

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 4 TAHUN 2013
TENTANG MANAJEMEN PERUBAHAN KEMENTERIAN PAN DAN RB.

RENCANA MANAJEMEN PERUBAHAN KEMENTERIAN PAN DAN RB

Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan upaya perubahan dari kondisi birokrasi yang dipandang kurang baik ke kondisi birokrasi yang lebih baik. Upaya perubahan yang dilakukan merupakan proses yang melelahkan, memerlukan banyak pengorbanan dan waktu yang lama. Oleh karena itu, jika proses perubahan tidak dikelola dengan baik maka risiko kegagalan bahkan kemungkinan jatuh pada posisi yang lebih buruk mungkin dapat terjadi. Dalam kaitan tersebut, maka salah satu aspek penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah menyusun rencana perubahan yang didalamnya menyangkut tidak hanya rencana aksi tetapi juga strategi perubahan dan strategi komunikasi. Rencana perubahan memiliki arti yang penting dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi, yang membawa seluruh proses perubahan berjalan secara hati-hati, bertahap, konsisten, dan melalui upaya perbaikan yang secara terus menerus.

Tujuan

Tujuan dari rencana manajemen perubahan adalah:

1. Memberikan arahan mengenai langkah-langkah perubahan bertahap yang akan dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi di Kementerian PAN dan RB;
2. Membantu mendorong seluruh elemen di Kementerian PAN dan RB untuk ikut berkomitmen melakukan upaya reformasi birokrasi;
3. Membantu seluruh individual dalam membangun budaya kerja yang diperlukan dalam membentuk birokrasi yang lebih baik;
4. Menuntun upaya untuk melakukan komunikasi yang efektif dan transparan;
5. Menjadi instrumen untuk melihat sampai sejauhmana keberhasilan reformasi birokrasi telah dicapai.

Prinsip-prinsip

Prinsip-prinsip pelaksanaan rencana manajemen perubahan meliputi:

1. Kesadaran akan proses. Proses perubahan merupakan proses yang memerlukan waktu yang lama, upaya keras, konsisten dan komitmen bersama, oleh karena itu seluruh pihak tidak hanya tim pelaksana, tetapi juga seluruh individual pegawai harus menyadari mengenai proses tersebut;
2. Membangun kepercayaan. Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga harus dilakukan dengan upaya membangun kepercayaan bahwa perubahan pada dasarnya adalah untuk mewujudkan kondisi yang lebih baik tidak hanya bagi organisasi Kementerian PAN dan RB tetapi juga bagi birokrasi secara keseluruhan ;
3. Ketersediaan sumber daya. Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan dengan memperhatikan ketersediaan dan kemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki oleh Kementerian PAN dan RB;
4. Keteraturan. Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan dengan memperhatikan keteraturan dari sekuensi dengan memperhatikan dinamika perubahan yang terjadi dalam organisasi;
5. Keberlanjutan komunikasi. Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan melalui komunikasi secara terus menerus, tidak hanya komunikasi vertikal, tetapi juga horizontal maupun diagonal.

Area Perubahan

Tujuan perubahan sebagaimana direncanakan dalam rencana manajemen perubahan ini tidak lain adalah tujuan reformasi birokrasi di Kementerian PAN dan RB, menyangkut 8 area perubahan, yaitu:

1. Organisasi Kementerian PAN dan RB. Diharapkan organisasi Kementerian PAN dan RB menjadi organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*);
2. Tatalaksana. Diharapkan sistem, proses dan prosedur kerja di Kementerian PAN dan RB menjadi lebih jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*;
3. Peraturan Perundang-undangan. Regulasi yang diterbitkan oleh Kementerian PAN dan RB menjadi lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif;
4. Sumber daya manusia aparatur. Diharapkan Kementerian PAN dan RB memiliki SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera;
5. Pengawasan. Diharapkan Kementerian PAN dan RB dapat meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.
6. Akuntabilitas. Diharapkan Kementerian PAN dan RB dapat meningkatkan kapasitas akuntabilitas kinerja birokrasi; yang meliputi hasil atas aspek kepemimpinan, aspek organisasi, aspek manajemen SDM, aspek penganggaran, dan aspek manajemen proses.

7. Pelayanan publik. Diharapkan Kementerian PAN dan RB dapat memberikan pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan seperti kepastian waktu, kualitas dan kepastian hukum.
8. Pola pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur. Diharapkan Kementerian PAN dan RB menjadi organisasi birokrasi yang dapat mendorong peningkatan kinerja, baik interpersonal, informasional dan *decisional* agar tidak lagi budaya kerja dan pola pikir yang masih berorientasi pada pelaksanaan kegiatan semata namun menjadi organisasi yang dapat bersinergi antar unit kerja untuk menghasilkan *outcomes* bersama.

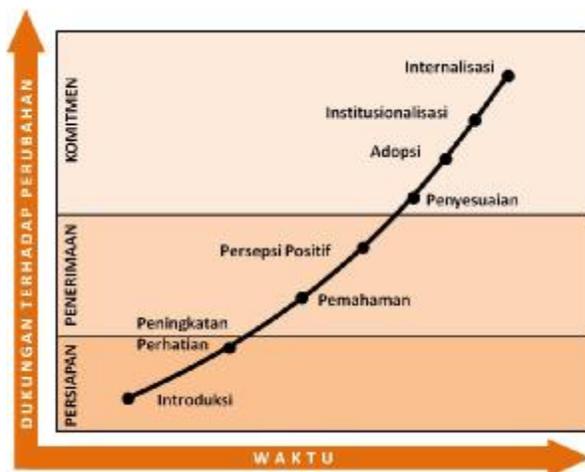
Organisasi Manajemen Perubahan

Organisasi manajemen perubahan di Kementerian PAN dan RB terintegrasi dalam organisasi Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi yang dipimpin langsung oleh Sekretaris Kementerian PAN dan RB.

Dalam Operasionalnya sehari-hari, manajemen perubahan dilaksanakan oleh kelompok kerja manajemen perubahan.

Rencana Manajemen Perubahan

Tahapan umum manajemen perubahan di Kementerian PAN dan RB dapat digambarkan sebagai berikut:



Pada tahapan persiapan seluruh individual diperkenalkan terhadap perubahan yang akan dilakukan di Kementerian PAN dan RB sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Upaya ini tidak lain adalah untuk memberikan pemahaman awal tentang perubahan sehingga seluruh pegawai memiliki "awareness" (peningkatan perhatian) terhadap perubahan. Dari tahapan adanya peningkatan perhatian diharapkan akan secara perlahan membangun pemahaman untuk segera melakukan perubahan. Peningkatan pemahaman terhadap perubahan diharapkan akan mendorong munculnya persepsi positif terhadap perubahan yang dilakukan. Selanjutnya pegawai diharapkan melakukan penyesuaian-penyusunan diri terhadap perubahan yang dilakukan hingga akhirnya yang bersangkutan mampu melakukan penyesuaian dan mengadopsi perilaku yang sesuai dengan perubahan. Jika pegawai sudah mampu mengadopsi perilaku yang sesuai dengan organisasi, maka selanjutnya terjadi institusionalisasi dan kemudian internalisasi.

Atas dasar tersebut, maka rencana manajemen perubahan di Kementerian PAN dan RB diarahkan pada tiga hal yaitu:

1. Membangun komitmen seluruh jajaran pegawai di lingkungan Kementerian PAN dan RB dari level tertinggi hingga terendah untuk secara konsisten melakukan upaya bersama menciptakan birokrasi ke arah perubahan yang lebih baik;
2. Mendorong seluruh jajaran pegawai di lingkungan Kementerian PAN dan RB untuk merubah pola pikir lama menjadi pola pikir yang mengutamakan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), mengutamakan kualitas dan kinerja sehingga mampu menciptakan Kementerian PAN dan RB yang menjadi contoh penerapan reformasi birokrasi;
3. Memelihara momentum perubahan agar tetap dalam posisi yang positif sesuai dengan tujuan perubahan dari reformasi birokrasi;
4. Membangun budaya kerja yang kondusif bagi upaya menciptakan Kementerian PAN dan RB yang mengutamakan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), agar tidak lagi budaya kerja dan pola pikir yang masih berorientasi pada pelaksanaan kegiatan semata namun menjadi organisasi yang dapat bersinergi antar unit kerja untuk menghasilkan *outcomes* bersama dan juga menciptakan Kementerian PAN dan RB menjadi contoh penerapan reformasi birokrasi.

Sesuai dengan empat hal tersebut di atas, maka rencana manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi mencakup tahapan sebagai berikut:

Tahapan	Kegiatan
1. Persiapan	1.1 Membentuk Tim Manajemen Perubahan;
	1.2 Melakukan pemetaan terhadap pemangku kepentingan, mencakup siapa, apa harapan dan penilaian mereka terhadap Kementerian PAN dan RB;
	1.3 Melakukan asesmen terhadap kesiapan pegawai di lingkungan Kementerian PAN dan RB dalam melakukan perubahan;
	1.4 Menyusun rencana kegiatan dalam rangka manajemen perubahan, termasuk di dalamnya strategi perubahan dan strategi komunikasi;
	1.5 Menyusun instrumen monitoring dan evaluasi pelaksanaan manajemen perubahan untuk keperluan perbaikan berkelanjutan terhadap pelaksanaan manajemen perubahan.
2. Integrasi Road Map	3.1 Integrasi <i>Quick Wins</i> .
	3.2 Integrasi program penataan peraturan perundang-undangan.
	3.3 Integrasi program penataan tatalaksana.
	3.4 Integrasi program penataan organisasi.
	3.5 Integrasi program penataan sistem manajemen SDM.
	3.6 Integrasi program penguatan pengawasan.
	3.7 Integrasi program penguatan akuntabilitas.
	3.8 Integrasi program peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. Pembangunan komitmen	2.1 Merumuskan nilai-nilai yang akan digunakan oleh Kementerian PAN dan RB sebagai dasar untuk merumuskan etika dan pengembangan budaya kerja;
	2.2 Merumuskan berbagai instrumen yang akan digunakan sebagai perangkat pembangunan komitmen pegawai;
	2.3 Melakukan pengelolaan resistensi terhadap perubahan;
	2.4 Melaksanakan upaya pembangunan komitmen.
4. Pemeliharaan momentum perubahan	4.1 Melakukan survey kepuasan pegawai, mencakup upaya untuk melihat indeks kesiapan untuk melakukan perubahan, indeks partisipasi, indeks komitmen;
	4.2 Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan;
	4.3 Memberikan penghargaan-penghargaan tertentu untuk memotivasi dan menjaga momentum perubahan.
Strategi perubahan	

Secara umum strategi manajemen perubahan yang akan diterapkan dalam proses reformasi birokrasi di Kementerian PAN dan RB beberapa pendekatan sebagai berikut:

1. **Direktif.** Pendekatan ini mengharuskan semua unit kerja dan individu-individu pegawai yang berada di dalamnya untuk mengikuti arahan kebijakan perubahan yang telah digariskan oleh Kementerian PAN dan RB. Langkah-langkah yang dilakukan antara lain melalui: penegakan kebijakan internal yang mendorong perubahan, seperti disiplin, etika dan nilai-nilai, penegakan standard operating procedures (SOPs), penerapan sistem penilaian kinerja, dan lainnya;
2. **Edukatif.** Pendekatan ini lebih memfokuskan pada upaya untuk memberikan pendidikan melalui berbagai media dalam rangka memberikan pemahaman, meningkatkan persepsi positif, membantu melakukan penyesuaian, sampai pada terjadinya internalisasi pada masing-masing individual pegawai. Langkah-langkah yang dilakukan antara lain melalui: sosialisasi, pelatihan-pelatihan, outbound, workshop, dan lainnya ;
3. **Partisipasi.** Pendekatan ini lebih memfokuskan pada upaya untuk mendorong seluruh pegawai berpartisipasi aktif dalam melakukan perubahan. Langkah-langkah yang dilakukan antara lain melalui: menetapkan agen-agen perubahan di setiap unit kerja, membentuk tim-tim champions, dan lainnya.

Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi dalam rangka manajemen perubahan proses reformasi birokrasi di Kementerian PAN dan RB meliputi beberapa pendekatan sebagai berikut:

1. **Komunikasi internal.** Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, membangun persepsi positif tentang perubahan, membantu pegawai dalam melakukan penyesuaian-