISASI

A. Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi

Badan Keamanan Laut Republik Indonesia (Bakamla RI) adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden melalui Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan. Bakamla RI dibentuk berdasarkan amanah UU No. 32 Tahun 2014 tentang Kelautan dan Perpres No.178 Tahun 2014 tentang Badan Keamanan Laut, yang memiliki tugas melakukan patroli keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia. Selain menjalankan tugas pokok tersebut Bakamla mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Menyusun kebijakan nasional dibidang keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yuridiksi Indonesia
- 2) Menyelenggarakan sistem peringatan dini keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yuridiksi Indonesia;
- 3) Melaksanakan penjagaan, pengawasan, penindakan pelanggaran hukum di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yuridiksi Indonesia;
- 4) Menyinerigikan dan memonitor pelaksanaan patroli perairan oleh instansi terkait;
- 5) Memberikan dukungan teknis dan operasional kepada instansi terkait;

- 6) Memberikan bantuan pencarian dan pertolongan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yuridiksi Indonesia;
- 7) Melaksanakan tugas lain dalam sistem pertahanan nasional.

Sesuai dengan Peraturan Kepala Bakamla Nomor Peraturan Badan Keamanan Laut Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Keamanan Laut Deputy Bidang Informasi, Hukum, dan Kerja Sama adalah unsur pelaksana di bidang informasi, hukum, dan kerja sama, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bakamla, dengan tugas melaksanakan kebijakan teknis di bidang informasi, hukum, dan kerja sama penyelenggaraan keamanan dan keselamatan di wilayah perairan Indonesia dan wilayah yurisdiksi Indonesia. Deputy Informasi Hukum dan Kerjasama dalam hal pelaksanaan tugas di bidang hukum dibantu oleh Direktorat Hukum dengan tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan teknis, koordinasi integrasi, sinkronisasi dan advokasi di bidang hukum, penyusunan dan sosialisasi peraturan perundang-undangan, serta evaluasi dan pelaporan di bidang hukum.

Dalam hal Pertimbangan dan Advokasi Hukum dilaksanakan oleh Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum mempunyai tugas melaksanakan penyiapan koordinasi kegiatan perumusan, perencanaan, pengendalian dan evaluasi pertimbangan dan advokasi hukum. Dalam melaksanakan tugas, Sub Direktorat Pertimbangan dan Advokasi Hukum menyelenggarakan fungsi:

- a. Pelaksanaan pemberian pendapat dan pertimbangan hukum.
- b. Pelaksanaan advokasi, asistensi dan pendampingan terhadap proses penanganan perkara.

Adapun struktur organisasi sebagai berikut:

- a. Direktur Hukum Bakamla RI;
- b. **Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum ;**
- c. Seksi Pertimbangan Hukum;
- d. Seksi Advokasi Hukum
- e. Staf.

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT HUKUM



Gambar 1. Struktur Organisasi Ditkum Bakamla RI

B. Kinerja Organisasi Sekarang

1. **Pelaksanaan Pertimbangan dan Advokasi hukum di internal Bakamla.**

Bahwa dalam hal pelaksanaan Pertimbangan hukum dalam hal penangan perkara hasil tangkapan Bakamla

belum dilakukan secara modern/masih konvensional yaitu dengan menggunakan mekanisme administrasi yang membutuhkan waktu yang panjang dan terkesan lambat. Selain itu belum ada sistem informasi pelaksanaan pertimbangan hukum.

2. Pelaksanaan advokasi hukum

Sistem informasi yang ada terbatas tidak terhubung kepada jaringan clouding maupun server tersendiri, menyebabkan penginputan data informasi penanganan perkara belum ada.

C. Kinerja Organisasi yang Diharapkan

- 1) Penyelenggaraan kegiatan Pertimbangan dan Advokasi Hukum dilaksanakan secara cepat, tepat dan terpadu dalam suatu sistem yang dapat diakses dan menjadi sistem informasi untuk internal Bakamla, masyarakat maritim maupun *stakeholdernya*.
- 2) Perlu adanya satu sarana aplikasi yang dapat diinput, untuk memberikan informasi terhadap internal Bakamla, masyarakat maritim dan *stakeholder* demi peningkatan kualitas organisasi.

BAB III

ANALISIS MASALAH

A. Identifikasi Permasalahan

Terdapat 5 (lima) kondisi saat ini pada Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum yang dapat dijadikan isu dan akan dianalisa menggunakan metode APKL (Aktual, Problematika, Kekhalayakan, Layak) untuk penentuan isu yang strategis. Dimana penjelasan mengenai Aktual yaitu bahwa isu itu masih terjadi di Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum. Problematika artinya bahwa isu yang dipilih merupakan isu yang menjadi masalah dan diperlukan solusinya. Kekhalayakan bahwa isu yang dipilih merupakan isu yang secara langsung menyangkut kepentingan seluruh pegawai. Sedangkan kelayakan bahwa isu yang ditawarkan merupakan isu yang masuk akal, pantas, realistis dan dapat dibahas sesuai dengan tugas, hak, wewenang dan tanggung jawab Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Identifikasi Masalah dengan Tapisan APKL

No.	Isu Masalah	A	P	K	L	Keterangan
1	Pelaksanaan tugas di bidang Pertimbangan dan Advokasi Hukum lambat	V	V	V	V	Yes
2	Meknisme Proses pertimbangan dan advokasi	V	V	V	V	Yes

	hukum masih dilaksanakan secara konvensional /belum dilaksanakan secara digital					
3	Mekanisme proses pemberian saran dan pertimbangan hukum masih belum terstruktur	V	X	X	V	No
4	Belum ada sistem informasi dalam hal pelaksanaan penanganan perkara dilingkungan Bakamla	V	V	V	V	Yes
5	Kemampuan sumberdaya manusia kurang baik	V	V	X	X	No

Keterangan:

A: Aktual P: Problematik

K: Kakhalayakan L: Layak

Berdasarkan Analisa kriteria masalah menggunakan metode APKL, maka didapatkan 3 (Tiga) isu masalah strategis yang dapat dianalisa pada tahap selanjutnya, adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pemberian pertimbangan dan advokasi hukum masih dilaksanakan secara konvensional
- 2) Mekanisme Proses pertimbangan dan advokasi hukum Belum dilaksanakan secara digital.
- 3) Belum ada sistem informasi dalam hal pelaksanaan penanganan perkara dilingkungan Bakamla

Selanjutnya berdasarkan analisis APKL akhirnya didapat tiga isu yang akan dianalisis dengan metode USG (*Urgency*,

Seriousness, dan *Growth*) untuk melakukan penetapan prioritas isu adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Analisis Isu Prioritas dengan Tapisan USG

No.	Isu	U	S	G	Skor	Prioritas
1	Pelaksanaan tugas di bidang Pertimbangan dan Advokasi Hukum lambat	5	5	4	14	II
2	Meknisme Proses pertimbangan dan advokasi hukum masih dilaksanakan secara konvensional /belum dilaksanakan secara digital	5	5	5	15	I
3	Belum ada sistem informasi dalam hal pelaksanaan penanganan perkara dilingkungan Bakamla	5	5	3	13	III

Keterangan:

U: Urgency

S: Seriousness

G: Growth

Meknisme Proses pertimbangan dan advokasi hukum Belum dilaksanakan secara digital.

B. Penyebab Masalah dan Akar Masalah

Setelah dilakukan Analisa prioritas permasalahan yang tertinggi dari pemetaan atas isu strategis, maka perlu dilaksanakan Analisa untuk mencari penyebab permasalahan tersebut. Pohon masalah membantu untuk mencari solusi dengan cara memetakan sebab dan akibat di sekitar masalah.

Pohon masalah merupakan sebuah pendekatan/metode yang digunakan untuk identifikasi penyebab suatu masalah. Analisis pohon masalah dilakukan agar lebih terstruktur mengenai komponen sebab akibat yang berkaitan dengan masalah yang telah diprioritaskan. Metode ini dapat diterapkan apabila sudah dilakukan identifikasi dan penentuan masalah, seperti dalam gambar berikut:



Gambar 2. Analisis Pohon Masalah

Setelah didapat penyebab masalah utama disetiap tingkatan maka akar masalah yang paling tinggi adalah **Pelaksanaan tugas pemeberian saran pendapat dan advokasi hukum masih menggunakan cara konvensional**

C. Alternatif Solusi Mengatasi Masalah

Alternatif solusi untuk mengatasi prioritas akar penyebab masalah dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Menyusun SOP Pertimbangan & Advokasi Hukum yang dilakukan secara digital;
- 2) Memotong rangkaian birokrasi yang Panjang dalam hal Pertimbangan & Advokasi Hukum
- 3) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Personil dalam hal penegakan hukum dilaut secara khusus dan pengetahuan hukum dalam aspek antara lain: kelembagaan, SDM, Kontrak, pembentukan peraturan perundang-undangan
- 4) Mencari referensi peraturan, pedoman, dan SOP terkait Pertimbangan & Advokasi Hukum.

D. Solusi Mengatasi Masalah

**Tabel 4. Analisis Alternatif Solusi Mengatasi Masalah
dengan Tapisan Mc. Namara**

No.	Alternatif Gagasan	K	B	L	Skor
1	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Personil dalam hal penegakan hukum dilaut secara khusus dan pengetahuan hukum dalam aspek antara lain: kelembagaan, SDM, Kontrak, pembentukan peraturan perundang-undangan	5	4	3	12
2	Mewujudkan pelayanan prima dan keterbukaan informasi melalui sistem Infomasi Pertimbangan dan Advokasi Hukum	5	5	5	15
3	Menyusun SOP Pertimbangan &	5	5	3	13

	Advokasi Hukum yang dilakukan secara digital;				
4.	Mencari referensi peraturan, pedoman, dan SOP terkait Pertimbangan & Advokasi Hukum.	3	4	2	9

Keterangan:

K: Kontribusi (angka 5 adalah yang paling berkontribusi)

B: Biaya (angka 5 adalah biaya yang paling murah)

bahwa “Mewujudkan pelayanan prima dan keterbukaan informasi melalui sistem Infomasi Pertimbangan dan Advokasi Hukum” merupakan alternatif solusi tertinggi untuk mengatasi masalah.

BAB IV

STRATEGI PENYELESAIAN MASALAH

A. Terobosan/Inovasi

Dalam rangka mengatasi akar permasalahan kualitas pelayanan Pertimbangan dan Advokasi Hukum kepada stakeholder adalah dengan membuat Aplikasi Sistem Pertimbangan dan Advokasi Hukum (Si-Bangkasim). Si-Bangkasim menjadi aksi perubahan yang digunakan Direktorat Hukum untuk meningkatkan pelayanan kepada seluruh stakeholders dalam hal bantuan saran pendapat dan asistensi serta advokasi hukum. Solusi tersebut dipilih untuk mewujudkan pelayanan prima yang diberikan.

B. Tahapan Kegiatan/*Milestone*

Adapun tujuan dari aksi perubahan ini adalah mewujudkan pelayanan pertimbangan dan advokasi hukum yang efektif, efisien dan responsive serta keterbukaan informasi sebagai upaya memberikan pelayanan prima melalui aplikasi Si Bangkasim dengan menggunakan inovasi yang mengubah informasi internal konvensional menjadi informasi digital (**belum pernah ada**) dan merupakan inovasi yang mengubah informasi *internal konvensional* menjadi informasi digital. Tugas pokok dan fungsi Direktorat Hukum, untuk itu sebagai *project leader* dalam membuat produk aksi perubahan ini, maka tahapan (*milestones*) serta tujuan aksi perubahan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Tujuan Jangka Pendek (tahap 2 bulan)

Terbentuk dan dapat diuji cobakannya serta sosialisasi aplikasi *Si-Bangkasim* guna memaksimalkan pelaksanaan pemberian saran dan pendapat serta advokasi hukum

2) Tujuan Jangka Menengah (tahap 6 bulan)

Sosialisasi dan dapat diimplementasikannya serta pengembangan aplikasi *Si-Bangkasim* dalam rangka pelaksanaan tugas pemberian saran pendapat dan advokasi hukum bagi stakeholder dan pihak terkait dan sinergitas hubungan kelembagaan yang baik.

3) Tujuan Jangka Panjang (tahap 12 bulan)

Sosialisasi kepada Bakamla pusat dan daerah, Implementasi dan pengembangan dari efektifitas penggunaan aplikasi *Si-Bangkasim* untuk dapat digunakan di seluruh unit kerja di lingkungan Bakamla.

Tabel 5
Milestones Aksi Perubahan

No	Tahapan Kegiatan	Waktu
1	Jangka Pendek	2 Bulan
	A. Persiapan Pelaksanaan Aksi Perubahan	30 Mei
	1) Konsultasi kepada mentor	02 Juni 03 Juni
	2) Membentuk tim efektif	06 Juni
	3) Sosialisasi aksi perubahan	
	4) Rapat dengan tim teknis	

	B. Rancangan Menu Aplikasi (Server)	07-10 Juni
	C. Pembuatan Aplikasi	13-15 Juni
	1) Pertemuan tim teknis 2) Merancang dan membuat sistim	16 -21 Juni
	D. Uji Coba	
	Uji coba penerapan aplikasi	22 - 30 Juni
	E. Implementasi	01 -11 Juli
	F. Menyusun Panduan Pengoperasian	12 -14 Juli
	G. Implementasi Aplikasi (Alur Kerja)	15 -31 Juli
2	Jangka Menengah	6 Bulan
	a. Sosialisasi kepada <i>Stokeholders</i>	September 2022 s/d
	b. Penyempurnaan Aplikasi	Februari 2023
	c. Pengembangan Sistem (<i>Android</i>)	
3	Jangka Panjang	1 Tahun
	a. Evaluasi	Maret 2023
	b. Pengembangan Sistem Terintegrasi di lingkungan Bakamla RI	s/d Februari 2024
	c. Memasukkan dalam Perencanaan Bakamla untuk Anggaran 2024	

Tiga tahapan atau langkah kegiatan yang harus dilakukan penulis dalam aksi perubahan ini adalah:

- 1) Membentuk tim efektif atau tim kerja;
- 2) Mensosialisasikan Si-Bangkasim sebagai inovasi yang mewujudkan teknologi digital yang mengedepankan efektifitas, efisiensi dan responsif dalam rangka pemberian saran dan pendapat hukum serta advokasi hukum;
- 3) Menyusun mekanisme pelaksanaan pemberian saran dan pendapat serta advokasi hukum dengan tujuan dan harapan terwujudnya sinergitas organisasi.

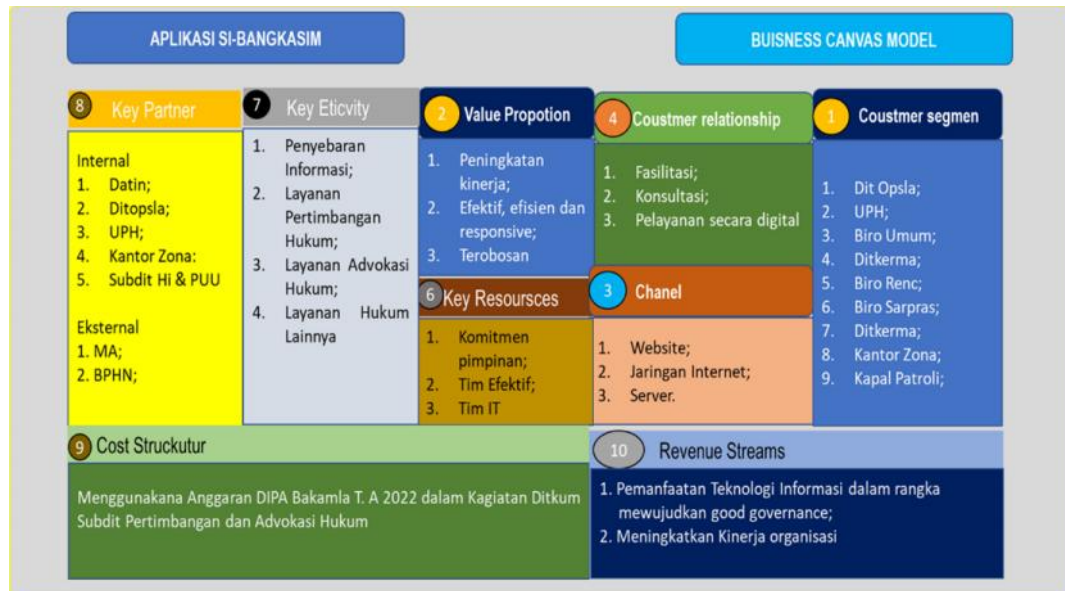
Perubahan akan membawa individu pada suatu tingkat ketidakpastian. Keberanian atau kerelaan menghadapi ketidakpastian ini berbeda-beda, oleh sebab itu gagasan perubahan seringkali mendapat perlawanan (*resistance*). Ada beberapa alasan yang mendasari adanya perlawanan terhadap perubahan ini, antara lain merasa terancam oleh perubahan, tidak mengerti konteks dari perubahan, merasa tidak memiliki kemampuan dalam menghadapi keadaan yang baru, terbuai pada “zona nyaman” dan kebiasaan-kebiasaan lama (*konvensional*), oleh karena itu penulis mempunyai cara untuk mengatasi kendala tersebut demi terwujudnya organisasi yang diharapkan, yaitu dengan cara sebagai berikut:

- 1) Tim efektif yang komunikatif, bersinegitas dan berkomitmen dalam meningkatkan implementasi tugas pokok dan fungsi Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum khususnya dalam melayani dan melaporkan data mekanisme pertimbangan dan advokasi hukum serta informasi hukum;
- 2) Sosialisasi dan koordinasi bagi pimpinan dan staf guna meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang teknologi dalam mewujudkan efektifitas alur / mekanisme pertimbangan dan advokasi hukum serta informasi hukum kepada seluruh stakeholder;
- 3) Dukungan dan komitmen bersama dengan *stakeholder* dalam upaya membangun kondisi tertib administrasi yang transparan dan akuntabel.

C. Sumber daya (Peta dan Pemanfaatan)

Untuk dapat mencapai tujuan dalam aksi perubahan ini diperlukan adanya dukungan sumber daya dalam pelaksanaannya, sehingga sumber daya yang ada dan terkait langsung perlu diidentifikasi dan dipetakan sebagaimana dalam gambar *buisness canvas model* dan tabel pemanfaatan sumber daya aksi perubahan ini:

1. Pemetaan Sumber daya



Gambar 3
Model Bisnis Kanvas Aksi Perubahan

- Customer Segmen** merupakan penjelasan terkait siapa klien dari produk aksi perubahan. Pada aksi perubahan pembangunan aplikasi Si-Bangkasim target kliennya adalah Dit Opsla, UPH, Biro Umum, Ditkerma, Biro Renc, Biro Sarpras, Ditkerma, Kantor Zona dan Kapal Patroli.
- Value Proposition** merupakan tentang nilai tambah yang akan membuat aksi perubahan lebih menarik dan berbeda. Berupa Peningkatan kinerja, Efektif, efisien dan responsive seta merupakan terobosan.
- Channel** merupakan media yang digunakan untuk men-deliver solusi yang ditawarkan untuk sampai ke klien. Pelayanan yang dipakai pada aksi

perubahan ini adalah dengan akses online dan penyampaian data secara elektronik.

- d) **Customer Relationship** merupakan cara bagaimana pelaksana aksi perubahan berupa pelayanan akses informasi pertimbangan dan advokasi hukum, produk hukum dan yurisprudensi tindak pidana di laut.
- e) **Revenue Streams** yang dimaksudkan di sini adalah benefit bagi perancang aksi perubahan setelah dimanfaatkannya aplikasi Si-Bangkasim adalah meningkatkan pelayanan di bidang pertimbangan dan advokasi hukum di lingkungan Bakamla.
- f) **Key Activities** adalah bagian yang menjelaskan bagaimana kegiatan utama perancang aksi perubahan berupa penyebaran informasi dan layanan kepada pihak-pihak terkait.
- g) **Key Partner** merupakan kolom yang akan menjelaskan *asset* strategis dalam merancang aksi perubahan. merupakan stakeholder strategis dalam pelaksanaan aksi perubahan. Dalam konteks pengembangan aplikasi ini, perancang aksi perubahan bermitra dengan berbagai pihak baik Internal Bakamla seperti: Datin, Ditopsla, UPH, Kantor Zona, Subdit Hi & PUU dan eksternal Bakamla antara lain: Mahkamah Agung, Badan Pertimbangan Hukum Nasional (BPHN).
- h) **Cost Structure** merupakan perencanaan biaya apa saja yang dibutuhkan untuk menjalankan keseluruhan aktivitas rancangan aksi perubahan.

Dalam menyusun unsur biaya dikaitkan dengan kegiatan utama, sumber daya, dan pelayanan.

D. Pemanfaatan Sumberdaya

Tabel 6
Pemanfaatan Sumber Daya Aksi Perubahan

Pemanfaatan Sumber Daya	Uraian
Anggaran	Anggaran yang digunakan dalam aksi perubahan ini menggunakan DIPA Bakamla tahun 2022
Tim Kerja	Memberikan dukungan dan arahan dalam pembuatan aksi perubahan dan membantu terwujudnya tim efektif dengan surat tugas yang ditandatangani eselon II
Promotor: Direktur Hukum Laksama Bakamla Estu Raharjo, S.H, MH	
Mentor: Direktur Hukum Laksama Bakamla Estu Raharjo, S.H, MH	Memberikan pengawasan dan arahan dalam pembuatan aksi perubahan dan membantu menyelesaikan masalah/ hambatan
Coach : Ir. Yusni Emilia Harahap, MM	Mengarahkan aksi perubahan yang dibuat
<i>Project leader:</i> Muhamad Azhari, S.H (Plt Kasubdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum.	Merancang dan memimpin pelaksanaan aksi perubahan serta menjalin komunikasi secara aktif dengan <i>stakeholder</i>

Anggota: Tim Internal: ▪ Kasi Advokasi Hukum ▪ Staf Sie Pertimbangan Hukum ▪ Sie Advokasi Hukum ▪ Staf Admintrasi Direktorat Hukum Tim Eksternal: ▪ Kasi Jaringan ▪ Komandan KN ▪ Kasubdit Gar Ops; ▪ Kasubag TU UPH Patroli Laut Zona Timur ▪ Tim IT	a) Mengumpulkan data atau bahan untuk aksi perubahan b) Menyusun dan merancang produk aksi perubahan c) Melaksanakan sosialisasi produk perubahan kepada <i>stakeholder</i> d) Membantu penerapan aksi perubahan e) Menyusun dan melaksanakan evaluasi aksi perubahan
Jejarijng Kerja I a n a k s i p e r u b a	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> untuk menyusun strategi komunikasi yang tepat dalam rangka kolaborasi yang efektif dan berdaya hasil. Stakeholder internal: a) Project Leader; b) Direktur Hukum; c) Satf pendukung d) Kazona e) KA UPH; f) Diropsla; g) Karoum; h) Tim IT; i) Inspektorat j) Komandan KN; k) Kasubdit Jaringan l) Sub Bagian TU Inhuker m) Sub Bagian Perawatan Pangkalan n) Sub Bagian TU Inhuker; o) Kasubag TU Inhuker p) Kabag Keuangan; q) Kabag Ortala;
Pemanfaat Teknologi n a n	Pelayanan Prima dan keterbukaan informasi perlu dilaksanakan dengan pembangunan Sistem Infomasi Pertimbanagan & Advokasi Hukum melalui pemanfaatan TIK.

ini tidak akan lepas dari *output* dan *outcome* yang menjadi kunci perubahan pada Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum. *Output* dan *outcome* kunci perubahan itu adalah:

- a) Penyelesaian tahapan jangka pendek yang dibutuhkan serta diharapkan pada aksi perubahan yaitu mampu menciptakan inovasi teknologi digital Si-Bangkasim serta mewujudkan sinergritas dan terbentuknya kualitas pemberian saran dan pendapat serta advokasi hukum dan peningkatan kemampuan SDM Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum. Pada tahap jangka menengah adalah tersosialisasinya Si-Bangkasim yang akan digunakan sebagai inovasi pelayanan prima yang efektif, efisien dan responsive serta salah satu sumber informasi pelaksanaan pengakan hukum oleh Bakamla dalam mendukung tugas Tahapan terakhir yaitu tahap jangka panjang yang menempatkan aksi perubahan penggunaan Si-Bangkasim ke di lingkungan Bakamla RI
- b) *Outcome* yang kami dapatkan dalam aksi perubahan ini adalah terwujudnya peningkatan pelayanan prima yang efektif, efisien dan responsive serta salah satu sumber informasi pelaksanaan pengakan hukum oleh Bakamla untuk dapat dipertanggungjawabkan. Data informasi dan administrasi yang didapatkan dari penggunaan Si-Bangkasim tersebut menjadi

kebutuhan laporan ditingkat pusat dan daerah serta *stakeholder*.

E. Peta *Stakeholder*

Bagian tahapan dalam aksi perubahan ini adalah dapat menyakinkan beberapa *stakeholders* terkait perubahan yang akan dilaksanakan agar turut serta mendukung dan berperan aktif dalam aksi perubahan. Berdasarkan pemetaan pengaruh (*influence*) dan kepentingan (*interest*), *stakeholder* dapat dikelompokkan seperti pada gambar tabel berikut:



Gambar 4

Peta Stakeholder

Peta stakeholder merupakan gambaran bahwa untuk mencapai komunikasi yang efektif diperlukan suatu strategi komunikasi yang baik. Strategi merujuk pada pendekatan komunikasi menyeluruh yang akan diambil dalam rangka menghadapi tantangan yang akan dihadapi selama

berlangsungnya proses komunikasi. Berbagai pendekatan dapat dilakukan tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Salah satu dari pendekatan-pendekatan itu dapat dianggap sebagai dasar strategi dan berfungsi menjadi kerangka kerja guna perencanaan komunikasi selanjutnya. Strategi hendaknya menyuguhkan arah inisiatif dan kesesuaian dengan memaksimalkan berbagai sumber daya yang tersedia, meminimalisir resistensi, menjangkau kelompok sasaran, dan mencapai tujuan.

F. ***Manajemen*** Resiko

Manajemen Resiko adalah suatu pendekatan sistematis untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian. Upaya yang perlu dilakukan *dalam* pelaksanaan aksi perubahan untuk meminimalisasi permasalahan adalah dengan melalui pengendalian pelaksanaan dengan cara membangun kebersamaan melalui teknik persuasif. Secara ringkas, potensi kendala dan masalah yang akan dihadapi telah disusun strategi sebagai berikut:

1) ***Identifikasi*** Resiko

Hal-hal yang mungkin terjadi yang dapat menjadi hambatan pada pelaksanaan aksi perubahan Si-Bangkasim dapat diidentifikasi sebagai pada tabel dibawah ini:

Tabel 7
Identifikasi Resiko

No	Tahapan Utama	Resiko
1	Tahapan Jangka Pendek	▪ Gangguan internet/ server ▪ Hasil tidak sesuai harapan ▪ Resistensi pegawai/ unit kerja ▪ Tidak selesai tepat waktu
a	Persiapan pelaksanaan akper	
b	Pembuatan menu Si-Bangkasim (aplikasi)	
c	Uji coba implementasi dengan tim teknis	
d	Evaluasi dan perbaikan hasil uji coba implementasi sistem bersama tim teknis	
e	Pembuatan aturan alur proses untuk penggunaan Si-Bangkasim	
f	Melakukan sosialisasi di internal unit dan stakeholder internal (terbatas)	
2	Tahapan Jangka Menengah	▪ Gangguan internet/ server ▪ Hasil tidak sesuai harapan ▪ Tidak selesai tepat waktu
a	Sosialisasi kepada stakeholders internal	
b	Penyempurnaan aplikasi	
c	Menyiapkan panduan pengoperasian	
3	Tahapan Jangka Panjang	▪ Gangguan internet/ server ▪ Hasil tidak sesuai harapan ▪ Tidak menjadi skala prioritas dalam pengembangan sistim
a	Pengembangan sistem terintegrasi dilingkungan Bakamla	
b	Memasukkan dalam perencanaan Bakamla dalam anggaran 2023	

Berdasarkan identifikasi resiko atas tahapan pelaksanaan aksi perubahan, maka dapat disederhanakan menjadi jenis resiko dan penyebabnya sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel 8
Jenis Resiko

No	Resiko	Penyebab
1	Resistensi pegawai/ unit kerja	▪ Belum menganggap sebagai prioritas ▪ Menambah pekerjaan ▪ Kekhawatiran lemahnya sistem ▪ Sistem yang dibuat tidak efektif ▪ Staf belum memahami penggunaan sistem
2	Gangguan internet/ server	▪ Jaringan sering drop ▪ Keterbatasan kapasitas server ▪ Aliran listrik mati
3	Hasil tidak sesuai harapan	▪ Perbedaan persepsi rancangan sistem yang belum disepakati ▪ Komunikasi tidak efektif
4	Tidak selesai tepat waktu	▪ Kerangka kerja yang belum dipahami oleh tim kerja ▪ Kurangnya pengawasan dan motivasi ▪ Penugasan lainnya

2) Analisis Resiko

Membuat analisis terhadap hasil identifikasi resiko yang berpotensi menggagalkan sasaran dan membuat daftar urutan resiko level dari level tinggi sampai level rendah yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 9
Analisis Level Resiko

No	Resiko	Penyebab	Level Resiko	Peringkat
1	Resistensi pegawai/ unit kerja	▪ Belum menganggap sebagai prioritas ▪ Menambah pekerjaan ▪ Kekhawatiran lemahnya aplikasi ▪ Aplikasi yang dibuat tidak efektif ▪ Staf belum memahami penggunaan aplikasi	Sedang	3
2	Gangguan internet/ server	▪ Jaringan tidak stabil ▪ Keterbatasan kapasitas server ▪ Aliran listrik mati	Rendah	4
3	Hasil tidak sesuai harapan	▪ Perbedaan persepsi rancangan sistem yang belum disepakati ▪ Komunikasi tidak efektif	Tinggi	1
4	Tidak selesai tepat waktu	▪ Kerangka kerja yang belum dipahami oleh tim kerja ▪ Kurangnya pengawasan dan motivasi ▪ Penugasan lainnya	Sedang	2

3) *Mitigasi Resiko*

Rencana penanganan terhadap identifikasi resiko dalam rangka pelaksanaan rancangan aksi perubahan kinerja organisasi dapat disampaikan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 10
Mitigasi Resiko

No	Prioritas Resiko	Penanganan
1	Hasil tidak sesuai harapan	▪ Rancangan sistem disepakati dari awal ▪ Membuat bisnis proses/alur proses ▪ Tindakan perbaikan ▪ Komunikasi efektif
2	Tidak selesai tepat waktu	▪ Evaluasi penyelesaian pekerjaan sesuai kerangka kerja ▪ Membuat alternatif penyelesaian sistem ▪ Pengawasan rutin ▪ Pemberian motivasi ▪ Mengefektifkan tahapan kegiatan

Jika terjadi terjadi resiko baru, maka perlu dibuat *mitigasi* resiko baru, sehingga *mitigasi* resiko harus dilakukan terus menerus dan berkesinambungan. Dengan menerapkan manajemen resiko ini, maka pelayanan Direktorat Hukum khususnya Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum kepada stakeholder / pihak terkait dapat terwujud dengan inovasi terciptanya aplikasi Si-Bangkasim dalam rangka mewujudkan pelayanan prima melalui efektifitas, efisiensi dan responsive sera transparan (akuntabilitas).

BAB V

PELAKSANAAN AKSI PERUBAHAN

A. Deskripsi Proses Kepemimpinan

1) Membangun Integritas

Integritas merupakan sikap atau mental yang dilandasi oleh kejujuran, kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja keras, kesederhanaan, keberanian, dan keadilan. Oleh karena itu agar dapat di implementasikan dalam tindakan yang nyata dalam keseharian sehingga membentuk pola sikap, fikir. Pentingnya integritas bagi organisasi dalam membangun semangat kerja, kebersamaan dan saling percaya agar dapat mewujudkan tujuan bersama. Integritas dalam organisasi dapat dibangun yang dimulai dari kepemimpinan yang memiliki kekuatan berpikir serta kebiasaan yang produktif dan dilandasi oleh kekuatan moral berarti ia memiliki integritas untuk bersikap dan berperilaku sehingga ia mampu memberikan keteladanan mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan yang lebih baik.

Pemimpin yang berintegritas berarti memiliki pribadi yang jujur dan memiliki karakter kuat. Integritas itu sendiri berasal dari kata latin "*integer*", yang berarti sikap yang teguh mempertahankan prinsip dan menjadi dasar yang melekat pada diri sendiri sebagai nilai-nilai moral. Kemudian mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi serta kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Maka integritas menjadi kunci kepemimpinan

bagaimana seorang pemimpin dengan tegas serta terukur membuat keputusan yang benar pada waktu yang tepat. Hal ini terlihat dari diri seorang pemimpin dalam bersikap dan berperilaku, karena disitulah terletak pondasi dalam membangun kepercayaan dan hubungan antara individu dalam organisasi. Dimana kita memperhatikan legalitas dan prosedur yang harus ditempuh, namun yang lebih penting integritas seseorang dapat menuntun arah tujuan organisasi dengan jujur dan tidak mudah di kacaukan pada hal-hal yang bersifat formal yang dapat menyesatkan. Jadi dapat dipahami bahwa integritas seorang pemimpin adalah sikap atau sifat serta nilai-nilai yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin guna untuk membangun kepercayaan antar individu dalam organisasi.

Proses pelaksanaan aksi perubahan selama dua bulan ini, memberikan hasil yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai tahapan proses membangun integritas dan akuntabilitas kinerja organisasi yang sepenuhnya dilakukan oleh *project leader* dan tim efektif sebagai pendukung aksi perubahan, yaitu dengan hasil terbentuknya jejaring kerja baik dengan *stakeholder internal* dan *eksternal*.

Salah satu tahapan dalam aksi perubahan ini adalah membangun kepercayaan serta meyakinkan beberapa *stakeholder* terkait tentang perubahan yang akan dilaksanakan agar ikut mendukung dan berperan aktif dalam aksi perubahan tersebut. Klasifikasi *stakeholder* hendaknya dilakukan sedini mungkin pada

awal perencanaan aksi guna mengetahui kelompok mana yang terkait dan berkepentingan terhadap ruang lingkup aksi perubahan dan kelompok mana yang cenderung tidak tertarik serta berkepentingan pada aksi perubahan ini. Setelah dilakukan klasifikasi, langkah selanjutnya adalah memetakan para *stakeholder* berdasarkan kekuatan, posisi penting dan pengaruh mereka terhadap aksi perubahan. Klasifikasi *stakeholder* dapat dikategorikan kedalam tiga kelompok, yaitu:

a) *Stakeholder Utama*

Individu atau kelompok yang memperoleh manfaat secara langsung dari hasil aksi perubahan.

b) *Stakeholder Pendukung*

Individu atau kelompok maupun organisasi yang berpandangan sama dan bersedia untuk bergabung dan memberikan dukungan terhadap aksi perubahan.

c) *Stakeholder Kunci*

Individu atau kelompok pembuat keputusan yang berkepentingan dengan kekuasaan atau otoritas untuk bertindak guna mempengaruhi perubahan/kebijakan yang diharapkan. Berikut identifikasi pemetaan *stakeholder internal* dan *stakeholder eksternal* yang dapat dilihat dilihat sebagai berikut:

Tabel 11
Stakeholders Internal

<i>Stakeholder</i>	Berpengaruh Berkepentingan	Tidak Berpengaruh dan Berkepentingan
Utama	Subdit Bang&Advo Kum	Subdit Renops
Pendukung	UPH	Subdit Garops
Kunci	Direktur Hukum	Para Deputi Bakamla RI

Tabel 12
Stakeholders Eksternal

<i>Stakeholder</i>	Berpengaruh dan Tidak Berkepentingan	Tidak Berpengaruh dan Tidak Berkepentingan
Utama	UPH	Bag Keu
Pendukung	Subdit HI & PUU	Bag Ortala
Kunci	Sestama	Subbag TU Inhuker

Kalsifikasi pandangan dan karakteristik setiap *stakeholders* menjadi sangat penting dalam penentuan dasar tahap pelaksanaan aksi perubahan. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui dampak dari perubahan yang akan dilakukan terhadap *stakeholders* dengan tingkat pengaruh atau kewenangan para *stakeholders* atas keberhasilan aksi perubahan. Kalsifikasi pandangan dan karakteristik setiap *stakeholders* menjadi sangat penting dalam penentuan dasar tahap pelaksanaan

aksi perubahan. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui dampak dari perubahan yang akan dilakukan terhadap *stakeholders* dengan tingkat pengaruh atau kewenangan para *stakeholders* atas keberhasilan aksi perubahan.

2) Pengelolaan Budaya Pelayanan

Proses pengelolaan budaya pelayanan yang dibangun dalam melaksanakan aksi perubahan pada tahap jangka pendek tidaklah berjalan dengan sederhana, melainkan melalui proses serta tahapan budaya kerja yang membutuhkan energi, pengetahuan serta pendekatan yang maksimal. Mengapa demikian, karena dalam prosesnya melibatkan berbagai macam pilihan komponen yang meliputi aspek pesan dan aspek perilaku dalam aturan yang sudah ditetapkan oleh organisasi, Jika salah satu komponen ini tidak ada, maka akan berdampak pada keseluruhan proses aksi perubahan.

Menyimak pengelolaan pelayanan sangat signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka budaya pelayanan harus tersusun secara terencana, terarah dan strategis, yang pada akhirnya dapat digunakan dan diimplementasikan pada unit kerja organisasi. Komponen-komponen yang sudah dilakukan oleh *project leader* dalam rangka mengelola budaya pelayanan khususnya pada Subdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum selama dua bulan adalah:

- a) Bertanggung jawab artinya seseorang personil melakukan tugas atau wewenangnya senantiasa diikuti dengan tanggungjawab, sehingga hal

tersebut dapat dikerjakan secara efektif dan efisien melalui tupoksi yang sudah dijabarkan pada Badan Keamanan Laut Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Keamanan Laut;

- b) Kejujuran dan keterbukaan sebagai budaya kerja yang harus dimiliki personil, pada saat *project leader* memberikan tugas dan tanggungjawab kepada personil yang ditugasi atau diserahkan wewenang dengan pertimbangan yang matang dari berbagai aspek dan memberikan dukungan terhadap personil, artinya personil tersebut diyakini dan dipercayai mampu menjadi bagian untuk mengemban misi aksi perubahan;
- c) *Hierarki* merupakan budaya yang dibangun berdasar struktur suatu lingkungan kerja yang memiliki sifat kontrol secara vertikal, dari atas ke bawah (pimpinan kepada staf). Koordinasi yang dilakukan bersifat instruktif, Lingkungan kerja Bakamla RI menggunakan prosedur kelembagaan yang bersifat formal dan cenderung semi militer untuk memperoleh kondisi yang terstruktur dan tertata antara tupoksi atasan dan bawahan;
- d) *Adhokrasi* untuk merespon revolusi industri 4.0. organisasi ini akan terus berinovasi dan akan saling berkembang untuk membuat pelayanan yang efektif dan efisien di masa depan dengan inovasi dan teknologi yang mengikuti perkembangan jaman. Budaya *adhokrasi* ini mengedepankan semangat kolaborasi antara sumber daya manusia yang terlibat, dari atasan hingga staf.

3) Membangun Jejaring dan Kolaborasi

Perubahan akan membawa kondisi organisasi pada suatu tingkat ketidakpastian. Keberanian atau kerelaan menghadapi ketidakpastian ini berbeda-beda, oleh sebab itu gagasan perubahan seringkali mendapat perlawanan (*resistance*). Ada beberapa alasan yang mendasari adanya perlawanan terhadap perubahan ini, antara lain belum dimengertinya konteks dari perubahan, merasa tidak memiliki kemampuan dalam menghadapi keadaan yang baru, terbuai pada “zona nyaman” dan kebiasaan-kebiasaan lama. Dalam pelaksanaan aksi perubahan jangka pendek selama dua bulan ini *project leader* melakukan strategi guna meyakinkan *stakeholder internal* dan *eksternal* untuk mau mendukung serta memahami pentingnya aksi perubahan dengan strategi sebagai berikut:

- a) Kelompok *Promoters* yaitu kelompok yang memiliki kepentingan terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuat aksi perubahan berhasil atau juga sebaliknya, strategi yang dilakukan adalah:
 - ❖ Komunikasi dengan cara memberikan informasi untuk meyakinkan bahwa aksi perubahan yang dilaksanakan bersama sangat diperlukan dan berguna;
 - ❖ Hal-hal yang dikomunikasikan antara lain dengan menyampaikan maksud, manfaat, *output* yang dihasilkan serta *efek* yang ditimbulkan dari aksi perubahan tersebut;

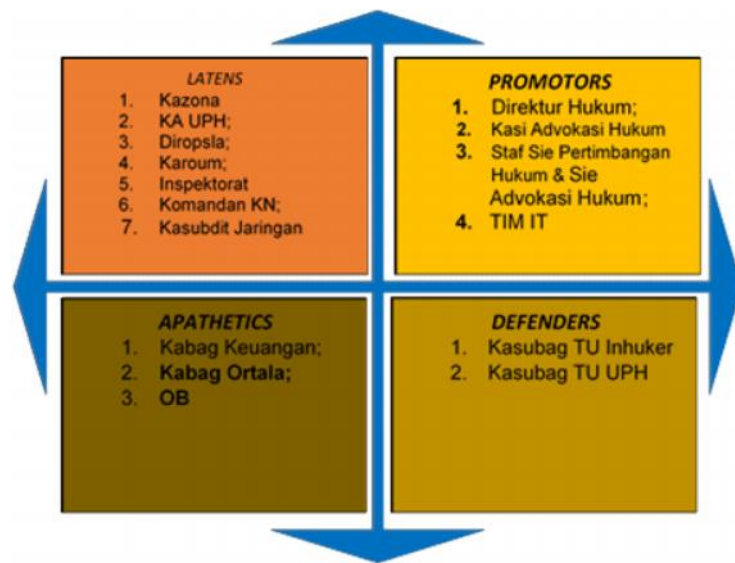
- ❖ Meminta dukungan-dukungan yang diperlukan untuk suksesnya pelaksanaan aksi perubahan.
- b) Kelompok *Defenders* yaitu kelompok yang memiliki kepentingan personal dan dapat menyuarakan dukungan dalam komunitas tetapi mempunyai kekuatan kecil untuk mempengaruhi aksi perubahan, strategi yang dilakukan adalah:
- ❖ Menjalin komunikasi dengan memberikan motivasi bahwa kegiatan aksi perubahan ini harus dilaksanakan berkaitan dengan tugas pokok serta merupakan kesempatan untuk menunjukan kepada pihak lain bahwa kita mampu untuk mengemban tanggungjawab ini;
 - ❖ Menjaga semangat dan selalu memberikan motivasi serta apresiasi dengan cara mengingatkan secara terus menerus pencapaian serta upaya agar aksi perubahan dapat diselesaikan;
 - ❖ Melakukan diskusi dalam pembuatan perencanaan dan evaluasi permasalahan guna mencari solusi;
 - ❖ Melibatkan mereka dalam mengambil keputusan yang bersifat teknis.
- c) Kelompok *Latens* yaitu kelompok yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam program aksi perubahan tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program pada saat

mereka menjadi tertarik, strategi yang sudah dilakukan adalah:

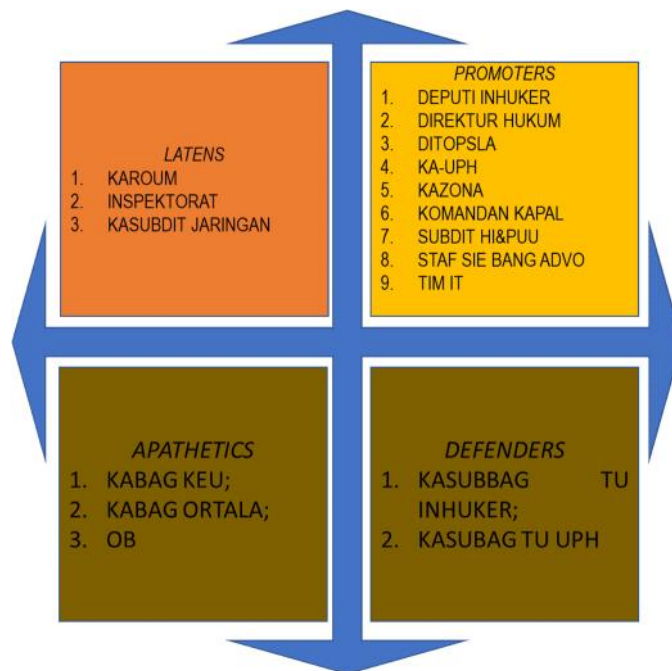
- ❖ Membangun komunikasi dengan memberikan informasi mengenai maksud, tujuan, manfaat, *output* yang dihasilkan;
- ❖ Memperlakukan mereka dengan baik sebagai bagian dari aksi perubahan dengan meminta dukungan yang dapat memberikan pengaruh bagi kelompok yang lain.

d) Kelompok *Apathetics* yaitu kelompok yang tidak memiliki kepentingan maupun kekuatan, strategi yang sudah dilakukan oleh *project leader* adalah memberikan informasi perkembangan *sikatrof* dan menjaga agar mereka tidak menghambat program aksi perubahan yang dilaksanakan, dan tetap mempengaruhi agar mereka mau mendukung aksi perubahan.

Strategi yang berhasil dilakukan *project leader* dalam *milestones* tahap jangka pendek (2 bulan) ini adalah keberhasilan *project leader* mempengaruhi dan menarik beberapa elemen kelompok *latens* dan menjadi kelompok *promoters* seperti apa yang sudah dijelaskan sebelumnya. Hal ini terbukti dari berpindahnya beberapa elemen kelompok yang terlihat pada gambar *mapping stakeholders* (jangka pendek 2 bulan), dengan penjelasan bukti sebagai berikut:



Gambar 5
Mapping Stakeholder / sebelum dibangun Si-Bangkasim



Gambar 6
Mapping Stakeholder (2 bulan/milestone JPD) / setelah dibangun Si-Bangkasim

2. Deputi Inhuker, Ka UPH, Kazona Kamla Tengah, Diropsla, Inspektur, Komandan Kapal dan Subdit HI & PUU ang sebelumnya menjadi kelompok (*Latens*) berubah menjadi Promoters. Menyambut baik dengan apa yang sudah dilakukan oleh *project leader* selama dua bulan sebagai waktu yang diberikan dalam aksi perubahan, hal ini dibuktikan dengan dokumen dukungan dan testimoni (video), dalam dukungannya pada aksi perubahan, untuk mengedepankan pelaksanaan pemberian pertimbangan dan advokasi serta infomasi hukum yang efektif, efisien dan responsif dengan menggunakan sibangkasim sebagai inovasi teknologi yang merubah informasi data konvensional menjadi informasi data digital serta dapat dilaksanakan secara berkelanjutan
3. Sestama (*Latens*) sebagai pimpinan menyampaikan harapannya pada aksi perubahan ini untuk dapat ditindak lanjuti sebagai inovasi yang membantu organisasi dalam hal pemberian pertimbangan dan advokasi serta infomasi hukum yang efektif, efisien dan responsif, hal tersebut didasarkan dengan dikeluarkannya Surat Perintah Nomor: HK.05.01/503/2022 yang telah ditandatangani oleh Bapak Sekretaris Utama perihal pembentukan tim efektif dengan perintah membantu dan mendukung penuh aksi perubahan;

4. Kasubbag TU Inhuks dan Kasubbag TU UPH (*Defenders*) pada setiap waktu dan kesempatan dilakukan pertemuan untuk berdiskusi secara intensif, hasil dari diskusi tersebut menjadi masukan penting yaitu tersusunnya panduan serta alur kerja penggunaan *Si-Bangkasim*;
5. Kabbag Keu, Kabbag Ortala OB (*Appathetics*) pada setiap waktu dan kesempatan dilakukan pertemuan untuk berdiskusi secara intensif, hasil dari diskusi tersebut menjadi masukan penting yaitu tersusunnya panduan serta alur kerja penggunaan *Si-Bangkasim*

Dengan demikian aksi perubahan yang sudah dilaksanakan oleh *project leader* selama dua bulan ini telah berhasil memberikan arah inisiatif dan kesesuaian dengan memaksimalkan berbagai sumber daya yang tersedia serta meminimalisir *resistensi* dan menjangkau kelompok sasaran serta mencapai tujuan inovasi yang telah mengubah kondisi yang lama menjadi kondisi yang diharapkan (efektif dan efisien).

B. Deskripsi Hasil Kepemimpinan

1. Capaian Dalam Perbaikan Kinerja Organisasi

Tahap pelaksanaan aksi perubahan merupakan pencapaian laboratorium kepemimpinan yang menjelaskan implementasi kegiatan sebagai berikut:

- a) Proses aksi perubahan diawali dengan melakukan pembentukan tim efektif. *Project leader* membutuhkan ruang komunikasi efektif untuk menyampaikan ide serta rencana aksi perubahan

kepada setiap individu yang masuk dalam tim efektif. Kemudian yang harus dilakukan oleh *project leader* yaitu selalu melakukan *brainstroming* kepada tim efektif untuk menekankan pentingnya sinergritas dan komitmen bersama dalam tahap demi tahap aksi perubahan yang dilaksanakan untuk mewujudkan keberhasilan produk aksi perubahan yang diciptakan.

- b) Setelah memiliki pemikiran yang bertujuan sama dan komitmen bersama telah disepakati, untuk memberikan tanggungjawab serta intergritas bagi tim efektif maka *project leader* memohon dan meminta kepada pejabat (eselon I) dalam hal ini Sekretaris Utama untuk dapat menandatangani Surat Perintah Nomor: HK.05.01/503/2022 perihal pembentukan tim efektif dengan perintah membantu dan mendukung penuh aksi perubahan sebagai landasan hukum (*legal standing*) tim efektif aksi perubahan yang dilakukan selama waktu dua bulan.
- c) Implementasi kegiatan tim yang dilaksanakan yaitu mengadakan rapat *internal* sebagai salah satu bentuk komunikasi intensif yang dilakukan untuk memberikan gambaran akan pentingnya aksi perubahan ini, dengan hasil rapat yang mendeskripsikan pembagian tugas kepada masing-masing individu, untuk mengetahui dengan jelas kedudukan, tugas, fungsi dan tanggungjawabnya.
- d) Hasil komunikasi (*brainstorming*) yang telah dibangun tersebut menghasilkan kerangka model serta tampilan produk aksi perubahan, setelah itu tim

efektif menyusun panduan dan alur kerja pemakaian produk. Pelaksanaan kegiatan aksi perubahan yang penulis lakukan selama waktu dua bulan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 13
Milestones / Jangka Pendek Tahap I

Jangka	Tahapan	Kegiatan	Hasil	Target
Pendek (2 Bulan)	Tahap I Membangun Integritas dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi	Rapat <i>Internal</i> Direktorat Hukum	a. Undangan b. Absen c. Notulen d. Dokumentasi	100%
		Pembentukan dan Pembuatan Sprint Tim Efektif	Surat Perintah ditandatangani oleh Sestama Bakamla	
		Rapat Tim Efektif Penyusunan Deskripsi Pembagian Tugas	a. Undangan b. Absen c. Notulen d. Dokumentasi	
		<i>Brainstroming</i> Tim Efektif	Komitmen dan kesepakatan bersama dalam tim efektif	
		Merancang Aplikasi Sistem Infomasi Pertimbangan & Advokasi Hukum	Masukan dan inovasi teknologi digital	
		Kerangka Panduan dan Alur Kerja Aplikasi	Efektifitas penyerderhanaa Pertimbangan & Advokasi Hukum serta informasi hukum	

Semua tahapan yang telah tersusun perlu dilaksanakan dan dipatuhi bersama, hal ini diapresiasi kedalam bentuk aplikasi Sistem Informasi Pertimbangan & Advokasi Hukum yang menjadi produk yang dihasilkan, kemudian dilakukannya uji coba guna mengetahui sampai sejauh mana produk aksi perubahan ini berfungsi sesuai dengan harapan bersama. Sosialisasi dan implementasi aksi perubahan yang dilakukan yaitu dengan kegiatan melaksanakan rapat *internal* Direktorat Hukum telah menghasilkan terbentuknya tim teknis sebagai bagian dari wujud terciptanya produk *sibangkasim* hal ini memantapkan proses yang sudah dilaksanakan pada tahap merancang dan membangun sebagai tolak ukur keberhasilan aksi perubahan. Kemudian dalam tahap selanjutnya *project leader* melakukan koordinasi baik dengan *stakeholder internal* dan *eksternal*. Pelaksanaan kegiatan aksi perubahan yang penulis lakukan dalam tahap dua selama waktu jangka pendek dua bulan ini dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 14
Milestones / Jangka Pendek Tahap II

Jangka	Tahapan	Kegiatan	Hasil	Target
Pendek (2 Bulan)	Tahap II Melaksanakan persiapan pembangunan (<i>Sibangkasim</i>)	Rapat Tim Teknis	a. Undangan b. Absen c. Hasil Rapat d. Notulen e. Dokumentasi	100%
		Melaksanakan pembangunan <i>Sibangkasim</i>	Terbentuknya Tim Teknis	
		Terbentuknya aplikasi <i>sibangkasim</i>	Perkenalan serta uji awal <i>sibangkasim</i> diterima dengan baik dan lancar	
		Pemantapan kerja	Tersusunnya Panduan dan Alur Kerja <i>sibangkasim</i>	

Kemudian project *leader* dan tim teknis melakukan uji coba *sibangkasim* yang sudah dibangun. Hal ini merupakan bagian dari membangun komitmen bersama dan menjaga sinergititas tim untuk lebih mengutamakan hasil atau kualitas dari produk aksi perubahan tersebut, setelah itu tersusunlah panduan serta alur kerja, dimana panduan ini menjadi pedoman dasar penggunaan *sibangkasim* disetiap kegiatan pertimbangan dan advokasi serta infomasi hukum

2. Manfaat Aksi Perubahan

Manfaat aksi perubahan yang sudah dirasakan selama dua bulan adalah adanya keyakinan dari pihak terkait bahwa kedepan permohonan pertimbangan dan advokasi serta informasi hukum dari dengan menggunakan *sibangkasim*:

- a) Menjadi lebih efektif, efisien dan responsive
- b) Sinergitas hubungan kerja organisasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi disetiap bagian di lingkungan Bakamla RI yang terlihat sangat bersemangat dan antusias menerima *sibangkasim* sebagai harapan terwujudnya misi dan visi organisasi kearah yang lebih baik dan modern.

C. Keberlanjutan Aksi Perubahan

Tindak lanjut dari aksi perubahan yang dilakukan selama dua bulan ini adalah meneruskan tahapan program jangka menengah dan jangka panjang yang direncanakan sesuai dengan tujuan aksi perubahan. Keberlanjutan aksi perubahan ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Jangka Menengah (6 bulan)

Melakukan sosialisasi dan penyempurnaan *sibangkasim* dengan rincian kegiatan yaitu melaksanakan rapat internal Direktorat Hukum untuk menyampaikan dan melaporkan hasil yang sudah didapatkan serta dilakukan dalam aksi perubahan selama dua bulan. Kemudian hasil rapat tersebut dapat dijadikan masukan dalam tahapan penyempurnaan *sibangkasim*, selain itu mempertahankan tim monitoring dan evaluasi *sibangkasim* guna mengawal keberlangsungan penggunaan aplikasi tersebut dalam alur pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum. Hal ini menyempurnakan tujuan aksi perubahan jangka menengah dengan keterlibatan personil yang ada dalam kegiatan tersebut untuk lebih memantapkan sinergitas organisasi yang diharapkan. Kemudian membuka ruang koordinasi baik dengan *stakeholder* internal dan *eksternal* untuk menerima masukan serta bimbingan yang memberikan dampak lebih baik lagi pada tahap jangka menengah aksi perubahan ini. Selain itu tetap menjaga hubungan yang baik antara Direktorat Hukum dan pihak terkait guna memudahkan keberlangsungan aplikasi dimaksud yang tetap digunakan dalam setiap kegiatan dan pelaksanaannya. Kemudian ketersediaan jaringan yang difasilitasi oleh Direktorat Datin, sedangkan Direktorat Hukum bertindak sebagai admin *Sibangkasim*. Penyempurnaan panduan dan alur kerja menjadi bagian yang penting dilaksanakan pada jangka menengah ini.

Keberlanjutan pelaksanaan kegiatan aksi perubahan yang penulis lakukan selama waktu enam bulan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 14
Milestones / Jangka Menengah (6 Bulan)

Jangka	Tahapan	Kegiatan	Hasil	Target
Menengah (6 Bulan)	Tahap III Sosialisasi awal dan Penyempurnaan <i>Sibangkasim</i>	Rapat Internal Direktorat Hukum	a. Undangan b. Absen c. Notulen d. Dokumentasi	50%
		Penyempurnaan Panduan dan Alur Kerja	Panduan dan Alur Kerja <i>Sibangkasim</i>	50%
		Monitoring dan Evaluasi <i>Sibangkasim</i>	Penyempurnaan data register pengisian serta pengaman jaringan <i>web</i> dari akun palsu yang masuk	50%
		Melakukan Penyempurnaan Sistem Jaringan	Pembagian data jaringan internet	50%
		Pemantapan Alur data sistem infotrmasi hukum	Tampilan dan pilihan menu <i>sibangkasim</i> yang lebih baik lagi	50%

2) Jangka Panjang (12 bulan)

Tahap berkelanjutan jangka panjang (12 bulan) adalah pemantapan implementasi aksi perubahan yang tertuang dalam pelaksanaan kegiatan dengan memantapkan panduan serta alur kerja aplikasi *sibangkasim* dalam pemberian saran pertimbangan dan sistem informasi hukum yang disosialisasikan secara luas kepada pimpinan pusat dan daerah serta kepada seluruh personil Bakamla RI dengan harapan mewujudkan *sibangkasim* sebagai aplikasi resmi

Bakamla RI, yang kemudian dimasukkan kedalam program penganggaran Bakamla RI Tahun Anggaran 2023/2024. Rencana pelaksanaan kegiatan aksi perubahan yang penulis lakukan selama waktu satu tahun (12 bulan) ke depan dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 16
Milestones / Jangka Panjang (12 Bulan)

Jangka	Tahapan	Kegiatan	Hasil	Target
Panjang (12 Bulan)	Tahap IV Tersosialisasi <i>sibangkasim</i> Aplikasi Resmi Bakamla RI	Paparan <i>sibangkasim</i> oleh Direktur Hukum didampingi Plt. Kasubdit Pertimbangan dan Advokasi Hukum di Mabes Bakamla RI	<i>Sibangkasim</i> diterima dan digunakan sebagai aplikasi resmi Bakamla RI	50%
		Rapat Perencanaan Tahun Anggaran di Mabes Bakamla RI	Masuknya Perencanaan dan Pengembangan <i>sibangkasim</i>	50%
		Sosialisasi <i>sikatrol</i> seluruh Satker Bakamla RI	Penggunaan <i>sibangkasim</i> di lingkungan Bakamla RI	50%

Untuk lebih jelas kegiatan pentahapan *milestones* aksi perubahan yang akan dilakukan dalam skala minggu dari tahap persiapan hingga tahap jangka panjang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 17
Tahapan Aksi Perubahan (2 Bulan)

No	Tahapan	Apr		Mei		Jun				Jul			
	Minggu	III	IV	I	II	I	II	III	IV	I	II	III	IV
A	Tahap Persiapan												
1	Koordinasi & Konsultasi dengan Mentor:												
	a. Menjelaskan aksi perubahan												
	b. Membuat kesepakatan bersama Akper												
	c. Menentukan judul Akper												
	d. Koordinasi & arahan Direktur Hukum												
2	Koordinasi & Konsultasi dengan Coach												
	a. Pengarahan & Persepsi Akper												
	b. Bimbingan Rancangan Aksi Perubahan												
	c. Koordinasi & laporan Akper												
B	Tahap I Jangka Pendek (2 Bulan)												
	a. Mengadakan rapat internal												
	b. Penyusunan deskripsi pembagian tugas												
	c. Pembuatan surat tugas tim efektif (Sprint)												
	d. <i>Brainstroming</i> tim efektif												
	e. Membuat alur pertimbangan dan Advokasi hukum												
	f. Merancang aplikasi												
	g. Kerangka Panduan dan Alur Kerja												

- a) Pada tahap persiapan sebelum aksi perubahan jangka pendek penulis mempunyai waktu yang terbatas dikarenakan adanya tugas lain yang tidak sesuai dengan jadwal keberadaan mentor, tetapi ini dapat diatasi dengan membuat jadwal yang disesuaikan sehingga pada minggu ke dua Bulan Mei penulis dapat menjelaskan aksi perubahan yang akan dilaksanakan terkait pentingnya sistem informasi, pertimbangan dan advokasi hukum di bangun;
- b) Koordinasi dan konsultasi dengan *coach* yang tergeser pada minggu pertama di Bulan Juni, serta bimbingan rancangan aksi perubahan yang juga bergeser ke minggu ke dua bulan Juni dikarenakan ada kondisi yang tidak dapat dihindari dan bersifat penting, hal ini juga dapat diatasi dengan melakukan *schedule* pertemuan kembali dengan beberapa masukan dan bimbingan;
- c) *Brainstorming* tim efektif yang seharusnya dilakukan satu kali di minggu pertama di Bulan Juni ternyata harus dilakukan kembali di minggu ke tiga di Bulan Juni, hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan pendapat dalam pemilihan tim teknis dimana sebagian tim teknis mempunyai tugas dan peran ganda dalam aksi perubahan ini, yaitu sebagai bagian dari tim efektif yang dirasa sangat mempengaruhi kinerja individu, serta banyaknya tugas kantor yang segera harus diselesaikan tepat waktu;

- d) Merancang aplikasi sistem informasi pertimbangan dan advokasi hukum yang merupakan produk aksi perubahan dijadwalkan pada minggu ke tiga dan empat ternyata harus bergeser ke minggu ke satu dan dua mengingat kerja tim teknis yang sangat padat dan membutuhkan waktu dalam menyelesaikannya, hal tersebut dapat di atasi dengan menambah waktu penyelesaian *sibangkasim* diikuti dengan kerangka panduan dan alur kerja *aplikasi* yang diselesaikan setelah dilakukannya uji coba pada minggu ke dua dan tiga di Bulan Juli;
- e) Kegiatan monitoring dan evaluasi yang seharusnya dilakukan pada tahap tiga di *milestones* jangka menengah telah dilaksanakan pada tahap dua di jangka pendek, ini langkah yang sangat berarti bagi aksi perubahan dengan hasil terbentuknya tim monitoring;
- f) Pada kegiatan minggu ke dua Bulan Juli yaitu uji coba jaringan yang dihasilkan adalah jaringan yang mengalami kendala dalam akses ketersediaannya terkhusus pada ketidakstabilan jaringan;
- g) Pada kegiatan minggu ke dua bulan Juli mengingat belum terdukungnya anggaran dalam program anggaran tahun 2022 dalam rangka sosialisasi dan uji coba yang di rencanakan diseluruh Kantor Kamla Zona Bakamla hanya dapat dilakukan di kantor Kamla Zona Tengah dengan sembari melaksanakan kegiatan penyusunan Kajian Hukum

- h) Rapat *internal* tim Teknis dilaksanakan pada minggu ke empat di Bulan Juli dengan pertimbangan bahwa produk aksi perubahan selama dua bulan sudah terbangun

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil laporan jangka pendek selama dua bulan yang sudah penulis laksanakan maka dapat penulis simpulkan bahwa:

- 1) Akuntabilitas merupakan modal dasar untuk menjamin integritas para pemangku kepentingan dalam hal pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum, sehingga kualitas organisasi dapat terwujud;
- 2) Integritas merupakan keutamaan yang harus dibangun serta difahami dan dibiasakan di lingkungan Bakamla;
- 3) Manajemen kinerja organisasi harus mempunyai standar layanan agar pelayanan pangkalan menjadi lebih berkualitas dan relevan, sehingga tidak terjadi dominan kewenangan;
- 4) Efektifitas dan efisiensi harus diterjemahkan ke dalam program membangun dan menerapkan budaya kerja yang bertanggungjawab, khususnya dalam pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum;
- 5) Melibatkan semua unsur SDM, yaitu kantor pusat, kantor zona, pangkalan dan unsur patroli.

B. Rekomendasi

Rekomendasi hasil yang didapatkan dalam melaksanakan aksi perubahan pada bidang pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum di Direktorat Hukum adalah dengan mengikuti dan memahami setiap

materi pelajaran pada PKA V Non Kementan serta mengadopsi dan mengadaptasi hasil studi lapangan, untuk itu penulis merekomendasikan dalam setiap melaksanakan aksi perubahan, apapun hasil produk *output* yang akan dihasilkan dalam mencapai tujuan, alangkah baiknya dalam proses pelaksanaannya *project leader* mampu menempatkan fondasi sebagai pedoman dalam melaksanakan aksi perubahan. Fondasi tersebut adalah memahami serta melaksanakan tiga aspek kunci aksi perubahan, rekomendasi tersebut adalah:

- 1) *Aspek Budaya Kerja* yaitu kedisiplinan serta loyalitas dan mau menerima perubahan terus menerus dalam melakukan inovasi;
- 2) *Aspek Sumber Daya Manusia* yaitu meningkatkan kualitas SDM dengan cara memberikan arahan, diskusi secara rutin (*breifing*) dan melakukan latihan untuk mempersiapkan pelayanan dalam bidang pemberian saran pertimbangan dan advokasi hukum serta adanya aturan yang jelas dan dijalankan secara konsisten sehingga setiap Personil di Lingkungan Bakamla terpacu untuk menjalankan setiap aturan yang berlaku sesuai tupoksinya dan dapat dipertanggungjawabkan;
- 3) *Aspek Kepemimpinan* yaitu pemimpin yang berintegritas sehingga mampu membawa bawahannya untuk terus menerus melakukan perubahan (kreatifitas) serta mewujudkan visi dan misi organisasi dalam rangka pembinaan dan peningkatan SDM personil kearah yang lebih baik.