



**SALINAN**

BUPATI MAJALENGKA  
PROVINSI JAWA BARAT

PERATURAN BUPATI MAJALENGKA  
NOMOR 55 TAHUN 2022  
TENTANG  
BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MAJALENGKA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 dan Peraturan Bupati Majalengka Nomor 121 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Majalengka Tahun 2020-2024, perlu disusun pedoman untuk percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada area Manajemen Perubahan serta pedoman dalam tata kelola Agen Perubahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka;
- b. bahwa Peraturan Bupati Majalengka Nomor 105 Tahun 2020 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka, perlu dilakukan penyesuaian;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Budaya Kerja dan Tata Kelola Agen Perubahan;

- Mengingat :
1. Pasal 17 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
  2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1968 tentang Pembentukan Kabupaten Purwakarta dan Kabupaten Subang dengan Mengubah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Provinsi Djawa Barat (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1968 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2851);

3. Undang-Undang ...

3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6573);;
7. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025;
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
12. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 163);
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
14. Peraturan ...

14. Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka (Lembaran Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2016 Nomor 14) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Majalengka Nomor 12 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Majalengka (Lembaran Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2019 Nomor 12);
15. Peraturan Bupati Majalengka Nomor 121 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Majalengka Tahun 2020-2024 (Berita Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2020 Nomor 24);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan: PERATURAN BUPATI TENTANG BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah Kabupaten yang selanjutnya disebut Daerah adalah Daerah Kabupaten Majalengka.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Majalengka.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
6. Reformasi Birokrasi 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 nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.
7. Budaya Kerja adalah sikap serta perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing.

8. Nilai ...

8. Nilai Budaya Kerja adalah pilihan nilai moral dan etika meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
9. Agen Perubahan adalah ASN terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
10. Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Majalengka, yang selanjutnya disebut Tim Pelaksana RB, adalah Tim yang dibentuk Pemerintah Kabupaten Majalengka untuk mendorong dan mengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka.
11. Forum Agen Perubahan adalah pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya perubahan pada organisasi tersebut.
12. Rencana Tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu/kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas dan fungsi serta agenda perubahan.
13. *Core Value* (nilai-nilai dasar) adalah prinsip yang dihargai, dijalankan dan dijunjung tinggi sebagai fondasi serta acuan dalam organisasi.

## BAB II PELAKSANAAN

### Bagian Kesatu Budaya Kerja

#### Pasal 2

- (1) Dalam melaksanakan Budaya Kerja, setiap ASN menerapkan *core values* BerAKHLAK yang mempunyai akronim Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.
- (2) Dalam penerapan budaya kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Perangkat Daerah/unit kerja berperan sebagai panutan (*role model*).
- (3) Penjabaran mengenai Budaya Kerja sebagaimana dimaksud tercantum pada ayat (1) sebagaimana tercantum pada Lampiran Peraturan Bupati ini.

### Bagian Kedua Tata Kelola Agen Perubahan

#### Pasal 3

- (1) Setiap ASN dapat ditunjuk sebagai Agen Perubahan di Lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Agen ...

- (2) Agen Perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi sebagai ASN.

#### Pasal 4

- (1) Kriteria untuk dapat dipilih sebagai Agen Perubahan sebagaimana dimaksud pada Pasal 3 ayat (1) meliputi:
  - a. berstatus sebagai ASN;
  - b. tidak sedang dijatuhi hukuman disiplin pegawai;
  - c. bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;
  - d. taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik;
  - e. mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya; dan
  - f. inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
- (2) Penjabaran mengenai pemilihan Agen Perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran Peraturan Bupati ini.

### BAB III

#### MONITORING DAN EVALUASI

#### Pasal 5

- (1) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Budaya Kerja dilakukan oleh Perangkat Daerah yang menangani urusan kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia.
- (2) Hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

#### Pasal 6

- (1) Monitoring dan evaluasi tata kelola Agen Perubahan dilaksanakan secara internal dan eksternal.
- (2) Monitoring dan evaluasi internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh masing-masing individu Agen Perubahan.
- (3) Monitoring dan evaluasi eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah/unit kerja.

### BAB IV

#### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 7

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, maka Peraturan Bupati Nomor 105 Tahun 2020 tentang Pedoman

Pengembangan ...

Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka (Berita Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2020 Nomor 108), dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 8

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Majalengka.

Ditetapkan di Majalengka  
pada tanggal 19 Desember 2022

BUPATI MAJALENGKA,

ttd

KARNA SOBAHI

Diundangkan di Majalengka  
pada tanggal 19 Desember 2022

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN MAJALENGKA,

ttd

EMAN SUHERMAN

BERITA DAERAH KABUPATEN MAJALENGKA TAHUN 2022 NOMOR 56

Salinan sesuai dengan aslinya,

KERALA BAGIAN HUKUM  
SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN MAJALENGKA,



DEDE SUPENA NURBAHAR  
NIP 19651225 198603 1 003

LAMPIRAN PERATURAN BUPATI MAJALENGKA

NOMOR : 55 TAHUN 2022  
TANGGAL : 19 DESEMBER 2022  
TENTANG : BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA  
AGEN PERUBAHAN.

BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA  
AGEN PERUBAHAN

A. BUDAYA KERJA

1. Pendahuluan

Reformasi Birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakter adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Reformasi Birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada Tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemeritahan kelas dunia, yaitu pemerintah yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada Tahun 2025.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada beberapa 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). Untuk mempercepat keberhasilan Reformasi Birokrasi dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja maka perlu disusun acuan budaya kerja dan tata kelola agen perubahan Pemerintah Kabupaten Majalengka yang dapat dijadikan landasan dalam mendorong perubahan sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka.

2. Dasar Nilai dan Perilaku

Nilai merupakan hal-hal, seperti prinsip atau kualitas tertentu, yang disepakati sebagai sesuatu yang penting atau berguna bagi kemanusiaan. Sementara perilaku merupakan tanggapan, reaksi atau respons individu terhadap rangsangan atau lingkungan yang akan berdampak pada individu. Respons individu itu mencerminkan dan mendapat pengaruh dari pola pikir dan nilai yang dianut atau dipercayainya.

Nilai-nilai ...

Nilai-nilai dasar (*core value*) yang diterapkan menjadi dasar penguatan budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka, dilaksanakan oleh seluruh Aparatur Sipil Negara untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi. *Core values* tersebut agar diinternalisasi dan diimplementasikan secara utuh tidak menambah atau mengurangi definisi dan panduan perilaku, namun dapat melengkapi dengan contoh perilaku (kode perilaku) yang relevan dengan konteks tugas fungsi masing-masing perangkat daerah.

### 3. Budaya Kerja

Dalam rangka penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan Aparatur Sipil Negara menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 tentang nilai dasar dan Pasal 5 tentang kode etik dan kode perilaku dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN sehingga diluncurkanlah *core values* (nilai-nilai dasar) ASN “BerAKHLAK” dan *employer branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

Berikut uraian nilai, definisi nilai dan perilaku (kode etik) BerAKHLAK

No	Nilai	Definisi Nilai	Perilaku
1.	Berorientasi Pelayanan	komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat	a. memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat; b. ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan; c. melakukan perbaikan tiada henti;
2.	Akuntabel	bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan	a. melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi; b. menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien; c. tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan;
3.	Kompeten	terus belajar dan mengembangkan kapabilitas	a. meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab

			<p>tantangan yang selalu berubah;</p> <p>b. membantu orang lain belajar;</p> <p>c. melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;</p>
4.	Harmonis	saling peduli dan menghargai perbedaan	<p>a. menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;</p> <p>b. suka menolong orang lain;</p> <p>c. membangun lingkungan kerja yang kondusif;</p>
5.	Loyal	berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara	<p>a. memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;</p> <p>b. menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara;</p> <p>c. menjaga rahasia jabatan dan negara;</p>
6.	Adaptif	terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan	<p>a. cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;</p> <p>b. terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;</p> <p>c. bertindak proaktif;</p>
7.	Kolaboratif	membangun kerja sama yang sinergis	<p>a. memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;</p> <p>b. terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;</p> <p>c. menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.</p>

4. Sosialisasi dan Internalisasi

Penerapan nilai budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka dilakukan melalui sosialisasi dan internalisasi secara terus menerus. Proses sosialisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai budaya kerja pada setiap unit kerja. Sedangkan internalisasi dilaksanakan dengan melibatkan *Role Model* dan Agen Perubahan agar nilai dan perilaku budaya kerja dapat tercermin dalam perilaku Aparatur Sipil Negara. Sosialisasi dan internalisasi dilaksanakan melalui berbagai media komunikasi.

Dalam proses sosialisasi dan internalisasi, *Role Model* berperan sebagai teladan/panutan yang dijadikan contoh dalam disiplin, peningkatan kinerja dan prestasi kerja serta pengembangan pola pikir budaya kerja.

Selain itu, *Role Model* juga berperan sebagai lokomotif perubahan yaitu bertugas menjadi penggerak sekaligus pendorong pemecahan masalah yang dihadapi di dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan unit kerja; sebagai motivator yang bertugas mendorong bawahan untuk keluar dari zona nyaman dan bekerja dalam zona persaingan serta mendukung, mendengarkan dan menyalurkan aspirasi yang disampaikan bawahan.

5. Monitoring dan Evaluasi

Untuk mengukur efektivitas penerapan nilai dan perilaku budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

B. TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN

1. Latar Belakang

Perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi 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 suatu organisasi yaitu adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. 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 instansi pemerintah diperlukan suatu pedoman.

Penyusunan tata kelola Agen Perubahan ini dimaksudkan guna mendukung percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada area Manajemen Perubahan serta pedoman dalam membangun Agen Perubahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka.

## 2. Asas Pembangunan Agen Perubahan

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

- a. Komitmen Pimpinan. Pembentukan 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 pembentukan Agen Perubahan;
- c. Rasa Memiliki. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembentukan Agen Perubahan tetap terpelihara;
- d. Ketersediaan Sumber Daya. Pelaksanaan pembentukan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan, antara lain berupa dana, personil, sarana dan prasarana; dan
- e. Lingkungan yang kondusif. Perlu 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.

## 3. Tahapan Pembentukan Agen Perubahan

Tahapan yang harus dilakukan dalam membentuk Agen Perubahan meliputi:

- a. Tahap Penjaringan awal yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:
    - 1) Kepala Perangkat Daerah/unit kerja melakukan seleksi internal kepada individu organisasi yang akan menjadi Agen Perubahan dari Perangkat Daerah/unit kerja berdasarkan kriteria Agen Perubahan;
    - 2) Proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada Kepala Perangkat Daerah/unit kerja;
    - 3) Hasil seleksi internal Kepala Perangkat Daerah/unit kerja disampaikan kepada Tim Pelaksana RB;
    - 4) Tim Pelaksana RB melakukan penelaahan atas hasil seleksi internal Kepala Perangkat Daerah/unit kerja. Penelaahan lebih ditekankan pada pemenuhan kriteria dan komitmen individu yang diusulkan. Dalam proses penelaahan ini Tim Pelaksana RB dapat melakukan klarifikasi kepada Kepala Perangkat Daerah /unit kerja dan individu yang diusulkan. Apabila diperlukan penilaian yang lebih khusus oleh Tim Pelaksana RB, kebijakannya diserahkan oleh pimpinan masing-masing instansi pemerintah.
  - b. Tahap *Assesment* oleh Tim Pelaksana RB. Individu Agen Perubahan yang telah terpilih pada tahap penjaringan awal selanjutnya dilakukan *assesment*. Pelaksanaan *assesment* dilakukan dengan memperhatikan hal sebagai berikut :
    - 1) *Assesment* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kepribadian dan potensi kemampuan seseorang individu sebagai Agen Perubahan.
    - 2) Penilaian dilakukan secara sederhana yang tidak memerlukan biaya tinggi.
    - 3) Hasil *Assesment* digunakan sebagai bagian bahan pertimbangan Bupati selain hasil seleksi penjaringan awal dalam menetapkan seorang individu dapat menjadi Agen Perubahan serta untuk program pengembangan dan pembinaan lanjutan dalam meningkatkan integritas dan kapabilitas individu Agen Perubahan.
  - c. Tahap Penetapan Agen Perubahan, yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:
    - 1) Penetapan Agen Perubahan ditetapkan dengan Keputusan Bupati;
    - 2) Keputusan Bupati, minimal berisi tentang daftar individu yang ditetapkan sebagai Agen Perubahan, peran dan tugas Agen Perubahan;
    - 3) Tahun berikutnya Perangkat Daerah/unit kerja mengajukan kembali pengajuan baru untuk dijadikan usulan dan penetapan di tahun berikutnya.
4. Peran, Tugas, Pengorganisasian, Mekanisme dan Rencana Tindak Kerja Agen Perubahan
- a. Peran dan Tugas Agen Perubahan, meliputi:
    - 1) Sebagai Katalis, yang bertugas memberikan keyakinan dan pemahaman kepada seluruh pegawai di lingkungan Perangkat Daerah / unit kerja masing-masing tentang pentingnya perubahan menuju kearah yang lebih baik;

- 2) Sebagai Penggerak Perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju kearah yang lebih baik;
- 3) Sebagai Pemberi Solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di Lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju yang lebih baik;
- 4) Sebagai Mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam maupun di luar unit kerja yang terkait dengan proses perubahan; dan
- 5) Sebagai Penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerja dengan para pengambil keputusan;

b. Pengorganisasian Agen Perubahan

Peran dan tugas Agen Perubahan dan Forum Agen Perubahan melekat pada peran, tugas dan fungsi individu Agen Perubahan dalam unit organisasinya masing-masing, sehingga tidak diperlukan pembentukan unit organisasi struktural baru.

c. Mekanisme Kerja Agen Perubahan

Mekanisme kerja Agen Perubahan diperlukan agar diperoleh harmonisasi dan sinergitas gerak langkah antar komponen organisasi dalam melakukan perubahan dalam rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Majalengka. Mekanisme kerja Agen Perubahan meliputi:

- 1) Mekanisme kerja Agen Perubahan dengan Kepala Daerah/Kepala Perangkat Daerah/Unit Kerja, sebagai berikut:
  - a) Agen Perubahan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Kepala Perangkat Daerah/unit kerja;
  - b) Agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dan harus mendapat persetujuan dari Kepala Perangkat Daerah/unit kerja;
  - c) Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Bupati melalui Tim Pelaksana RB;
  - d) Kepala Perangkat Daerah/unit kerja memonitor secara berkala pelaksanaan rencana tindak kerja Agen Perubahan di Perangkat Daerah/unit kerja serta menyediakan dukungan maupun sumber daya yang dibutuhkan;
  - e) Jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan berjenjang; dan

- f) Kepala Perangkat Daerah/unit kerja memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.
- 2) Mekanisme Kerja Agen Perubahan dengan Tim Pelaksana RB, sebagai berikut:
    - a) Tim Pelaksana RB khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan mengoordinasikan para Agen Perubahan.
    - b) Koordinasi Tim Pelaksana RB dengan Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan melalui penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan, tahap monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana tindak secara berkala, tahap pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas Agen Perubahan; dan
    - c) Tim Pelaksana RB yang terkait dengan manajemen perubahan memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk menerapkan kemajuan yang diperoleh satu unit kerja ke unit kerja lainnya.
  - 3) Mekanisme Kerja Agen Perubahan dengan sesama Agen Perubahan lainnya, sebagai berikut:
    - a) Agen Perubahan dalam suatu Perangkat Daerah/unit kerja dapat membentuk suatu kelompok Agen Perubahan yang tergabung dalam suatu forum Agen Perubahan di tingkat Perangkat Daerah/unit kerja;
    - b) Forum Agen Perubahan di tingkat Perangkat Daerah/unit kerja dapat bergabung dalam suatu Forum Agen Perubahan pada tingkat kabupaten;
    - c) Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi individu/kelompok Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengetahuan/pengalaman serta untuk mereplikasi kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi; dan
    - d) koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan, penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.
  - 4) Mekanisme Kerja Agen Perubahan dengan pegawai lainnya, sebagai berikut:
    - a) Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan di Lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan;
    - b) Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program Reformasi Birokrasi internal di Lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja kepada para pegawai melalui berbagai cara antara lain dengan pertemuan rutin, sosialisasi dan pelatihan; dan

- c) penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan, kemudian secara bertahap Agen Perubahan mengajak anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kerja organisasi.
- d. Rencana Tindak Agen Perubahan
  - 1) Rencana Tindak disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan pada tingkat Perangkat Daerah/unit kerja.
  - 2) Rencana Tindak disampaikan kepada Bupati dengan tembusan kepada Tim Pelaksana RB.
  - 3) Substansi rencana tindak harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan road map Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Majalengka.
  - 4) Penyusunan rencana tindak memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik yaitu spesifik, terukur, logis dan mempunyai periode waktu yang jelas.
  - 5) Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai.
  - 6) Bentuk formulir rencana tindak Agen Perubahan adalah sebagai berikut :

No	Nilai Organisasi	Perubahan yang ingin dicapai			Rencana Tindak		Ket
		Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Kegiatan	Waktu	

- 5. Pembinaan dan Pengembangan
  - a. Pembinaan Agen Perubahan
 

Tim Pelaksana RB melakukan pembinaan terhadap Agen Perubahan secara berkala dan paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
  - b. Pengembangan Agen Perubahan
 

Pengembangan Agen Perubahan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

    - 1) Meningkatkan kemampuan dan integritas Agen Perubahan dengan mengadakan pelatihan, *benchmarking*, *workshop*, seminar, *Forum Group Discussion* dan sebagainya; dan
    - 2) Meningkatkan jumlah Agen Perubahan dengan melakukan rekrutmen baru secara berkala minimal 1 (satu) tahun sekali.



- d. Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi maka Bupati memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun kelompok Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

BUPATI MAJALENGKA,

ttd

KARNA SOBAHI

Salinan sesuai dengan aslinya,

KEPALA BAGIAN HUKUM  
SEKRETARIAT DAERAH  
KABUPATEN MAJALENGKA,



DIDE SUPENA NURBAHAR  
NIP 19651225 198603 1 003