



SALINAN

**MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA**

PERATURAN MENTERI
DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 14 TAHUN 2017
TENTANG
PEDOMAN DUTA PERUBAHAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : bahwa optimalisasi pelaksanaan reformasi birokrasi dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme serta mampu melayani publik secara akuntabel di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, perlu menetapkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Duta Perubahan di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

2. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6037);
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025;
5. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 463);
6. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2016 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1430);
7. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 17 Tahun 2016 tentang Budaya Kerja di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1432);
8. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 18 Tahun 2016 tentang Kode Etik Pegawai di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1433);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI TENTANG PEDOMAN DUTA PERUBAHAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI.

Pasal 1

Pedoman Duta Perubahan di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Pedoman Duta Perubahan di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas sebagai duta perubahan di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Pasal 3

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Menteri ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 7 Agustus 2017

MENTERI DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN
TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

EKO PUTRO SANDJOJO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 8 Agustus 2017

DIREKTUR JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

WIDODO EKATJAHJANA

Salinan sesuai aslinya
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan
Transmigrasi
Plt. Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana



R. Hari Pramudiono

LAMPIRAN
PERATURAN MENTERI DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI
NOMOR 14 TAHUN 2017
TENTANG
PEDOMAN DUTA PERUBAHAN DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH
TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

SISTEMATIKA

- BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang
B. Tujuan dan Sasaran
C. Ruang Lingkup
D. Dasar Hukum
- BAB II PENGERTIAN, ASAS, PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN
SERTA LINGKUNGAN PERUBAHAN DAN TANTANGAN
A. Pengertian
B. Asas Agen Perubahan
C. Peran dan Tugas Agen Perubahan
D. Lingkungan Perubahan
E. Tantangan
F. Cara Menghadapi Tantangan
- BAB III MEKANISME PELAKSANAAN AGEN PERUBAHAN
A. Kedudukan Agen Perubahan
B. Pengorganisasian Agen Perubahan
C. Hubungan Agen Perubahan
D. Rencana Tindak Agen Perubahan
E. Pelaksanaan Rencana Tindak
- BAB IV PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN AGEN PERUBAHAN
A. Pembinaan Agen Perubahan
B. Penghargaan
C. Pengembangan Agen Perubahaan
D. Monitoring dan Evaluasi
- BAB V PENUTUP

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Esensi reformasi yang digerakkan oleh kekuatan rakyat (*people power*) tahun 1998 adalah keinginan sejarah bangsa Indonesia untuk melakukan perubahan mendasar terhadap paradigma tata kelola penyelenggaraan negara yang demokratis dengan menempatkan rakyat sebagai pemegang kadaulatan yang harus dilayani. Kondisi tersebut menuntut *performance* birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, akomodatif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai demokrasi berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 secara konsekuen.

Reformasi birokrasi yang dicanangkan pimpinan pemerintahan sejak tahun 2010 merupakan keharusan yang **mau tidak mau wajib diikuti** oleh seluruh unsur pegawai ASN sebagai motor penggerak utama birokrasi. reformasi birokrasi adalah upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan ke arah perbaikan birokrasi yang efektif dan efisien. Pada periode 2015-2019, reformasi birokrasi merupakan kelanjutan tahapan sebelumnya untuk menuntaskan upaya-upaya yang belum dicapai pada tahap pertama sekaligus mempersiapkan terwujudnya birokrasi kelas dunia pada lima tahun berikutnya. Disadari atau tidak, pengaruh dinamika politik terhadap birokrasi tetap akan menjadi tantangan bagi reformasi birokrasi. Oleh karena itu, pada awal pemerintahannya tahun 2014, Presiden Jokowi menegaskan bahwa reformasi birokrasi harus diawali dengan perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) berlandaskan semangat "revolusi mental" yang harus dipelopori pegawai ASN sebagai motor penggerak utama birokrasi pemerintahan. Artinya, siapapun mereka yang menyandang status sebagai pegawai ASN hukumnya wajib untuk melakukan perubahan ke arah terwujudnya birokrasi pemerintahan kelas dunia dengan indikator perubahan yang terukur dan dapat dipertanggung jawabkan.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sebagai kementerian baru hasil integrasi secara parsial dari tiga kementerian sebelumnya, telah melakukan serangkaian upaya reformasi

birokrasi secara bertahap yang diarahkan pada delapan area perubahan, yang meliputi: (1) manajemen perubahan serta Pola Pikir (*Mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*) Aparatur, (2) penataan dan penguatan organisasi, (3) penataan tatalaksana, (4) peraturan perundang-undangan, (5) penataan sistem manajemen SDM Aparatur, (6) penguatan pengawasan, (7) penguatan akuntabilitas kinerja, dan (8) peningkatan kualitas pelayanan publik. Namun disadari bahwa hasil yang dicapai belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Manajemen perubahan yang merupakan titik awal perubahan untuk mewujudkan birokrasi melayani belum mencapai hasil memuaskan, sementara area perubahan yang lain terus bergerak sesuai dengan tahapan yang ditetapkan. Salah satu penyebab belum tercapainya target manajemen perubahan untuk mengubah pola pikir, pola sikap dan perilaku tersebut adalah belum adanya individu dan/atau kelompok pegawai ASN yang dipercaya sebagai Agen Perubahan untuk menggerakkan proses perubahan dari dalam organisme organisasi. Kondisi tersebut mengakibatkan: (1) kurangnya sosialisasi mengenai reformasi birokrasi, (2) belum adanya kesadaran pentingnya reformasi birokrasi sebagai “kebutuhan bersama”, (3) minimnya *awareness* pegawai ASN di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, dan (4) terdapat kecenderungan bahwa reformasi birokrasi hanya dipahami sebagai hal yang diketahui saja (*knowing*) dan hanya dianggap sebagai urusan remunerasi.

Sehubungan dengan itu, kepercayaan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi kepada beberapa individu pegawai ASN sebagai Agen Perubahan berdasarkan Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 26 Tahun 2017 ini wajib disambut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi beserta seluruh pegawai ASN dengan sungguh-sungguh. Harapannya, individu pegawai ASN yang dipercaya menjadi Agen Perubahan akan mampu menjadi perpanjangan tangan pimpinan kementerian untuk menggerakkan seluruh pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Melalui agen-agen Perubahan tersebut akan tercipta birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral,

sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan Kode Etik Aparatur Sipil Negara.

B. Tujuan dan Sasaran

1. Tujuan

Tujuan pedoman ini adalah untuk memberikan acuan kepada para Agen Perubahan dan Pejabat Pimpinan Tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam melaksanakan perannya bersama sebagai *role model* perubahan.

2. Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dengan adanya pedoman ini adalah terciptanya kemudahan yang dapat mendukung kelancaran bagi Agen Perubahan Pejabat Pimpinan Tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam melaksanakan peran dan tugasnya mencapai target perubahan yang ditetapkan.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman ini sebagai berikut:

1. Pendahuluan yang memuat mengenai latar belakang, tujuan, ruang lingkup dan dasar hukum Agen Perubahan;
2. Pengertian, asas, peran dan tugas Agen Perubahan, lingkungan perubahan dan tantangan yang mungkin dihadapi oleh Agen Perubahan;
3. Mekanisme pelaksanaan peran dan tugas Agen Perubahan yang sekaligus menggambarkan kedudukan Agen perubahan serta hubungan kerja Agen perubahan dengan seluruh pemangku kepentingan dalam reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
4. Pembinaan dan pengembangan Agen Perubahan.

D. 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.

3. Instruksi Presiden 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.
8. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2016 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
9. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 17 Tahun 2016 tentang Budaya Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
10. Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 26 tentang Pembentukan Agen Perubahan di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
11. Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 10 Tahun 2017 tentang Tim Reformasi Birokrasi dan Manajemen Perubahan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

BAB II

PENGERTIAN, ASAS, PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN SERTA LINGKUNGAN PERUBAHAN DAN TANTANGAN

A. PENGERTIAN

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

- 1. Perubahan**, adalah pergeseran pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) pegawai ASN Pejabat Pimpinan Tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja yang lebih tinggi.
- 2. Integritas**, adalah individu pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian semata-mata untuk mendorong terwujudnya penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang bersih dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta tidak terpengaruh oleh kepentingan politik.
- 3. Kinerja Tinggi**, adalah individu pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan untuk mendorong terwujudnya pencapaian target kinerja kementerian yang ditetapkan.
- 4. Agen Perubahan**, adalah individu pegawai ASN **terpilih dan terpercaya** yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 26 Tahun 2017 untuk menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 5. Unit Kerja**, adalah unit/satuan kerja Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

- 6. Pimpinan Unit Kerja,** adalah Pejabat Pimpinan Tinggi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang mempunyai lingkaran pengaruh dan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku.
- 7. Role Model Perubahan,** adalah keteladanan Pejabat Pimpinan Tinggi bersama individu pegawai ASN yang dipercaya sebagai Agen Perubahan.
- 8. Forum Agen Perubahan,** adalah forum pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya proses perubahan pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 9. Tim Reformasi Birokrasi,** adalah Tim yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 10 Tahun 2017 yang mempunyai tugas mendorong dan mengawal pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

B. ASAS AGEN PERUBAHAN

Beberapa asas yang harus dipedomani agar Agen Perubahan dapat berjalan efektif adalah:

- 1. Komitmen Pimpinan.** Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi dan Pejabat Pimpinan Tinggi pada Unit Kerja yang bersangkutan. Oleh karena itu, keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi dan Pejabat Pimpinan Tinggi pada Unit Kerja adalah sebuah keharusan.
- 2. Partisipatif.** Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- 3. Rasa Memiliki.** Rasa memiliki yang kuat dari seluruh pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum Agen Perubahan.
- 4. Ketersediaan Sumber Daya.** Pelaksanaan peran dan tugas Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu

mendukung proses perubahan berkelanjutan, baik dana, personil, waktu, serta sarana dan prasarana.

- 5. Lingkungan yang Kondusif.** Lingkungan kondusif internal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, terkait dengan kebijakan pimpinan merupakan prasyarat yang harus diciptakan agar Agen Perubahan dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan rencana tindak secara konsisten dan berkelanjutan.

C. PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN

Peran dan Tugas Agen Perubahan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, sebagai berikut:

1. Katalis

Sebagai katalis, Agen Perubahan bertugas menumbuhkan keyakinan kepada seluruh pegawai ASN di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan dan mendorong pegawai ASN untuk selalu mengembangkan kompetensi serta meningkatkan kapasitas diri pada Unit Kerja menuju ke arah Unit Kerja yang lebih baik.

2. Penggerak Perubahan

Sebagai Penggerak Perubahan, Agen Perubahan bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai ASN untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.

3. Pemberi Solusi

Sebagai Pemberi Solusi, Agen Perubahan bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai ASN atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik.

4. Mediator

Sebagai Mediator, Agen Perubahan bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan.

5. Penghubung

Sebagai Penghubung, Agen Perubahan bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai ASN di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

D. LINGKUNGAN PERUBAHAN

Sebagai unsur penggerak utama perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Agen Perubahan harus memahami lingkungan yang berpengaruh terhadap peran dan tugasnya. Lingkungan perubahan yang perlu dipahami mencakup antara lain:

1. Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tahun 2015-2019.
2. Indikator Kinerja Utama Kementerian dan Indikator Kinerja Unit Kerja;
3. Peta Bisnis Kementerian yang mencakup L0, L1, L2 dan SOP masing-masing unit kerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
4. Rencana aksi masing-masing Pokja (kelompok kerja) Area Perubahan berdasarkan hasil *review road map* Reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
5. Penataan dan penguatan kelembagaan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
6. Penataan peraturan perundang-undangan.
7. Sistem Manajemen Aparatur Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
8. Penguatan sistem pengawasan di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
9. Peningkatan akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
10. Peningkatan pelayanan publik yang berlaku di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

E. TANTANGAN

Dalam menghadapi suatu perubahan, banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “**penolakan atas perubahan itu sendiri**”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru penolakan tersebut memberikan alternatif atau peringatan sehingga perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, dan lain sebagainya. Paling tidak ada dua kategori sumber penolakan atas perubahan yang harus dipahami oleh Agen Perubahan, yaitu penolakan individual yaitu penolakan yang dilakukan oleh **individu** (pegawai ASN) dan yang dilakukan oleh **kelompok atau organisasional** (unit kerja).

1. Penolakan individual

Penolakan atau resistensi perubahan yang dilakukan oleh individual dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti di ilustrasikan pada Gambar 1 berikut:

Gambar.1

Ilustrasi Penolakan atau Resistensi Individu Terhadap Perubahan



- A. Kebiasaan.** Kebiasaan merupakan pola tingkah laku seseorang yang dilakukan secara berulang-ulang dalam waktu lama dan dianggap sebagai suatu kebenaran. Jika perubahan yang ditawarkan berpengaruh besar terhadap kebiasaan yang dipandang sebagai kebenaran, maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
- B. Rasa aman.** Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan seseorang itu memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun akan lebih besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
- C. Faktor ekonomi.** Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan yang selama ini diperoleh. Jika seseorang dengan kebiasaannya telah memperoleh keuntungan ekonomi, ada rasa kekhawatiran keuntungan yang selama ini diperoleh akan hilang.
- D. Takut sesuatu yang tidak diketahui.** Umumnya, perubahan belum memberikan jaminan hasil positif. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguran. Jika kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.

E. Persepsi. Cara pandang seseorang terhadap dunia sekitarnya pada dasarnya mempengaruhi sikap. Pada awalnya program keluarga berencana banyak ditolak oleh masyarakat, karena banyak yang memandang program ini bertentangan dengan ajaran agama, sehingga menimbulkan sikap negatif.

2. Penolakan kelompok/organisasional

Kelompok atau organisasi, pada hakekatnya konservatif yang cenderung menolak perubahan. Setidaknya terdapat enam faktor yang berpengaruh terhadap penolakan atau resistensi terhadap perubahan seperti di ilustrasikan pada Gambar 2 berikut.

Gambar. 2

Ilustrasi Penolakan atau Resistensi Kelompok Terhadap Perubahan

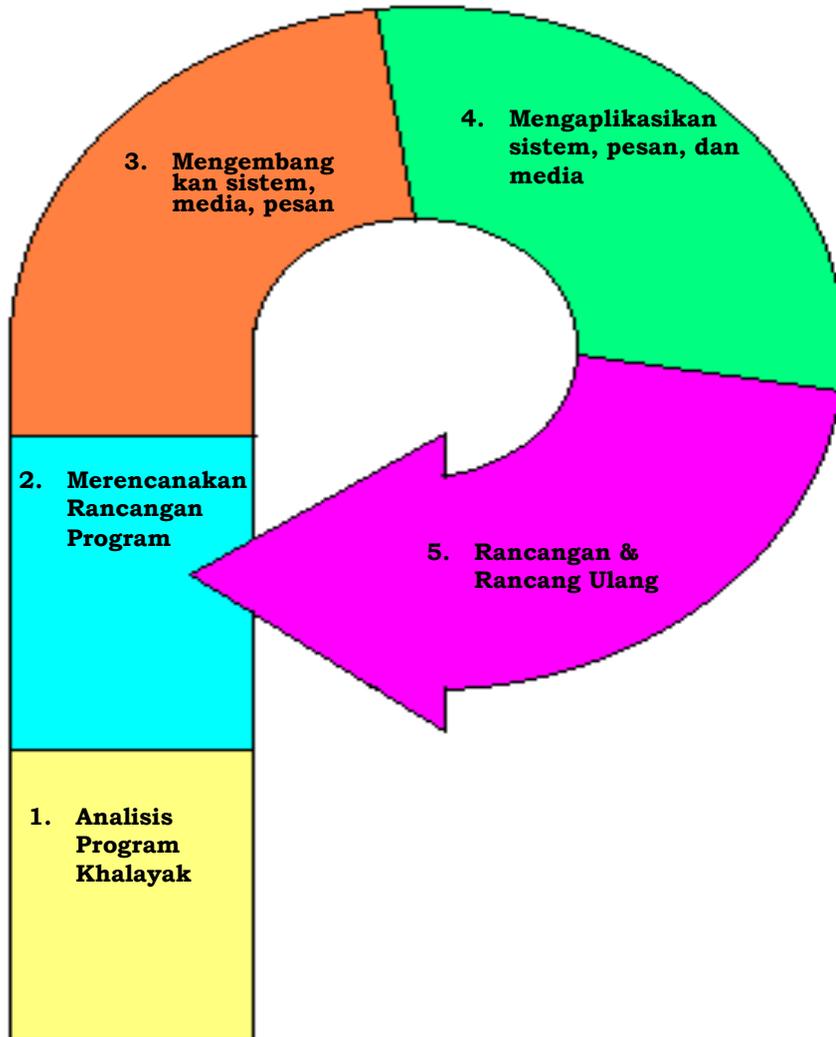


- a. **Inersia struktural atau penolakan yang terstruktur.** Kelompok atau organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya telah menghasilkan stabilitas. Oleh karena itu, perubahan yang ditawarkan potensial mengganggu stabilitas yang telah dinikmati selama ini.
- b. **Fokus perubahan berdampak luas.** Perubahan yang terjadi dalam suatu kelompok atau organisasi tidak mungkin hanya terjadi pada satu sub kelompok atau unit organisasi karena kelompok yang terorganisir merupakan suatu sistem. Oleh karena itu, jika satu sub kelompok atau unit organisasi diubah, maka pihak lain yang

sebenarnya tidak diubah-pun akan terpengaruh dengan perubahan itu.

- c. Inersia kelompok kerja.** Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok mempunyai potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota sebuah serikat pekerja, walau sebagai pribadi setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
- d. Ancaman terhadap keahlian.** Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam kedudukan para juru gambar.
- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.** Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumber daya.** Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.

F. CARA MENGHADAPI TANTANGAN



PROSES PELAKSANAAN PENGGERAKKAN PEGAWAI

1. Memahami karakteristik program dan khalayak, meliputi :
 - a. memahami karakteristik program yang akan ditawarkan kepada pegawai, atau minimal arah penggerakan yang akan dilakukan; dan
 - b. memahami karakteristik khalayak sasaran penggerakan perubahan.
2. Merencanakan program aksi, yaitu suatu keadaan yang diinginkan setelah kegiatan penggerakan dilaksanakan.
3. Mengembangkan sistem, media, pesan, dan media yang akan dilaksanakan untuk melaksanakan program aksi yang ditetapkan sebelumnya. Kegiatan ini mencakup :
 - a. merancang dan melaksanakan uji coba sistem;
 - b. merancang dan melaksanakan uji coba kemasan pesan; dan
 - c. merancang dan melaksanakan uji coba media.
4. Mengaplikasikan sistem, pesan, dan media untuk melaksanakan penggerakan perubahan.

5. Mengevaluasi rancangan (program aksi, kekuatan dan kekurangan sistem, pesan, dan media serta melaksanakan rancang ulang).

BAB III

MEKANISME PELAKSANAAN AGEN PERUBAHAN

A. KEDUDUKAN AGEN PERUBAHAN

1. Agen Perubahan melaksanakan peran dan tugasnya secara profesional yang bertanggungjawab langsung kepada Pejabat Pimpinan Tinggi yang bersangkutan
2. Agen Perubahan bertanggung jawab untuk mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut Agen Perubahan melakukan **Komunikasi, Informasi, dan Edukasi (KIE)** untuk memfasilitasi aliran/ arus inovasi dari Agen Perubahan sampai kepada pegawai ASN sebagai target perubahan.

B. PENGORGANISASIAN AGEN PERUBAHAN

Peran dan tugas Agen Perubahan dan Forum Agen Perubahan melekat pada peran, tugas dan fungsi individu pegawai ASN yang dipercaya menjadi Agen Perubahan dalam Unit Kerjanya masing-masing. Dalam melaksanakan peran, tugas dan fungsinya, Agen Perubahan berada pada Unit Kerja masing-masing.

C. HUBUNGAN AGEN PERUBAHAN

Untuk menjamin pelaksanaan peran, tugas dan fungsi Agen Perubahan yang harmonisasi dan untuk menciptakan sinergitas gerak langkah antar komponen Unit Kerja dalam melakukan perubahan dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, hubungan kerja Agen Perubahan dengan pihak-pihak terkait sebagai berikut:

1. **Hubungan Agen Perubahan dengan Pejabat Pimpinan Tinggi**
 - a. Agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi selaku pihak yang menetapkan, yang pelaksanaannya secara berjenjang melalui Pejabat Pimpinan Tinggi yang bersangkutan.

- b. Agen Perubahan wajib menyusun rencana tindak individu Agen Perubahan sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dan disetujui oleh Pejabat Pimpinan Tinggi yang bersangkutan.
 - c. Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Pejabat Pimpinan Tinggi yang bersangkutan dengan tembusan kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi selaku pihak yang menetapkan dan Tim Reformasi Birokrasi dengan alamat sekretariat pada Bagian Organisasi Tata Laksana, Biro Hukum Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Pejabat Pimpinan Tinggi 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 daya yang dibutuhkan.
 - d. Jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi secara berjenjang melalui Pejabat Pimpinan Tinggi yang bersangkutan. Dalam hal solusi atas permasalahan yang dihadapi tidak dapat diselesaikan oleh Pejabat Pimpinan Tinggi, Agen Perubahan dapat menyampaikan langsung kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
 - e. Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi atau Pejabat Pimpinan Tinggi memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.
2. **Hubungan Agen Perubahan dengan Tim Reformasi Birokrasi**
- a. Tim Reformasi Birokrasi Kementerian mengkoordinasikan para Agen Perubahan sejak tahap perencanaan melalui penyusunan rencana tindak, pelaksanaan melalui monitoring dan evaluasi, tahap pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas Agen Perubahan.

- b. Tim Reformasi Birokrasi Kementerian **memfasilitasi** pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk mereplikasi kemajuan yang diperoleh disatu unit kerja ke unit kerja lainnya.
- c. Tim Reformasi Birokrasi harus mempersiapkan dukungan fasilitasi yang diperlukan oleh Agen Perubahan dalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan pada Unit Kerja yang bersangkutan.

3. **Hubungan antar Agen Perubahan**

- a. Individu Agen Perubahan di Unit Kerja dapat bergabung dalam Forum Agen Perubahan pada tingkat Unit Kerja
- b. Forum Agen Perubahan pada tingkat Unit Kerja bergabung dalam sebuah Forum Agen Perubahan Kementerian.
- c. Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengetahuan/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.

4. **Hubungan Agen Perubahan dengan Pegawai ASN Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi**

- a. Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan di lingkungan 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 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi kepada para pegawai ASN melalui proses KIE seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, *Focus Group Discussion (FGD)*, sosialisasi, pelatihan kantor sendiri, dan sebagainya.
- c. Penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan yang selanjutnya secara bertahap mengajak individu pegawai ASN pada Unit Kerjanya atau Unit Kerja lain di

lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kinerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

D. RENCANA TINDAK AGEN PERUBAHAN

Setiap individu yang dipercaya menjadi Agen Perubahan wajib menyusun Rencana Tindak secara konkret agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya. Dalam menyusun Rencana Tindak, harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Rencana Tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku untuk melaksanakan tugas keseharian dalam Unit Kerja masing-masing maupun pada tingkat kementerian.
2. Rencana Tindak wajib disampaikan kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi melalui Pejabat Pimpinan Tinggi masing-masing dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian.
3. Penyusunan Rencana Tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan Unit Kerja yang bersangkutan. Oleh karena itu, substansi Rencana Tindak Agen Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai Kementerian, isu strategis, rencana aksi dan *roadmap* Reformasi Birokrasi Kementerian.
4. Penyusunan Rencana Tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-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; dan
 - 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 dengan menggunakan formulir seperti Tabel 1 berikut.

Tabel 1

Rencana Tindak Agen Perubahan Tahun

NO	NILAI ORGANISASI	PERUBAHAN YANG INGIN DICAPAI			RENCANA TINDAK		KETERANGAN
		SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET	KEGIATAN	WAKTU	
-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8

Keterangan

- (1) Diisi nomor urut
- (2) diisi dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan pimpinan organisasi dan akan diimplementasikan dalam perilaku Agen Perubahan.
- (3) diisi dengan kondisi hasil perubahan yang diwujudkan/dicapai oleh agen perubahan di organisasi dalam periode tertentu.
- (4) diisi dengan ukuran keberhasilan atas hasil yang akan dicapai pada kolom (3).
- (5) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai sesuai indikator kinerja pada kolom (4).
- (6) diisi dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh agen perubahan dalam rangka mewujudkan perubahan yang ingin dicapai.
- (7) diisi dengan waktu pelaksanaan kegiatan.
- (8) diisi dengan hal-hal lain yang sifatnya memberikan keterangan penjelasan.

E. PELAKSANAAN RENCANA TINDAK

1. Setiap individu pegawai ASN yang dipercaya menjadi Agen Perubahan wajib melaksanakan Rencana Tindak yang telah ditetapkan secara konsisten dan penuh kesungguhan.
2. Sebagai bahan monitoring dan evaluasi perkembangan Rencana Tindak, Agen Perubahan wajib mendokumentasikan secara tertib dan teratur.

BAB IV

PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN AGEN PERUBAHAN



A. PEMBINAAN AGEN PERUBAHAN

Pembinaan terhadap Agen Perubahan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, antara lain:

1. Bimbingan

Bimbingan dilaksanakan oleh Tim Reformasi Birokrasi dan Pejabat Pimpinan Tinggi pada Unit Kerja secara rutin maupun berkala sesuai dengan kebutuhan.

2. Penguatan Peran

Untuk mendukung Agen Perubahan melaksanakan peran dan tugasnya, Pejabat Pimpinan Tinggi pada Unit Kerja berkewajiban:

- a. Menjelaskan kepada seluruh pegawai ASN di Unit Kerjanya tentang peran dan tugas Agen Perubahan.
- b. Memberikan alternatif solusi apabila Agen Perubahan menghadapi masalah dalam melaksanakan peran dan tugasnya.

- c. Memberikan dukungan serta fasilitasi prasarana dan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan peran dan tugas Agen Perubahan.

3. Pelatihan

Pelatihan bagi Agen Perubahan dapat dilaksanakan secara klasikal maupun non klasikal dengan materi sebagai berikut:

- a. Pemahaman tentang program pencegahan korupsi;
- b. Pemahaman tentang teori dan implementasi integritas dan nilai-nilai inti organisasi lainnya;
- c. Teknik dan strategis komunikasi mempengaruhi orang lain; dan
- d. *Roadmap* dan rencana Aksi reformasi Birokrasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;
- e. Rencana Strategis Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, Indikator Kinerja Utama, dan Bisnis Proses Kementerian;
- f. Kebijakan dan regulasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Kebijakan Pelayanan Publik.

B. PENGHARGAAN

1. Untuk memberikan motivasi kerja, perlu diberikan penghargaan kepada Agen Perubahan yang dianggap berprestasi dan berintegritas.
2. Penghargaan tersebut dapat berupa: (1) pemberian fasilitas kerja; (2) pemberian kesempatan melakukan studi banding dalam/luar negeri; (3) tugas belajar; (4) promosi jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, atau (5) bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang wajar, yang bila memerlukan biaya berasal dari sumber yang sah dan dapat dipertanggung jawabkan.

C. PENGEMBANGAN AGEN PERUBAHAN

1. 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.

2. Pengembangan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan dalam melaksanakan perannya, dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kemampuan antara lain berupa: pelatihan; *benchmarking*; *workshop*; seminar; *Focus Group Discussion*, dan sebagainya. Sedangkan pengembangan untuk peningkatan jumlah Agen Perubahan pada Instansi Pemerintah dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala sesuai dengan kebutuhan.

D. MONITORING DAN EVALUASI

1. Subtansi Monitoring dan Evaluasi
 - a. Monitoring dan evaluasi 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 monitoring dan evaluasi 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.

b. Bentuk formulir monitoring dan evaluasi sesuai dengan dalam

Tabel. 2

Monitoring dan Evaluasi Rencana Tindak Agen Perubahan Tahun

NO	NILAI ORGANISASI	PERUBAHAN YANG INGIN DICAPAI			RENCANA TINDAK	RAELISASI ATAS		KETERANGAN
		SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET KINERJA	KEGIATAN	TARGET KINERJA	KEGIATAN	HAMBATAN/KE NDALA/USULAN SOLUSI

2. Pihak Yang Melakukan Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. monitoring dan evaluasi internal dilakukan sendiri oleh masing-masing oleh Agen Perubahan, dan monitoring dan evaluasi eksternal dilakukan oleh Tim Reformasi Birokrasi dan Pimpinan unit Kerja.

3. Mekanisme Pelaporan Monitoring dan Evaluasi

Mekanisme pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan sejalan dengan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan, yaitu sebagai berikut:

a. Monitoring dan evaluasi Internal Agen Perubahan

- 1) Setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan.
- 2) Hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana. Laporan monitoring dan evaluasi 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 Monitoring dan Evaluasi disampaikan kepada Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dengan tembusan pimpinan unit kerja dan tim reformasi birokrasi.

b. Monitoring dan Evaluasi Eksternal Agen Perubahan

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi eksternal adalah:

- 1) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dan tahunan.
- 2) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dilakukan melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan.

3. Tindak lanjut hasil Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan hasil Mekanisme Pelaporan Monitoring dan Evaluasi, Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berkewajiban memberikan arahan dan solusi kepada pimpinan Unit Kerja dan individu maupun Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

BAB V
PENUTUP

Perubahan sangat membutuhkan proses penyesuaian di dalamnya untuk tercapainya tujuan perubahan itu sendiri. Adakalanya proses tersebut membutuhkan waktu yang tidak bisa ditentukan, Oleh karena itu dalam masalah perubahan khususnya pada suatu Kementerian pimpinan dan staf agar proses menuju perubahan yang diinginkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan bersama.

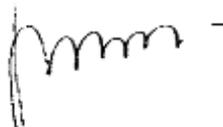
Panduan ini digunakan sebagai acuan dilingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dalam pembangunan Agen Perubahan yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing satuan kerja.

MENTERI DESA,
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN
TRANSMIGRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

EKO PUTRO SANDJOJO

Salinan sesuai aslinya
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi
Plt. Kepala Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana



R. Hari Pramudiono