



KOMITMEN AGEN PERUBAHAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA DALAM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS BERKELANJUTAN (Commitment Agent Of Change Ministry Of Law And Human Rights In Development Of Sustainable Integrity Zone)

Ahmad Jazuli

Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM,
Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia, Jakarta

ahmadjazuli45@gmail.com

Tulisan Diterima: 08-06-2021; Direvisi: 21-10-2021; Disetujui Diterbitkan: 01-11-2021

DOI : <http://dx.doi.org/10.30641/kebijakan.2021.V15.415-430>

ABSTRAK

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu langkah awal mendukung program pemerintah untuk melakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan organisasi Kementerian Hukum dan HAM yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional dalam mewujudkan *good governance* dan *clean government* menuju aparatur Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), meningkatnya pelayanan prima serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis komitmen agen perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas berkelanjutan dan faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, penelitian ini menggambarkan bahwa Agen Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia telah berhasil mengimplementasikan perannya sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Hukum dan HAM tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan walaupun masih ada perbedaan persepsi dalam mekanisme penetapan agen perubahan. Faktor pendorong potensial pembangunan agen perubahan adalah sumber daya manusia muda yang enerjik, komitmen tinggi para pimpinan, insentif, dan dukungan masyarakat.

Kata Kunci: komitmen; agen perubahan; pembangunan; zona integritas

ABSTRACT

Bureaucratic reform is one of the first steps to support government programs to organize a good, effective and efficient organizational system for the Ministry of Law and Human Rights, so that it can serve the community quickly, accurately, and professionally in realizing good governance and clean governance towards the Ministry of Law apparatus. and Human Rights that are clean and free from Corruption, Collusion and Nepotism (KKN), increased service excellence and increased capacity and performance accountability. The purpose of this study was to determine and analyze the commitment of change agents of the Ministry of Law and Human Rights in the development of a sustainable integrity zone and the supporting and inhibiting factors. With a descriptive-qualitative approach, this study illustrates that the Change Agent of the Ministry of Law and Human Rights has succeeded in implementing its role as stipulated in the Decree of the Minister of Law and Human Rights on Guidelines for Development of Change Agents, although there are still differences in perceptions in the mechanism for determining change agents. The potential driving factors for the development of change agents are energetic young human resources, high commitment from leaders, incentives, and community support.

Keywords: commitment; agent of change; development; zone of integrity

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Reformasi Birokrasi di Indonesia telah berjalan lebih dari lima belas tahun. Berbagai usaha dan inovasi telah dilakukan untuk mencari model yang lebih efektif dalam mewujudkan pemerintahan yang baik. Di lingkungan birokrasi juga telah dilakukan sejumlah inisiatif untuk membentuk birokrasi yang semakin memenuhi tuntutan masyarakat. Konsep dan prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) telah digunakan sebagai parameter penilaian tingkat kemajuan penyelenggaraan pemerintahan. *Good governance* adalah konsep pengelolaan pemerintahan yang menekankan pada pelibatan unsur pemerintah, masyarakat dan swasta secara proporsional sebagai tiga pilar utama. Konsep inilah yang memberi garis dasar bahwa siapa pun yang berperan dan peran apapun yang dijalankan dalam penyelenggaraan pemerintahan dituntut untuk lebih berorientasi ke pelayanan publik yang semakin baik. Dengan kata lain, tidak ada pemerintahan yang dapat disebut lebih atau semakin baik jika tidak ada bukti bahwa pelayanan publik semakin baik dan semakin berkualitas. Belakangan ini, penerapan prinsip *good governance* tidak lagi dipandang sebagai keharusan karena ada desakan tetapi sudah ditempatkan sebagai suatu kebutuhan organisasi untuk mempertahankan keberadaannya (eksistensi). Tanpa penerapan prinsip-prinsip setiap organisasi dipastikan akan terancam keberadaan dan keberlanjutannya. Itu sebabnya mengapa organisasi-organisasi swasta (komersial) sekarang ini sudah semakin gigit menerapkan *good corporate governance*.¹

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat modern. Keberadaan birokrasi tersebut adalah konsekuensi logis dari tugas utama negara (pemerintahan) dalam menyelenggarakan kesejahteraan masyarakat. Negara dituntut terlibat dalam memproduksi barang dan jasa yang diperlukan oleh rakyatnya (*public goods and services*) baik secara langsung maupun tidak. Bahkan dalam keadaan tertentu negara memutuskan apa yang terbaik bagi rakyatnya. Untuk keperluan tersebut, negara membangun sistem birokrasi untuk melayani kepentingan rakyatnya.

Birokrasi menunjuk pada suatu sistematis kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan administrasi (Ernawan, 1988). Birokrasi sering disebut juga sebagai *civil service*, *public sector*, *public service*, atau *public administration*.²

Birokrasi dibangun sebagai upaya untuk mengatur dan mengendalikan perilaku masyarakat agar lebih tertib. Ketertiban yang dimaksud adalah ketertiban dalam hal mengelola berbagai sumber daya dan mendistribusikan sumber daya tersebut kepada setiap anggota masyarakat secara berkeadilan. Namun birokrasi juga sering dimaknai sebagai prosedur yang berbelit-belit karena memiliki hierarki yang panjang, menyulitkan dan karenanya menjadi penyebab terjadinya inefisiensi.

Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan suatu konsep yang mengemuka sejalan dengan adanya tuntutan peningkatan kinerja birokrasi pelayanan publik. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) mensyaratkan kinerja dan akuntabilitas aparatur yang makin meningkat. Oleh karenanya reformasi

1 Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 13 Tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat. Perundang-undangan, Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2009

2 Laporan Penelitian Komitmen Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Dalam Pembangunan Zona Integritas Guna Mewujudkan Wbk/Wbbm Yang Berkelanjutan, Balitbang Hukum dan HAM, 2021

birokrasi merupakan kebutuhan dan harus sejalan dengan perubahan tatanan kehidupan politik, kemasyarakatan, dan dunia usaha.

Reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional. Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur.

Sasaran reformasi birokrasi adalah adanya pembenahan pada aspek kelembagaan, tata laksana, manajemen sumber daya aparatur, akuntabilitas, pengawasan, pelayanan publik, *reward and punishment*, serta perubahan *mindset* dan *culture set*; yaitu perubahan cara pikir aparatur dari penguasa menjadi pelayan, dari wewenang menjadi peranan, dari jabatan menjadi amanah, dari ego sektoral menjadi ego nasional, dan dari *output* menjadi *outcome*³. Reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM merupakan pekerjaan besar dan rumit karena berkaitan dengan proses yang melibatkan banyak fungsi yang saling *overlapping* dan melibatkan anggaran yang tidak sedikit. Reformasi birokrasi harus berjalan terus-menerus dengan menggunakan pendekatan holistik, konsisten, dan berkelanjutan. Oleh karena itu kemajuan dan keberhasilan reformasi birokrasi di Kemenkumham menjadi sesuatu yang penting untuk diketahui. Pencapaian reformasi birokrasi di Kemenkumham penting untuk diketahui sebagai dasar bagi penentuan langkah tindak lanjut dan jaminan proses reformasi yang berkelanjutan.

3 <http://id.voi.co.id/voi-dignitorial/4441-evaluasi-terhadap-jalannya-reformasi-birokrasi.html>.
(diakses 16 Januari 2021)

Adapun yang menjadi dasar hukum pelaksanaan Reformasi Birokrasi :

1. Perpres Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Desain RB tahun 2010-2025 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
2. Permenpan & RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010- 2014 yang menetapkan delapan (8) area perubahan sebagai berikut :
 - a. Pola Pikir dan Budaya Kerja (Manajemen Perubahan),
 - b. Penataan Peraturan Perundang-undangan,
 - c. Penataan dan penguatan organisasi,
 - d. Penataan Tatalaksana,
 - e. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur,
 - f. Penguatan Pengawasan,
 - g. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
 - h. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.
3. Permenpan RB No.10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Permenpan RB No. 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah.
4. Permenkumham No. 6 Tahun 2020 tentang perubahan atas Permenkumham No.29 tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah.
5. Kepmenkumham No. M.HH.19.OT.03.01 Tahun 2020 tentang Road Map RB Kemenkumham 2020-2024.
6. Kepmenkumham No. M.HH.12.OT.03.01 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Lingkungan Kemenkumham.

Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Area Perubahan dan Hasil yang Diharapkan

| No. | Area Perubahan | Hasil Yang Diharapkan |
|-----|---|--|
| 1. | Organisasi | Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>) |
| 2. | Tata laksana | Sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur, dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i> |
| 3. | Peraturan perundang-undangan | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif |
| 4. | Sumber daya manusia aparatur | SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera |
| 5. | Pengawasan | Meningkatnya penyelenggaraan pemerintah yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme |
| 6. | Akuntabilitas | Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi |
| 7. | Pelayanan publik | Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat |
| 8. | Pola pikir (<i>mind set</i>) dan budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur | Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi |

Sumber: *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2025 juga menyatakan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi harus disertai dengan monitoring dan evaluasi yang periodik dan melembaga. Monitoring dan evaluasi tersebut bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan/ penyimpangan arah dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Pelaksanaan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi.

Berdasarkan hal-hal yang sudah diuraikan pada latar belakang masalah diatas maka penting dilakukan kajian untuk

mengevaluasi komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pembangunan zona integritas guna mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan di Kementerian Hukum dan HAM RI.

Rumusan Masalah

Sejalan dengan latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengangkat permasalahan:

1. Bagaimana komitmen Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas guna mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan?
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat komitmen Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas guna mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan?

Tujuan

Adapun Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis komitmen Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas guna mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan dan faktor-faktor pendukung dan penghambat komitmen Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas guna mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan. Sedangkan ruang lingkup penelitian ini terbatas pada aspek-aspek: a) Regulasi peraturan perundang-undangan, b) Pelaksanaan RB, c) Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tunas integritas.

Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah jenis penelitian deskriptif, menggambarkan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta – fakta yang nampak. M. Hadari Nawawi⁴ menyatakan bahwa

4 Nawawi, M. Hadari. *Metodologi Penelitian*.

penelitian deskriptif tidak terbatas sampai pada pengumpulan dan menyusun data, tetapi juga meliputi analisa dan interpretasi atas data. Sementara dari sisi pendekatan, penelitian ini menggunakan metode penelitian gabungan (*mixed methods*) antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Creswell⁵ menyatakan bahwa metode gabungan merupakan studi yang menggunakan banyak metode pengumpulan dan analisa data, dapat berupa 'metode antara' yang menyusun prosedur pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Dalam metode gabungan ini, peneliti mengumpulkan data kuantitatif dan kualitatif, juga disajikan tema dan analisa statistik. Pendekatan kuantitatif digunakan karena gejala yang diamati dapat diukur dalam bentuk angka sehingga memungkinkan bagi digunakannya teknik analisis statistik. Penggunaan metode gabungan ini dilakukan untuk dapat memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti yang pada akhirnya akan memperkuat analisis penelitian.

Selain itu, untuk memperkaya hasil penelitian, digunakan pula pendekatan kualitatif. Poerwandari⁶ menyatakan bahwa ciri dari pendekatan kualitatif antara lain adalah mendasarkan diri pada kekuatan narasi dalam arti bahwa hasil penelitian memerlukan elaborasi naratif yang memungkinkan pembaca memahami kedalaman, makna, dan interpretasi terhadap keutuhan fenomena. Elaborasi dapat dibantu dengan tampilan visual seperti skema, bagan, dan gambar, menggunakan metode pengambilan data dengan wawancara terbuka. Wawancara

dengan jawaban terbuka memungkinkan bagi responden untuk dapat memberikan jawaban bebas yang bermakna baginya, dilakukan kontak personal langsung dengan subyek penelitian. Sedangkan penelitian ini berbentuk penelitian evaluasi. Penelitian Evaluasi dimaksudkan untuk mengukur hasil atau dampak suatu aktivitas, program, atau proyek dengan cara membandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa :a) *Check List* : digunakan untuk mengetahui pendapat atau penilaian responden terhadap indikator penelitian ini. Pengukuran komitmen pelaksanaan reformasi birokrasi didasarkan pada indikator-indikator reformasi birokrasi yang telah ditetapkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Perpres Nomor 81 Tahun 2010), Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 (Permenpan dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010), dan Peraturan Menteri Pendayaan Aparatur Negara Nomor 11 tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi; b) Wawancara mendalam (*indept interview*); c) Observasi: memantau secara langsung pelaksanaan reformasi birokrasi di lapangan termasuk di dalamnya merekam proses aktifitas, melihat dokumen pendukung, pihak-pihak yang terlibat, dan waktu pelaksanaan; d) Studi dokumentasi dengan menelaah bahan – bahan pustaka yang berkaitan dengan masalah penelitian. Penelaahan dilakukan untuk melengkapi teori, data awal, dan data pendukung penelitian ini. Sedangkan lokasi pengambilan data dilakukan di Provinsi DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Daerah Istimewa Yogyakarta (observasi lapangan/*offline*), dan 28 Provinsi secara *online*.

3. Teknik Penarikan Sampel

Adapun populasi penelitian ini adalah pelaksana program reformasi birokrasi

Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2005.

5 John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches. Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications, Inc, 1994.

6 Poerwandari, E.K. *Pendekatan kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. , 2001.

pada Kementerian Hukum dan HAM. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu memilih anggota populasi berdasar karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu pejabat struktural, pejabat fungsional khusus dan umum dinilai mempunyai pengetahuan yang cukup mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi. Responden dalam penelitian ini meliputi: Kepala Kantor Wilayah/Kepala Divisi Administrasi, Kepala Bagian Umum/Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Pejabat fungsional Umum pada 4 divisi (masing-masing divisi 1 orang), Pejabat Fungsional Tertentu (Suncang, PPNS, Arsiparis) pada Kanwil, Kepala Unit Pelayanan Teknis (UPT) Keimigrasian dan Masyarakat, Pejabat Struktural/Fungsional Umum pada UPT.

4. Teknik Analisa Data

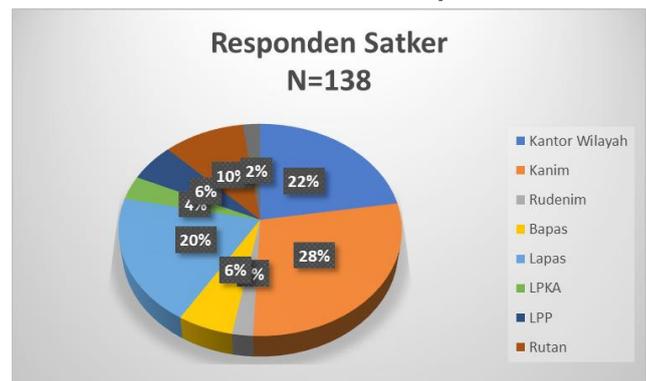
Analisis dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif baik terhadap data primer maupun sekunder yang sudah dikumpulkan dan diolah, guna perumusan kesimpulan penelitian ini. Analisis dilakukan dengan cara menggambarkan fakta-fakta yang diteliti dihubungkan dan dianalisis secara yuridis dengan menggunakan pisau analisis evaluasi kebijakan.

PEMBAHASAN

1. Komitmen Agen Perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam pembangunan zona integritas berkelanjutan

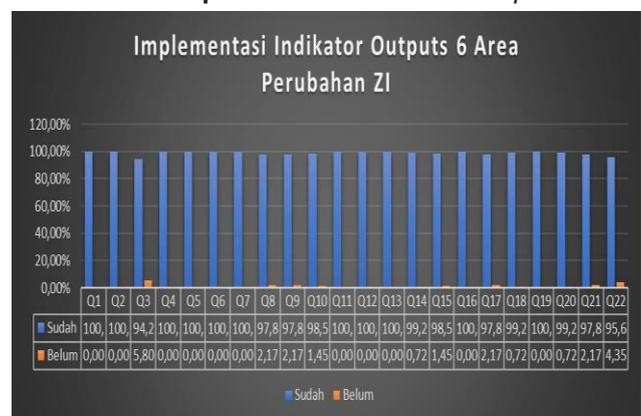
Berikut ini adalah karakteristik satker yang menjadi responden dalam penelitian ini:

Grafik 1 Karakteristik Responden



Sumber: Pengolahan Data Tim Penelitian, 2021

Grafik 2 Implementasi Indikator Outputs ZI



Sumber: Pengolahan Data Tim Penelitian, 2021

Berdasarkan grafik diatas menunjukkan bahwa mayoritas satker/UPT yang menjadi responden telah melaksanakan 6 area perubahan dalam pembangunan zona integritas sebagaimana diatur dalam Permenpan RB No.10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Permenpan RB No. 52 tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah dan juga Permenkumahm No. 6 Tahun 2020 tentang perubahan atas Permenkumham No.29 tahun 2019 tentang Pedoman Pembangunan ZI menuju WBK dan WBBM di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Komitmen berasal dari kata komitmen/ ko-mit-men/ n perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu; kontrak: perkumpulan mahasiswa seharusnya mempunyai -- terhadap perjuangan reformasi. Menurut

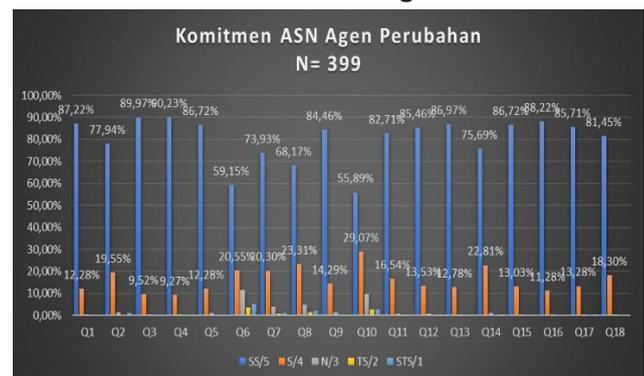
Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), komitmen adalah tindakan untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain, komitmen merupakan bentuk dedikasi atau kewajiban yang mengikat kepada orang lain, hal tertentu, atau tindakan tertentu.⁷

Dimensi Komitmen menurut Meyer dan Allen (Luthans, 2011, p.148) dalam Wibowo (2014, p.189) dalam Mella Handayani⁸ adalah:

- Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- Continuence Commitment*, menyangkut komitmen berdasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.
- Normative Commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

Agen perubahan (*Agent of Change*) adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikan-nya.⁹

Grafik 3 Komitmen ASN Agen Perubahan



Sumber: Pengolahan Data Tim Penelitian, 2021

Jika memperhatikan pada grafik diatas ternyata dari sejumlah agen perubahan Kementerian Hukum dan HAM (sebanyak 399 orang) yang menjadi responden menunjukkan bahwa mereka telah memiliki komitmen yang “amat baik” didalam mengimplementasikan pembangunan zona integritas di tempat tugasnya masing-masing. Ini berarti bahwa pembangunan zona integritas berkelanjutan di lingkungan Kemenkumham sudah berjalan dengan amat baik. Apalagi dilihat dari semakin meningkatnya satker/UPT yang mendapatkan predikat WBK/WBBM. Sebanyak 83 satuan kerja di lingkungan Kemenkumham mendapat predikat WBK dan WBBM tahun 2020 dari total 520 satker yang memenuhi syarat untuk dapat diusulkan penilaian dan evaluasi oleh KemenPANRB. Dari total penghargaan itu, sebanyak 72 di antaranya merupakan predikat WBK dan 11 sisanya sebagai WBBM.¹⁰ Prestasi Kemenkumham naik hampir dua kali lipat dibanding tahun sebelumnya. Pada 2019, ‘hanya’ 43 satuan kerja di lingkungan Kemenkumham yang mendapat predikat WBK/WBBM dari ‘cuma’ 139 satker yang

⁷ Republik Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. t.thn. <https://kbbi.web.id/komitmen> (diakses Januari 24, 2021).

—, *Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan HAM 2015-2019*. Jakarta: Pemerintah, 2015.

⁸ Handayani, Mella. “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Auditor Internal (Studi Pada BPKP dan Inspektorat Sumatera Selatan).” *Jurnal Akuntansi dan Bisnis Volume 4 Nomor 1 Juni 2019*, 2019: 513.

⁹ Kementerian Hukum dan HAM, Republik Indonesia. “Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.” Keputusan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-20.OT.03.02 , Jakarta, 2019.

¹⁰ Biro Humas, Hukum dan Kerjasama Kementerian Hukum dan HAM. <https://www.kemenkumham.go.id/publikasi/siaran-pers>. 21 Desember 2020. lihat juga <https://www.kemenkumham.go.id/publikasi/siaran-pers/83-unit-kerja-kemenkumham-terima-penghargaan-zona-integritas-yasonna-laoly-kita-bisa-wujudkan-pelayanan-publik-yang-berintegritas> (diakses Maret 19, 2021).

dianggap memenuhi persyaratan.¹¹

Peningkatan jumlah satuan kerja yang mendapat predikat WBk/WBBM juga menandakan semakin baiknya komitmen jajaran aparatur sipil negara (ASN) di Kemenkumham memberikan pelayanan publik yang bebas dari percaloan, bebas pungli, responsif, prosedur jelas, transparan secara biaya, pasti waktu penyelesaiannya, serta bebas dari perbuatan tercela lainnya.

Dalam organisasi sektor publik, ASN menjadi ujung tombak dalam melaksanakan urusan dan keberhasilan pelaksanaan program, maupun kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, untuk mewujudkan visi dan misi dari pemerintah diperlukan dukungan SDM ASN yang berkualitas dan profesional sebagai pelaksana kebijakan pada tatanan garda depan pemerintah. Melihat pentingnya peran tersebut maka upaya menciptakan profesionalisme ASN menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditawarkan.¹²

Dalam menjalankan tugasnya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) disertai tugas untuk melaksanakan pelayanan publik serta tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu. Ketiga tugas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:¹³ Tugas pelayanan publik dilakukan dengan tindakan pelayanan atas barang dan jasa, atau pelayanan administratif yang disediakan pegawai ASN secara komprehensif; 2). Tugas pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan; 3). Tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui

pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran bagi seluruh masyarakat. Dari ketiga tugas tersebut pada dasarnya ASN adalah pelayan publik bagi masyarakat, karena sebagai abdi negara dan pegawai pemerintahan, ASN mempunyai peranan penting dalam membantu menjalankan roda pemerintahan secara profesional dan terstruktur dan menurut Mangkunegara dan Kaswan dalam Sri Gustina Pane dan Fatmawati¹⁴; mereka dianggap sudah berkinerja karena telah memberikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dan melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta mempengaruhi dan memberi kontribusi kepada organisasi.

Agen perubahan adalah orang yang menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan target perubahan. Untuk itu ada sejumlah peran *agent of change* yang harus dilaksanakan sebagai *change leader*, yaitu:¹⁵

1. Membangun kesadaran pentingnya perubahan

Agen Perubahan harus mampu menyadarkan target bahwa mereka memerlukan perubahan dengan sikap/perilaku yang sebaiknya mereka lakukan. Perubahan sikap itu akan memberikan kemudahan/keuntungan bagi mereka dan diharapkan pada tahap ini target perubahan mempunyai kesadaran bahwa untuk hal yang lebih baik mereka harus berubah demi mereka sendiri.

11 <https://www.kemenkumham.go.id/publikasi/siaran-pers/83-unit-kerja-kemenkumham-terima-penghargaan-zona-integritas-yasonna-laoly-kita-bisa-wujudkan-pelayanan-publik-yang-berintegritas> (diakses Maret 19, 2021).

12 Taufik. "Reformasi Birokrasi: Belajar Dari Upaya Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur Di Indonesia." *Jurnal Transformasi Administrasi Volume 10 Nomor 02*, 2020: 118.

13 Sumaryana, Asep. "Reformasi Pelayanan Publik." *Jurnal Administrasi Negara, FISIP Unpad*, 2010: 47.

14 Fatmawati, Sri Gustina Pane dan. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan." *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB) Vol. 2. No.3. Oktober 2017*, 2017: 67.

15 Admin. <https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahan-dalam-organisasi/>. 22 March 2018. <https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahan-dalam-organisasi/> (diakses Juni 3, 2021).

2. Media penukar informasi

Ketika kelompok masyarakat sebagai target perubahan menyadari bahwa mereka memerlukan perubahan, maka Agen Perubahan secara terus menerus membangun komunikasi dengan mereka.

Mereka harus dapat diterima serta dipercaya oleh kelompok sosial/masyarakat target Inovasi/Kebijakan Publik sebelum mau membangun hubungan baik. Ia harus membangun citra diri sehingga dipersepsikan bahwa dia orang yang kompeten (*competence*), kredibel (*credible*), dapat dipercaya (*trustworthy*) dan bersikap penuh simpati dan empati pada kelompok sosial/masyarakat target Inovasi/Kebijakan Publik.

3. Mengidentifikasi masalah

Agen Perubahan bertanggung jawab menyajikan hasil analisis tentang apa yang terjadi dan tidak dapat terpenuhi kebutuhannya saat itu. Pada saat yang demikian Agen Perubahan diharapkan mampu melihat persoalan yang dihadapi dengan menggunakan perspektif organisasi dan menyajikan komunikasi yang efektif.

4. Mendorong niat perubahan

Setelah Agen Perubahan menjelaskan berbagai cara yang harus dilakukan oleh target perubahaan mereka, maka Agen Perubahan dituntut untuk mampu memberi motivasi yang telah ditawarkan Agen Perubahan.

5. Mentransformasikan niat menjadi nyata

Agen Perubahan dituntut mencari tahu tentang cara bagaimana mempengaruhi target perubahaan sebagaimana rekomendasi yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan mereka sendiri. Pada tahap ini komunikasi interpersonal antar mereka sendiri dapat membantu meyakinkan untuk memutuskan mengadopsi budaya yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

6. Merawat adopsi values baru dan mencegah pembatalan adopsi

Agen Perubahan diharapkan tetap mendampingi target perubahan agar tetap

bertahan dengan sikap perilaku yang sudah diputuskan dengan mengadopsi Values Baru/ Inovasi/Kebijakan Publik. Pendampingan merupakan tahap penting, karena menjadi konfirmasi tentang perubahan budaya yang dibutuhkan dan sekaligus menunjukkan manfaatnya bagi mereka.

7. Menciptakan Agen Perubahan baru dari Target Perubahan

Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu bersikap dan berperilaku dengan mengadopsi budaya organisasi yang telah diperkenalkan sebelumnya.

Saat Agen Perubahan telah mampu mendorong budaya baru maka komunitas organisasi seharusnya telah mampu menciptakan kader Agen Perubahan (baru) dari komunitas target perubahan itu sendiri. Apabila kelompok komunitas target perubahan telah mampu menghasilkan Agen Perubahan (baru) maka tugas Agen Perubahan telah berakhir.¹⁶

Mengutip dari Permenpan RB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah, salah satu area penting perubahan manajemen pemerintahan adalah perubahan mindset (pola pikir) dan culture set (budaya kerja). Pola pikir dan budaya kerja diharapkan mampu menghadirkan integritas dan kinerja organisasi 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.

16 Ibid.

Berikut ini merupakan rangkuman penjelasan terkait pemahaman terhadap komitmen ASN: ¹⁷ Komitmen merupakan hal utama yang perlu dibangun dalam mewujudkan zona integritas. Salah satu hal yang mempengaruhi komitmen ASN dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dukungan dari atasan. Pimpinan merupakan *role model* yang memegang peranan penting dalam mendorong pembangunan zona integritas. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang didukung adanya rasa komitmen terhadap organisasinya, maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka.¹⁸ Pelaksanaan *assessment* merupakan salah satu indikator yang ditetapkan untuk menentukan apakah seorang ASN sudah memiliki integritas dalam dirinya.

Berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan HAM ¹⁹, bahwa kriteria penetapan seseorang untuk ditetapkan sebagai agen perubahan adalah:

1. Berstatus sebagai ASN Kementerian Hukum dan HAM;
2. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai;
3. Bertanggung jawab 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 lingkungannya; dan
6. Inovatif dan proaktif terkiat dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya

17 Penelitian, Hasil Olah Data Lapangan Tim, wawancara oleh Tim Penelitian. *Komitmen ASN Agen Perubahan* (1-30 Mei 2021).

18 Handayani, op.cit., hal. 93.

19 Kementerian Hukum dan HAM, Republik Indonesia. "Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia." Keputusan Menteri Nomor M. HH-09.OT.03.01, Tanggal 27 Januari 2020, Jakarta, 2020.

peningkatan kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi.

Berdasarkan hasil pengumpulan data dan observasi langsung pada Kanwil Kumham, apa yang menjadi kriteria untuk menetapkan seseorang sebagai agen perubahan sudah dapat diimplementasikan dengan baik di tiap-tiap wilayah dan satker/UPT, namun masih ada perbedaan dalam hal penentuan pegawai tersebut apakah harus dari golongan struktural, JFT, atau JFU. Karena masing-masing satker/UPT memiliki kebijakan tersendiri dan alasan masing-masing. Sedang di *kepmenkumham* itu sendiri tidak secara spesifik menyebutkan siapa dan apa golongan/jabatannya. Dan dinamika ini akan terus berjalan sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing satker/UPT.

Di sisi lain aturan yang ada (*Permen/Kepmen*) juga belum mengatur terkait standarisasi format laporan agen perubahan. Hal ini juga menjadi persoalan tersendiri karena kalau memperhatikan pada realita yang ada laporan pelaksanaan agenda perubahan itu dibuat atas nama tim perubahan bukan atas nama agen perubahan secara individu, padahal *Kepmenkumham* tentang pedoman agen perubahan menyebutkan bahwa agen perubahan harus membuat rencana tindak dan melaporkannya kepada pimpinan. (lihat mekanisme kerja agen perubahan)

Yang menjadi persoalan berikutnya adalah rasio kebutuhan agen perubahan dan kuantitas pegawai. *Kemenkumham* memiliki jumlah pegawai kurang lebih 6 ribu pegawai. Sampai berakhirnya penelitian ini masih belum ditemukan berapa rasio perbandingan untuk agen perubahan dengan jumlah seluruh pegawai di lingkungan *Kemenkumham* secara umum dan di masing-masing satker di wilayah secara khusus.

3. Faktor-faktor pendukung dan penghambat komitmen agen perubahan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Dalam implementasinya menunjukkan bahwa hampir setiap individu atau organisasi memiliki semacam mekanisme penerimaan dan penolakan terhadap perubahan. Jika ada pihak yang berupaya mengadakan sebuah perubahan, penolakan atau hambatan akan sering ditemui. Orang-orang tertentu dari dalam ataupun dari luar sistem tidak menyukai, melakukan sesuatu yang berlawanan, melakukan sabotase atau mencoba mencegah upaya untuk mengubah praktek yang berlaku. Penolakan ini mungkin ditunjukkan secara terbuka dan aktif atau secara tersembunyi dan pasif.²⁰

Ada tiga macam kategori hambatan dalam konteks inovasi. Keempat kategori tersebut adalah: ²¹

1. Hambatan Psikologis

Hambatan-hambatan ini ditemukan bila kondisi psikologis individu menjadi faktor penolakan. Hambatan psikologis telah dan masih merupakan kerangka kunci untuk memahami apa yang terjadi bila orang dan sistem melakukan penolakan terhadap upaya perubahan. Kita akan menggambarkan jenis hambatan ini dengan memilih satu faktor sebagai suatu contoh yaitu dimensi kepercayaan/keamanan versus ketidakpercayaan/ketidakeamanan karena faktor ini sebagai unsur inovasi yang sangat penting.

Faktor-faktor psikologis lainnya yang dapat mengakibatkan penolakan terhadap inovasi adalah: rasa enggan karena merasa sudah cukup dengan keadaan yang ada,

tidak mau repot, atau ketidaktahuan tentang masalah.

Kita dapat berasumsi bahwa di dalam suatu sistem sosial, organisasi atau kelompok akan ada orang yang pengalaman masa lalunya tidak positif.

Menurut para ahli psikologi perkembangan, ini akan mempengaruhi kemampuan dan keberaniannya untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaannya. Jika sebuah inovasi berimplikasi berkurangnya kontrol (misalnya diperkenalkannya model pimpinan tim atau kemandirian masing-masing bagian), maka pemimpin itu biasanya akan memandang perubahan itu sebagai negatif dan mengancam. Perubahan itu dirasakannya sebagai kemerosotan, bukan perbaikan.

Peranan agen perubahan belum maksimal karena apabila bukan pejabat maka pihak bersangkutan akan sulit juga untuk menggerakkan atau membuat perubahan.

Ditambahkan oleh pak Yoesri sebagai pegawai pelaksana pada bagian Humas Kanwil Kumham Jawa Tengah, bahwa secara fakta jika pegawai ditunjuk sebagai agen perubahan maka akan ada penolakan, sebab mengimplementasikan tugas sebagai agen perubahan tidak diapresiasi, selain itu minim akan faktor pendukung kinerja, beban kerja yang berat dan tidak berdampak apa-apa.²²

2. Hambatan Praktis

Hambatan praktis adalah faktor-faktor penolakan yang lebih bersifat fisik. Untuk memberikan contoh tentang hambatan praktis, faktor-faktor berikut ini: 1). Waktu, 2). Sumberdaya, 3). Sistem.

Dalam hal mengimplementasikan perubahan, faktor waktu sering kurang diperhitungkan. Segala sesuatu memerlukan waktu. Oleh karena itu, sangat penting untuk

20 Maulana, Rizkie. <http://rizkie-library.blogspot.com/2015/09/agent-of-change-dalam-difusi-inovasi.html>, 030621. 8 September 2015. <http://rizkie-library.blogspot.com/2015/09/agent-of-change-dalam-difusi-inovasi.html>, 030621 (diakses Juni 3, 2021).

21 Ibid.

22 Penelitian, Hasil Olah Data Lapangan Tim, wawancara oleh Tim Penelitian. *Komitmen ASN Agen Perubahan* (1-30 Mei 2021).

mengalokasikan banyak waktu bila kita membuat perencanaan inovasi. Pengalaman menunjukkan bahwa masalah yang tidak diharapkan, yang mungkin tidak dapat diperkirakan pada tahap perencanaan, kemungkinan akan terjadi.

Yang kedua, masalah pada bidang keahlian dan sumber daya ekonomi sebagai contoh tentang hambatan praktis. Dalam perencanaan dan implementasi inovasi, tingkat pengetahuan dan jumlah dana yang tersedia harus dipertimbangkan. Ini berlaku terutama jika sesuatu yang sangat berbeda dari praktek di masa lalu akan dilaksanakan, dengan kata lain jika ada perbedaan yang besar antara yang lama dengan yang baru. Dalam kasus seperti ini, tambahan sumber daya dalam bentuk keahlian dan keuangan dibutuhkan. Pengalaman telah menunjukkan bahwa dana sangat dibutuhkan, khususnya pada awal dan selama masa penyebarluasan gagasan inovasi.. Ini mungkin terkait dengan kenyataan bahwa bantuan dari luar, peralatan baru, realokasi, buku teks dll. diperlukan selama fase awal. Sumber dana yang dialokasikan untuk perubahan sering kali tidak disediakan dari anggaran tahunan. Media informasi dan tindak lanjutnya sering dibutuhkan selama fase penyebarluasan gagasan inovasi.

Dalam kaitan ini penting untuk dikemukakan bahwa dana saja tidak cukup untuk melakukan perbaikan dalam praktek. Sumber daya keahlian seperti pengetahuan dan keterampilan orang-orang yang dilibatkan dalam upaya inovasi ini merupakan faktor yang sama pentingnya. Dengan kata lain, jarang sekali kita dapat memilih antara satu jenis sumber atau jenis sumber lainnya, melainkan kita memerlukan semua jenis sumber itu. Jelaslah bahwa kurangnya sumber tertentu dapat dengan mudah menjadi hambatan.

Secara kesisteman saat ini belum terdapat format laporan terkait evaluasi agen perubahan yang dapat digunakan

sebagai tolak ukur keberhasilan dari kinerja agen perubahan. Begitu pula dengan pola kerja lingkungan kanwil yang masih terbatas pada penyelesaian target kinerja semata, namun kurang dalam mengadakan inovasi atau kebaruan. Di samping itu pula hampir setiap pegawai focus dalam menjalankan tugas masing-masing. Sebagai informasi tambahan menurut Kepala Lapas Kelas I Semarang Supriyanto, tunas integritas/agen perubahan belum memahami tugasnya secara utuh sebab setelah di SK kan, agen perubahan langsung turun ke lapangan untuk kerja namun belum dibekali dengan pengetahuan atau pendidikan tentang agen perubahan.²³

3. Hambatan Kekuasaan dan Nilai

Bila dijelaskan secara singkat, hambatan nilai melibatkan kenyataan bahwa suatu inovasi mungkin selaras dengan nilai-nilai, norma-norma dan tradisi-tradisi yang dianut orang-orang tertentu, tetapi mungkin bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut sejumlah orang lain. Jika inovasi berlawanan dengan nilai-nilai sebagian peserta, maka bentrokan nilai akan terjadi dan penolakan terhadap inovasi pun muncul.. Apakah kita berbicara tentang penolakan terhadap perubahan atau terhadap nilai-nilai dan pendapat yang berbeda, dalam banyak kasus itu tergantung pada definisi yang kita gunakan.

Adapun faktor-faktor pendukung yang dapat dioptimalkan dan dimaksimalkan antara lain adalah:

- a. Pegawai-pegawai usia muda pada lingkungan kerja yang memiliki semangat kerja dan komitmen yang tinggi.
- b. Dukungan dan komitmen pimpinan yang tinggi dalam mendengarkan dan mendukung usulan-usulan dari para stafnya.
- c. Insentif WBK menjadi motivasi tersendiri bagi para pegawai.

23 Ibid.

- d. Adanya dukungan dari pihak eksternal dan masyarakat

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa ASN agen perubahan Kementerian Hukum dan HAM telah mengimplementasikan norma-norma atau nilai-nilai komitmen sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Hukum dan HAM tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas dan Pedoman Pembangunan Agen Perubahan. Namun ada beberapa permasalahan yang harus menjadi fokus pengambil kebijakan terkait: 1) perbedaan dalam penentuan pegawai tersebut apakah harus dari golongan struktural, JFT, atau JFU. Karena masing-masing satker/UPT memiliki kebijakan tersendiri dan alasan masing-masing, sedangkan regulasi yang ada tidak secara spesifik menyebutkan siapa dan apa golongan/jabatannya; 2) Regulasi yang mengatur terkait standardisasi format laporan agen perubahan; 3) dan rasio kebutuhan agen perubahan dan kuantitas pegawai Kemenkumham.

Secara garis besar faktor penghambat secara signifikan tidak ditemukan, karena saat ini hampir semua satker/UPT baik di pusat dan di wilayah sedang dalam semangat dan komitmen yang tinggi dalam mewujudkan WBK/WBBM yang berkelanjutan. Sedangkan faktor pendorong yang potensial adalah SDM berusia muda dan enerjik, tingginya komitmen pimpinan, insentif bagi satker/UPT yang meraih WBK/WBBM, dan juga dukungan masyarakat yang sudah merasa terlayani dengan baik.

Saran

Kementerian Hukum dan HAM c.q. Sekretariat Jenderal dan Inspektorat Jenderal perlu melakukan: a) Membuat aturan setingkat Keputusan Menteri yang lebih kongkrit terkait

kriteria penetapan agen perubahan. Dalam lampiran Keputusan Menteri Hukum No. M. HH-12.OT.03.01 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM tidak menyebutkan apakah agen perubahan itu harus pejabat struktural (eselon 5, 4, ke atas), JFT/JFU, atau gabungan antara struktural dan JFT/JFU serta belum adanya rasio kebutuhan agen perubahan di masing-masing satker/UPT; b) Optimalisasi internalisasi pembangunan ZI di semua level baik pusat maupun wilayah; c) Penguatan pemahaman pegawai Kemenkumham terhadap ZI, agen perubahan, dan WBK/WBBM berkelanjutan; d) Menyusun rasio kebutuhan agen perubahan disesuaikan dengan jumlah pegawai di masing-masing satker/UPT; e) Meningkatkan sarana prasarana pada satker/UPT, termasuk di dalamnya sumber daya manusia yang berkompetensi, serta model pembinaan yang profesional; f) Melakukan pembinaan, penguatan, dan pendampingan yang komprehensif dan integral terhadap keberlanjutan WBK/WBBM di setiap satker/UPT.; g) Penguatan komitmen ASN Kemenkumham terutama dimensi *Affective Commitment* dan *Continuance Commitment*.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kami sampaikan kepada Ibu Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Hukum dan HAM (Sri Puguh Budi Utami), Bapak Kepala Pusat Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Balitbang Hukum dan HAM (Asep Syarifudin), dan Bapak/Ibu Nara Sumber dan *reviewer* yang telah mencurahkan ilmu dan arahnya and *my beloved family*.

DAFTAR PUSTAKA

Republik Indonesia. Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 13 Tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan Partisipasi Masyarakat.

- Perundang-undangan, Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia, 2009.
- HYPERLINK “<http://id.voi.co.id/voidignitorial/4441-evaluasi-terhadap-jalannya-reformasi-birokrasi.html>” <http://id.voi.co.id/voidignitorial/4441-evaluasi-terhadap-jalannya-reformasi-birokrasi.html>. (diakses 16 Januari 2021)
- Admin. <https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahan-dalam-organisasi/>. March 22, 2018. <https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahan-dalam-organisasi/> (accessed Juni 3, 2021).
- Biro Humas, Hukum dan Kerjasama Kementerian Hukum dan HAM. <https://www.kemenkumham.go.id/publikasi/siaran-pers>. Desember 21, 2020. <https://www.kemenkumham.go.id/publikasi/siaran-pers/83-unit-kerja-kemenkumham-terima-penghargaan-zona-integritas-yasonna-laoly-kita-bisa-wujudkan-pelayanan-publik-yang-berintegritas> (accessed Maret 19, 2021).
- Fatmawati, Sri Gustina Pane dan. “PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA MEDAN.” *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)* Vol. 2. No.3. Oktober 2017, 2017: 67.
- Handayani, Mella. “<https://jurnal.um-palembang.ac.id>.” *Balance Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Maret 19, 2019. <https://jurnal.um-palembang.ac.id/balance/article/view/1817/1483> (accessed Juni 08, 2021).
- Handayani, Mella. “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Jabatan Fungsional Auditor Terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Auditor Internal (Studi Pada BPKP dan Inspektorat Sumatera Selatan) .” *Jurnal Akuntansi dan Bisnis* Volume 4 Nomor 1 Juni 2019, 2019: 513.
- John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches. Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. California: SAGE Publications, Inc, 1994.
- Kementerian Hukum dan HAM, Republik Indonesia. “Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.” Keputusan Menteri Nomor M. HH-09.OT.03.01, Tanggal 27 Januari 2020, Jakarta, 2020.
- Kementerian Hukum dan HAM, Republik Indonesia. “Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia.” Keputusan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-20.OT.03.02 , Jakarta, 2019.
- Maulana, Rizkie. <http://rizkie-library.blogspot.com/2015/09/agent-of-change-dalam-difusi-inovasi.html>, 030621. September 8, 2015. <http://rizkie-library.blogspot.com/2015/09/agent-of-change-dalam-difusi-inovasi.html>, 030621 (accessed Juni 3, 2021).
- Nawawi, M. Hadari. *Metodologi Penelitian* . Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2005.
- Penelitian, Hasil Olah Data Lapangan Tim, interview by Tim Penelitian. *Komitmen ASN Agen Perubahan* (Mei 1-30, 2021).
- Poerwandari, E.K. *Pendekatan kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. , 2001.
- Republik Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. n.d. <https://kbbi.web.id/komitmen> (accessed Januari 24, 2021).
- . *Road Map Reformasi Birokrasi Kemengterian Hukum dan HAM 2015-2019*. Jakarta: Pemerintah, 2015.
- Sumaryana, Asep. “Reformasi Pelayanan Publik.” *Jurnal Administrasi Negara, FISIP Unpad*, 2010: 47.

Taufik. "Reformasi Birokrasi: Belajar Dari Upaya Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur Di Indonesia." Jurnal Transformasi Administrasi Volume 10 Nomor 02, 2020: 118.

HALAMAN KOSONG