

Kata Pengantar

Reformasi birokrasi dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel.

Untuk mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai dilingkungan kementerian Hukum dan HAM, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Dalam rangka pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungan satuan kerja Kementerian Hukum dan HAM diperlukan suatu panduan untuk

memberikan acuan bagi satuan kerja dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Semoga dengan adanya panduan ini memberikan kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan dilingkungan satuan kerja dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM dengan memegang teguh tata nilai Kami PASTI.

An.Menteri hukum dan HAM
Sekretaris Jenderal

Dr.Bambang Rantam Sariwanto

DAFTAR ISI

A. Pendahuluan.....	4
1. Latar Belakang.....	4
2. Tujuan.....	7
3. Sasaran	8
4. Asas Agen Perubahan.....	9
5. Ruang Lingkup.....	11
B. Dasar Hukum.....	11
C. Tugas Agen Perubahan.....	13
D. Mekanisme Kerja.....	15
E. Proses Bisnis Agen Perubahan.....	20
F. Peningkatan Kapasitas.....	22
G. Pembinaan.....	23
H. Reward.....	24
I. Kriteria dan Komposisi.....	25
J. Monitoring dan Evaluasi.....	26
K. Penutup.....	30

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi dilindungi Kementerian Hukum dan HAM pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai Kami PASTI dan kode etik perilaku pegawai dilindungi Kementerian Hukum dan HAM.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada 8 area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai dilindungi Kementerian Hukum dan HAM

ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi.

Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari

pimpinan dan pegawai dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku.

Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Selain unsur pimpinan, untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat

berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan pembangunan Agen Perubahan di lingkungan satuan kerja Kementerian Hukum dan HAM diperlukan suatu panduan.

2. Tujuan

Penyusunan panduan pelaksanaan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan bagi satuan kerja dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Sedangkan tujuan disusunnya panduan ini adalah untuk:

- a. Membantu satuan kerja dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya;
- b. Memberikan panduan kepada satuan kerja dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan;
- c. Memberi kemudahan bagi satuan kerja dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya.

3. Sasaran

Sasaran disusunnya panduan pelaksanaan Agen Perubahan bagi satuan kerja dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM adalah:

- a. Tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan;

- b. Terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi;
- c. Terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan

4. Asas Agen Perubahan

Beberapa asas yang harus diperhatikan dalam pembangunan Agen Perubahan agar dapat berjalan efektif adalah:

- a. Komitmen Pimpinan.

Pembangunan Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk pembangunan Agen Perubahan.

b. Partisipatif.

Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembangunan Agen Perubahan.

c. Rasa Memiliki.

Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembangunan Agen Perubahan tetap terpelihara.

d. Ketersediaan Sumber Daya.

Pelaksanakan pembangunan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan, baik dana, personil, waktu serta sarana dan prasarana.

e. Lingkungan yang Kondusif.

Perlunya diciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif bagi Agen

Perubahan, khususnya terkait dengan kebijakan pimpinan organisasi agar dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan rencana tindak secara konsisten dan berkelanjutan.

5. Ruang Lingkup

Ruang lingkup panduan pembangunan Agen Perubahan mencakup pengaturan tentang: Pembentukan Agen Perubahan; Peran tugas, mekanisme dan rencana tindak; Pembinaan dan pengembangan; serta Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

B. DASAR HUKUM

1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;

2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 191);
3. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2014;
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Budaya Pengembangan Budaya Kerja;
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor

27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan
Agen Perubahan Instansi Pemerintah.

C. TUGAS AGEN PERUBAHAN

Adapun peran agen perubahan dalam adalah sebagai berikut:

1. **Katalis**

Berperan untuk meyakinkan pegawai yang ada di lingkungan kerjanya tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan). Contoh mensosialisasikan 8 Area Perubahan dan menanamkan Tata Nilai Kami PASTI pada setiap pegawai dilingkungan kerjanya.

2. **Pemberi solusi**

Berperan sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai dilingkungan satuan kerjanya yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir. Contoh memberikan solusi apabila terjadi

permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari.

3. **Penggerak Perubahan**

Bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.

4. **Mediator**

Berperan untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam (internal) dan pihak di luar (eksternal) terkait. Contoh melakukan sosialisasi dan pemahaman kepada segenap pegawai yang berada dilingkungan kerjanya dan bertukar informasi dengan instansi lain yang berada disekitar satuan kerja terkait layanan yang diberikan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia sehingga pengetahuan, integritas dan

pemahaman pegawai serta masyarakat menjadi satu kesatuan yang utuh.

5. **Penghubung sumber Daya**

Berperan sebagai penghubung antara pegawai yang ada dilingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan dan masyarakat. Contoh sebagai jembatan antara pelaksana dan pemberi amanat apabila terjadi permasalahan yang penyelesaiannya membutuhkan peran serta pimpinan secara langsung.

D. MEKANISME KERJA

Mekanisme kerja seorang Agen Perubahan dalam mensukseskan berjalannya reformasi birokrasi dan internalisasi Tata Nilai **Kami PASTI** adalah sebagai berikut :

1. Mekanisme Kerja Dengan Pimpinan Satuan Kerja

- a. Agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan satuan kerja selaku pihak yang menetapkan.
- b. Agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Rencana tindak harus mendapat persetujuan dari pimpinan satuan kerja.
- c. Berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM
- d. Pimpinan satuan kerja memonitor secara berkala pelaksanaan rencana tindak kerja Agen Perubahan di unit kerjanya, sekaligus mendukung upaya Agen Perubahan dalam melakukan perubahan dengan menyediakan

dukungan maupun sumber-sumber yang dibutuhkan.

- e. Jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan berjenjang.
- f. Pimpinan satuan kerja memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

2. Mekanisme Kerja Dengan Sesama Agen Perubahan Lainnya

- a. Individu Agen Perubahan dalam suatu unit kerja/organisasi dapat bergabung dalam Forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi.

- b. Forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi bergabung dalam sebuah Forum Agen Perubahan pada tingkat Instansi Pemerintah.
 - c. Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengalaman serta untuk mereplikasi kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi.
 - d. Koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.
3. Mekanisme Kerja Dengan Pegawai Lainnya
- a. Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan dilingkungan unit kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan.

- b. Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang yang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan satuan kerjanya kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, sosialisasi, pelatihan kantor sendiri; dll
- c. Penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan. Selanjutnya secara bertahap Agen Perubahan mengajak individu anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kinerja organisasi.

E. BISNIS PROSES AGEN PERUBAHAN

Agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya, maka Agen Perubahan wajib menyusun rencana tindak secara konkret dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Rencana tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu dan kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas keseharian dalam satuan kerja masing-masing.
2. Rencana tindak harus disampaikan kepada pimpinan satuan kerja dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM.
3. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di satuan kerja. Oleh karena itu, Substansi rencana tindak Agen

Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Hukum dan HAM.

4. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain :
 - a. Spesifik,
yaitu rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan;
 - b. Terukur,
yaitu rencana tindak harus memiliki indikator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilannya;

- c. Logis,
yaitu rencana kerja harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistis untuk dapat dicapai;
 - d. Periode waktu.
yaitu rencana kerja harus memiliki periode waktu yang jelas.
5. Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai .

F. PENINGKATAN KAPASITAS

Pengembangan terhadap Agen Perubahan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan sehingga mampu melaksanakan perannya dengan baik dan meningkatkan kuantitas jumlah individu yang mau dan mampu menjadi Agen Perubahan.

Pengembangan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan dalam melaksanakan perannya, dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan sebagai berikut :

1. Peningkatan kemampuan antara lain berupa: pelatihan; *benchmarking*; *workshop*; seminar; *Focus Group Discussion*, dan sebagainya.
2. Pengembangan untuk peningkatan jumlah Agen Perubahan pada satuan kerja dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala setahun sekali dengan mengacu pada Permenpan dan RB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah.

G. PEMBINAAN

Pembinaan dilakukan terhadap Agen Perubahan yang bersangkutan. Pembinaan terhadap Agen Perubahan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk pelatihan terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, yang materinya meliputi :

1. Pemahaman tentang program pencegahan korupsi;
2. Pemahaman tentang teori dan implementasi integritas dan nilai-nilai inti organisasi lainnya;
3. Teknik dan strategi komunikasi mempengaruhi orang lain;
4. Materi lainnya yang terkait dengan substansi program reformasi birokrasi; dan
5. Pelayanan Publik

H. REWARD

Guna memberikan motivasi kerja, perlu diberikan penghargaan kepada Agen Perubahan yang dianggap berprestasi dan berintegritas. Penghargaan tersebut dapat berupa: pemberian fasilitas kerja; pemberian kesempatan melakukan studi banding dalam/luar negeri; tugas belajar; atau bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang wajar, yang bila memerlukan biaya berasal dari sumber yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan

I. KRITERIA AGEN PERUBAHAN

1. Kriteria Agen Perubahan

- a. Langsung menangani dokumen reformasi birokrasi
- b. Cakupan tugas dan fungsinya lebih luas baik yang bersifat internal maupun eksternal
- c. Jenjang pengkaderan sesuai penggolongan tidak terlalu jauh
- d. Mampu memberikan motivasi dan inovasi
- e. Mampu memberikan keteladanan dan integritas

2. Komposisi

- a. Unit Eselon I
 - 1) Kepala Bagian Program dan Pelaporan;
 - 2) Kepala Bagian Kepegawaian;
 - 3) Kepala Bagian Umum;
 - 4) Kepala Sub Bagian Pra;
 - 5) Kepala Sub Bagian Mutasi kepegawaian.
- b. Sekretariat Jenderal
 - 1) Kepala Bagian Evaluasi dan Laporan;

- 2) Kepala Bagian Program dan Anggaran;
 - 3) Kepala Bagian Mutasi;
 - 4) Kepala Bagian Pengembangan
 - 5) Kepala Bagian Hubungan Antar Lembaga;
 - 6) Kepala Bagian Penatausahaan BMN.
- c. Kantor Wilayah
- 1) Kepala Bagian Umum;
 - 2) Kepala Bagian PPL;
 - 3) Kepala Bidang Pada Divisi Masyarakat;
 - 4) Kepala Bidang Pada Divisi Imigrasi;
 - 5) Kepala Bidang Pada Divisi Pelayanan Hukum dan HAM;
 - 6) Ka Unit Pelaksana Teknis.

J. MONITORING DAN EVALUASI

Untuk konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) secara berkala.

1. Subtansi Monev

Monev secara berkala atas pembangunan Agen Perubahan perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengukur efektivitas proses dan hasil atas pelaksanaan perubahan serta memberikan umpan balik (*feedback*) perbaikan secara berkelanjutan dalam membangun Agen Perubahan yang andal. Oleh karena itu, pelaksanaan monev perlu difokuskan pada perkembangan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah disusun. Apabila terdapat permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan rencana tindak implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara tertulis langsung dan berjenjang.

2. Pihak Yang Melakukan Monev

Monev berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Monev internal dilakukan sendiri oleh masing-masing oleh Agen Perubahan, dan

Monev eksternal dilakukan oleh Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM.

3. Mekanisme Pelaporan Monev

Mekanisme pelaksanaan monev dilakukan sejalan dengan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan, yaitu sebagai berikut:

a. Monev Internal Agen Perubahan

- 1) Setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan.
- 2) Hasil pelaksanaan monev dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana. Laporan monev minimal memuat informasi perkembangan pelaksanaan rencana kerja Agen Perubahan, permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi serta usulan alternatif pemecahan masalah/hambatan dan kendala.

- 3) Laporan monev disampaikan kepada pimpinan satuan kerja, dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM
- b. Monev Eksternal Agen Perubahan
- Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan monev eksternal adalah :
- 1) Pelaksanaan monev dilakukan secara berkala dan tahunan
 - 2) Pelaksanaan monev dilakukan melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan
 - 3) Mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM.

4. Tindak Lanjut Hasil Monev

Berdasarkan hasil Monev, Pimpinan satuan kerja berkewajiban memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

K. PENUTUP

Pedoman ini digunakan sebagai acuan dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM dalam pembangunan Agen Perubahan yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing satuan kerja.

.....”.....