

LAPORAN AKSI PERUBAHAN ORGANISASI

MEWUJUDKAN TERTIB LAYANAN PIMPINAN MELALUI PENYUSUNAN SOP KEPROTOKOLAN DI KEMENTERIAN TRANSMIGRASI RI



Disusun Oleh:

AJAT SUHARTO, S.IP., M.M.

NDH: 05

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR ANGKATAN X KEMENTERIAN PERTANIAN

**KEMENTERIAN PERTANIAN
BADAN PENYULUHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERTANIAN BALAI
BESAR PELATIHAN MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN PERTANIAN
(BBPMKP)
CIAWI-BOGOR 2025**

LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI

Judul : Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan melalui
Penyusunan SOP Keprotokolan di Kementerian
Transmigrasi RI

Nama : Ajat Suharto, S.IP.,M.M.

NIP : 19810515 200912 1 003

Jabatan : Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol

Unit : Biro Umum Sekretariat Jenderal Kementerian

Kerja Transmigrasi

Telah diuji di depan Tim Penguji pada hari Selasa, tanggal 9 Desember 2025

Mentor,

Coach,

Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut, MM

NIP. 19711109 199703 2 003

Renata Dayang Naguratta Damanik SP, MM

NIP. 19740829 200212 2 001

Penguji,

Mochamad Fatwadi, M.T.,M.Sc.

NIP. 19750615 200212 1 012

RINGKASAN EKSEKUTIF

MEWUJUDKAN TERTIB LAYANAN PIMPINAN MELALUI PENYUSUNAN SOP KEPROTOKOLAN DI KEMENTERIAN TRANSMIGRASI RI

Kementerian Transmigrasi RI sebagai kementerian baru hasil restrukturisasi tahun 2024 memikul mandat strategis dalam mendukung pemerataan pembangunan dan transformasi kawasan transmigrasi. Untuk menjamin efektivitas tata kelola internal, khususnya dalam pelayanan pimpinan, diperlukan standar layanan keprotokolan yang tertib dan profesional. Survei kepuasan layanan tahun 2025 menunjukkan nilai rata-rata 3,20 dari 5,00, bersifat fluktuatif, dan mencerminkan perlunya pembenahan menyeluruh. Melalui analisis PESTEL, metode USG, dan fishbone, diidentifikasi bahwa penyebab utama rendahnya kepuasan layanan adalah ketiadaan SOP baku, kompetensi SDM yang belum merata, belum adanya standar pengukuran kinerja, serta keterbatasan sarana-prasarana. Aksi perubahan ini menghasilkan empat SOP keprotokolan yang komprehensif sebagai fondasi layanan pimpinan, melalui tahapan pembentukan tim, identifikasi kebutuhan, benchmarking, penyusunan draft, pembahasan lintas unit, finalisasi, dan sosialisasi. Implementasi SOP terbukti meningkatkan kejelasan prosedur, akuntabilitas, efisiensi persiapan kegiatan, serta persepsi profesionalitas dari pimpinan dan mitra eksternal. Untuk keberlanjutan, disusun rencana pelatihan, perluasan implementasi SOP, monitoring berkala, serta penetapan regulasi tingkat kementerian sebagai payung hukum. Kehadiran SOP Keprotokolan memperkuat tata kelola layanan pimpinan dan menjadi fondasi profesionalisme Kementerian Transmigrasi RI menuju Indonesia Emas 2045.

Keywords: Keprotokolan; SOP; Pelayanan Pimpinan; Reformasi Birokrasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan Laporan Aksi Perubahan ini tepat pada waktunya, dengan judul Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan melalui Penyusunan SOP Keprotokolan di Kementerian Transmigrasi RI di Balai Besar Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian.

Proses penyusunan laporan aksi perubahan kinerja organisasi ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kepala Balai Besar Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan Pertanian Ciawi yang telah memberikan arahan;
2. Ibu Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut, MM selaku mentor atas arahan dan motivasinya;
3. Ibu Renata Dayang Naguratta Damanik SP, MM selaku coach yang telah memberikan bimbingan dan penajaman arah rancangan aktualisasi perubahan;
4. Bapak Mochamad Fatwadi, M.T.,M.Sc. selaku penguji atas masukan perbaikan;
5. Tim kerja yang telah memberikan kontribusi terbaiknya;
6. Rekan-rekan satu perjuangan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan X Kementerian Pertanian Tahun 2025, khususnya rekan-rekan satu Kelompok II;
7. Keluarga atas dukungan yang telah diberikan;
8. Segenap panitia dan pihak penyelenggara pelatihan, serta pihak-pihak lain yang membantu dalam proses ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dalam penyusunan laporan aksi perubahan, penulis menyadari masih banyak kekurangan sehingga masukan dan saran membangun diperlukan bagi penyempurnaan laporan sehingga nantinya dapat diimplementasikan dan berlanjut pada tahapan laporan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi.

Ciawi, Oktober 2025

Penulis,

Ajat Suharto

DAFTAR ISI

LAPORAN AKSI PERUBAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LAPORAN AKSI PERUBAHAN KINERJA ORGANISASI	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	11
A. Latar Belakang.....	11
B. Tujuan	16
C. Manfaat	16
D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan.....	17
BAB II ANALISA MASALAH.....	19
A. Profil Kinerja Organisasi.....	19
B. Analisa Masalah Kinerja Organisasi	22
C. Terobosan Inovasi.....	28
E. Sumber Daya	33
F. Manajemen Risiko.....	37
G. Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan	42
H. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri	42
I. Kebutuhan Mata Pelatihan Pilihan.....	45
BAB III DESKRIPSI PROSES KEPIMPINAN.....	47
A. Membangun integritas dan Akuntabilitas Organisasi.....	47
B. Pengelolaan Budaya Kerja	49
C. Membangun Jejaring Organisasi	50
BAB IV DESKRIPSI HASIL KEPIMPINAN.....	52
BAB V KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN.....	64
BAB VI KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN.....	65

A. Mata Pelatihan Pilihan Penyusunan Sop Keprotoklan Berbasis Bisnis Proses	65
B. Mata Pelatihan Pilihan Standar Pelayanan Publik	66
C. Mata Pelatihan Pilihan Manajemen Perubahan	68
BAB VII SOSIALISASI DAN PUBLIKASI PERUBAHAN	70
BAB VIII PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI	74
BAB IX PENUTUP	76
A. Kesimpulan	76
B. Rekomendasi	77
DAFTAR PUSTAKA	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Draft Rencana Strategis Kementerian Transmigrasi 2025 - 2029	21
Tabel 2 Penentuan Isu Prioritas	23
Tabel 3 Kaitan Penyebab Permasalahan dengan Mata Pembelajaran	26
Tabel 4 Analisa Alternatif Solusi	27
Tabel 5 Analisa McNamara	27
Tabel 6 Terobosan dalam Organisasi	28
Tabel 7 Milestone Jangka Pendek	30
Tabel 8 Analisa Stakeholder Internal/Eksternal dalam Permasalahan	33
Tabel 9 Identifikasi dan Mitigasi Risiko Jangka Pendek	38
Tabel 10 Daftar realisasi kegiatan implementasi aksi perubahan	52
Tabel 11 Stakeholders yang terlibat di Tim Kerja.....	56
Tabel 12 Daftar SOP yang telah disusun	61
Tabel 13 Pengembangan Kompetensi	63
Tabel 14 Kegiatan mata pelatihan manajemen pemerintahan.....	65
Tabel 15 Mata pelatihan standar pelayanan publik	66
Tabel 16 Mata pelatihan manajemen perubahan.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Bagan Struktur Organisasi Kementerian Transmigrasi	13
Gambar 2	Grafik Skor Kepuasan Layanan Protokol.....	14
Gambar 3	Nilai rata - rata kepuasan layanan protokol	15
Gambar 4	Struktur Organisasi Biro Umum dan Layanan Pengadaan	20
Gambar 5	Analisis Eksternal Menggunakan Pendekatan PESTEL.....	22
Gambar 6	Kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja organisasi yang diharapkan	23
Gambar 7	Analisis Penyebab Masalah.....	24
Gambar 8	Tim Kerja Aksi Perubahan.....	33
Gambar 9	Pemetaan Kepentingan	35
Gambar 10	Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta.....	43
Gambar 11	Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri	43
Gambar 12	Hubungan Jejaring Kerja	50
Gambar 13	Pergeseran Stakeholder sesudah aksi perubahan	51
Gambar 14	Dokumentasi Konsultasi dengan Mentor	54
Gambar 15	Surat Keputusan Pembentukan Tim Kerja Aksi Perubahan	56
Gambar 16	Dukungan dari para stakeholders	64
Gambar 17	Sosialisasi SOP Keprotokolan	70
Gambar 18	Infografis SOP Keprotokolan	72
Gambar 19	Grafik Kepuasan Layanan Protokol	72
Gambar 20	Nilai Gabungan Peserta dan Mentor	74
Gambar 21	Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta.....	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Realisasi Aksi Perubahan	80
Lampiran 2. Lembar Persetujuan Coach pada Rancangan Aksi Perubahan	81
Lampiran 3 Data Mentor dan Gagasan Aksi Perubahan	82
Lampiran 4. Evidence Konsultasi dengan Mentor	83
Lampiran 5. Lembar Konsultasi Coach	84
Lampiran 6. Bukti/Evidence Kegiatan Implementasi Aksi Perubahan	85
Lampiran 7. Bukti Kegiatan Pengambilan Mata Pelatihan Pilihan	92
Lampiran 8. Penilaian Sikap Perilaku Setelah Implementasi Aksi Perubahan	94

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transmigrasi dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian ini dipimpin oleh seorang Menteri Transmigrasi RI yang dijabat oleh Bapak M. Iftitah Sulaiman Suryanagara sejak 21 Oktober 2024.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi Pasal 5, Kementerian Transmigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, Kementerian menyelenggarakan fungsi:

1. perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan dan pengembangan kawasan transmigrasi, serta pengembangan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat transmigrasi;
2. pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian di daerah;
3. koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian;
4. pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian;
5. pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian;
6. pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian; dan

7. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden.

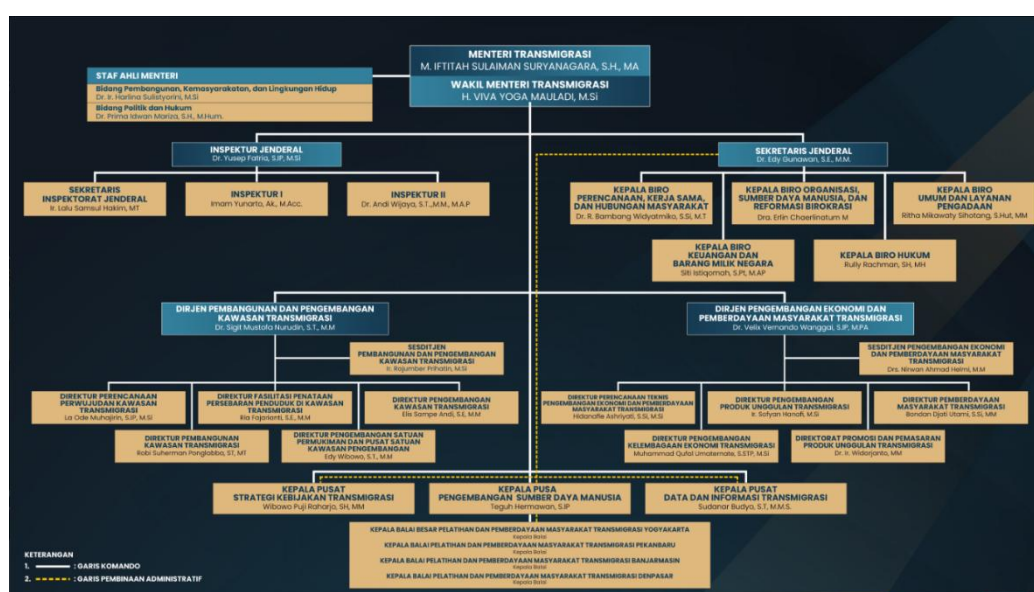
Kementerian Transmigrasi mempunyai visi Terwujudnya transformasi kawasan transmigrasi untuk mendukung Visi Presiden dan Wakil Presiden: Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045. Visi tersebut diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden. Adapun untuk mewujudkan visi tersebut, maka disusunlah misi Kementerian Transmigrasi tahun 2025–2029 sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pembangunan dan pengembangan kawasan transmigrasi;
2. Mengembangkan ekonomi dan memberdayakan masyarakat di kawasan transmigrasi;
3. Meningkatkan kualitas kebijakan, kapasitas SDM, dan layanan data dan informasi ketransmigrasian;
4. Menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang baik dan reformasi birokrasi; dan
5. Mewujudkan pengawasan internal yang efektif demi mendukung tata kelola Kementerian Transmigrasi yang akuntabel, profesional dan berkinerja unggul.

Pembentukan kembali kementerian yang telah lama “tertidur” ini menjadi tonggak penting dalam restrukturisasi pemerintahan dan menandai komitmen kuat pemerintah terhadap pemerataan pembangunan, penguatan kawasan transmigrasi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pandangan ini didukung pula oleh berbagai lembaga, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), yang menegaskan komitmennya mendukung terbentuknya kementerian ini sebagai bagian dari strategi pembangunan wilayah dan pemerataan ekonomi di seluruh Indonesia. Disisi lain, Menteri Koordinator Bidang Infrastruktur dan Pembangunan Kewilayahan, Bapak Agus Harimurti Yudhoyono (AHY), turut mengapresiasi kontribusi Kementerian

Transmigrasi dalam membawa ide-ide segar yang sejalan dengan visi besar pemerintahan Presiden Prabowo, khususnya untuk mempercepat pembangunan daerah dan penguatan ketahanan sosial-ekonomi.

Untuk memahami peran dan fungsi kelembagaan dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional, perlu ditampilkan struktur organisasi Kementerian Transmigrasi. Struktur ini menggambarkan susunan unit kerja, garis koordinasi, serta pembagian tugas dan kewenangan yang menjadi dasar



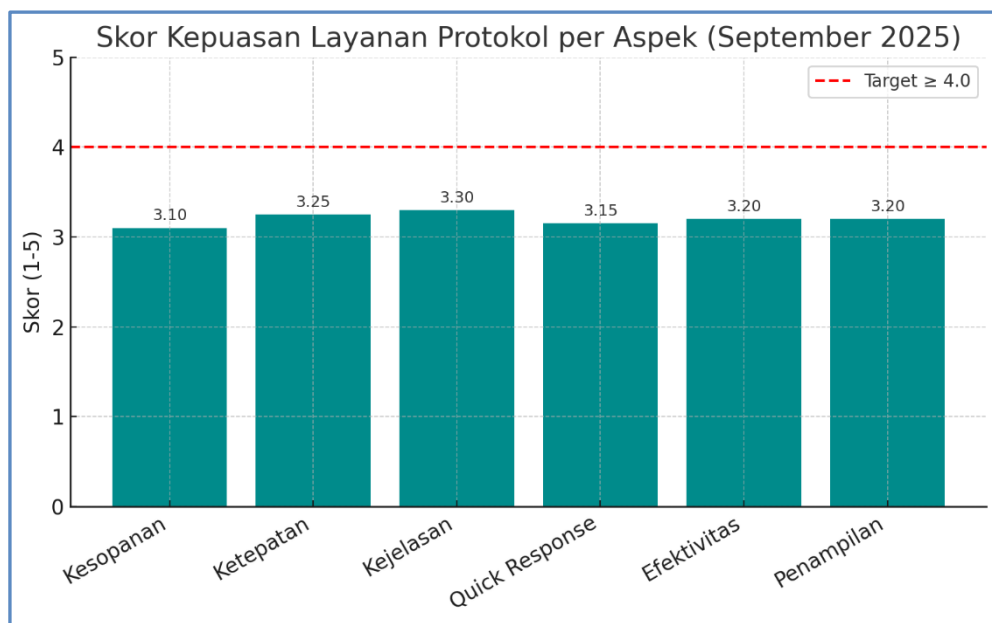
Gambar 1 Bagan Struktur Organisasi Kementerian Transmigrasi

penyelenggaraan fungsi pelayanan publik, termasuk dalam aspek tata usaha dan keprotokolan. Berikut adalah bagan struktur organisasi Kementerian Transmigrasi:

Keberhasilan organisasi pemerintah sangat ditentukan oleh kualitas layanan kepada pimpinan, publik, dan pemangku kepentingan. Dalam konteks Kementerian Transmigrasi RI yang baru terbentuk ini, pelayanan keprotokolan menjadi wajah terdepan organisasi yang mencerminkan wibawa negara. Keprotokolan merupakan serangkaian kegiatan dan aturan yang mengatur acara

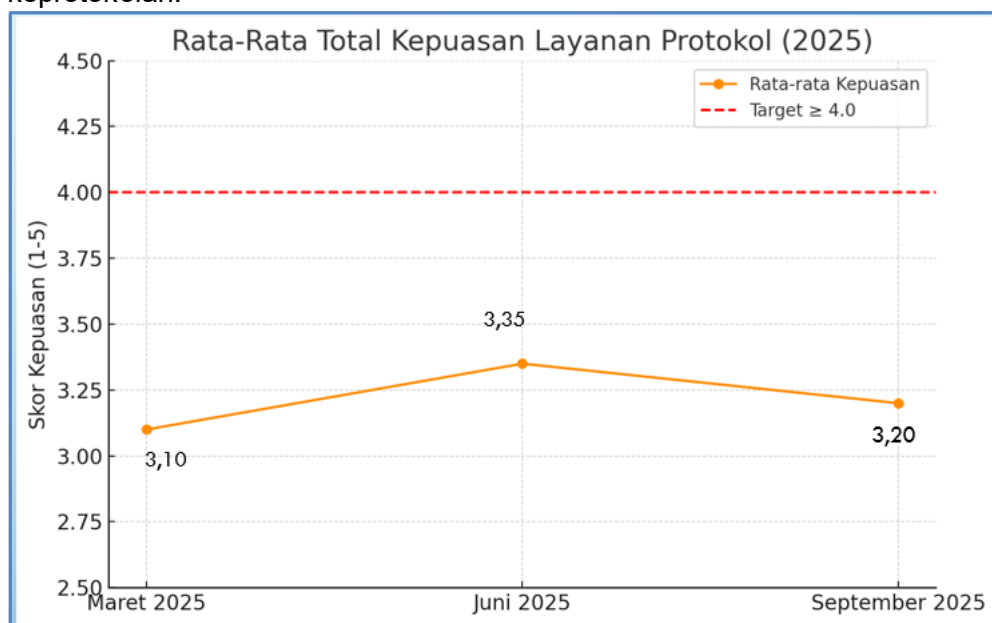
resmi kenegaraan atau acara resmi lainnya, yang meliputi tata tempat, tata upacara, dan tata penghormatan untuk memberikan penghargaan kepada seseorang sesuai dengan jabatan atau kedudukannya. Tujuannya adalah untuk menyelenggarakan acara dengan tertib, lancar, dan teratur, serta menciptakan hubungan baik dalam tata pergaulan nasional maupun internasional. Oleh karena itu, pengaturan keprotokolan sangat penting untuk dilakukan.

Namun, di tengah penguatan kelembagaan ini, masih terdapat tantangan internal yang besar, salah satunya pada Bagian Tata Usaha dan Protokol Kementerian Transmigrasi RI. Hingga kini, pelaksanaan pelayanan pimpinan belum memuaskan, bahkan seringkali berjalan tidak seragam, menimbulkan kebingungan antarpegawai, serta berdampak pada kualitas dan efektivitas pelayanan protokoler. Untuk mendukung kinerja Bagian Tata Usaha dan Protokol, telah melakukan survey kepuasan terhadap layanan keprotokolan yang diberikan sepanjang tahun 2025.



Gambar 2 Grafik Skor Kepuasan Layanan Protokol

Hasil survey tersebut menggambarkan bahwa secara rata – rata kepuasan pelanggan berada pada skala likert 3,20 dari skala 5,00. Nilai ini perlu terus ditingkatkan untuk menghasilkan layanan yang maksimal bagi organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan inovasi dalam pelayanan keprotokolan.



Gambar 3 Nilai rata - rata kepuasan layanan protokol

Dari hasil survey kepuasan layanan keprotokolan pada 3 periode (Maret, Juni dan September) 2025, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2, hasil survey kepuasan layanan keprotokolan memiliki nilai yang berfluktuatif pada rentang 3,10 hingga 3,35 dan menurun kembali triwulan ke-3 yakni 3,20 pada September 2025. Oleh karena itu, aksi perubahan ini diperlukan sebagai inovasi dalam pelaksanaan keprotokolan untuk meningkatkan kepuasan layanan dan menjaga konsistensi kepuasan pelanggan terhadap layanan keprotokolan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun Kementerian Transmigrasi telah mendapatkan legitimasi kuat secara politik dan kelembagaan di era pemerintahan Presiden Prabowo, tetap diperlukan penguatan tata kelola internal, terutama dalam penyusunan regulasi dan standar pelayanan protokol, agar kementerian ini mampu menjalankan visi besarnya dengan optimal.

B. Tujuan

Tujuan penyusunan Laporan Aksi Perubahan secara umum adalah mengaktualisasikan materi Pelatihan Kepemimpinan Administrator ke dalam inovasi peningkatan kualitas pelayanan keprotokolan. Agar aksi perubahan ini dapat diimplementasikan secara berkesinambungan dan menjadi salah satu faktor penguangkit dari peningkatan kualitas kinerja layanan keprotokolan, maka tujuan aksi perubahan ini dapat dikelompokkan menjadi tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang, sebagai berikut:

1. Tujuan Jangka Pendek (0–2 bulan):

Tujuan jangka pendek yang akan dicapai adalah :

- a. Terwujudnya SOP Keprotokolan sesuai kebutuhan organisasi;
- b. Terlaksananya Sosialisasi dan Penerapan SOP Keprotokolan;
- c. Terlaksananya Evaluasi Penerapan SOP Keprotokolan.

2. Tujuan Jangka Menengah (3–6 bulan):

Adapun tujuan jangka menengah yang hendak dicapai adalah :

- a. Terlaksananya Pengembangan SOP Keprotokolan;
- b. Evaluasi Penerapan SOP Keprotokolan secara berkala.

3. Tujuan Jangka Panjang (1 tahun ke atas):

Sedangkan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai adalah :

- a. Terwujudnya Peraturan Menteri yang mengatur tentang Keprotokolan di Kementerian Transmigrasi. Memberikan kepastian prosedur kerja bagi pegawai bagian protokol;
- b. Mewujudkan citra Kementerian Transmigrasi RI sebagai lembaga modern, tertib, profesional, dan berstandar dalam layanan keprotokolan.

C. Manfaat

Adapun manfaat/dampak positif dari penyusunan Aksi Perubahan ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Internal

- a. Adanya pedoman yang jelas sehingga mengurangi multitafsir

dan kesalahan teknis;

- b. Meningkatnya kompetensi, kepercayaan diri, dan kepuasan terhadap kejelasan tugas bagi pegawai;
 - c. Meningkatnya akuntabilitas melalui SOP sebagai standar kinerja;
 - d. Citra kelembagaan meningkat sebagai kementerian baru yang modern, tertib, dan kredibel.
- b. Manfaat Eksternal
- a. Pimpinan merasakan keteraturan dan peningkatan kualitas layanan protokol;
 - b. Mitra eksternal mendapatkan kesan profesional sejak awal serta merasa lebih nyaman mengikuti kegiatan yang tertib dan seragam.
- c. Manfaat ekonomi

Penyusunan aksi perubahan juga akan memberikan manfaat dalam peningkatan efisiensi waktu dan biaya dalam melaksanakan *advance* persiapan kegiatan pelayanan pimpinan. Peningkatan kualitas SDM dalam persiapan pelaksanaan kegiatan pimpinan akan meminimalisir biaya dalam pelaksanaan survei persiapan kegiatan.

D. Ruang Lingkup Aksi Perubahan

Kegiatan Aksi Perubahan ini dilaksanakan di lingkungan Kementerian Transmigrasi RI, khususnya di Bagian Tata Usaha dan Protokol. Ruang lingkup Aksi Perubahan ini dibatasi pada:

1. Penyusunan SOP Keprotokolan untuk kegiatan pimpinan (rapat, kunjungan kerja, pelantikan, penyambutan tamu, dan acara resmi kenegaraan);
2. Sosialisasi dan penerapan SOP di lingkungan Bagian Tata Usaha dan Protokol;
3. Monitoring dan evaluasi penerapan SOP sebagai dasar penyempurnaan;

4. Pelaksanaan Aksi Perubahan akan dilaksanakan mulai tanggal 7 Oktober 2025 sampai dengan tanggal 6 Desember 2025.

BAB II

ANALISA MASALAH

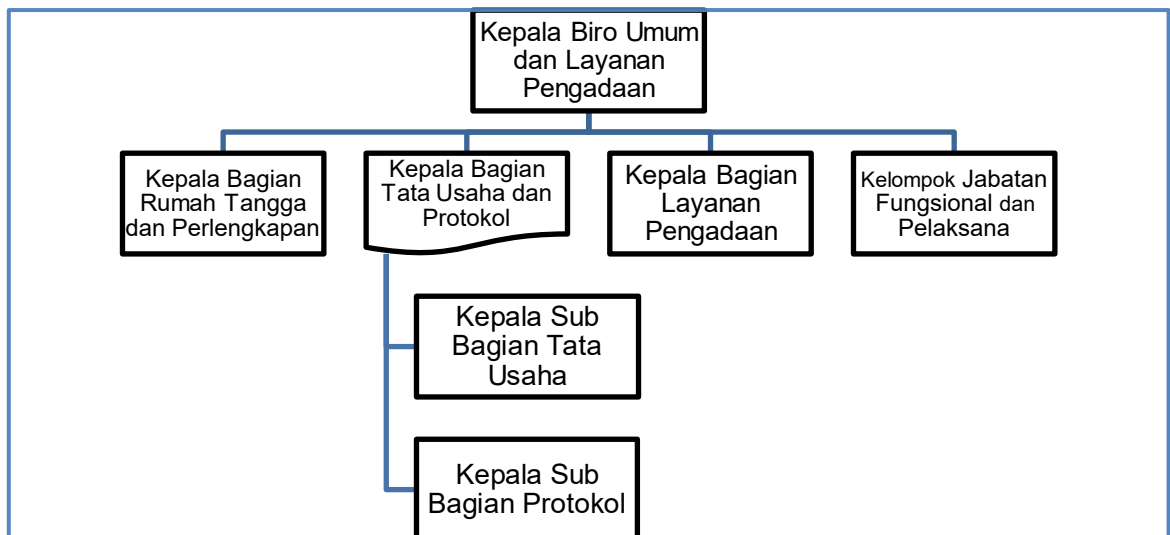
A. Profil Kinerja Organisasi

Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia terbentuk pada era kepemimpinan Presiden Prabowo Subianto dalam Kabinet Merah Putih melalui Peraturan Presiden Nomor 139 Tahun 2024 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Negara Kabinet Merah Putih Periode Tahun 2024–2029 tanggal 21 Oktober 2024.

Selanjutnya menurut Perpres 172 Tahun 2024, Kementerian Transmigrasi bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transmigrasi untuk membantu Presiden. Fungsinya meliputi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan terkait pembangunan kawasan dan pemberdayaan masyarakat transmigrasi; bimbingan teknis; koordinasi; pengelolaan aset; serta pengawasan dan dukungan substantif.

Dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan, Transmigrasi ditopang oleh 4 (empat) Unit Kerja Eselon 1. Sekretariat Jenderal merupakan Unit Kerja Eselon 1 di Kementerian Transmigrasi yang melakukan tugas dan fungsi dukungan manajemen Kementerian. Dukungan manajemen di Sekretariat Jenderal dilaksanakan oleh 5 (lima) Biro yang salah satunya adalah Biro Umum dan Layanan Pengadaan.

Sesuai dengan Peraturan Menteri Transmigrasi nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi pasal 40, Biro Umum dan Layanan Pengadaan mempunyai tugas melaksanakan urusan kerumahtanggaan dan perlengkapan, tata usaha dan protokol, pengelolaan persuratan dan kearsipan, serta layanan pengadaan barang dan jasa Kementerian yang dapat digambarkan dengan struktur organisasi seperti berikut:



Gambar 4 Struktur Organisasi Biro Umum dan Layanan Pengadaan

Bagian Tata Usaha dan Protokol mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha pimpinan dan keprotokolan Kementerian, serta urusan tata usaha Biro. Dalam melaksanakan tugasnya Bagian Tata Usaha dan Protokol menyelenggarakan fungsi:

1. pelaksanaan urusan tata usaha Menteri, tata usaha Wakil Menteri, tata usaha Sekretaris Jenderal, dan tata usaha Staf Ahli Menteri;
2. pelaksanaan penyusunan bahan pembinaan dan pengelolaan tata persuratan dan kearsipan Kementerian;
3. pelaksanaan urusan keprotokolan Kementerian; dan
4. pelaksanaan urusan ketatausahaan Biro.

Sebagai upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam mendukung seluruh unit organisasi Kementerian Transmigrasi di bidang pelayanan administrasi dan koordinasi pelaksanaan kegiatan, Biro Umum dan Layanan Pengadaan Sekretariat Jenderal memberikan dukungan manajemen dalam bidang Layanan sarana internal, Layanan protokoler, Layanan umum, Layanan perkantoran, Layanan prasarana internal, Layanan pemantauan dan evaluasi, dan Layanan peyelenggaraan kearsipan.

Berdasarkan uraian tabel dibawah ini pada draft rencana strategis Kementerian Transmigrasi 2025-2029, uraian sasaran

program yaitu “meningkatnya layanan pimpinan” sedangkan uraian sasaran kegiatan yaitu “Terwujudnya dukungan pelayanan pelaksanaan tugas pimpinan” yang memiliki target selama 5 (lima) tahun dengan uraian indikator yaitu “Persentase kepuasan pimpinan

Program/Kegiatan	Sasaran Program (outcome) / Sasaran Kegiatan (output) / Indikator			Lokasi	Target					Satuan
					2025	2026	2027	2028	2029	
7176-Pengelolaan Sumber Daya Umum dan Layanan Pengadaan										
	Sasaran Kegiatan 01-Terpuhinya prasarana dan sarana kerja di lingkungan Kementerian Transmigrasi									
	01-Dokumen kebutuhan pengadaan BMN di lingkungan Kementerian Transmigrasi				1	1	1	1	1	Dokumen
	02-Persentase terpenuhinya layanan sarana dan prasarana berdasarkan dokumen kebutuhan pengadaan BMN di Lingkungan Kementerian Transmigrasi				50	60	70	80	85	Persen
	Sasaran Kegiatan 02-Meningkatnya nilai pengawasan kearsipan									
	01-Nilai Pengawasan Kearsipan (ANRI) di Lingkungan Kementrans				74	76	78	80	85	Nilai
	Sasaran Kegiatan 03-Terwujudnya Sistem Pengadaan Barang jasa yang berkualitas yang dibuktikan dengan peningkatan nilai ITKP									
	01-Persentase penurunan jumlah komplain stakeholders terhadap Layanan Pengadaan Barang dan Jasa				70	72	74	76	80	Angka
	Sasaran Kegiatan 04-Terwujudnya dukungan pelayanan pelaksanaan tugas pimpinan									
	01-Persentase kepuasan pimpinan terhadap layanan keprotokolan				70	75	80	85	90	Persen
	CAN.Sarana Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi	951-Sarana Teknologi Informasi dan Komunikasi	01-Jumlah Sarana Teknologi Informasi dan Komunikasi		36	138	87	92	96	Unit
	EBA-Layanan Dukungan Manajemen Internal	959-Layanan Protokol	01-Jumlah layanan keprotokolan		1	1	1	1	1	Layanan

Tabel 1 Draft Rencana Strategis Kementerian Transmigrasi 2025 - 2029

terhadap layanan keprotokolan” yang mengalami peningkatan yaitu 70% (tujuh puluh persen) pada tahun 2025, 75% (tujuh puluh lima persen) tahun 2026, 80% (delapan puluh persen) Tahun 2027, 85% (delapan puluh lima persen) Tahun 2028 dan 90% (Sembilan puluh persen) Tahun 2029.

Berdasarkan Kedudukan, Tugas dan Fungsi, serta draft rencana strategis Transmigrasi 2025-2029. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa layanan keprotokolan belum optimal, sehingga kualitas layanan tidak seragam, koordinasi kurang efektif, dan kesalahan teknis masih sering terjadi. Hal ini berdampak langsung pada rendahnya kepuasan pimpinan.

Aksi Perubahan yang dirancang, yaitu “Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan melalui Penyusunan SOP Keprotokolan di Kementerian Transmigrasi RI”, memiliki relevansi langsung dengan pencapaian IKU tersebut.

B. Analisa Masalah Kinerja Organisasi

Kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja organisasi yang diharapkan merupakan gap organisasi, dan membutuhkan prioritas penyelesaian masalah. Untuk melakukan identifikasi secara komprehensif diperlukan analisis kebutuhan yang berasal dari eksternal organisasi dan analisis internal organisasi. Analisis eksternal menggunakan pendekatan *Political, Economic, Social, Technology, Ecology dan Legal (PESTEL)* seperti terdapat pada Gambar berikut:



Gambar 5 Analisis Eksternal Menggunakan Pendekatan PESTEL

Berdasarkan analisa internal yang dilakukan dalam Layanan Keprotokolan diperoleh beberapa permasalahan yang meliputi (1) belum optimalnya pelaksanaan pelayanan keprotokolan di lingkungan bagian tata usaha dan protokol; (2) belum optimalnya sistem pengelolaan dan penataan dokumen kearsipan di bagian tata usaha dan protokol; serta (3) belum optimalnya proses administrasi keuangan di lingkungan bagian tata usaha dan protokol, sebagaimana pada **Gambar** berikut.

NO	ISU	GAP	KONDISI HARAPAN
1.	BELUM OPTIMALNYA PELAKSANAAN PELAYANAN KEPROTOKOLAN DI LINGKUNGAN BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	BELUM TERSEDIA PEDOMAN DAN STANDAR OPERASIONAL YANG SERAGAM	PELAKSANAAN PELAYANAN KEPROTOKOLAN BERJALAN TERTIB, SERAGAM, DAN SESUAI STANDAR YANG DITETAPKAN SEHINGGA MENINGKATKAN KEPUASAN PIMPINAN DAN STAKEHOLDER
2.	BELUM OPTIMALNYA SISTEM PENGELOLAAN DAN PENATAAN DOKUMEN KEARSIPAN DI BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	BELUM ADANYA SISTEM KEARSIPAN TERINTEGRASI SERTA BELUM TERTIBNYA TATA KELOLA ARSIP	SISTEM KEARSIPAN DI LINGKUNGAN BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL TERTATA DENGAN BAIK, TERDIGITALISASI, DAN MUDAH DIAKSES SEHINGGA MEMPERCEPAT Pencarian Dokumen
3.	BELUM OPTIMALNYA PROSES ADMINISTRASI KEUANGAN DI LINGKUNGAN BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	BELUM EFEKTIFNYA KOORDINASI DAN PEMAHAMAN TERHADAP MEKANISME ADMINISTRASI KEUANGAN	PROSES ADMINISTRASI KEUANGAN DI BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL BERJALAN EFEKTIF, TEPAT WAKTU, DAN SESUAI KETENTUAN SEHINGGA MENDUKUNG PERCEPATAN PENYERAPAN ANGGARAN

Gambar 6 Kesenjangan antara kinerja organisasi saat ini dengan kinerja organisasi yang diharapkan

Permasalahan yang teridentifikasi tersebut kemudian dilakukan analisa untuk melihat seberapa penting penyelesaian masalah tersebut bagi organisasi. Pemiihan isu prioritas selanjutnya menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Metode USG merupakan salah satu metode skoring untuk menyusun urutan isu prioritas yang harus diselesaikan dengan memperhatikan urgensi dari masalah, keseriusan masalah yang dihadapi, serta kemungkinan berkembangnya masalah tersebut semakin besar.

Tabel 2 Penentuan Isu Prioritas

NO	ISU	KRITERIA			TOTAL	RANK
		U	S	G		
1	BELUM OPTIMALNYA PELAKSANAAN PELAYANAN KEPROTOKOLAN DI LINGKUNGAN BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	5	5	5	15	I
2	BELUM OPTIMALNYA SISTEM PENGELOLAAN DAN PENATAAN DOKUMEN KEARSIPAN DI BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	5	4	4	13	III
3	BELUM OPTIMALNYA PROSES ADMINISTRASI KEUANGAN DI LINGKUNGAN BAGIAN TATA USAHA DAN PROTOKOL	5	5	4	14	II

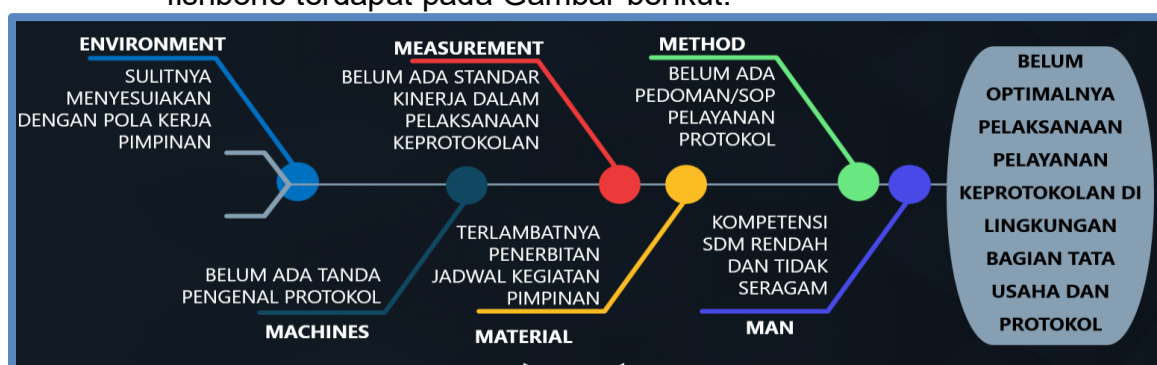
Keterangan:

5: Sangat U/S/G, 4: U/S/G, 3: Cukup U/S/G, 2: Kurang U/S/G, 1: Sangat Kurang U/S/G

Berdasarkan hasil analisa isu menggunakan metode USG, diketahui bahwa isu yang menjadi prioritas pertama adalah “Tingkat kepuasan pelayanan keprotokolan rendah” dengan semua skor USG bernilai tertinggi (skor 15).

Analisis Penyebab Masalah

Untuk mengetahui akar penyebab masalah dilakukan analisis dengan menggunakan metode *fishbone diagram*. Metode analisis *fishbone* menggunakan enam unsur 5M+1E yaitu: *Man*, *Methods*, *Material*, *Machines*, *Measurements*, dan *Environment*. Hasil analisis *fishbone* terdapat pada Gambar berikut:



Gambar 7 Analisis Penyebab Masalah

Berdasarkan diagram *fishbone*, rendahnya tingkat kepuasan layanan keprotokolan dapat ditelusuri dari enam aspek utama:

1. *Environment* (Lingkungan Kerja)

Sulitnya menyesuaikan pola kerja dengan pimpinan menunjukkan bahwa belum ada mekanisme adaptasi yang fleksibel terhadap dinamika kebutuhan pimpinan. Kondisi ini berdampak pada ketidaksinkronan layanan yang diberikan dengan harapan pimpinan.

2. *Man* (Sumber Daya Manusia)

Kompetensi SDM yang masih rendah dan ketidakseragaman kemampuan antarpegawai protokol menyebabkan standar pelayanan tidak konsisten. Hal ini memperlemah profesionalitas layanan.

3. *Material*

Terlambatnya penerbitan jadwal kegiatan pimpinan mengakibatkan terganggunya alur persiapan keprotokolan. Akibatnya, efektivitas layanan menurun karena waktu persiapan yang terbatas.

4. *Measurement* (Pengukuran Kinerja)

Belum adanya standar kinerja baku dalam pelaksanaan keprotokolan membuat hasil layanan sulit dievaluasi secara objektif. Ketiadaan indikator kinerja menyebabkan tidak adanya tolok ukur yang jelas dalam menilai keberhasilan layanan.

5. *Method* (Metode/Prosedur)

Ketiadaan pedoman atau SOP pelayanan keprotokolan menjadi penyebab utama ketidakteraturan dan multitafsir dalam pelaksanaan tugas. Tanpa prosedur yang jelas, pegawai bekerja berdasarkan kebiasaan masing-masing, bukan pada aturan yang seragam.

6. *Machines* (Sarana dan Prasarana)

Belum adanya tanda pengenal protokol dan terbatasnya sarana prasarana pendukung menimbulkan kendala teknis dalam pengenalan, koordinasi, serta pelaksanaan layanan.

Penyebab permasalahan yang telah teridentifikasi tersebut sangat terkait dengan mata pembelajaran dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator sebagaimana terlihat pada tabel 3.

Tabel 3 Kaitan Penyebab Permasalahan dengan Mata Pembelajaran

No	Mata Pembelajaran	Penyebab Masalah
1	Kepemimpinan Transformasional	Untuk dapat mengelola sebuah unit organisasi dengan segala keterbatasannya diperlukan pemimpin dengan pola pikir yang transformasional
2	Manajemen Kinerja	Keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh unit seperti jumlah dan kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan sarana dan prasarana harus dikelola dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga manajemen kinerja yang baik sangat diperlukan
3	Standar Kinerja Pelayanan	Dalam pelaksanaan kinerja diperlukan standar kinerja dalam, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat diperhitungkan kinerja yang telah dilakukan.
4	Akuntabilitas Kinerja	Sebagai bentuk pertanggungjawaban pelaksanaan pelayanan diperlukan adanya standar operasional prosedur (SOP) untuk menilai pelaksanaan yang telah dilakukan

Deskripsi Solusi Alternatif

Berdasarkan hasil analisa penyebab masalah dilakukan penyusunan alternatif solusi sebagaimana dalam dibawah ini.

Tabel 4 Analisa Alternatif Solusi

No	Komponen	Permasalahan	Alternatif Solusi
1.	SDM	- Kompetensi SDM Rendah - Kemampuan SDM Tidak Seragam	Pelaksanaan Pelatihan Keprotokolan
2.	Pengukuran	Belum ada standar kinerja dalam pelaksanaan keprotokolan	Penyusunan SOP Keprotokolan
3.	Metode	Belum ada pedoman/SOP dalam pelaksanaan pelayanan keprotokolan	
4.	Alat	Belum ada tanda pengenalan protokol	Membuat tanda pengenalan khusus protokol
5.	Lingkungan	Sulitnya menyesuaikan dengan pola kerja pimpinan	Bangun mekanisme komunikasi yang baik
6.	Bahan	Terlambatnya penerbitan jadwal kegiatan pimpinan	Membuat sistem yang dapat dikelola bersama

Berdasarkan analisa alternatif solusi dilakukan analisa tapisan isu (Analisa McNamara) untuk memberikan gambaran kontribusi, dampak biaya, serta kelayakan Solusi untuk dilaksanakan sebagaimana dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5 Analisa McNamara

No	Alternatif Solusi	Aspek			Skor	Rank
		K	B	L		
1.	Pelaksanaan Pelatihan Keprotokolan	5	4	5	14	II
2.	Penyusunan SOP Keprotokolan	5	5	5	15	I
3.	Membuat tanda pengenalan khusus protokol	4	4	4	12	IV
4.	Mengadakan peralatan pendukung keprotokolan	4	3	4	11	V
5.	Bangun mekanisme komunikasi yang baik	4	5	4	13	III

Ket Mc. Namara: K: Kontribusi B: Biaya L: Kelayakan

C. Terobosan Inovasi

Aksi perubahan yang akan dilakukan merupakan sebuah inovasi dalam upaya peningkatan kinerja layanan sebagaimana didekripsikan pada

No	Kriteria Inovasi	Pemenuhan Kriteria
1	Nilai Tambah	Pengembangan SOP ini akan mendukung upaya peningkatan kualitas layanan keprotokolan di Kementerian Transmigrasi
2	Kebaruan	Bagi Kementerian Transmigrasi, penyusunan SOP keprotokolan ini merupakan terobosan baru bagi instansi
3	Dapat Direplikasi	Penyusunan SOP dapat dilakukan oleh pihak lain pada instansi yang berbeda
4	Bekelanjutan	Kegiatan ini dapat dilakukan secara terus menerus dan dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi
5	Keseuaian dengan Nilai Organisasi	Sejalan dengan nilai-nilai BerAKHLAK: Berorientasi Pelayanan: mempermudah kinerja organisasi dan semua lini pegawai dalam melaksanakan fungsi keprotokolan Akuntabel: menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien Kompeten: dilakukan evaluasi berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan Harmonis: sebagai prosedur dalam koordinasi pelaksanaan keprotokolan Loyal: untuk mengoptimalkan pelayanan kepada pimpinan Adaptif: mudah dan cepat disesuaikan dengan dinamika perkembangan standar pelayanan keprotokolan Kolaboratif: dibangun dengan berkolaborasi berbagai stakeholder

Tabel 6 dibawah ini.

Tabel 6 Terobosan dalam Organisasi

No	Kriteria Inovasi	Pemenuhan Kriteria
1	Nilai Tambah	Pengembangan SOP ini akan mendukung upaya peningkatan kualitas layanan keprotokolan di Kementerian Transmigrasi
2	Kebaruan	Bagi Kementerian Transmigrasi, penyusunan SOP keprotokolan ini merupakan terobosan baru bagi instansi
3	Dapat Direplikasi	Penyusunan SOP dapat dilakukan oleh pihak lain pada instansi yang berbeda
4	Bekelanjutan	Kegiatan ini dapat dilakukan secara terus menerus dan dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi
5	Keseuaian dengan Nilai Organisasi	Sejalan dengan nilai-nilai BerAKHLAK: Berorientasi Pelayanan: mempermudah kinerja organisasi dan semua lini pegawai dalam melaksanakan fungsi keprotokolan Akuntabel: menggunakan sumber daya dengan efektif dan efisien Kompeten: dilakukan evaluasi berkala untuk meningkatkan kualitas pelayanan Harmonis: sebagai prosedur dalam koordinasi pelaksanaan keprotokolan Loyal: untuk mengoptimalkan pelayanan kepada pimpinan Adaptif: mudah dan cepat disesuaikan dengan dinamika perkembangan standar pelayanan keprotokolan Kolaboratif: dibangun dengan berkolaborasi berbagai stakeholder

LESSON LEARNT STUDI LAPANGAN

Kementerian Komunikasi dan Digital (Komdigi) merupakan kementerian negara yang mengelola urusan komunikasi dan transformasi digital, dibentuk melalui Perpres Nomor 140 Tahun 2024 dan Perpres Nomor 174 Tahun 2024. Dipimpin oleh Menteri dan Wakil Menteri, Komdigi berfokus pada percepatan transformasi digital nasional melalui pembangunan infrastruktur, pengembangan ekosistem digital inklusif, perlindungan data pribadi, serta pengawasan ruang digital. Arah strategisnya berpedoman pada Visi Indonesia Digital 2045 dengan kinerja yang diukur melalui Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Perjanjian Kinerja sesuai Keputusan Menteri Kominfo Nomor 14 Tahun 2024.

Komdigi memiliki unit organisasi Pusat Kelembagaan Internasional (Pusat KI). Unit ini dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Komunikasi dan Digital Bab 12 Pasal 256 dan Pasal 257 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Komunikasi dan Digital. Pusat KI bertugas melaksanakan analisis, advokasi, dan tata laksana di bidang hubungan kerja sama internasional. Ruang lingkupnya mencakup penyusunan kebijakan teknis, koordinasi dan pembinaan substansi, advokasi kelembagaan, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi, pelaporan, dan administrasi. Keberadaan Pusat KI semakin memperkuat peran Indonesia dalam diplomasi digital internasional, memastikan kerja sama global di bidang komunikasi dan digital selaras dengan arah pembangunan nasional, sekaligus mendukung terwujudnya transformasi digital Indonesia yang berkelanjutan.

1. PEMANFAATAN IT

Kepemimpinan transformasional mendorong pemanfaatan teknologi informasi melalui pengembangan Sistem Informasi Keprotokolan berbasis digital yang terintegrasi dengan sistem kearsipan dan tata usaha. Dengan pemanfaatan IT ini, standar pelayanan pimpinan dapat dimonitor secara real-time, tindak lanjut undangan/agenda pimpinan dapat di-tracking, dan indikator kinerja

layanan keprotokolan menjadi lebih transparan dan akuntabel.

2. KOMPETENSI DAN PEMBERDAYAAN SDM

Diperlukan kepemimpinan yang menginisiasi program pelatihan protokoler, komunikasi pimpinan, dan manajemen risiko secara berkelanjutan bagi staf Bagian Tata Usaha dan Protokol. Upaya ini akan meningkatkan kapabilitas SDM protokoler sesuai beban kerja dan mendukung pelaksanaan SOP baru. Pemberdayaan SDM ini diharapkan menghasilkan tim yang tertib, adaptif, dan mampu mendukung visi Kementerian Transmigrasi RI sebagai penyelenggara layanan publik yang prima.

D. Milestone dan Kegiatan

Sebagai pedoman pelaksanaan aksi perubahan mencapai target, maka perlu disusun milestone atau tahapan kegiatan khususnya untuk jangka pendek. Berikut tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan selama aksi perubahan.

Tabel 7 Milestone Jangka Pendek

TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU
JANGKA PENDEK (s.d 2 BULAN)			
A. Pembentukan Tim Kerja			
Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Menentukan waktu/penjadwalan konsultasi	Dokumentasi /notulensi hasil konsultansi	Minggu ke-1 Oktober 2025
	Melaksanakan konsultasi rencana implementasi aksi perubahan		
	Mencatat/Mendokumentasikan hasil konsultasi		
Penyusunan SK Tim Kerja	Menentukan tim kerja	SK Tim Kerja	Minggu ke-1 Oktober 2025
	Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim		

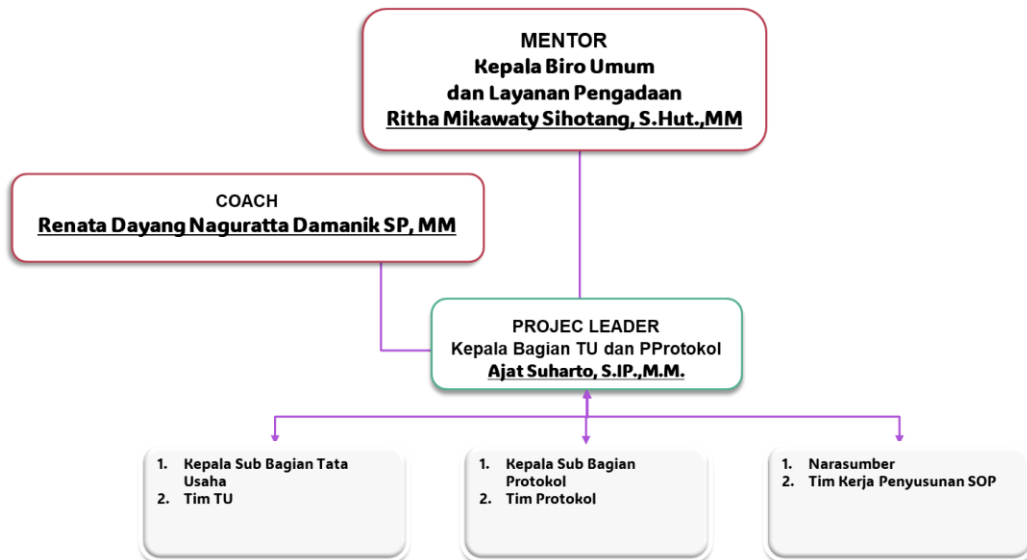
TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU
	kerja		
	Memproses SK Tim		
Rapat koordinasi dengan tim kerja	Mempersiapkan undangan dan bahan rapat koordinasi	Undangan rapat	Minggu ke-2 Oktober 2025
	Internalisasi tugas dan tanggung jawab anggota tim, area dan tujuan aksi perubahan serta <i>timeline</i> pelaksanaan tugas	- Tercapainya peyamaan persepsi dan pembagian tugas - Notulen	Minggu ke-2 Oktober 2025
B. Penyusunan SOP Keprotokolan			
Penyusunan draft SOP Keprotokolan	Melakukan identifikasi kebutuhan SOP Keprotokolan	Dokumen kebutuhan SOP Keprotokolan	Minggu ke-3 Oktober 2025
	Melakukan identifikasi referensi SOP Keprotokolan dari K/L lain	Tersedianya dokumen referensi SOP dari K/L lain	Minggu ke-3 Oktober 2025
	Penyusunan draft awal SOP Keprotokolan	Dokumen draft SOP Keprotokolan	Minggu ke-3 Oktober 2025
	Rapat Pembahasan SOP Keprotokolan	Dokumentasi dan Notulensi	Minggu ke-4 Oktober 2025
	Penyusunan draft Final SOP Keprotokolan	Dokumen draft Final SOP Keprotokolan	Minggu ke-4 Oktober 2025

TAHAPAN KEGIATAN	URAIAN KEGIATAN	OUTPUT	WAKTU
Pengusulan rancangan SOP Keprotokolan	Pengusulan draft SOP Keprotokolan	Dokumen SOP Keprotokolan yang siap ditandangani	Minggu ke-4 Oktober 2025
	Persetujuan SOP Keprotokolan	Dokumen SOP Keprotokolan yang sudah ditandangani	Minggu ke-4 Oktober 2025
C. Pelaksanaan Sosialisasi dan penarapan SOP Keprotokolan			
Penyusunan Materi Sosialisasi	Menyusun Materi Sosialisasi	Materi dan Undangan Sosialisasi	Minggu Ke-1 Nopember 2025
	Penyusunan Undangan Sosialisasi		
Sosialisasi SOP Keprotokolan	Melaksanakan Sosialisasi SOP Keprotokolan	Laporan Hasil Sosialisasi	Minggu Ke-1 Nopember 2025
Penerapan SOP Keprotokolan	Melaksanakan kegiatan pimpinan berdasarkan SOP Keprotokolan	Pelaksanakan kegiatan pimpinan sesuai SOP Keprotokolan	Minggu Ke-2 s/d 4 Nopember 2025
D. Evaluasi Penerapan SOP Keprotokolan			
Persiapan Evaluasi Kinerja	Menyiapkan instrumen evaluasi Kinerja	Instrumen evaluasi kinerja	Minggu Ke-4 Nopember 2025
Pelaksanaan Evaluasi	Melaksanakan evaluasi Kinerja setelah penerapan SOP Keprotokolan	Hasil Evaluasi Kinerja	Minggu Ke-4 Nopember 2025
Penyusunan Laporan	Menyusun Laporan evaluasi kinerja	Laporan Hasil Evaluasi Kinerja	Minggu Ke-1 Desember 2025

E. Sumber Daya

1. Tim Kerja Aksi Perubahan

Tim kerja disusun guna mendukung terlaksananya rancangan aksi perubahan sesuai dengan tujuan jangka pendek, menengah, dan Panjang. Komposisi tim kerja terdapat pada Gambar berikut:



Gambar 8 Tim Kerja Aksi Perubahan

2. Pemetaan Stakeholders

Pemetaan terhadap sumberdaya manusia yang terkait pada isu ini diawali dengan identifikasi serta analisa peran stakeholders dalam pengembangan digitalisasi daftar tamu. Identifikasi tersebut dilakukan dengan analisa peran stakeholder sebagai internal atau eksternal dalam permasalahan.

Tabel 8 Analisa Stakeholder Internal/Eksternal dalam Permasalahan

No	Stakeholders	Peran
1	Internal	
	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan	Melakukan Pembinaan dan Pelayanan Publik di bidang Keprotokolan

No	Stakeholders	Peran
	Kepala Bagian TU dan Protokol	Melakukan Pembinaan dan Pelayanan Publik di bidang Keprotokolan
	Kepala Subbagian Protokol	Melakukan Pembinaan dan Pelayanan Publik di bidang Keprotokolan
	Kepala Sub Bagian TU	Memberikan pelayanan di bidang keprotokolan
	Staf di lingkungan Bagian TU dan Protokol	Memberikan pelayanan di bidang Keprotokolan
2	Eksternal	
	Menteri Transmigrasi	Pengguna Layanan
	Wakil Menteri Transmigrasi	Pengguna Layanan
	Sekretaris Jenderal Kementerian Transmigrasi	Pengguna Layanan
	Dirjen dan Irjen di Lingkungan Kementerian Transmigrasi	Pengguna Layanan
	Tamu pimpinan di Kementerian Transmigrasi	Pengguna Layanan

Selanjutnya, stakeholders tersebut dianalisis berdasarkan kepentingan (interest) dan kewenangan (power) yang dimiliki. Stakeholders dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok, yakni kelompok *Promoter*, *Latent*, *Defender*, dan *Apathetics*. Kelompok *Promoter* (high influence/high interest), yaitu kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan dan kekuatan besar terhadap keberhasilan proyek perubahan. Kelompok *Latent* (high influence/low interest), yaitu stakeholder yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat langsung dalam proyek

perubahan tetapi memiliki kekuatan jika dilibatkan dalam proyek perubahan. Kelompok *Defender* (*low influence/high interest*) yaitu *stakeholder* yang memiliki kepentingan pribadi dan menyuarakan dukungan tetapi kekuatan yang dimiliki kecil dalam proyek perubahan. Sedangkan kelompok *Apathetics* (*low influence/low interest*), yaitu *stakeholder* yang tidak peduli atau tidak memiliki ketertarikan dan memiliki pengaruh yang rendah terhadap proyek perubahan. Hasil pemetaan dapat dilihat pada Gambar 9.



Gambar 9 Pemetaan Kepentingan

Peta stakeholders yang telah disusun menentukan strategi komunikasi yang akan dibangun guna tercapainya setiap tujuan aksi perubahan yang akan diimplementasikan. Penjabaran strategi komunikasi pada setiap kuadran sebagai berikut:

- Pada kuadran I (Promoters) merupakan stakeholders yang memiliki kepentingan yang tinggi dan pengaruh besar terhadap aksi perubahan dan memiliki kekuatan untuk

membantu keberhasilan pengembangan sistem informasi penyelenggaraan pelatihan terintegrasi. Strategi komunikasi yang dapat dilakukan berupa: rapat internal, konsultasi dan laporan berkala, meminta arahan, koordinasi, diskusi informal serta evaluasi berkelanjutan. Strategi tersebut merupakan langkah *manage closely* meyakinkan bahwa aksi perubahan akan memberikan peningkatan kinerja organisasi.

- Pada Kuadran II (Latens) merupakan stakeholder yang rendah kepentingannya tetapi memiliki kekuatan besar untuk memengaruhi aksi perubahan. Stakeholders pada kuadran ini diharapkan dapat bergeser menjadi promotor. Strategi komunikasi yang dapat dilakukan adalah melakukan sosialisasi, presentasi- diskusi, pendampingan dan koordinasi berkelanjutan. Strategi tersebut merupakan upaya menjaga stakeholders pada kuadran latens *keep satisfied* karena stakeholders ini dapat sangat membantu apabila dapat diyakinkan mengenai manfaat aksi perubahan.
- Pada Kuadran III (Defenders) merupakan stakeholders yang memiliki kepentingan tinggi tetapi kekuatannya memengaruhi aksi perubahan kecil. Strategi komunikasi yang dapat dilakukan adalah tetap memberikan informasi, baik melalui diskusi ataupun sosialisasi kebermanfaatan dan keberlanjutan aksi perubahan karena kelompok ini dapat menyuarakan pendapatnya pada komunitas/ organisasi lain. Strategi yang dilakukan merupakan upaya *keep informed* karena stakeholders ini bisa membantu jika mereka tetap mendapat informasi dan tidak perlu khawatir tentang keterlibatannya di masa mendatang.
- Pada Kuadran IV (Apathetics) merupakan stakeholders yang tidak memiliki kepentingan maupun kekuatan untuk memengaruhi aksi perubahan. Strategi komunikasi yang dapat dilakukan termasuk *minimal effort* adalah mengkomunikasikan dengan memberikan penjelasan bahwa

aksi perubahan dapat mempercepat, mempermudah kegiatan. Pemberian informasi bisa dilakukan dengan newsletter apabila stakeholders ini meminta.

F. Manajemen Risiko

Pada pelaksanaannya, aksi perubahan tidak dapat dipisahkan dari kemungkinan terjadinya permasalahan/risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan pada setiap *milestonenya*. Manajemen risiko merupakan identifikasi potensi masalah dan upaya untuk memitigasi agar risiko tersebut dapat diminimalisir. Identifikasi risiko pada setiap kegiatan terdapat pada Tabel 9.

Tabel 9 Identifikasi dan Mitigasi Risiko Jangka Pendek

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	RISIKO	TINGKAT RISIKO	DAMPAK	MITIGASI RISIKO
JANGKA PENDEK (s.d 2 BULAN)					
Pembentukan Tim Kerja					
Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Menentukan waktu/penjadwalan konsultasi	Konsultasi awal terlambat/ tertunda	Rendah	Target kegiatan lain mundur	Konsultasi berbasis teknologi lebih awal
	Melaksanakan konsultasi rencana implementasi aksi perubahan				
	Mencatat/Mendokumentasikan hasil konsultasi				
Penyusunan SK Tim Kerja	Menentukan tim kerja	Kesulitan identifikasi tim dan Kompleksitas Tugas	Sedang	Tidak sesuai kapasitas dan	Diskusi intensif
	Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim kerja			Kinerja Tidak Optimal	Pembagian tugas proporsional dan terukur
	Memproses SK Tim			SK Terlambat	
Rapat koordinasi	Mempersiapkan undangan dan bahan rapat koordinasi	Waktu kegiatan berubah	Rendah	Target kegiatan lain	Koordinasi lebih awal

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	RISIKO	TINGKAT RISIKO	DAMPAK	MITIGASI RISIKO
dengan tim kerja				Mundur	
	Internalisasi tugas dan tanggung jawab anggota tim, area dan tujuan aksi perubahan serta <i>timeline</i> pelaksanaan tugas	Tim belum memiliki keyakinan manfaat dan keberlanjutan aksi perubahan	Rendah	Kinerja tidak optimal	Kombinasi pendekatan formal dan informal
Penyusunan SOP Keprotokolan					
Penyusunan draft SOP Keprotokolan	Melakukan identifikasi kebutuhan SOP Keprotokolan	Keterlambatan Penyusunan SOP	Tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan pengawasan proses penyusunan draft SOP
	Melakukan identifikasi referensi SOP Keprotokolan dari K/L lain	Referensi Terlalu banyak	Sedang	Terjadi Kebingungan	Menyesuaikan Kebutuhan Organisasi
	Penyusunan draft awal SOP Keprotokolan	Keterlambatan Penyusunan SOP	Tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan pengawasan proses penyusunan draft SOP
	Rapat Pembahasan SOP Keprotokolan	Terjadi perbedaan pendapat dalam konsep	Sangat tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan Advokasi pentingnya Aksi Perubahan

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	RISIKO	TINGKAT RISIKO	DAMPAK	MITIGASI RISIKO
	Penyusunan draft Final SOP Keprotokolan	Keterlambatan Penyusunan SOP	Tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan pengawasan proses penyusunan draft SOP
Pengusulan rancangan SOP Keprotokolan	Pengusulan draft SOP Keprotokolan	Keterlambatan Pengusulan SOP	Tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan pengawasan proses Pengusulan draft SOP
	Persetujuan SOP Keprotokolan	Keterlambatan Persetujuan	Tinggi	Target kegiatan lain mundur	Melakukan pemantauan pada Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
Pelaksanaan Sosialisasi dan penarapan SOP Keprotokolan					
Penyusunan Materi Sosialisasi	Menyusun Materi Sosialisasi	Proses koreksi bahan materi dan undangan berulang	Rendah	Sosialisasi terlambat	Melakukan Pengawasan penyusunan materi dan undangan
	Penyusunan Undangan Sosialisasi				
Sosialisasi SOP Keprotokolan	Melaksanakan Sosialisasi SOP Keprotokolan	Peserta tidak hadir	Sangat Tinggi	Sosialisasi Batal	Memastikan dengan konfirmasi undangan
Penerapan SOP Keprotokolan	Melaksanakan kegiatan pimpinan berdasarkan SOP Keprotokolan	Petugas protokol masih bingung	Sedang	Kegiatan belum sesuai SOP	Advokasi dan pendampingan selama pelaksanaan

KEGIATAN	SUB KEGIATAN	RISIKO	TINGKAT RISIKO	DAMPAK	MITIGASI RISIKO
Evaluasi Penerapan SOP Keprotokolan					
Persiapan Evaluasi Kinerja	Menyiapkan instrumen evaluasi Kinerja	Intrumen evauluasi belum siap	Sedang	Evaluasi akan terlambat	Memastikan bahan evaluasi disiapkan
Pelaksanaan Evaluasi	Melaksanakan evaluasi Kinerja setelah penerapan SOP Keprotokolan	Jumlah responden kurang	Sangat tinggi	Hasil evaluasi tidak akurat	Melakukan pengawasan jumlah
Penyusunan Laporan	Menyusun Laporan evaluasi kinerja	Bahan laporan tidak lengkap	Tinggi	Laporan terlambat	Melakukan pengawasan intensif untuk bahan laporan tersedia

G. Strategi Pengembangan Kompetensi Dalam Aksi Perubahan

Dalam rangka meningkatkan kualitas pencapaian tujuan, perlu dilakukan analisis guna mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Strategi pengembangan kompetensi terdapat pada Tabel 10.

No	Nama Pelatihan	Sasaran Peserta	Manfaat Langsung terhadap Penyusunan SOP	Dapat Diakses di / Penyelenggara
1	Pelatihan Penyusunan SOP Keprotokolan Berbasis Proses Bisnis	Seluruh Anggota Tim	Memahami tahapan identifikasi, pemetaan, dan dokumentasi proses bisnis sebagai dasar penyusunan SOP.	LAN RI (e-learning LAN, BKN Corporate University)
2	Pelatihan Standar Pelayanan Publik (SPP)	Seluruh Anggota Tim	Mengaitkan SOP dengan indikator kinerja pelayanan publik dan standar waktu layanan.	LAN RI, KemenPANRB, SP4N-LAPOR! Academy
3	Pelatihan Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>)	Seluruh Anggota Tim	Membentuk mindset adaptif dan meningkatkan partisipasi dalam implementasi SOP baru.	LAN RI, KemenPANRB, ASN Unggul (asn.kompetensiasn.id)

H. Pemetaan Sikap Perilaku Kepemimpinan dan Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri

Pemetaan sikap perilaku kepemimpinan diperlukan untuk mengetahui potensi diri dari *project leader* serta penilaian dari mentor untuk meningkatkan kemampuan mengelola diri guna mewujudkan tujuan aksi perubahan yang berkualitas. Hasil akhir nilai sikap perilaku merupakan nilai penggabungan *assessment* dari penulis dan mentor.

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA					
Nama Peserta		: Ajat Suharto, S.IP.,M.M.	Nama Mentor		: Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut.,M.M
NIP		: 198105152009121003	NIP:		: 1971110919972003
Jabatan		: Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol	Jabatan		: Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
Instansi		: Kementerian Transmigrasi RI	Instansi		: Kementerian Transmigrasi RI
Program		: Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X			
Nilai Komponen					
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	Kualifikasi Total Sub Komponen
Peserta	7,83	7,80	7,40	7,68	Baik
Mentor	7,83	8,00	7,60	7,81	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	7,83	7,94	7,54	7,77	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	
Keterangan Kualifikasi			Akhir Sikap Perilaku		
9.99-10	Istimewa	7,77			
7-8.99	Baik	Kualifikasi:			
5-6.99	Cukup	Baik			
3-4.99	Kurang				
1-2.99	Sangat Kurang				

Gambar 10 Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR					
Nama	: Ajat Suharto, S.IP.,M.M.	Nama Mentor	: Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut.,M.M		
NIP	: 198105152009121003	NIP:	: 1971110919972003		
Jabatan	: Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol	Jabatan	: Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan		
Instansi	: Kementerian Transmigrasi RI	Instansi	: Kementerian Transmigrasi RI		
Program	: Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X				
Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor	Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
Integritas	Tanggung jawab	8	8	8,00	Baik
	Komitmen	8	8	8,00	Baik
	Kedisiplinan	8	8	8,00	Baik
	Kejujuran	8	8	8,00	Baik
	Konsistensi	8	8	8,00	Baik
	Pengambilan Keputusan Dilematis	7	7	7,00	Baik
	Rata-Rata	7,83	7,83	7,83	Baik
Kerjasama	Kerjasama Internal	7	7	7,00	Baik
	Kerjasama Eksternal	8	7	7,30	Baik
	Komunikasi	8	9	8,70	Baik
	Fleksibilitas	8	8	8,00	Baik
	Komitmen dalam Tim	8	9	8,70	Baik
	Rata-Rata	7,80	8,00	7,94	Baik
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	7	7	7,00	Baik
	Adaptabilitas	7	7	7,00	Baik
	Pengembangan diri & org lain	8	8	8,00	Baik
	Orientasi pada hasil	7	8	7,70	Baik
	Inisiatif	8	8	8,00	Baik
	Rata-Rata	7,40	7,60	7,54	Baik
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7,68	7,81	7,77	Baik

Gambar 11 Rencana Strategi Pengembangan Potensi Diri

Berdasarkan rekap nilai gabungan, dapat diketahui terdapat dua nilai pada subkomponen mengelola perubahan yang perlu

ditingkatkan, meskipun berdasarkan penilaian mentor sudah berada dalam kategori baik. Aspek tersebut adalah aspek orientasi pelayanan dan adaptabilitas. Strategi pengembangan potensi diri yang akan dilaksanakan guna meningkatkan kemampuan mengelola perubahan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Orientasi Pelayanan

Kemampuan orientasi pelayanan merupakan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh setiap aparatur, khususnya dalam mendukung peningkatan kualitas layanan keprotokolan. Orientasi pelayanan tidak hanya menekankan pada aspek keramahan dan kepuasan pengguna, tetapi juga mencakup ketepatan waktu, kejelasan informasi, dan responsivitas dalam memenuhi kebutuhan pimpinan maupun stakeholder.

Strategi pengembangan kompetensi dalam orientasi pelayanan dapat dilakukan melalui beberapa langkah utama. Pertama, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan khusus yang berfokus pada etika pelayanan, komunikasi efektif, dan standar keprotokolan. Kedua, penerapan coaching dan mentoring oleh pimpinan serta praktisi berpengalaman untuk memberikan teladan langsung dalam memberikan pelayanan prima. Ketiga, pembuatan standar kinerja pelayanan yang jelas dan terukur agar setiap pegawai memiliki panduan baku dalam melaksanakan tugas. Keempat, pemanfaatan teknologi informasi untuk mempercepat proses layanan, seperti sistem informasi jadwal kegiatan pimpinan, aplikasi notifikasi, maupun kanal komunikasi internal yang efisien.

Selain itu, diperlukan pula budaya kerja berorientasi pelayanan yang ditanamkan melalui reward and recognition system, di mana pegawai yang konsisten memberikan layanan berkualitas diapresiasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi orientasi pelayanan bukan hanya meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga membentuk sikap dan perilaku yang mendukung terciptanya pelayanan prima.

2. Kemampuan Adaptabilitas

Adaptabilitas ditunjukkan dengan kemampuan mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut guna meningkatkan kinerja organisasi. Strategi yang dilakukan untuk mengembangkan daya adaptabilitas adalah meningkatkan intensitas dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dengan tim kerja. Perubahan personil dalam tim memungkinkan untuk *practice by doing* dalam mengidentifikasi, mengelola dan memberdayakan potensi tim

I. Kebutuhan Mata Pelatihan Pilihan

Dalam rangka mendukung keberhasilan Aksi Perubahan berjudul “Penyusunan SOP Keprotokolan di Kementerian Transmigrasi RI”, diperlukan strategi pengembangan kompetensi yang tepat sasaran dan berorientasi pada peningkatan kapasitas tim kerja. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan kompetensi, empat jenis pelatihan dipilih sebagai prioritas utama, yaitu: Pelatihan Penyusunan SOP Berbasis Proses Bisnis, Pelatihan Standar Pelayanan Publik, dan Pelatihan Manajemen Perubahan.

Pemilihan ketiga pelatihan tersebut didasarkan pada keterkaitannya yang langsung dengan tujuan utama aksi perubahan, yakni mewujudkan tata kelola keprotokolan yang tertib, terstandar, dan selaras dengan prinsip good governance serta akuntabilitas kinerja pelayanan publik.

- a. Pelatihan Penyusunan SOP Berbasis Proses Bisnis menjadi dasar dalam membangun pemahaman teknis penyusunan SOP yang sistematis dan sesuai PermenPANRB No. 35 Tahun 2012. Pelatihan ini memastikan setiap prosedur keprotokolan diturunkan dari proses bisnis yang jelas dan terdokumentasi.
- b. Pelatihan Standar Pelayanan Publik (SPP) memberikan pemahaman bahwa penyusunan SOP harus sejalan dengan indikator kinerja pelayanan publik. Dengan mengikuti

pelatihan ini, tim mampu merumuskan SOP yang mendukung efisiensi waktu, kejelasan prosedur, dan peningkatan kepuasan layanan pimpinan.

- c. Pelatihan Manajemen Perubahan (*Change Management*) dipilih karena keberhasilan implementasi SOP baru sangat bergantung pada kesiapan dan adaptasi perilaku aparatur. Melalui pelatihan ini, anggota tim dapat membangun komitmen, budaya kerja positif, serta kemampuan mengelola resistensi terhadap perubahan.

Dengan mengikuti ketiga pelatihan tersebut, tim diharapkan memiliki kombinasi kompetensi teknis, manajerial, dan adaptif yang memadai untuk menyusun, mengimplementasikan, dan mengawal keberlanjutan SOP Keprotokolan secara efektif. Pendekatan ini sejalan dengan semangat Agenda III Diklat PKA, yang menekankan pentingnya Akuntabilitas Kinerja, Standar Kinerja Pelayanan, dan Manajemen Perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi publik.

BAB III

DESKRIPSI PROSES KEPIMPINAN

A. Membangun integritas dan Akuntabilitas Organisasi

Aksi perubahan merupakan sarana pembelajaran kolektif dan individu berbasis pelaksanaan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pada saat mengimplementasikan aksi perubahan, telah diterapkan upaya membangun integritas dan akuntabilitas dengan berpegang teguh pada etika organisasi. Integritas merupakan kompetensi manajerial dan sosio kultural. Upaya membangun integritas dan akuntabilitas tersebut diwujudkan dalam :

- a. Mendefinisikan tugas dan tanggung jawab tim kerja dalam wujud internalisasi. Team Leader melakukan komunikasi baik secara personal dan kelompok dengan tim kerja dalam mengimplementasikan kegiatan dalam milestone sehingga tepat waktu dan terukur. Langkah tersebut dilakukan melalui pertemuan/rapat langsung dengan tim dan ataupun informasi melalui whatsapp. Pemaparan terkait target capaian juga disampaikan dalam pertemuan, sehingga tim kerja memiliki komitmen bersama bahwa implementasi SOP keprotokolan merupakan aksi bersama untuk perbaikan kinerja organisasi.
- b. Wujud integritas dilakukan pada *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* sebagai sarana pembimbingan, penggalian ide dan implementasi gagasan merupakan implementasi kepemimpinan integritas. Proses tersebut dilakukan secara berkelanjutan dengan hasil yang terukur dan dilakukan rutin minimal satu kali setiap hari Jumat. *Mentoring* dilakukan rutin antara *project leader* dengan mentor, dalam hal ini Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan.
- c. Upaya transparansi dan akuntabilitas dilakukan dengan melakukan identifikasi standar/prosedur/pedoman yang sudah tersedia/belum tersedia. Berdasarkan hal tersebut,

dilakukan penyusunan 4 SOP di bidang keprotokolan. Wujud akuntabilitas juga dilakukan pada penyertaan bukti/dokumentasi setiap kegiatan dalam aksi perubahan sebagai bentuk pertanggungjawaban.

Pelaksanaan aksi perubahan kinerja organisasi merupakan wujud implementasi integritas dan akuntabilitas dengan titik kritisnya terdapat pada :

- a. Penerapan etika kepemimpinan; diwujudkan dalam bentuk keteladanan, konsisten terhadap komitmen pencapaian tujuan dalam setiap milestones aksi perubahan, menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK pada setiap kegiatan, serta melibatkan *stakeholders* dalam pengambilan keputusan.
- b. Manajemen dan pengawasan aktif; diwujudkan dalam bentuk perencanaan tindak lanjut setelah melaksanakan seminar rancangan aksi perubahan, mengorganisasikan sumber daya, mengimplementasikan kegiatan dan pengawasan. Hal tersebut didukung dengan adanya komunikasi efektif, pembelajaran penyelesaian masalah secara berkelanjutan, dan mengarahkan sumber daya untuk pencapaian tujuan aksi perubahan.
- c. Komponen pemilihan sumber daya manusia yang tepat; dalam hal tim kerja pemanfaatan sumber daya disesuaikan dengan ruang lingkup Pengembangan Sistem Informasi Penyelenggaraan Pelatihan yang meliputi sumber daya manusia di penyelenggaraan pelatihan, evaluasi pelatihan, kepegawaian, kehumasan, serta informasi teknologi. Hal tersebut penting sebagai sumber identifikasi permasalahan, sekaligus yang memiliki kewenangan dalam penyelesaian permasalahan dan perbaikan secara berkelanjutan.
- d. Proses yang efektif; proses implementasi aksi perubahan menjadi efektif dengan adanya manajemen risiko yang telah disusun, sehingga setiap potensi risiko dapat diminimalisir.
- e. Pelaporan yang profesional; internalisasi pada sumber daya

tim kerja bahwa aksi perubahan adalah milik bersama, sehingga terjadinya pembagian tanggung jawab, pembuatan progres secara berkala serta revidi atas pelaporan yang telah disusun. Hal tersebut merupakan wujud dari penerapan akuntabilitas kinerja.

B. Pengelolaan Budaya Kerja

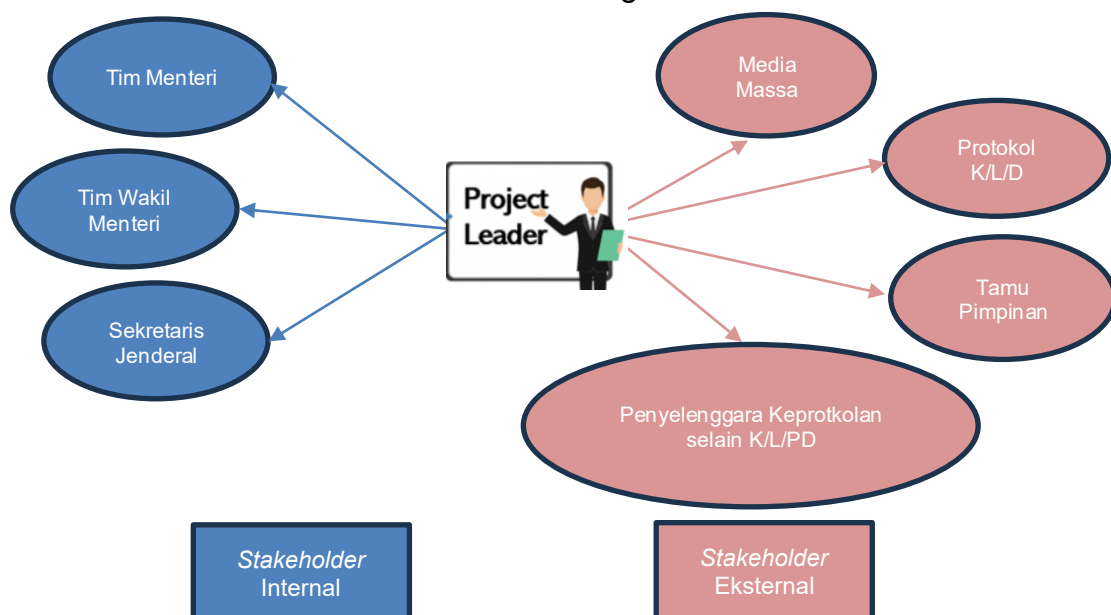
Tujuan pengelolaan dan pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Terdapat empat output yang ditargetkan pada tahun 2024 terkait penguatan budaya kerja BerKHLAK, yaitu: 1) peningkatan indeks budaya BerAKHLAK dan *Employer Branding*; 2) baseline indeks pengukuran *engagement* pegawai; 3) peningkatan indeks penilaian individu *core values* BerAKHLAK dalam SKP, dan 4) peningkatan indeks kepuasan *stakeholders*. Capaian peningkatan indeks kepuasan *stakeholders* merupakan dasar penetapan permasalahan utama dari pelaksanaan aksi perubahan seperti yang dijabarkan pada Analisa *Fishbone*.

Pengelolaan budaya kerja terkait pemanfaatan IT pada implementasi aksi perubahan terdapat pada Pola komunikasi; komunikasi secara langsung pada saat implementasi aksi perubahan pada dasarnya merupakan komunikasi yang ideal karena dapat meminimalisir hambatan fisik, hambatan bahasa dan pendengaran, serta perbedaan gaya komunikasi. Dalam pelaksanaannya, kendala melakukan komunikasi secara langsung dapat diatasi dengan pemanfaatan teknologi informasi, berupa penggunaan media *whatsapp group*, *zoom meeting*, dan pengiriman dokumen dalam *G-drive*. Penggunaan media *whatsapp* dan *whatsapp group* dapat meningkatkan efisiensi komunikasi, sarana efektif berbagi komunikasi, memperlancar proses *coaching* dan *mentoring*, menghemat waktu, meningkatkan komunikasi internal, dan meningkatkan kolaborasi dalam implementasi aksi perubahan. Penggunaan *zoom meeting* sebagai

media konsultasi. Penggunaan *G-drive* sebagai media penyimpanan dokumen terkait penyelenggaraan kegiatan sehingga dapat diakses oleh tim kerja.

C. Membangun Jejaring Organisasi

Jejaring kerja dalam organisasi diperlukan pada setiap tingkatan manajemen baik di tingkat atas, menengah maupun supervisor. Demikian halnya dalam aksi perubahan, jejaring menjadi hal penting karena tidak mungkin dapat berhasil tanpa berkolaborasi dengan *stakeholders* lain. Manfaat dari jejaring yang dibangun antara lain, aksi perubahan yang dilakukan dapat dimantapkan secara substansial, selain itu adalah diperoleh manfaat secara ekonomis dengan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya dan fasilitas yang ada. Hubungan jejaring kerja antara *project leader* dengan *stakeholders* internal dan eksternal serta antar *stakeholders* sebagai berikut :



Gambar 12 Hubungan Jejaring Kerja

Implementasi aksi perubahan pada jangka pendek dapat berjalan sesuai target dengan upaya optimalisasi jejaring kerja dengan *stakeholders* internal dan *stakeholders* eksternal. Hal tersebut berdampak positif pada pergeseran *stakeholders* dengan strategi komunikasi yang telah diterapkan. Reposisi dan pergeseran *stakeholders* sebelum dan sesudah aksi perubahan

dapat ditunjukkan pada Gambar berikut :



Gambar 13 Pergeseran *Stakeholder* sesudah aksi perubahan

BAB IV

DESKRIPSI HASIL KEPIMPINAN

Tujuan jangka pendek dari aksi perubahan adalah tersusunnya SOP Keprotoklan. Terdapat satu kegiatan jangka menengah yang dapat direalisasikan di jangka pendek yaitu Evaluasi Keprotoklan. Implementasi aksi perubahan pada jangka pendek telah dilaksanakan mulai tanggal 13 Oktober sampai dengan 28 November 2025. Daftar realisasi kegiatan implementasi aksi perubahan kinerja organisasi “Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan Melalui Penyusunan SOP Keprotokolan” terdapat pada Tabel berikut :

Tabel 10 Daftar realisasi kegiatan implementasi aksi perubahan

Kegiatan	Output	Waktu		Capaian	Ket
		Rencana	Realisasi	Realisasi (%)	
Perencanaan					
Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan	Dokumentasi / Notulensi Konsultasi	M-2 Oktober 2025	13 Oktober 2025	100 %	Lampiran 6. Hal. 85
Pembentukan Tim Kerja	SK Tim Kerja	M-2 Oktober 2025	15 Oktober 2025	100%	Lampiran 6. Hal. 86
Rapat Koordinasi dengan tim kerja	Dokumentasi Rapat	M-2 Oktober 2025	17 Oktober 2025	100%	Lampiran 6. Hal. 86
Pelaksanaan					
Penyusunan SOP Keprotoklan	Dokumen SOP	M-3 Oktober 2025	20 Oktober 2025	100%	Lampiran 6. Hal. 87
Sosialisasi SOP	Dokumentasi	M-1	4 Nov	100%	Lampiran

Kegiatan	Output	Waktu		Capaian Realisasi (%)	Ket
		Rencana	Realisasi		
Keprotoklan		November 2025	2025		6 Hal, 90
Evaluasi					
Melakukan Evaluasi Implementasi pengembangan awal	Dokumen Evaluasi	M-2 November 2025	11 Nov 2025		Lampiran 6. Hal. 91

Penjelasan kegiatan dari Tabel Capaian Aksi Perubahan secara lebih rinci adalah sebagai berikut :

Tahap Perencanaan

1. Konsultasi dengan Mentor Terkait Rencana Implementasi Aksi Perubahan

Kegiatan ini telah dilaksanakan tanggal 13 Oktober 2025, merupakan tahap awal yang dilakukan setelah seminar rancangan aksi perubahan kinerja organisasi, sehingga termasuk dalam tahapan perencanaan. Secara keseluruhan, konsultasi dengan mentor dilakukan secara reguler dan berkelanjutan, hanya kegiatan awal ini menjadi titik tolak perjanjian kerja termasuk target capaian aksi perubahan. Tahapan yang telah dilakukan pada kegiatan ini meliputi :

- d. Menentukan waktu atau penjadwalan konsultasi dengan mentor
- e. Melaksanakan konsultasi rencana implementasi aksi perubahan
- f. Mencatat/mendokumentasikan hasil konsultasi

Nilai dasar ASN BerAKHLAK yang telah diimplementasikan pada kegiatan ini meliputi :

- Berorientasi pelayanan, yang ditunjukkan dengan cara

berkomunikasi dengan mentor sebagai upaya peningkatan kualitas layanan penyelenggaraan pelatihan. Melakukan konsultasi dengan bersikap ramah, saling menghormati dengan mengutamakan pada kepentingan organisasi.

- Akuntabel, dalam arti keputusan hasil konsultasi harus dapat dipertanggungjawabkan dan diimplementasikan, terutama terkait penjadwalan capaian milestones harus secara konsisten dilaksanakan.
- Harmonis ditunjukkan dengan menjaga hubungan baik, bersikap terbuka dan responsif terhadap saran dan masukan, memahami bahwa sebagai tim harus saling mendukung.

Output pelaksanaan kegiatan pertama berupa Dokumentasi Konsultasi terdapat pada Gambar.



Gambar 14 Dokumentasi Konsultasi dengan Mentor

1. Pembentukan Tim Kerja

Pembentukan tim kerja dilaksanakan pada tanggal 15 Oktober dan dilegalkan berdasarkan Surat Keputusan Sekretaris Jenderal Nomor tentang Pembentukan Tim Kerja Aksi Perubahan Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan Melalui Penyusunan SOP Keprotokolan. Tahapan pembentukan tim kerja, yaitu: (a) menentukan anggota tim kerja; (b) menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tim kerja, (c) menyusun SK tim kerja; (d) pengesahan SK tim kerja oleh Sekretaris Jenderal. Output dari pembentukan tim kerja terdapat pada Gambar



KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL
KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 73 TAHUN 2025

TENTANG

PEMBENTUKAN TIM KERJA AKSI PERUBAHAN MEWUJUDKAN
TERTIB LAYANAN PIMPINAN MELALUI PENTUSUNAN SOP KEPROTOKOLAN
DI KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2025

SEKRETARIS JENDERAL
KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA,

Merimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan tata kelola organisasi yang efektif, efisien, serta mendukung terselenggaranya Proses Bisnis dan Sistem Tata Kelola di lingkungan Kementerian Transmigrasi, dipandang perlu membentuk Tim Kerja dalam rangka penyusunan SOP Keprotokolkan;

b. bahwa untuk mendukung pelaksanaan Aksi Perubahan pada Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X Tahun 2025 dengan judul "Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan melalui Penyusunan SOP Keprotokolkan di Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia", diperlukan suatu Tim Kerja yang bertugas melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Sekretaris Jenderal Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia tentang Pembentukan Tim Kerja Aksi Perubahan Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan melalui Penyusunan SOP Keprotokolkan di Kementerian Transmigrasi Republik Indonesia Tahun 2025.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolkan;

2. Peraturan Presiden Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2024 Nomor 368);

3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ;

4. Peraturan Menteri Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi;

5. Peraturan Menteri Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Transmigrasi;

6. Surat Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Transmigrasi, Kementerian Transmigrasi Nomor: 144/PTSP.05/VII/2025 Hal Pemanggilan Peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator Tahun 2025;

7. Surat Tugas Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Transmigrasi, Kementerian Transmigrasi Nomor: 172/PTSP.05/2025 tanggal 20 Juli 2025 Hal Surat Tugas dalam rangka mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X Tahun 2025.

- 3 -

LAMPIRAN
KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN
TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 73 TAHUN 2025
TENTANG
KEPUTUSAN SEKRETARIS JENDERAL KEMENTERIAN
TRANSMIGRASI TENTANG PEMBENTUKAN TIM KERJA
AKSI PERUBAHAN MEWUJUDKAN TERTIB LAYANAN
PIMPINAN MELALUI PENTUSUNAN SOP KEPROTOKOLAN
DI KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2025

NO	NAMA NIP	JABATAN	JABATAN DALAM TIM	TUGAS
1	2	3	4	5
1.	Edy Gunawan 19740929 199311 1 001	Sekretaris Jenderal	Pengarah	1. Memberikan arahan dan penyelesaian hambatan 2. Mendukung Project Leader dalam pelaksanaan perubahan
2.	Rika Mulyanti Sibero, S.M., M.M. 19711109 199703 2 003	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan	Mentor	1. Memberikan arahan dan dukungan keseluruhan proses pelaksanaan perubahan 2. Membantu menyelesaikan hambatan dalam keseluruhan proses pelaksanaan perubahan
3.	Ajet Burhan, S.P., M.M. 19740819 200901 1 003	Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol	Project Leader	1. Memanage aksi perubahan 2. Melakukan seluruh tahapan pengembangan 3. Mengelola tim kerja yang mendukung 4. Melakukan komunikasi dan koordinasi kepada semua stakeholder yang terkait 5. Melakukan segala proses 6. Melakukan sosialisasi dan pemahaman kepada pagami 7. Melakukan pengurusan kelengkapan aksi perubahan

- 4 -

NO	NAMA NIP	JABATAN	JABATAN DALAM TIM	TUGAS
1	2	3	4	5
4.	Widhi Wulandari, S.H.Int., M.Ps., M.PA. 19900412 201504 2 003	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	Sekretaris/Tim Substansi	1. Membuat notulensi semua hasil rapat yang dilakukan 2. Membantu mengumpulkan dokumentasi sebagai evidence aksi perubahan
5.	Buhari Burhani, S.E., M.A.P. 19871222 201403 1 001	Kepala Sub Bagian Protokol	Anggota/Tim substansi	1. Memberikan masukan/saran/pendapat 2. Memberikan masukan tentang perencanaan untuk mendukung aksi perubahan
6.	Rahmat Riady, S.T. 19880702 201903 1 005	Perencana Ahli Pertama	Anggota/Tim Pelaksana	1. Berperan aktif menyediakan data yang dibutuhkan dalam mendukung aksi perubahan
7.	Jeffri Anthonie Sapulette, S.PWK 19980423 202012 1 009	Perencana Ahli Pertama	Anggota/Tim Pelaksana	2. Memberikan masukan pada konsep aksi perubahan
8.	M. Azali, A.Md 19910326 201903 1 004	Arsiparis Terampil	Anggota/Tim Pelaksana	3. Membantu menyusun dan mengumpulkan segala administrasi yang dibutuhkan untuk pengembangan
9.	Arpa, A.Md.S.I 19960627 201903 1 001	Arsiparis Terampil	Anggota/Tim Pelaksana	4. Membantu menyiapkan bahan substansi dalam penyusunan aksi perubahan
10.	Putri Citra Pertiwi, S.I.A 19850504 202521 2 032	Penata Layanan Operasional	Anggota/Tim Pelaksana	
11.	Nuke Aziz Kurniawan, S.E 19900802 202521 1 031	Penata Layanan Operasional	Anggota/Tim Pelaksana	
12.	Subiyanto Purnawan 19960709 202521 1 029	Pengadministrasi Perkantoran	Anggota/Tim Pelaksana	

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 15 Oktober 2025

Sekretaris Jenderal,



Edy Gunawan
NIP. 19691116 199603 1 001

Gambar 15 Surat Keputusan Pembentukan Tim Kerja Aksi Perubahan

Secara lebih rinci, stakeholders yang terlibat dalam tim kerja dan kewenangannya adalah :

Tabel 11 Stakeholders yang terlibat di Tim Kerja

No	Jabatan>Nama	Tugas
1	Pengarah : Sekretaris Jenderal	1. Memberikan arahan dan penyelesaian hambatan

No	Jabatan>Nama	Tugas
		2. Mendukung project leader dalam pelaksanaan perubahan
2	Mentor : Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan	1. Memberikan arahan dan dukungan keseluruhan proses pelaksanaan perubahan 2. Membantu menyelesaikan hambatan dalam keseluruhan proses pelaksanaan perubahan
3	Project Leader : Ajat Suharto, S.IP., M.M	1. Merancang aksi perubahan 2. Melaksanakan seluruh tahapan pengembangan 3. Mengelola tim kerja yang mendukung 4. Melakukan komunikasi dan koordinasi kepada semua stakeholder yang terlibat 5. Melaporkan segala proses 6. Melakukan sosialisasi dan pemahaman kepada pegawai 7. Melakukan pengawasan keberlanjutan aksi perubahan
4	Sekretaris / Tim Substansi :	1. Membuat notulensi semua hasil rapat yang dilakukan 2. Membantu mengumpulkan

No	Jabatan>Nama	Tugas
		dokumentasi sebagai evidence aksi perubahan
5	Anggota / Tim Substansi	1. Memberikan masukan/saran/pendapat 2. Memberikan masukan tentang perencanaan untuk mendukung aksi perubahan
7	Anggota / Tim Pelaksana	1. Berperan aktif menyediakan data yang dibutuhkan dalam mendukung aksi perubahan 2. Memberikan masukan pada konsep aksi perubahan 3. Membantu menyusun dan mengumpulkan segala administrasi yang dibutuhkan untuk pengembangan 4. Membantu menyiapkan bahan substansi dalam penyusunan aksi perubahan.

Dalam pembentukan tim kerja, nilai dasar BerAKHLAK yang diterapkan, antara lain :

- Kompeten, nilai dasar ini ditunjukkan dengan penetapan tim kerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki untuk mengimplementasikan aksi perubahan. Meskipun demikian, gap kompetensi terkait pengembangan sistem dalam tim perlu untuk diminimalisir dalam bentuk *coaching*, *mentoring*,

benchmarking dan belajar mandiri.

- Harmonis, nilai dasar harmonis ditunjukkan dengan peran project leader menjaga agar tidak terjadi benturan kepentingan, sehingga berupaya melibatkan *stakeholders* internal sebagai aktor kunci dalam aksi perubahan.
- Kolaboratif, melalui upaya mensinergikan dari berbagai bidang, tidak hanya di penyelenggaraan pelatihan, tetapi juga melibatkan evaluasi, tim IT, kepegawaian dan tata usaha, serta jabatan fungsional terkait.

2. Rapat Koordinasi dengan Tim Kerja

Kegiatan rapat koordinasi awal dengan tim kerja dilakukan segera setelah legalitas SK Tim Kerja selesai, yaitu pada tanggal 17 Oktober 2025. Setelah rapat koordinasi dengan tim kerja, dilakukan rapat dengan Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan, pada tanggal 17 Oktober 2024. Rapat koordinasi selanjutnya dilakukan secara reguler dalam pertemuan implementasi aksi perubahan setiap minggunya. Tujuan rapat koordinasi awal dengan tim kerja adalah untuk Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan Melalui Penyusunan SOP Keprotokolan, kejelasan kewenangan, pembagian tugas dan target capaian.

Output dari rapat koordinasi dengan Tim Kerja adalah notulensi terkait kesepahaman tugas dan wewenang dalam aksi perubahan. Beberapa hasil catatan dari rapat koordinasi dengan tim kerja adalah sebagai berikut :

- a. Diperlukan komitmen dari pimpinan untuk mendukung implementasi aksi perubahan Mewujudkan Tertib Layanan Pimpinan Melalui Penyusunan SOP Keprotokolan dalam jangka pendek, termasuk dukungan di jangka menengah dan panjang, baik dari unsur pembiayaan ataupun sarana prasarana;
- b. *Project leader* harus secara aktif menggerakkan tim kerja, karena berasal dari berbagai elemen, sehingga perlu menyusun strategi komunikasi yang tepat;

- c. Pada intinya tim kerja siap mendukung sepenuhnya aksi perubahan, dengan kejelasan pembagian kerja dan wewenang.

Penerapan nilai BerAKHLAK pada kegiatan ini diwujudkan dalam tahapan pelaksanaannya, yaitu :

- a. Kompeten, dalam penyusunan bahan rapat dipersiapkan dengan optimalisasi kompetensi, sehingga tim kerja dapat memahami alur pikir pencapaian tujuan. Selain itu *project leader* juga mendapatkan masukan dari tim kerja yang berpengalaman dan kompeten dalam penyelenggaraan pelatihan.
- b. Loyal, rapat koordinasi merupakan bentuk loyalitas terhadap SK Tim Kerja yang telah dilegalkan dengan kejelasan tugas dan kewenangan. Loyalitas tersebut diwujudkan dalam upaya pencapaian *time line* pelaksanaan tugas.
- c. Adaptif, nilai dasar adaptif merupakan kunci utama dalam melakukan perubahan. mewujudkan tertib layanan pimpinan melalui penyusunan SOP keprotokolan merupakan hal baru yang membutuhkan respon cepat untuk melakukan adaptasi, sehingga *project leader* juga melakukan upaya peningkatan kompetensi tim kerja terkait digitalisasi, teknologi informasi perlu ditingkatkan.

Tahap Pelaksanaan

3. Penyusunan SOP Keprotokolan

Kegiatan ini dilaksanakan tanggal 20 Oktober sampai dengan 31 Oktober 2021. Kegiatan ini diawali dengan melakukan identifikasi data SOP. Output dari kegiatan ini adalah dokumen SOP. Daftar SOP yang telah disusun adalah sebagai berikut :

Tabel 12 Daftar SOP yang telah disusun

No	Nama SOP	Keterangan
1	SOP Penyiapan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri, Wakil Menteri, dan Sekretaris Jenderal) di Daerah	1 Tahun 2025 tertanggal 31 Oktober 2025
2	SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri, Wakil Menteri, dan Sekretaris Jenderal) di Daerah	2 Tahun 2025 tertanggal 31 Oktober 2025
3	SOP Pelaksanaan Layanan Acara Pimpinan (Menteri, Wakil Menteri, dan Sekretaris Jenderal)	3 Tahun 2025 tertanggal 31 Oktober 2025
4	SOP Pelaksanaan Layanan Tamu Pimpinan (Menteri, Wakil Menteri, dan Sekretaris Jenderal)	4 Tahun 2025 tertanggal 31 Oktober 2025

Tahapan kegiatan setelah dilakukan pembaharuan SOP adalah internalisasi yang dilakukan secara internal. Dalam kegiatan pembaharuan data SOP, nilai dasar ASN BerAKHLAK yang diterapkan sebagai berikut :

- Berorientasi pelayanan, penyusunan bertujuan untuk memudahkan pengguna jasa penyelenggaraan pelatihan, sehingga project leader harus dapat memposisikan diri sebagai pengguna yang mendapatkan kejelasan prosedur serta hak dan kewajiban yang harus dipenuhi. Kegiatan internalisasi SOP dan juknis yang dilakukan kepada petugas pelaksana berdasarkan pada adopsi dan adaptasi peraturan serta pengalaman menyelenggarakan pelatihan.
- Kompeten, kegiatan ini dilakukan berbasis pada kompetensi penyusun sehingga hasilnya sesuai dengan kaidah-kaidah SOP. Dalam pelaksanaannya melibatkan unsur: (a) penyelenggara pelatihan, yaitu Ketua Tim Kerja

Penyelenggaraan Pelatihan Manajemen dan Kepemimpinan beserta petugas pengolah data dan informasi; (b) unsur Bagian Umum, yaitu Kepala Bagian, Ketua Tim Kerja Kepegawaian dan Tata Usaha, serta (c) Pejabat Fungsional Widyaiswara.

- Adaptif, nilai dasar adaptif tepat diterapkan dalam menghadapi tuntutan kebutuhan pengguna jasa yang semakin beragam dan kompleks, di sisi lain faktor internal seringkali menjadi penghambat. Pembaharuan SOP merupakan bentuk mitigasi terhadap tantangan tersebut. *Project leader* bersama tim kerja melakukan adaptasi prosedur dari peraturan perundangan dasar penyelenggaraan pelatihan.

4. Manfaat Aksi Perubahan

Berdasarkan capaian aksi perubahan terutama dalam jangka pendek, manfaat yang diperoleh baik secara internal dan eksternal, sebagai berikut :

Bagi Bagian Tata Usaha dan Protokol

Penyusunan SOP keprotokolan merupakan kelengkapan mitigasi risiko sehingga meningkatkan efisiensi kerja dan produktivitas organisasi

Bagi *project leader*, manfaat aksi perubahan yang telah diimplementasikan terutama dalam jangka pendek antara lain :

- Meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan beradaptasi dan menyelesaikan setiap permasalahan yang muncul (mitigasi risiko) dalam mencapai tujuan.
- Mempermudah dalam penelusuran informasi terutama terkait administrasi ataupun data dukung.

Bagi *Stakeholders* Eksternal, manfaat yang diperoleh antara lain :

- a. Mempercepat pemenuhan kebutuhan data/informasi bagi pimpinan, bagi terlaksananya pengawasan ataupun pemeriksaan;
- b. Mempermudah proses hulu-hilir penyelenggaraan

keprotokolan, mulai dari administrasi sampai tahap evaluasi;

- c. Mempermudah kolaborasi dan pertukaran informasi antar instansi sehingga hambatan koordinasi dapat diminimalisir;
- d. Meningkatkan efisiensi kerja pengguna layanan.

5. Implementasi Pengembangan Kompetensi dalam Aksi Perubahan

Pembentukan tim kerja dan analisis *stakeholders* yang terdampak dari pelaksanaan aksi perubahan berimplikasi pada kebutuhan kompetensi baru untuk pencapaian tujuan. Identifikasi kebutuhan pembelajaran yang perlu ditingkatkan untuk pengembangan kompetensi tersebut selanjutnya dilakukan di tempat kerja dan di luar tempat kerja, dalam bentuk *benchmarking* ke tempat penyelenggaraan pelatihan. Secara lebih detailnya, strategi pengembangan kompetensi terdapat pada Tabel berikut :

Tabel 13 Pengembangan Kompetensi

GAP Kompetensi	Sasaran	Strategi Pengembangan Kompetensi
Pemahaman yang kurang menyeluruh terhadap rancangan aksi perubahan, kemanfaatan dan keberlanjutan aksi perubahan	Seluruh Tim Kerja	Pelatihan keprotokolan 

BAB V

KEBERLANJUTAN AKSI PERUBAHAN

Tujuan utama *milestone* jangka pendek adalah tersusunnya SOP Keprotoklan. Salah satu Evaluasi SOP Keprotokolan. Target kegiatan selanjutnya di jangka menengah adalah :

1. Pelatihan Peningkatan Standar Pelayanan Publik kepada Staf Tata Usaha dan Protokol.

Uraian kegiatan yang akan dilakukan adalah :

- a. Melakukan pelatihan/In House Training kepada Staf Tata Usaha dan Protokol
 - b. Peningkatan implementasi SOP Keprotokolan pada setiap level kegiatan.
2. Monitoring dan Evaluasi SOP Keprotokolan. Kegiatan ini dilakukan pada saat layanan dirasakan oleh pengguna layanan. Pada saat menggunakan layanan tentunya pelaksana layanan akan mengetahui titik krisis penggunaan layanan.

Langkah yang saat ini dilakukan untuk mendukung keberlanjutan aksi perubahan adalah melakukan koordinasi dengan Sekretaris Jenderal dan Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan. Bentuk dukungan keberlanjutan aksi perubahan dibuktikan dengan testimoni dukungan sebagai berikut :



Gambar 16 Dukungan dari para stakeholders

BAB VI

KETERKAITAN MATA PELATIHAN PILIHAN

Terdapat tiga mata pelatihan pilihan yang dipelajari guna mendukung aksi perubahan, yaitu : (a) Penyusunan SOP Keprotokolan Berbasis Bisnis Proses, (b) Pelatihan Standar Pelayanan Publik, (c) Pelatihan Manajemen Perubahan (*Change Management*)

A. Mata Pelatihan Pilihan Penyusunan Sop Keprotokolan Berbasis Bisnis Proses

Kegiatan pembelajaran mata pelatihan Manajemen Pemerintahan dilakukan pada tanggal 29 September – 30 September 2025. Sumber pembelajaran dan media pembelajaran yang digunakan terdapat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 14 Kegiatan mata pelatihan manajemen pemerintahan

NO	Tanggal	Tema/Subtema	Keterangan Media Pembelajaran	Bukti Kegiatan
1	29 September 2025	Protokol dan Kehumasan dalam Pelayanan	Modul Protokol dan Kehumasan dalam Pelayanan	Lampiran 7. Hal. 92
2	30 September 2025	Manajemen Keprotokolan Narasumber : Henri Mardiningsih, S.E., MM. (Widyaiswara Ahli Madya Balai Diklat Surabaya)	Youtube Henri Mardiningsih Link: https://www.youtube.com/watch?v=WoZ7ycr59AQ	Lampiran 7. Hal. 92

Mata pelatihan terkait dengan area perubahan yang diambil, yaitu Protokol dan Kehumasan dalam Pelayanan dan Manajemen Protokol.

Resume dari pembelajaran sebagai berikut :

Subtopik pertama membahas perilaku yang tepat selama resepsi teh dan koktail, menyoroti waktu, tujuan, dan fungsi sosialnya yang

khas dalam mendorong komunikasi informal dan jaringan organisasi.

Subtopik kedua berfokus pada etiket makan formal atau tata krama meja, yang mencakup berpakaian yang pantas, ketepatan waktu, etiket percakapan, pengaturan tempat duduk, penggunaan alat makan, dan penanganan makanan sesuai standar internasional. Demonstrasi praktis disertakan untuk menunjukkan bagaimana bersikap sopan dan benar selama makan, seperti tidak meletakkan barang pribadi di atas meja, cara menangani hidangan panas, dan memberi isyarat bahwa makan telah selesai.

Subtopik ketiga membahas protokol konferensi internasional, menguraikan struktur formal konferensi—persiapan, pelaksanaan, dan tindak lanjut—serta peran petugas protokol dalam memastikan pertemuan berjalan lancar dan penuh rasa hormat yang memfasilitasi pertukaran informasi di antara peserta yang beragam, sering kali berasal dari latar belakang akademis atau profesional. Akhirnya, kuliah ini membahas protokol seremonial, membedakan antara upacara terkait bendera dan acara resmi lainnya seperti lokakarya atau rapat. Pembicara secara singkat menjelaskan tanggung jawab staf protokol dalam menyelenggarakan dan mengelola upacara non-bendera agar berjalan efisien dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

B. Mata Pelatihan Pilihan Standar Pelayanan Publik

Mata pelatihan standar pelayanan publik diperlukan untuk menetapkan standar pelayanan minimal terhadap indikator kinerja pelayanan publik dan standar waktu layanan. Pembelajaran dilakukan pada 30 September 2025, dengan sumber pembelajaran :

Tabel 15 Mata pelatihan standar pelayanan publik

NO	Tanggal	Tema/Subtema	Keterangan Media Pembelajaran	Bukti Kegiatan
1	30 September 2025	Penyusunan Standar Pelayanan Publik Narasumber : Prof. Dr. Dadang	Youtube Dadang Suwanda Channel Link :	Lampiran 7. Hal. 92

NO	Tanggal	Tema/Subtema	Keterangan Media Pembelajaran	Bukti Kegiatan
		Suwanda S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA. (Konsultan Pelayanan Publik di Deputi Pelayanan Publik KemenPAN-RB)	https://www.youtube.com/watch?v=txdp3WWTX9Y&t=17s	
2	30 September 2025	Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Narasumber : Prof. Dr. Dadang Suwanda S.E., M.M., M.Ak., Ak., CA. (Konsultan Pelayanan Publik di Deputi Pelayanan Publik KemenPAN-RB)	Youtube Dadang Suwanda Channel Link : https://www.youtube.com/watch?v=gl_zJ-TAzyY	Lampiran 7. Hal. 92

Mata pelatihan terkait dengan area perubahan yang diambil, yaitu Penusunan Standar Pelayanan Publik dan Strategi Peningkatan Pelayanan Publik.

Resume dari pembelajaran sebagai berikut :

Kendala yang dihadapi dalam optimalisasi kinerja pelayanan publik terbesar berupa: tindakan mal-administrasi oleh aparatur, yang disebabkan kurangnya pengetahuan dalam penerapan tugas pokok dan fungsinya. Sumber referensi lain (Rusdiono, 2018) berupa jurnal menyebutkan bahwa persoalan budaya organisasi merupakan permasalahan mendasar dalam manajemen pemerintahan, yaitu:

- Rendahnya kualitas layanan karena sifat monopoli dalam pelayanan, sehingga tidak kompetitif;
- Prosedur yang rigid karena berbagai peraturan dan pedoman;
- Peranan ambigu pegawai karena kurangnya keterampilan

yang memadai;

d. Kecocokan tugas dan persyaratan pegawai masih rendah.

Manajemen pemerintahan yang baik dapat dilakukan diantaranya dengan cara:

- a. Perencanaan meliputi pemilihan dan penentuan kebijakan, program dan pembiayaan;
- b. Pengorganisasian meliputi penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab; serta koordinasi;
- c. Penyusunan personalia meliputi seleksi, latihan pengembangan, penempatan dan orientasi pegawai;
- d. Pengarahan meliputi motivasi dan komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepadanya;
- e. Pengawasan meliputi penetapan standar, pengukuran pelaksana dan pengambilan tindakan korektif.

Dalam pengembangan sumber daya aparatur yang berkualitas diperlukan pengembangan sifat-sifat sebagai berikut :

- a. Kemampuan untuk mengembangkan jaringan-jaringan kerjasama (network);
- b. Kerjasama (teamwork)
- c. Berkaitan erat dengan prinsip kerjasama tersebut ialah cinta kepada produk yang berkualitas tinggi

C. Mata Pelatihan Pilihan Manajemen Perubahan

Mata pelatihan manajemen perubahan diperlukan untuk membentuk mindset adaptif dan meningkatkan partisipasi dalam implementasi SOP baru. Pembelajaran dilakukan pada 1 Oktober 2025, dengan sumber pembelajaran :

Tabel 16 Mata pelatihan manajemen perubahan

NO	Tanggal	Tema/Subtema	Keterangan Media Pembelajaran	Bukti Kegiatan
1	1	Manajemen	Youtube	Lampiran

NO	Tanggal	Tema/Subtema	Keterangan Media Pembelajaran	Bukti Kegiatan
	Oktober 2025	Perubahan Sektor Publik Narasumber : Dr. Wahyu Suprpti, M.M., M.PsiT (Widyaiswara Ahli Utama, Pusdiklat SDM Kemenaker)	Wahyu Suprpti Link : https://www.youtube.com/watch?v=OIHhs5g68uE	7. Hal. 93
2	1 Oktober 2025	Konsep dan Implementasi Manajemen Perubahan Narasumber : Penny Rahmawaty, M.Si (Dosen Universitas Terbuka)	Youtube Universitas Terbuka TV Link : https://www.youtube.com/watch?v=EbsQ66MNEJk	Lampiran 7. Hal. 93

Mata pelatihan terkait dengan area perubahan yang diambil, yaitu Manajemen Perubahan Sektor Publik dan Konsep Implementasi Manajemen Perubahan.

Resume dari pembelajaran sebagai berikut :

Video ini berfungsi sebagai tinjauan pengantar namun menyeluruh bagi para pemimpin sektor publik untuk memahami pentingnya, sifat, dan manajemen perubahan organisasi. Video ini menekankan perlunya para pemimpin untuk menumbuhkan kesiapan menghadapi perubahan dan kapasitas inovasi, yang berlandaskan pada nilai-nilai etika yang kuat dan responsif terhadap tuntutan eksternal yang berkembang. Kontennya mendorong para profesional sektor publik untuk menjadi pelaku perubahan yang proaktif yang mengarahkan organisasi mereka menuju peningkatan kinerja dan relevansi di era modern.

BAB VII

SOSIALISASI DAN PUBLIKASI PERUBAHAN

Dalam konteks sosial dan ilmiah, sosialisasi dan publikasi memiliki arti penting dalam memperluas dampak inovasi dan memperluas jangkauan *stakeholders*. Sosialisasi dalam SOP Keprotokolan dilakukan secara internal dan eksternal. Sosialisasi internal telah dilakukan pada tanggal 3 November 2025, bertempat di Ruang Rapat Lantai 1 Kementerian Transmigrasi RI. *Stakeholders* yang terlibat dalam sosialisasi adalah dari Tim Menteri dan Wakil Menteri serta Sekretaris Jenderal. Sosialisasi eksternal dengan melibatkan *stakeholders* di luar Biro Umum dan Layanan Pengadaan telah dilakukan pada tanggal 4 November 2024, bertempat di Swissbell Hotel Kemayoyan dengan peserta luring sebanyak 32 orang. *Stakeholders* eksternal berasal dari personil di luar dari Biro Umum dan Layanan Pengadaan.



Gambar 17 Sosialisasi SOP Keprotokolan

Selanjutnya, proses sosialisasi SOP dilakukan secara sistematis melalui dua pendekatan, yaitu sosialisasi internal dan eksternal. Sosialisasi internal telah dilaksanakan pada tanggal 3 November 2025 di Ruang Rapat Lantai 1 Kementerian Transmigrasi RI. Kegiatan ini melibatkan stakeholders strategis di lingkup pusat, yakni Tim Menteri, Tim Wakil Menteri, dan Sekretaris Jenderal. Melalui forum ini, konsep, mekanisme, serta alur kerja keprotokolan dijelaskan secara menyeluruh untuk memastikan keseragaman pelaksanaan dan memperkuat koordinasi antarunit dalam mendukung agenda pimpinan.



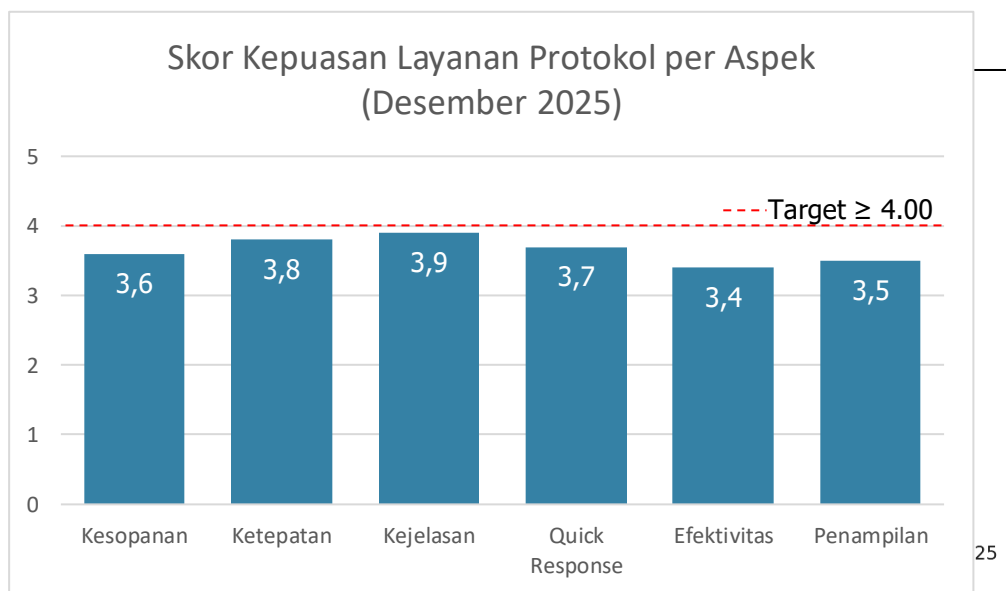
Melalui rangkaian sosialisasi yang tersusun dengan sistematis dan partisipatif ini, implementasi SOP Keprotokolan diharapkan dapat terlaksana secara konsisten, terukur, dan sesuai standar, sekaligus memastikan bahwa setiap stakeholders memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung layanan keprotokolan yang profesional dan berkelas.

Setelah dilakukan Sosialisasi SOP Keprotokolan, maka layanan keprotokolan sudah dapat dilakukan berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan. Setelah itu dilakukan survey kepuasan layanan tata usaha protokol yang didalamnya terdapat unsur keprotokolan.



Gambar 18 Infografis SOP Keprotokolan

Survei ini menjadi bahan evaluasi krusial untuk mengukur keberhasilan sosialisasi dan implementasi SOP. Hasilnya akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan langkah-langkah penyempurnaan, seperti pelatihan tambahan atau penyesuaian prosedur, agar standar pelayanan keprotokolan dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan. Berikut hasil survei yang sudah dilakukan.



Gambar 19 Grafik Kepuasan Layanan Protokol

Berdasarkan grafik diatas terjadi peningkatan signifikan tertinggi sepanjang tahun. Aspek kesopanan dari 3,2 menjadi 3,6, aspek ketepatan dari 3,25 menjadi 3,8, aspek kejelasan dari 3,3 menjadi 3,9, aspek quick response dari 3,25 menjadi 3,7, aspek efektivitas dari 3,2 menjadi 3,4,

dan aspek penampilan dari 3,5 menjadi 3,9, atau secara rata2 skor kepuasan layanan protokol dari 3,2 menjadi mencapai 3.69 (kenaikan 0.49 poin). Peningkatan ini menunjukkan adanya perbaikan layanan yang efektif seperti Penguatan koordinasi teknis antarbagian, peningkatan kesiapsiagaan protokol dalam mendukung agenda pimpinan, perbaikan kualitas komunikasi layanan, mulai diterapkannya draft SOP keprotokolan secara lebih konsisten, manajemen data kegiatan dan alur persetujuan layanan. Walaupun belum mencapai target minimal 4,00, tren peningkatan menuju akhir tahun menunjukkan bahwa arah perubahan yang dijalankan sudah sesuai, dan potensi pencapaian target sangat mungkin diraih pada 2026 apabila pengembangan kapasitas layanan diperkuat.

BAB VIII

PELAKSANAAN PENGEMBANGAN POTENSI DIRI

Hasil dari penilaian sikap perilaku sebelum implementasi aksi perubahan menunjukkan bahwa komponen yang harus ditingkatkan adalah “Mengelola Perubahan” pada subkomponen adaptabilitas dan inisiatif. Sebagai project leader, kemampuan adaptabilitas sangat penting untuk mengatasi hal-hal sebagai berikut: (a) perbedaan ide atau pola kerja, yang membutuhkan pikiran terbuka dari berbagai sudut pandang, (b) penambahan atau perubahan tanggung jawab karena hadirnya kebijakan dan sistem baru yang berkorelasi terhadap cara kerja baru, (c) perubahan pada prioritas kerja untuk memenuhi standardisasi capaian kinerja organisasi, (d) perubahan strategi sebagai wujud respon perubahan lingkungan eksternal organisasi. Adaptabilitas berkaitan erat dengan proses pengambilan inisiatif sebagai solusi menghadapi perubahan. Inisiatif menstimulasi secara proaktif untuk menyampaikan ide yang dimulai dari mengidentifikasi masalah, dan berusaha mencari solusi tanpa harus diarahkan. Hasil rekap dan nilai akhir sikap perilaku peserta setelah aksi perubahan terdapat pada Gambar berikut :

REKAP NILAI GABUNGAN PESERTA DAN MENTOR

Nama : Ajat Suharto, S.I.P.,M.M.

NIP : 198105152009121003

Jabatan : Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol

Instansi : Kementerian Transmigrasi RI

Program : Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X

Nama Mentor : Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut.,M.M

NIP: : 197111091997032003

Jabatan : Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan

Instansi : Kementerian Transmigrasi RI

Komponen	Sub Komponen	Nilai Peserta	Nilai Mentor
Integritas	Tanggung jawab	8	8
	Komitmen	8	8
	Kedisiplinan	8	8
	Kejujuran	8	8
	Konsistensi	8	8
	Pengambilan Keputusan Dilematis	7	8
	Rata-Rata	7.83	8.00
Kerjasama	Kerjasama Internal	7	8
	Kerjasama Eksternal	8	7
	Komunikasi	8	9
	Fleksibilitas	8	8
	Komitmen dalam Tim	8	9
	Rata-Rata	7.80	8.20
Mengelola Perubahan	Orientasi Pelayanan	7	8
	Adaptabilitas	7	8
	Pengembangan diri & org lain	8	8
	Orientasi pada hasil	7	8
	Inisiatif	8	8
Rata-Rata	7.40	8.00	
Rata-Rata Nilai Sikap Perilaku :		7.68	8.07

Nilai Rata-Rata	Kualifikasi
8.00	Baik
8.00	Baik
8.00	Baik
8.00	Baik
8.00	Baik
7.70	Baik
7.95	Baik
7.70	Baik
7.30	Baik
8.70	Baik
8.00	Baik
8.70	Baik
8.08	Baik
7.70	Baik
7.70	Baik
8.00	Baik
7.70	Baik
8.00	Baik
7.82	Baik
7.95	Baik

Keterangan Kualifikasi

9.99-10 Istimewa

7-8.99 Baik

5-6.99 Cukup

3-4.99 Kurang

1-2.99 Sangat Kurang

Gambar 20 Nilai Gabungan Peserta dan Mentor

REKAP NILAI AKHIR SIKAP PERILAKU PESERTA

Nama Peserta : Ajat Suharto, S.IP.,M.M.

Nama Mentor : Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut.,M.M

NIP : 198105152009121003

NIP: : 197111091997032003

Jabatan : Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol

Jabatan : Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan

Instansi : Kementerian Transmigrasi RI

Instansi : Kementerian Transmigrasi RI

Program : Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X

	Nilai Komponen				Kualifikasi Total Sub Komponen
	Sub Komponen Integritas	Sub Komponen Kerjasama	Sub Komponen Mengelola Perubahan	Rata-Rata Total Sub Komponen	
Peserta	7.83	7.80	7.40	7.68	Baik
Mentor	8.00	8.20	8.00	8.07	Baik
Nilai Rata-Rata Per Sub Komponen	7.95	8.08	7.82	7.95	Baik
Kualifikasi Per Sub Komponen	Baik	Baik	Baik	Baik	

Keterangan Kualifikasi

9.99-10

Istimewa

7-8.99

Baik

5-6.99

Cukup

3-4.99

Kurang

1-2.99

Sangat Kurang

Akhir Sikap Perilaku

7.95

Kualifikasi: Baik

Gambar 21 Nilai Akhir Sikap Perilaku Peserta

Gambar diatas menunjukkan nilai akhir sikap perilaku peserta yang mengalami peningkatan dari nilai sebelumnya pada subkomponen mengelola perubahan sebesar 7,60 menjadi 7,80. Implementasi aksi perubahan ternyata juga memberikan peningkatan pada subkomponen kerjasama dari semula 8,00 meningkat menjadi 8,20. Hasil akhir sikap perilaku meningkat dari 7,77 menjadi 7,97 (2,57%). Hasil pengembangan Strategi yang dilakukan untuk pengembangan potensi diri terkait daya adaptabilitas dan inisiatif adalah :

- Melakukan identifikasi metode atau tata kerja yang sudah tidak relevan dengan kondisi organisasi saat ini untuk dicari inisiatif perbaikan/pembaharuan;
- Melakukan *benchmarking* pada lembaga pelatihan lainnya guna memperbanyak inisiatif dan kesiapan dalam mengelola perubahan;
- Terlibat pada kegiatan pembelajaran yang menstimulasi proses berpikir kreatif, dengan ruang lingkup yang lebih luas pada organisasi sektor publik;
- Terlibat dalam tim kerja pada substansi kebidangan yang dikuasai untuk membangun kepercayaan diri mengambil inisiatif keputusan;
- Melakukan pembelajaran pada aspek standar operasional prosedur, dan kepemimpinan transformasional pada aspek peningkatan kemampuan komunikasi interpersonal untuk dapat menggerakkan anggota tim berdasarkan inisiatif kerja.

BAB IX

PENUTUP

A. Kesimpulan

Rancangan Aksi Perubahan ini disusun sebagai upaya strategis untuk menjawab tantangan rendahnya kepuasan layanan keprotokolan di Kementerian Transmigrasi RI. Melalui penyusunan SOP Keprotokolan, diharapkan pelaksanaan tugas dapat lebih tertib, seragam, serta memberikan kepastian prosedur bagi pegawai dalam mendukung pelayanan pimpinan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa persoalan utama terletak pada belum adanya standar baku, keterbatasan kompetensi SDM, serta sarana dan prasarana yang belum memadai. Kondisi tersebut berdampak pada kualitas pelayanan yang masih fluktuatif dengan rata-rata kepuasan pimpinan berada pada angka 3,20, jauh dari target minimal yang diharapkan. Oleh karena itu, aksi perubahan ini hadir untuk menjadi solusi inovatif yang menekankan pentingnya penyusunan regulasi internal, penguatan kapasitas SDM, serta penerapan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan.

Pelaksanaan aksi perubahan ini diharapkan dapat memberikan manfaat jangka pendek berupa adanya pedoman kerja yang jelas, jangka menengah berupa evaluasi dan pengembangan berkelanjutan, serta jangka panjang berupa lahirnya peraturan menteri yang mengatur keprotokolan sebagai standar formal kementerian. Dengan demikian, tercapai tujuan akhir yaitu terwujudnya layanan pimpinan yang tertib, profesional, akuntabel, serta mendukung citra Kementerian Transmigrasi RI sebagai lembaga yang modern dan kredibel.

Penulis menyadari bahwa laporan ini masih memerlukan penyempurnaan di tahap implementasi. Oleh sebab itu, dukungan dari pimpinan, mentor, *coach*, tim kerja, serta seluruh pemangku kepentingan sangat dibutuhkan agar aksi perubahan ini benar-benar dapat memberikan dampak nyata dan berkelanjutan bagi peningkatan kualitas layanan keprotokolan.

B. Rekomendasi

Aksi perubahan ini didasari oleh upaya peningkatan kualitas layanan, sehingga dalam keberlanjutannya membutuhkan komitmen kuat dan dukungan dari seluruh stakeholders terkait. Saran tindak lanjut dari aksi perubahan adalah sebagai berikut :

Tabel 17 Saran Tindak Lanjut

No.	Permasalahan yang Masih Ada	Saran Tindak Lanjut	Penanggung Jawab	Waktu Pelaksanaan
1	Kompetensi Petugas Protokol dalam menjalankan tugas	Pelatihan Keprotokolan	Kelompok Penyelenggaraan Pelatihan	M-2 Februari 2026

DAFTAR PUSTAKA

- [LAN] Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Aksi Perubahan Kepemimpinan Pelatihan Administrator. Jakarta: LAN.
- [LAN] Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Manajemen Risiko. Jakarta: LAN.
- [LAN] Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Strategi Komunikasi Sektor Publik. Jakarta: LAN.
- [LAN] Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Akuntabilitas Kinerja. Jakarta: LAN.
- [LAN] Lembaga Administrasi Negara. 2021. Modul Kepemimpinan Transformasional. Jakarta: LAN.
- Sekretariat Negara. (2010). Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU Keprotokolan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Kementerian Transmigrasi RI. (2024). Dokumen Restrukturisasi Organisasi Kementerian Transmigrasi RI. Jakarta: Kemenstran.
- Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Internal Pemerintah.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Jadwal Realisasi Aksi Perubahan

No.	Uraian/Kegiatan	Oktober				November				Desember
		1	2	3	4	1	2	3	4	1
Perencanaan										
1	Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan									
2	Penyusunan SK Tim Kerja									
3	Rapat Koordinasi dengan Tim Kerja									
Penyusunan										
1	Penyusunan Draft SOP Keprotokolan									
2	Pengusulan Rancangan SOP Keprotokolan									
Sosialisasi										
1	Penyusunan Materi Sosialisasi									
2	Sosialisasi SOP Keprotokolan									
3	Penerapan SOP Keprotokolan									
Evaluasi										
1	Persiapan Evaluasi Kinerja									
2	Pelaksanaan Evaluasi									
3	Penyusunan Laporan									

Lampiran 2. Lembar Persetujuan Coach pada Rancangan Aksi Perubahan

Lampiran 3. Data Mentor dan Gagasan Aksi Perubahan

**FORM DATA MENTOR
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR
ANGKATAN X
TAHUN 2025**

Nama Peserta	: Ajat Suharto, S.IP., M. M
Nomor Daftar Hadir	: 05
Instansi	: Kementerian Transmigrasi
Jabatan	: Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol
Nama Mentor	: Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut, MM
N I P	: 19711109 199703 2 003
No NPWP	: 57.343.376.0-048.000
NIK Mentor	: 3172024911710008
Instansi	: Kementerian Transmigrasi
Jabatan	: Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
No. Handphone	: 0812 1190 911

**Disetujui Oleh :
Mentor,**

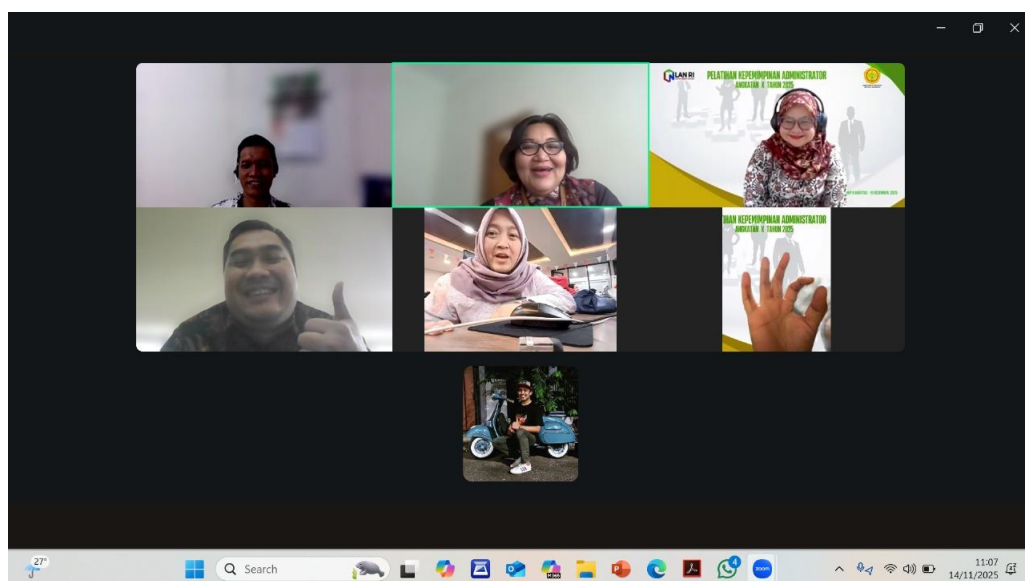


Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut, MM
NIP: 19711109 199703 2 003

Lampiran 4. Evidence Konsultasi dengan Mentor



Lampiran 5. Lembar Konsultasi Coach



Lampiran 6. Bukti/Evidence Kegiatan Implementasi Aksi Perubahan

Kegiatan 1. Konsultasi dengan Mentor terkait rencana implementasi aksi perubahan



Kegiatan 2. Pembentukan Tim Kerja



Kegiatan 3. Rapat Koordinasi dengan tim kerja



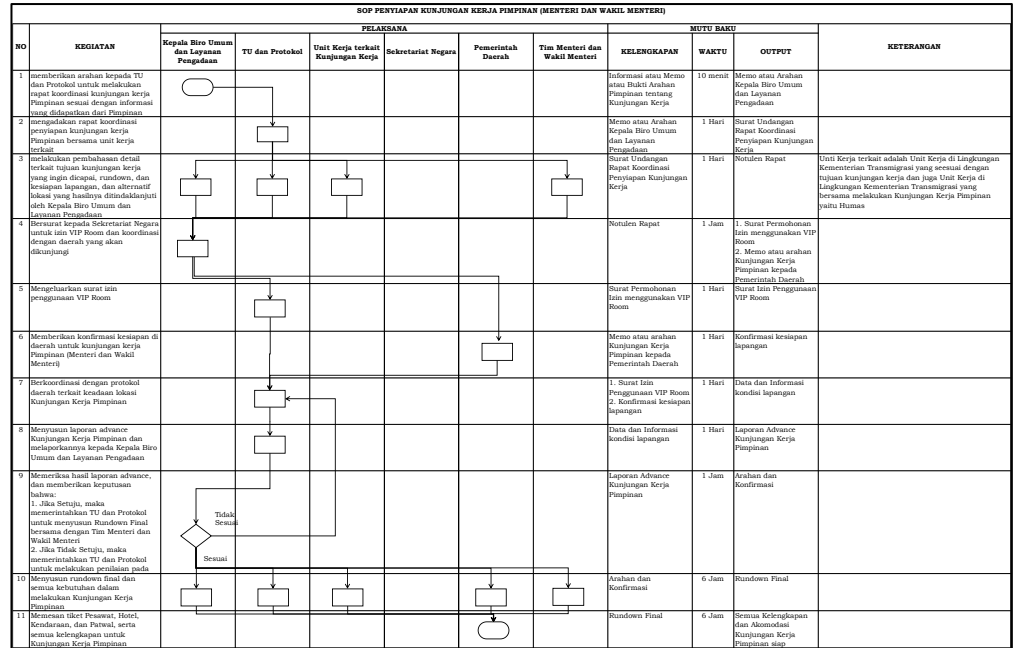
Kegiatan 4. Penyusunan SOP Keprotokolan



Draft SOP Keprotokolan

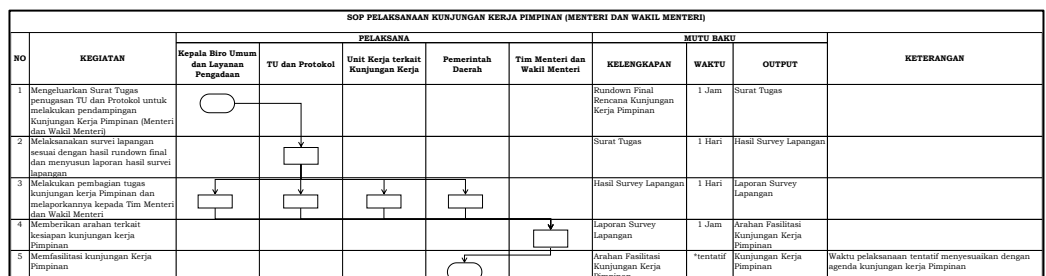
1. SOP Penyiapan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)

 KEMENTERIAN TRANSMIGRASI SEKRETARIAT JENDERAL		Nomor SOP	01 Tahun 2025
		Tanggal Pembuatan	31 Oktober 2025
		Tanggal Revisi	-
		Tanggal Efektif	31 Oktober 2025
		Disahkan oleh	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan  Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut., M.M. NIP. 19711109 199703 2 003
SEKRETARIAT JENDERAL		Nama SOP	SOP Penyiapan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)
Dasar Hukum 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 2. PP No. 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 56 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 4. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi 5. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi		Kualifikasi Pelaksana 1. kemampuan interpersonal (komunikasi, etiket, kepribadian kuat, kepekaan) 2. pengetahuan mendalam (aturan keprotokolan, tata cara acara resmi, serta substansi ketransmigrasian) 3. keterampilan manajerial (perencanaan, koordinasi, problem-solving, cekatan) 4. kemampuan bahasa yang baik	
Keterkaitan SOP 1. SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 2. SOP Pelaksanaan Layanan Acara Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 3. SOP Layanan Tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)		Peralatan/ Perlengkapan 1. Seragam 2. Peralatan Komunikasi (HT) 3. Komputer dan Printer 4. PIN dan Tanda Pengenal 5. Pass Bandara 6. Kendaraan	
Peringatan Jika prosedur tidak dilaksanakan, maka kunjungan kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri): 1. Tidak dapat dilaksanakan; dan 2. Dalam hal tetap dilaksanakan, maka akan terjadi banyak kesalahan dan permasalahan di lapangan yang menyebabkan tidak lancar dan berhasilnya kunjungan kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri).		Pencatatan & Pendataan Pencatatan dan pendataan dilakukan secara elektronik : 1. Pada Drive Bagian TU dan Protokol sebagai pedoman dalam bekerja 2. Pada Drive Biro Umum dan Layanan Pengadaan sebagai referensi pelaksanaan kegiatan	

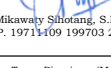


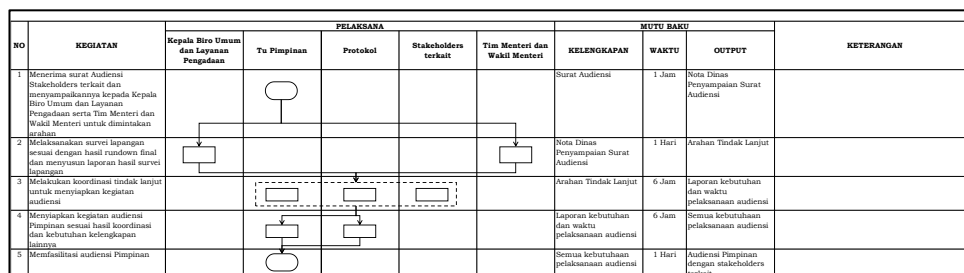
2. SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)

 KEMENTERIAN TRANSMIGRASI SEKRETARIAT JENDERAL		Nomor SOP	02 Tahun 2025
		Tanggal Pembuatan	31 Oktober 2025
		Tanggal Revisi	-
		Tanggal Efektif	31 Oktober 2025
		Disahkan oleh	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan  Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut., M.M NIP. 19711109 199703 2 003
SEKRETARIAT JENDERAL		Nama SOP	SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)
Dasar Hukum 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 2. PP No. 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 56 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 4. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi 5. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi		Kualifikasi Pelaksana 1. kemampuan interpersonal (komunikasi, etiket, kepribadian kuat, kepekaan) 2. pengetahuan mendalam (aturan keprotokolan, tata cara acara resmi, serta substansi ketransmigrasian) 3. keterampilan manajerial (perencanaan, koordinasi, problem-solving, cekatan) 4. kemampuan bahasa yang baik	
Keterkaitan SOP 1. SOP Penyajian Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 2. SOP Pelaksanaan Layanan Acara Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 3. SOP Layanan Tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)		Peralatan/ Perlengkapan 1. Seragam 2. Peralatan Komunikasi (HT) 3. Komputer dan Printer 4. PIN dan Tanda Pengenal 5. Pass Bandara 6. Kendaraan	
Peringatan Jika prosedur tidak dilaksanakan, maka kunjungan kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) akan mendapatkan banyak kesalahan dan permasalahan di lapangan yang menyebabkan tidak lancar dan berhasilnya kunjungan kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri).		Pencatatan & Pendataan Pencatatan dan pendataan dilakukan secara elektronik : 1. Pada Drive Bagian TU dan Protokol sebagai pedoman dalam bekerja 2. Pada Drive Biro Umum dan Layanan Pengadaan sebagai referensi pelaksanaan kegiatan	

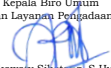


3. SOP Pelayanan Tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)

 KEMENTERIAN TRANSMIGRASI SEKRETARIAT JENDERAL	Nomor SOP	03 Tahun 2025
	Tanggal Pembuatan	31 Oktober 2025
	Tanggal Revisi	-
	Tanggal Efektif	31 Oktober 2025
	Disahkan oleh	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan  Ritha Mikawaty Sshotang, S.Hut., M.M NIP. 19711109 199703 2 003
SEKRETARIAT JENDERAL	Nama SOP	SOP Pelayanan Tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)
Dasar Hukum 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 2. PP No. 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 56 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 4. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi 5. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi		
Kualifikasi Pelaksana 1. kemampuan interpersonal (komunikasi, etiket, kepribadian kuat, kepekaan) 2. pengetahuan mendalam (aturan keprotokolan, tata cara acara resmi, serta substansi ketransmigrasian) 3. keterampilan manajerial (perencanaan, koordinasi, problem-solving, cekatan) 4. kemampuan bahasa yang baik		
Keterkaitan SOP 1. SOP Penyiapan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 2. SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 3. SOP Pelaksanaan Layanan Acara Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)		
Peralatan/ Perlengkapan 1. Seragam 2. Peralatan Komunikasi (HT) 3. Komputer dan Printer 4. PIN dan Tanda Pengenal 5. Pass Bandara 6. Kendaraan		
Peringatan Jika prosedur tidak dilaksanakan, maka layanan tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) akan mendapatkan banyak kesalahan dan permasalahan yang menyebabkan tidak lancar dan berhasilnya audiensi Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri).		
Pencatatan & Pendataan Pencatatan dan pendataan dilakukan secara elektronik : 1. Pada Drive Bagian TU dan Protokol sebagai pedoman dalam bekerja 2. Pada Drive Biro Umum dan Layanan Pengadaan sebagai referensi pelaksanaan kegiatan		



4. SOP Pelaksanaan Layanan Acara Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)

 KEMENTERIAN TRANSMIGRASI SEKRETARIAT JENDERAL	Nomor SOP	04 Tahun 2025
	Tanggal Pembuatan	31 Oktober 2025
	Tanggal Revisi	-
	Tanggal Efektif	31 Oktober 2025
	Disahkan oleh	Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan  Ritha Mikawaty Sshotang, S.Hut., M.M NIP. 19711109 199703 2 003
SEKRETARIAT JENDERAL	Nama SOP	SOP Pelaksanaan Layanan Acara Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)
Dasar Hukum 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 2. PP No. 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 3. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 56 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2010 tentang Keprotokolan 4. Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 172 Tahun 2024 tentang Kementerian Transmigrasi 5. Peraturan Menteri Transmigrasi Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Transmigrasi		
Kualifikasi Pelaksana 1. kemampuan interpersonal (komunikasi, etiket, kepribadian kuat, kepekaan) 2. pengetahuan mendalam (aturan keprotokolan, tata cara acara resmi, serta substansi ketransmigrasian) 3. keterampilan manajerial (perencanaan, koordinasi, problem-solving, cekatan) 4. kemampuan bahasa yang baik		
Keterkaitan SOP 1. SOP Penyiapan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 2. SOP Pelaksanaan Kunjungan Kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri) 3. SOP Layanan Tamu Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)		
Peralatan/ Perlengkapan 1. Seragam 2. Peralatan Komunikasi (HT) 3. Komputer dan Printer 4. PIN dan Tanda Pengenal 5. Pass Bandara 6. Kendaraan		
Peringatan Jika prosedur tidak dilaksanakan, maka acara Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri): 1. Tidak dapat dilaksanakan; dan 2. Dalam hal tetap dilaksanakan, maka akan terjadi banyak kesalahan dan permasalahan di lapangan yang menyebabkan tidak lancar dan berhasilnya acara Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri).		
Pencatatan & Pendataan Pencatatan dan pendataan dilakukan secara elektronik : 1. Pada Drive Bagian TU dan Protokol sebagai pedoman dalam bekerja 2. Pada Drive Biro Umum dan Layanan Pengadaan sebagai referensi pelaksanaan kegiatan		

SOP PELAKSANAAN LAYANAN ACARA KERJA PIMPINAN (MENTERI DAN WAKIL MENTERI)									
NO	KEGIATAN	PELAKSANA					MUTU BAKU		KETERANGAN
		Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan	TU dan Protokol	Unit Kerja terkait Acara Pimpinan	Stakeholders terkait	Tim Menteri dan Wakil Menteri	KELENGKAPAN	WAKTU	
1	memberikan arahan kepada TU dan Protokol untuk melakukan rapat koordinasi acara Pimpinan sesuai dengan informasi yang disampaikan dari Pimpinan						Informasi atau Memo atau Bukti Arahan Pimpinan tentang Acara	10 menit	Memo atau Arahan Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
2	mengadakan rapat koordinasi persiapan acara Pimpinan bersama unit kerja terkait						Memo atau Arahan Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan	1 Hari	Surat Undangan Rapat Koordinasi Persiapan Acara
3	melakukan pembahasan detail terkait tujuan acara yang ingin dicapai, rundown, dan kegiatan pelaksanaan, serta alternatif lokasi dan acara yang hasilnya ditindaklanjuti oleh Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan						Surat Undangan Rapat Koordinasi Persiapan Acara	1 Hari	Notulen Rapat
4	Berwast kepada Stakeholders terkait terkait kebutuhan acara						Notulen Rapat	1 Jam	Surat yang berkaitan dengan pelaksanaan acara
5	Memberikan konfirmasi kesiapan di daerah untuk kunjungan kerja Pimpinan (Menteri dan Wakil Menteri)						Surat yang berkaitan dengan pelaksanaan acara	1 Hari	Surat balasan terkait konfirmasi pelaksanaan acara
6	Berkonfirmasi dengan TU dan protokol stakeholders terkait mengenai kelengkapan acara dan jadwal dari acara undangan acara						Surat balasan terkait konfirmasi pelaksanaan acara	1 Hari	Data dan informasi kelengkapan acara dan konfirmasi tamu undangan
7	Menyusun laporan advance acara Pimpinan dan melaporkannya kepada Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan						Data dan informasi kelengkapan acara dan konfirmasi tamu undangan	1 Hari	Laporan Advance Acara Pimpinan
8	Memeriksa hasil laporan advance, dan memberikan keputusan bahwa: 1. Jika Setuju, maka memerintahkan TU dan Protokol untuk menyusun Rundown Final bersama dengan Tim Menteri dan Wakil Menteri 2. Jika Tidak Setuju, maka memerintahkan TU dan Protokol untuk melakukan penulisan pada						Laporan Advance Acara Pimpinan	1 Jam	Arahan dan Konfirmasi
9	Menyusun rundown final dan semua ketertarikan dalam melakukan Acara Pimpinan						Arahan dan Konfirmasi	6 Jam	Rundown Final
10	Memesan tiket Pesawat, Hotel, Restoran, dan Patisai, serta semua kelengkapan untuk Acara Pimpinan						Rundown Final	1 Hari	Semua Kelengkapan dan Akomodasi Acara Pimpinan
11	Penutupan Acara Pimpinan						Semua Kelengkapan dan Akomodasi Acara Pimpinan	*tentatif	Penutupan Acara Pimpinan
									Waktu pelaksanaan bersifat menyesuaikan dengan agenda kunjungan kerja Pimpinan

Kegiatan 5. Sosialisasi SOP Keprotokolan



Kegiatan 6. Melakukan Evaluasi Implementasi Pengembangan Awal



KEMENTERIAN TRANSMIGRASI REPUBLIK INDONESIA
SEKRETARIAT JENDERAL
Jalan TMP. Kalibata Nomor 17 Jakarta Selatan 12750 Telp 021-7971772
www.transmigrasi.go.id

NOTA DINAS

Nomor : 659/OTL.05/XI/2025

Yth. : Seluruh Pegawai di Lingkup Kementerian
Transmigrasi
Dari : Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
Hal : Survei Kepuasan Triwulan III Bagian Tata Usaha dan
Protokol
Tanggal : 19 November 2025

Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dan penilaian kinerja Bagian Tata Usaha dan Protokol Kementerian Transmigrasi, kami mohon berkenan Saudara untuk dapat mengisi survei kepuasan Layanan Bagian Tata Usaha dan Protokol periode Triwulan III (TW III) melalui tautan terlampir.

Tautan : <https://forms.gle/XYsoEFm9UA8pk6Ns7>

Atas perhatian dan kerja sama saudara kami sampaikan terima kasih.

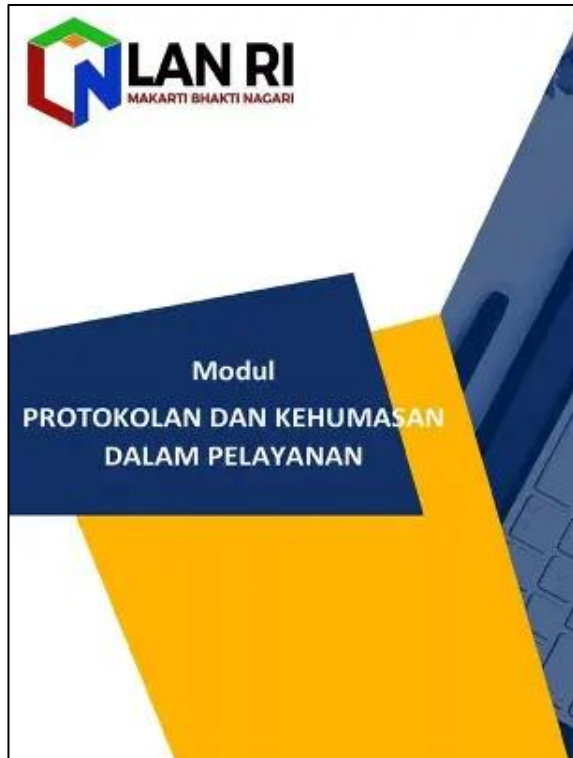
Kepala Biro Umum
dan Layanan Pengadaan,



Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut, M.M
NIP. 19711109 199703 2 003

Lampiran 7. Bukti Kegiatan Pengambilan Mata Pelatihan Pilihan

Kegiatan 1. Mata Pelatihan Pilihan Penyusunan Sop Keprotoklan Berbasis Bisnis Proses



Kegiatan 2. Mata Pelatihan Pilihan Standar Pelayanan Publik



Kegiatan 3. Mata Pelatihan Pilihan Manajemen Perubahan



Lampiran 8. Penilaian Sikap Perilaku Setelah Implementasi Aksi Perubahan

FORMULIR MENTOR

Nama Peserta : Ajat Suharto, S.IP., M.M.
 NIP : 198105152009121003
 Jabatan : Kepala Bagian Tata Usaha dan Protokol
 Instansi : Kementerian Transmigrasi RI
 Program : Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) Angkatan X

Nama Mentor : Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut., M.M.
 NIP : 197111091997032003
 Jabatan : Kepala Biro Umum dan Layanan Pengadaan
 Instansi : Kementerian Transmigrasi RI

Komponen	Sub Komponen	SKOR 1 - 10 (Awal)	SKOR 1 - 10 (Akhir)
INTEGRITAS	1 Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin bertindak sesuai dengan nilai, norma, dan aturan organisasi dalam segala situasi dan kondisi.	8	8
	2 Menunjukkan komitmen terhadap penyelesaian tugas di lingkup unit kerja yang dipimpinnya.	8	8
	3 Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memiliki kedisiplinan dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang mereka emban sesuai tenggat waktu yang ada.	8	8
	4 Memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin memberikan informasi yang dapat dipercaya kepada orang lain/ pihak lain sesuai etika organisasi.	8	8
	5 Memberikan apresiasi dan teguran kepada anggota/ anak buah yang dipimpin agar bertindak selaras dengan nilai, norma, dan etika organisasi dalam segala situasi dan kondisi	8	8
	6 Memberikan argumentasi dengan disertai pemahamannya atas ketentuan yang berlaku di organisasi termasuk konsekuensinya, dalam memastikan anggota/ anak buah yang dipimpin menegakkan ketentuan yang ada.	7	8
	JUMLAH	7,83	8,00
KERJASAMA	7 Menguraikan informasi yang sifatnya kompleks sehingga rekan tim atau anak buah di lingkup unitnya mampu dengan mudah memahami serta mengikuti arahan yang terkandung didalamnya.	7	8
	8 Aktif mencari peluang kolaborasi dengan pihak-pihak internal organisasi dalam rangka memberikan nilai-nilai lebih bagi kualitas kinerja maupun layanan yang diselenggarakan organisasi.	7	7
	9 Memanfaatkan jejaring dengan pemangku kepentingan eksternal organisasi dalam rangka menciptakan peluang kerja sama yang sifatnya berkelanjutan	9	9
	10 Mendayagunakan atau mengolah keberagaman pendapat atau karakter di unit/tim kerjanya sehingga kinerja tim lebih kuat dan efektif.	8	8
	11 Mengajak anak buah atau rekan kerja se timnya dalam rangka berkontribusi secara aktif sesuai peran masing-masing guna mencapai tujuan yang disepakati.	9	9
	JUMLAH	8,00	8,20
MENGELOLA PERUBAHAN	12 Mengevaluasi dan menganalisa hasil evaluasi terhadap pemberian pelayanan yang diberikan oleh unit kerja sebagai pertimbangan untuk memperbaiki standar pelayanan yang berlaku.	7	8
	13 Mengantisipasi kebutuhan perubahan dan menyiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh unit kerjanya untuk menghadapi perubahan	7	8
	14 Memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada bawahan melalui penugasan yang lebih menantang yang disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik bawahan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan pengalaman kerja bawahan	8	8
	15 Memberikan nilai tambah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja unit dengan mengembangkan cara kerja ataupun metode kerja yang lebih efektif	8	8
	16 Proaktif mencari peluang perbaikan dan menyampaikan alternatif solusi untuk menghadapi perubahan di lingkungan unit kerja	8	8
	JUMLAH	7,60	8,00

Jakarta, November 2025
Mentor,



Ritha Mikawaty Sihotang, S.Hut., M.M.
NIP. 197111091997032003