



KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM

NOMOR 1389/DJU/SK/KP.02.1/6/2021

TENTANG

**PEMBARUAN PEDOMAN PENETAPAN ROLE MODEL DAN
PEMILIHAN AGEN PERUBAHAN**

**DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM
DAN SATUAN KERJA YANG BERADA DI BAWAHNYA**

DIREKTUR JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM,

- Menimbang** :
- a. bahwa untuk mewujudkan Reformasi Birokrasi, perlu ada perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan satuan kerja yang berada di bawahnya;
 - b. bahwa salah satu faktor penting untuk mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja adalah dengan adanya Role Model dan Agen Perubahan yang menjadi contoh keteladanan perilaku nyata dari pimpinan dan individu sebagai agen perubahan yang menggerakkan Reformasi Birokrasi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan satuan kerja yang berada di bawahnya;
 - c. bahwa Surat Keputusan Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum Nomor 1163/DJU/SK/KP02.1/4/2019 tentang Perubahan Surat Keputusan Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum Nomor 1467a/DJU/SK/KP02.1/6/2018 tentang Pedoman Pemilihan Agen Perubahan Sebagai Role Model pada Pengadilan Tingkat Pertama dan Pengadilan Tingkat Banding Tanggal 18 April 2019 dinilai perlu untuk disesuaikan dengan kebijakan-kebijakan / aturan yang lebih tinggi yang mengatur hal tersebut ;
 - d. bahwa

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b dan c, perlu ditetapkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum tentang Pembaruan Pedoman Penetapan Role Model dan Pemilihan Agen Perubahan di Lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada di bawahnya;

- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
 2. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1986 tentang Peradilan Umum sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 49 Tahun 2009;
 3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
 4. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2014;
 5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
 6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Budaya Pengembangan Budaya Kerja;
 7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah;
 8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024;
 9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi;

MEMUTUSKAN.....

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PEMBARUAN PEDOMAN PENETAPAN ROLE MODEL DAN PEMILIHAN AGEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BADAN PERADILAN UMUM DAN SATUAN KERJA YANG BERADA DI BAWAHNYA**

KESATU : Menetapkan Pedoman Penetapan Role Model dan Pemilihan Agen Perubahan di Lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang Berada di bawahnya, sebagaimana terlampir pada lampiran Keputusan ini.

KEDUA : Dengan diberlakukannya Surat Keputusan ini maka Surat Keputusan Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum Nomor 1163/DJU/SK/KP02.1/4/2019 tentang Perubahan Surat Keputusan Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum Nomor 1467a/DJU/SK/KP02.1/6/2018 tentang Pedoman Pemilihan Agen perubahan sebagai Role Model pada Pengadilan Tingkat Pertama dan Pengadilan Tingkat Banding dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.

KETIGA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan catatan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 9 Juni 2021



LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL BADAN
PERADILAN UMUM
NOMOR 1389/DJU/SK/KP.02.1/6/2021
TENTANG PEMBARUAN PEDOMAN
PENETAPAN ROLE MODEL DAN PEMILIHAN
AGEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL BADAN
PERADILAN UMUM DAN SATUAN KERJA
YANG BERADA DI BAWAHNYA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi 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 kode etik perilaku pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja dibawahnya.

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 di lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja di bawahnya 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

Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja di bawahnya adalah adanya individu yang menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku (*Role Model*) bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, diperlukan adanya individu-individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Individu yang ditunjuk sebagai Role Model dan 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. Untuk melaksanakan penetapan Role Model dan pemilihan agen perubahan di lingkungan satuan kerja Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja di bawahnya diperlukan suatu panduan / pedoman tersebut.

B. Maksud, Tujuan, Sasaran serta Asas Pemilihan Role Model dan Agen Perubahan

1. Maksud dan Tujuan

Penyusunan pedoman penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan bagi Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan satuan Kerja yang berada dibawahnya dalam pelaksanaan penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan. Sedangkan tujuan disusunnya panduan ini adalah untuk:

- a. Memudahkan satuan kerja dalam memahami pelaksanaan penetapan Role Model dan Agen Perubahan di lingkungannya;
- b. Memberi panduan kepada satuan kerja dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pemilihan Role Model dan Agen Perubahan;

2. Sasaran

Sasaran disusunnya panduan pelaksanaan penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan bagi Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya adalah:

- a. **Tercapainya** kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pelaksanaan penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan;
- b. **Terwujudnya** keterpaduan penyelenggaraan pelaksanaan penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi;
- c. **Terwujudnya** perubahan pola pikir / *mind set* dan budaya kerja / *culture set*.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman penetapan Role Model dan pemilihan Agen Perubahan mencakup pengaturan tentang :

1. Penetapan Role Model
2. Pelaksanaan pemilihan Agen perubahan;
3. Peran tugas, mekanisme dan rencana aksi dari Role Model / Agen Perubahan;
4. Pembinaan dan pengembangan terhadap Role Model / Agen Perubahan yang ditetapkan;
5. Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan pelaksanaan tugas Agen Perubahan.

Pedoman pelaksanaan rencana perubahan ini berlaku dan wajib dipedomani oleh seluruh jajaran Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum serta seluruh satuan kerja yang berada di bawahnya.

D. Pengertian/Istilah

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. **Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi yang selanjutnya disingkat (PMPRB)** adalah model penilaian mandiri yang berbasis prinsip Total Quality Management dan digunakan sebagai metode untuk melakukan penilaian serta analisis yang menyeluruh terhadap kinerja instansi pemerintah.

2. **Zona Integritas (ZI)** adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK/WBBM melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
3. **Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Menuju WBK)** adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja.
4. **Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (Menuju WBBM)** adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.
5. **Satuan kerja** adalah Pengadilan Tinggi dan Pengadilan Negeri.
6. **Individu** adalah pimpinan dan/atau pegawai pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan satuan kerja yang berada dibawahnya.
7. **Role Model** adalah Individu terpilih yang menjadi panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi.
8. **Agen Perubahan** adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
9. **Perubahan Pola Pikir** adalah perubahan seperangkat asumsi, metode atau gagasan yang dipegang oleh satu atau sekelompok orang
10. **Perubahan Budaya Kerja** adalah perubahan cara kerja yang berdasarkan suatu system nilai yang dipegang setiap pegawai dan staf dalam organisasi.
11. **Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI)** adalah tim yang dibentuk oleh Pimpinan Instansi Pemerintah yang mempunyai tugas mendorong dan mengawal pelaksanaan reformasi di internal Instansi Pemerintah.

BAB II

PELAKSANAAN PENETAPAN ROLE MODEL

A. Penetapan Role Model

Role Model di Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya pada dasarnya adalah status yang melekat pada semua unsur pimpinan, yaitu:

Pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum :

1. Direktur Jenderal Badan Peradilan Umum (Eselon I)
2. Sekretaris dan Direktur (eselon II)
3. Kepala Bagian/Kepala Sub Direktorat (Eselon III)
4. Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi (Eselon IV)

Pada Pengadilan Tinggi dan Pengadilan Negeri :

1. Ketua Pengadilan
2. Wakil Ketua Pengadilan
3. Panitera
4. Sekretaris
5. Panitera Muda
6. Kepala Bagian
7. Kepala Sub Bagian

Role Model ditetapkan langsung oleh Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) pada satuan kerja masing-masing maksimal 2 (Dua) orang.

B. Syarat Menjadi Role Model

1. Role Model di Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya, yaitu **unsur pimpinan** pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya.

2. Kriteria Role Model

Kriteria bagi pimpinan untuk dapat ditetapkan menjadi Role Model adalah:

- a. Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara.
- b. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai.
- c. Taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik.
- d. Mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya

- e. Inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

3. Role Model mempunyai karakteristik sebagai pemimpin yaitu :

a. Memiliki Pendirian Teguh

Sebagai pemimpin harus memiliki karakter pemimpin yang teguh akan pendirian, dan tidak mudah terpengaruh oleh perkataan orang lain. Pemimpin yang memiliki pendirian yang teguh akan menjadi pemimpin yang berjalan sesuai dengan visi dan tujuannya, tanpa terpengaruh oleh setiap orang yang disekitarnya.

Sebagai pemimpin harus memiliki komitmen terhadap keputusan dan tindakan yang dilakukan, jika karakter tersebut diterapkan, maka bawahan akan memiliki tanggung jawab yang penuh atas setiap pekerjaan yang diberikan.

b. Jujur

Memiliki karakter pemimpin yang jujur sangat penting dalam kepemimpinan. Karakter pemimpin yang baik harus selalu jujur kepada bawahannya atas setiap resiko yang dialami pemimpin, baik itu mengenai kerugian ataupun keuntungan yang dia alami oleh pemimpin tersebut.

Sebagai pemimpin harus bisa memiliki sikap yang terbuka dalam setiap kondisi yang dialami, dengan sikap seperti itu akan mempererat relasi dengan bawahan, dan dengan begitu dapat mendapatkan setiap pendapat yang mungkin saja dapat membantu keluar dari situasi yang dialami.

c. Adil

Sebagai pemimpin, sikap adil sangatlah dibutuhkan dalam kepemimpinan. Karakter pemimpin yang adil membuat setiap bawahan merasa akan keadilan yang dimiliki terhadap mereka. Jangan sampai ada kecemburuan sosial antar bawahan yang dapat menyebabkan ketidak lancaran organisasi yang sedang dijalani.

Pemimpin yang adil akan mengerti dan tahu terhadap pekerjaan apa saja yang pantas kepada bawahannya sesuai dengan batas kemampuan yang dimiliki masing-masing bawahan tersebut. Dengan karakter pemimpin yang bersikap

adil, seorang pemimpin akan lebih dihargai dan dihormati oleh bawahannya.

d. Cerdas

Sebagai pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas, karakter pemimpin seperti ini sangatlah harus dimiliki. Sebab sebagai pemimpin harus memberikan ilmu pengetahuan terhadap setiap bawahan, dan mengajarkan mereka kepada pengetahuan yang mungkin belum mereka mengerti.

e. Mampu Bersikap Tenang Dalam Kondisi Apapun

Di dalam menjalankan organisasi, tentu setiap pemimpin akan merasakan masa dimana mereka mengalami jatuh dan bangun. Dalam situasi seperti itulah karakter pemimpin yang tenang dalam menghadapi situasi seperti itu sangat diperlukan.

Carilah jalan keluar yang solutif, dan jangan membuat bawahan Anda menjadi khawatir akan situasi yang sedang terjadi, bangun rasa kepercayaan dan semangat bawahan untuk membuat keputusan di tengah masalah yang sedang dialami.

f. Komunikasi Yang Baik

Membangun komunikasi yang baik merupakan karakter pemimpin yang harus diterapkan kepada setiap bawahannya. Dengan sering berkomunikasi dengan bawahan, maka akan lebih mempermudah bawahan untuk mengerti akan maksud dan tujuan yang diberikan.

Dan dengan adanya komunikasi yang baik antara pemimpin dengan bawahan, bisa mencegah terjadinya perbedaan pendapat dan kesalah pahaman yang dapat menimbulkan permasalahan di kemudian hari.

g. Bertanggung Jawab

Sebagai pemimpin sikap tanggung jawab merupakan suatu hal yang harus diterapkan dalam setiap karakter pemimpin. Sebagai pemimpin harus siap menerima resiko yang mungkin saja terjadi di depan. Dan dalam situasi seperti itulah sikap tanggung jawab tersebut sangatlah dibutuhkan dalam seorang pemimpin.

h. Menginspirasi

Sebagai pemimpin juga harus menjadi inspirasi bagi setiap bawahan, karakter pemimpin yang dapat menginspirasi juga berdampak positif terhadap bawahan, dengan begitu secara langsung dapat memotivasi bawahan maupun orang lain yang mendengarkannya, hal ini merupakan sikap yang harus ditiru.

Ketika memberikan inspirasi ataupun motivasi terhadap bawahan, itu akan menambahkan semangat kerja mereka, dan semakin membuat mereka terinspirasi terhadap perkataan yang diberikan kepada mereka. Dengan begitu mereka akan lebih tekun dan giat dalam melakukan pekerjaan mereka.

i. Keyakinan

Untuk menjadi pemimpin yang efektif harus memiliki karakter pemimpin yang cukup percaya diri untuk memastikan bahwa orang lain atau bawahan mengikuti perintah. Jika tidak yakin tentang keputusan dan kualitas sendiri, maka bawahan tidak akan pernah mengikuti.

Sebagai seorang pemimpin harus memiliki keyakinan percaya diri, menunjukkan ketegasan dalam mengambil suatu keputusan untuk mendapatkan rasa hormat dari bawahan.

Ini tidak berarti bahwa harus terlalu percaya diri, tetapi setidaknya harus mencerminkan tingkat kepercayaan yang diperlukan untuk memastikan bahwa bawahan mempercayai sebagai pemimpin.

j. Empati

Memiliki rasa empati terhadap bawahan merupakan karakter pemimpin yang mempunyai rasa kepedulian terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki tingkat kepekaan tinggi terhadap lingkungan kerja disekitarnya. Kondisi para bawahan harus mendapatkan perhatian khusus.

Rasa empati terhadap masalah yang sedang dialami para bawahan merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Mencoba untuk mengerti kondisi bawahan tersebut merupakan bentuk rasa kepedulian pemimpin terhadap mereka.

C. Peran dan Tugas Role Model

Dalam konteks pembanguna Zona Integritas, pemimpin harus menunjukkan bahwa seluruh tingkah laku, komitmen dan kebijakan yang keluarkannya selaras dengan semangat untuk menghasilkan instansi yang bebas dari korupsi serta birokrasi yang bersih dan melayani.

Zona Integritas dijalankan menggunakan panduan berbentuk dua indikator utama yaitu indikator pengungkit dan indikator hasil. Indikator pengungkit terdiri dari 6 bagian yaitu manajemen perubahan, tata laksana, manajemen SDM, akuntabilitas, pengawasan, dan kualitas layanan publik. Sedangkan indikator hasil terdiri dari 2 bagian yaitu pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, dan kualitas pelayanan publik. Seperti ditegaskan di muka bahwa dalam melaksanakan Zona Integritas, hakikatnya adalah pembangunan pada 6 indikator. Adapun indikator hasil merupakan dampak dari indikator pengungkit. Dalam pembangunan pada 6 indikator tersebut peran pimpinan sangat vital baik sebagai Role Model maupun sebagai motivator.

Indikator pertama yaitu manajemen perubahan merupakan jiwa dari 5 indikator pengungkit lainnya. Untuk menghasilkan suatu perubahan nyata dibutuhkan beberapa hal. Paling tidak ada beberapa hal yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin terkait dengan percepatan reformasi birokrasi atau pembangunan zona integritas yaitu :

1. Pemimpin sebagai lokomotif perubahan harus memiliki keyakinan bahwa ia mampu menjadi penggerak sekaligus pendorong pemecahan masalah yang dihadapi.
2. Pemimpin senantiasa memberikan keteladanan bagi staf/bawahan). Keteladanan juga berarti konsekuen dan mau memberikan pengorbanan untuk kepentingan yang lebih besar. Keteladanan ini perlu datang dari dalam diri pemimpin. Bila pemimpin telah menjadi teladan, telah dipastikan sebagian atau bahkan semua staf terilhami untuk mengikuti perilaku yang baik itu. Jika pemimpin menjadi teladan dari perwujudan sikap profesional, berintegritas dan akuntabel, staf atau bawahan akan malu untuk bertindak berlawanan dengan sikap yang ingin dianut. Tanpa contoh yang baik, kepemimpinan tak akan mungkin berhasil. Dalam konteks ini jelas pemimpin dituntut untuk berbuat bukan hanya sekedar beretorika, berteori atau apapun namanya. Dia harus mengawali langkah dengan perbuatan yang

nyata untuk mengubah keadaan yang sebelumnya kurang baik, menjadi lebih baik. Seringkali keadaan buruk bukan disebabkan oleh orang-orang yang buruk, tetapi karena orang baik tidak melakukan sesuatu.

3. Pemimpin tak bisa bekerja sendiri. Pemimpin hanya memiliki dua tangan, sementara perubahan menghendaki tangan-tangan yang bersinergi untuk membangun kekuatan untuk melahirkan perubahan. Seberapapun hebat dan kuatnya figur seorang pemimpin, dia tetap harus menyadari bahwa dirinya memiliki keterbatasan dan karenanya memerlukan dukungan dari orang atau pihak lain. Jika mampu membangun sinergi itu, pemimpin akan menjadi lebih mudah dalam melakukan sebuah perubahan. Hanya dengan memobilisasi kekuatan sinergi yang dibangunnya, pemimpin akan lebih mudah dalam melahirkan sebuah perubahan.
4. Pemimpin itu juga bekerja lebih keras daripada staf/bawahan bukan sebaliknya. Dia bekerja sepenuh hati. Salah satu hal yang harus dilakukan adalah mendorong setiap staf/bawahan untuk selalu keluar dari zona nyaman (*comfort zone*) dan bekerja dalam zona persaingan (*competitive zone*). Sebab, Pemimpin harus memberikan perhatian pada setiap orang yang terlibat dan mendukung upaya pembangunan Reformasi Birokrasi/Zona Integritas. Jangan pernah terjebak pada kelompok yang menentang karena umumnya seorang pemimpin cenderung memberi perhatian lebih banyak pada mereka yang mendukung dan mendengarkan mereka, serta menyalurkan aspirasi yang disampaikan.
5. Pemimpin yang berorientasi pada perubahan senantiasa konsisten melakukan semua hal yang baik. Ia tetap bersemangat melakukannya di awal, tengah maupun akhir proses. Semua pimpinan harus berniat dan yakin mampu melakukan di awal, tengah maupun akhir proses. Semua pimpinan harus berniat dan yakin mampu melakukan yang terbaik, meski di masa lalu ia belum memiliki *track record* yang baik dalam memimpin. Sebab, tak semua pemimpin itu lahir sebagai orang baik. Sebab itu pemimpin mutlak harus terus belajar dan terbuka terhadap gagasan-gagasan baru, sekalipun gagasan itu datang dari mereka

yang dari sisi hirarki berada dibawahnya. Menghargai gagasan baru dari bawahan merupakan hal yang mutlak bagi seorang pimpinan. Karena prinsip áatasan selalu paling benar tidak relevan lagi di era demokrasi ini.

6. Keterkaitan peran pemimpin dengan pencapaian implementasi Pembangunan Zona Integritas maka pendekatan yang mesti dilaksanakan adalah keharusan seorang pemimpin terus mengkomunikasikan pembangunan Zona Integritas dilingkungan organisasinya. Pendekatan ini akan menjadi sangat efektif bila dikombinasikan dengan pendekatan pengawasan dan monitoring untuk memastikan bahwa seluruh proses pembangunan Zona Integritas itu memang dijalankan secara sistemik dan natural, dan bukan hanya ketika akan diperiksa atau diaudit. Dalam konteks pengawasan dan monitoring ini akan meminimalkan pimpinan cuci tangan atau mengkambinghitamkan bawahan terhadap kesalahan- kesalahan yang terjadi. Karena semua proses yang terjadi dilapangan akan sangat terbuka bagi pimpinan untuk diketahui.
7. Berbagai *success story* pembangunan zona integritas di Indonesia menunjukkan bahwa komitmen menjadi prasyarat sebuah instansi yang berintegritas. Jika komitmen kuat, maka mewujudkan institusi yang bersih dan melayani melalui zona integritas akan menjadi sebuah keniscayaan. Namun jika komitmen lemah, cita-cita menjadi zona integritas hanya akan menjadi sebatas angan dan pencitraan dan hanya sebatas eviden-eviden.

BAB III
PELAKSANAAN PEMILIHAN AGEN PERUBAHAN

A. Agen Perubahan di Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya, yaitu **pegawai yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara** pada Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja yang berada dibawahnya.

B. Kriteria Agen Perubahan

Kriteria bagi setiap individu untuk dapat dipilih menjadi Agen Perubahan adalah:

1. Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara.
2. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai.
3. Bertanggungjawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
4. Taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik.
5. Mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya
6. Inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

C. Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) memilih agen perubahan sebanyak – banyaknya 2 (Dua) orang dalam satu periode.

Tabel I. Penilaian Agen perubahan

No.	Nama calon Agen Perubahan	Disiplin	Tanggung jawab	Perilaku	Komunikasi	Inovasi	Keterangan

Kategori Nilai :

Kurang	C	1
Cukup	B -	2
Baik	B	3
Sangat Baik	A	4

D. Tahapan pelaksanaan pemilihan Agen perubahan

Pelaksanaan pemilihan Agen Perubahan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu penjaringan awal, Asessment oleh Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) pada setiap satuan kerjanya masing-masing dan penetapan formal.

1. Penjaringan awal

- a. Masing-masing unit/bagian mengusulkan masing-masing 2 (dua) calon Agen Perubahan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan
- b. Pimpinan Unit/Bagian menyampaikan hasil seleksi internal kepada Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) pada satuan kerja masing-masing.
- c. Penelaahan dan menganalisis hasil seleksi internal oleh Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) pada satuan kerja masing-masing. Penelaahan lebih ditekankan pada pemenuhan kriteria dan komitmen individu yang diusulkan.

2. *Assesment* oleh Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) pada satuan kerja masing-masing, individu Agen Perubahan yang telah terpilih pada tahap penjaringan awal selanjutnya dilakukan *assessment* Pelaksanaan *assessment* dilakukan dengan memperhatikan hal sebagai berikut :

- a. *Assesment* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kepribadian dan potensi kemampuan seseorang individu sebagai Agen Perubahan.
- b. Penilaian dilakukan secara sederhana yang tidak memerlukan biaya tinggi.
- c. Hasil *Assesment* digunakan sebagai bagian bahan pertimbangan pimpinan Instansi Pemerintah 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.

3. Penetapan formal

Berdasarkan hasil seleksi penjaringan awal dan *assesment*, selanjutnya Pimpinan di masing-masing melakukan penetapan secara formal individu-individu sebagai Agen Perubahan di

lingkungan satuan kerja masing-masing. Hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan formal adalah:

- a. Penetapan formal dilakukan dengan surat keputusan pimpinan satuan kerja masing-masing.
- b. Keputusan Pimpinan masing-masing satuan kerja, minimal berisi tentang daftar individu yang ditetapkan sebagai Agen Perubahan, peran, tugas dan fungsi Agen Perubahan serta jangka waktu Agen Perubahan.
- c. Pemberian Piagam Penghargaan sebagai Agen perubahan oleh Pimpinan satuan kerja masing-masing

Tabel II. Agenda Pelaksanaan Pemilihan Agen Perubahan

No.	Uraian Kegiatan	Waktu	Penanggungjawab
1.	Penjaringan Awal Agen Perubahan	Bulan	Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI)
2.	Assesment Agen Perubahan	Bulan	Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI)
3.	Penetapan Formal Agen Perubahan	Bulan	Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI)
4.	Pemberian penghargaan kepada Agen Perubahan oleh Pimpinan satuan kerja Masing-masing	Bulan	Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI)

E. Peran dan Tugas Agen Perubahan

Adapun peran dan tugas 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 reformasi birokrasi dan 6 area pembangunan zona integritas serta menanamkan disiplin, inovasi serta mandiri 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 di lingkungan kerjanya dan bertukar informasi dengan instansi lain yang berada disekitar satuan kerja terkait layanan yang diberikan oleh instansinya sehingga pengetahuan, integritas dan pemahaman pegawai serta masyarakat menjadi satu kesatuan yang utuh.

5. Penghubung

Berperan sebagai penghubung antara pegawai yang ada di lingkungan kerjanya, 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.

F. Mekanisme Kerja Agen Perubahan

Mekanisme kerja seorang Agen Perubahan dalam mensukseskan berjalannya reformasi birokrasi dan zona integritas 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 Internal (RBI) Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Satuan Kerja dibawahnya
 - 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.

G. Rencana Tindak 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 Internal (RBI) Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum.
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 Mahkamah Agung RI.
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.
- e. Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai.
- f. Bentuk formulir rencana tindak Agen Perubahan sesuai dalam tabel II.

Tabel III. rencana tindak Agen perubahan tahun.....

No.	Inovasi perubahan	Perubahan yang ingin dicapai			Rencana tindak		Keterangan
		Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Kegiatan	Waktu	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan kolom:

- (1) Diisi nomor urut.
- (2) Diisi dengan inovasi perubahan yang telah ditetapkan oleh Agen perubahan
- (3) Diisi dengan kondisi hasil perubahan yang diwujudkan/dicapai oleh Agen Perubahan 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 yang bersifat memberikan keterangan penjelasan.

H. Pelaksanaan Rencana Tindak Agen Perubahan

Berdasarkan pada rencana tindak yang telah ditetapkan, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindak yang telah ditetapkan secara konsisten dan penuh kesungguhan. Pelaksanaan rencana tindak hendaknya dapat diadministrasikan sehingga dapat dimonitor dan evaluasi perkembangannya.

I. Monitoring dan Evaluasi Agen Perubahan

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.

J. 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 Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Tim Pembangunan Zona Integritas pada Satuan masing-masing

K. Mekanisme Pelaporan Monev

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

1. Monev Internal Agen Perubahan
 - a. Setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan.
 - b. 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.
 - c. Laporan monev disampaikan kepada pimpinan satuan kerja, dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum
2. Monev Eksternal Agen Perubahan Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan monev eksternal adalah :
 - a. Pelaksanaan monev dilakukan secara berkala dan tahunan.
 - b. Pelaksanaan monev dilakukan melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan.
 - c. Mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh Tim Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Badan Peradilan Umum dan Tim Pembangunan Zona Integritas pada Satuan masing-masing.

L. 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.

Table IV. Monev Rencana tindak Agen perubahan Tahun....

No.	Inovasi Perubahan	Perubahan yang ingin dicapai			Rencana tindak	Realisasi atas		Keterangan
		Sasaran	Indikator	Target Kinerja	Kegiatan	Target	Kegiatan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan kolom:

- (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 realisasi atas target indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan rencana tindak Agen perubahan.
- (8) diisi dengan realisasi atas rencana kegiatan yang telah ditetapkan rencana tindak Agen Perubahan.
- (9) diisi dengan hambatan/kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan dan pencapaian target kinerja serta usulan pemecahannya.