

KONTRIBUSI AGEN PERUBAHAN BIROKRASI DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI: STUDI KASUS DI BADAN PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN TAHUN 2020

Asri Yusnitasari

Badan Pengawas Obat dan Makanan / e-mail: asri.yusnitasari@pom.go.id

Perdhana Ari Sudewo

Badan Pengawas Obat dan Makanan dan Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung
e-mail: perdhana_sudewo@sbm-itb.ac.id

Abstrak

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu program pemerintah Republik Indonesia untuk mengatasi permasalahan terkait tumpang tindih tugas dan fungsi antar Lembaga pemerintah, profesionalitas ASN, aspek pelayanan publik yang masih belum terintegrasi, serta sisi akuntabilitas kinerja dan anggaran. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, dibutuhkan agen perubahan birokrasi untuk mendorong percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi, termasuk juga di Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) sebagai salah satu Instansi Pemerintah. Program pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM sebelum tahun 2020 belum dilakukan evaluasi dengan indikator yang terukur. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian untuk mengevaluasi kontribusi agen perubahan dalam mendukung program reformasi birokrasi di BPOM. Penelitian dilakukan melalui survei untuk mendapatkan gambaran persepsi pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi dan implementasi budaya organisasi sebagai indikator dalam evaluasi kontribusi agen perubahan birokrasi di BPOM. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa agen perubahan birokrasi BPOM secara deskriptif maupun melalui uji statistik inferensial dengan uji t-test berpasangan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan reformasi birokrasi dengan hasil nilai t hitung adalah 2,6767 dengan t table 1,6602, sedangkan nilai propabilitas (p) adalah 0,0043. Selain itu, agen perubahan birokrasi juga memberikan kontribusi terhadap keberhasilan implementasi budaya organisasi di BPOM dengan nilai t hitung adalah 2,77453 dengan t table 1,6602, sedangkan nilai propabilitas (p) adalah 0,0033. Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan masukan kebijakan dalam meningkatkan peran dan kontribusi agen perubahan birokrasi dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di BPOM dan di Indonesia.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi, Agen Perubahan Birokrasi, Persepsi Pegawai

Abstract

Bureaucratic reform is one of the Government of Republic Indonesia programs to overcome problems related to overlapping tasks and functions between government agencies, civil servant professionalism, integration of public services, also performance and budget accountability. In implementing bureaucratic reform, bureaucratic change agents are needed to accelerate bureaucratic reform, including in the Indonesian Food and Drug Authority (BPOM) as one of the Government Agencies. The bureaucratic change agent management program at BPOM before 2020 has not been evaluated with measurable indicators. Therefore, research is needed to evaluate bureaucratic change agents' contribution in supporting the bureaucratic reform at BPOM. The research was conducted through a survey to obtain an overview of employees' perceptions of the implementation of bureaucratic reform and the implementation of organizational culture as indicators in evaluating the contribution of bureaucratic change agents at BPOM. Based on the research results, it is known that the BPOM bureaucratic change agents descriptively or through inferential statistical tests with paired t-test contributed to the success of bureaucratic reform with the result of the t value is 2.6767 with t table 1.6602, while the probability value (p) is 0.0043. In addition, bureaucratic change agents also contributed to the successful implementation of organizational culture at BPOM with the result of the t value is 2.77453 with t table 1.6602, while the probability value (p) is 0.0033. The results are expected to provide policy input in increasing the role and contribution of bureaucratic agents of change in supporting the implementation of bureaucratic reforms at BPOM and in Indonesia.

Keywords: Bureaucratic Reform, Organizational Culture, Bureaucratic Change Agents, Employee Perceptions

PENDAHULUAN

Sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020, Reformasi Birokrasi merupakan salah satu program utama Pemerintah Republik Indonesia. Reformasi Birokrasi di Indonesia terkait dengan tumpang tindih (*overlapping*) tugas dan fungsi antar Lembaga pemerintah, profesionalitas ASN, aspek pelayanan publik yang masih belum terintegrasi, serta sisi akuntabilitas kinerja dan anggaran. Reformasi Birokrasi juga merupakan proses penataan ulang proses birokrasi dari level tertinggi sampai terendah melalui terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh dengan aksi di luar kebiasaan rutinitas melalui perubahan paradigma dan upaya yang luar biasa. Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Reformasi Birokrasi Indonesia bertujuan untuk menghasilkan tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang professional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. *Grand Design* tersebut dibagi menjadi 3 tahapan, yaitu tahap pertama (2010-2014) dengan fokus sasaran pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintah yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Tahap kedua (2015-2019) dengan fokus melanjutkan upaya yang belum dicapai pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah pada lima tahun pertama pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Tahapan terakhir (2020-2024) berfokus pada peningkatan kapasitas birokrasi secara terus menerus untuk menjadi pemerintah kelas dunia tahun 2025. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Reformasi Birokrasi difokuskan pada reformasi struktural agar lembaga semakin sederhana, simpel, lincah, dengan perubahan *mindset* pegawai, kecepatan melayani, pemberian izin, serta efisiensi lembaga pemerintah. Sedangkan dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020, fokus Reformasi Birokrasi dilaksanakan dengan asas yang mengedepankan fokus dan prioritas, yaitu Reformasi Birokrasi yang berfokus pada akar masalah tata kelola pemerintah dengan prioritas perbaikan yang disesuaikan dengan karakteristik sumber daya dan tantangan yang dihadapi. Dalam *Road Map* tersebut, salah satu strategi yang dilakukan dalam percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi adalah melalui pelibatan dan penguatan peran agen perubahan birokrasi.

Sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014, Agen perubahan birokrasi diharapkan dapat berperan dalam menggerakkan perubahan pada lingkup kerjanya, sekaligus sebagai teladan (*role model*) bagi pegawai lainnya dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai dasar organisasi, serta dalam mendukung keberhasilan Reformasi Birokrasi. Untuk mewujudkan keberhasilan Reformasi Birokrasi, perlu ditetapkan jumlah minimal agen perubahan birokrasi (*bureaucratic change agents*) sebagai kelompok yang memiliki visi, komitmen, semangat, dan pemahaman yang sama untuk melakukan perubahan, berperan sebagai *reformers* (kelompok inti perubahan) dan dapat membawa semangat perubahan, menjadi contoh, serta mengajak orang lain untuk ikut melaksanakan perubahan (Prasojo, E, 2020:74). Selain itu, agen perubahan juga berperan dalam melakukan mediasi hubungan pengelolaan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kinerja organisasi (Long *et al.*, 2013:2019).

Keberhasilan agen perubahan dalam mendukung proses perubahan dipengaruhi oleh strategi komunikasi di internal organisasi, khususnya terkait komunikasi perubahan. Saluran komunikasi, waktu, komitmen pimpinan (*leader commitment*) dan agen perubahan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap SDM Aparatur dalam mengadopsi dan merubah pola pikir dan perilakunya (Indallah, 2019). Dukungan pimpinan dan manajer (baca: atasan) terhadap peran agen perubahan juga menjadi salah satu faktor dalam keberhasilan agen perubahan menjalankan perannya. Penting bagi atasan untuk mengenali fokus tugasnya dalam manajemen perubahan, dan kemudian mendukung agen perubahan dalam melaksanakan perannya untuk melihat perubahan melalui laporan keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan (Stonehouse, 2013:444).

Peran dan kontribusi agen perubahan birokrasi merupakan salah satu aspek penilaian dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia, khususnya aspek reform program manajemen perubahan Reformasi Birokrasi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020, Agen perubahan birokrasi dinilai kontribusinya melalui kegiatan rencana aksi perubahan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh masing-masing agen perubahan, serta kualitas rencana aksi perubahan dalam mendukung keberhasilan Reformasi Birokrasi Instansi. Selain berkontribusi melalui rencana aksi, agen perubahan birokrasi harus mampu meyakinkan *stakeholders*, terutama terkait keuntungan dan pentingnya melakukan perubahan dimana perubahan

itu sendiri adalah sebuah keniscayaan. Agen perubahan birokrasi juga harus dapat berperan dalam meminimalisir resistensi dan meningkatkan dukungan *stakeholders*, termasuk meningkatkan inisiatif *stakeholders* dalam pelaksanaan program perubahan. Selain itu agen perubahan birokrasi juga dapat menyusun program sosialisasi yang efektif dan membangun aliansi untuk melakukan perubahan dengan *stakeholders* yang tepat (Putri *et al.*, 2016:168).

Meskipun demikian, agen perubahan birokrasi pada Instansi Pemerintah memiliki tantangan yang tidak mudah dalam mensukseskan program Reformasi Birokrasi. Potensi resistensi dari sisi pegawai dan organisasi, yaitu pegawai dan sistem kerja birokrasi yang sulit untuk menerima inovasi dan perubahan pada Instansi Pemerintah yang masih cukup tinggi. Reformasi Birokrasi merupakan perubahan yang berasal dari luar Instansi Pemerintah sehingga membutuhkan penyesuaian. Selain itu terdapat ego sektoral dari unit dalam organisasi yang berpengaruh terhadap perubahan tersebut (Oktaviani, 2018:154). Salah satu kendala dalam Reformasi Birokrasi sektor publik adalah budaya organisasi yang cenderung lebih birokratis dan taat pada aturan. Hal tersebut antara lain dipengaruhi oleh paradigma bahwa aparatur pemerintah hanya sebagai pengelola administrasi negara dan bukan memberikan pelayanan kepada masyarakat (Aridhona *et al.*, 2015:105).

Dalam mendukung reformasi birokrasi, sejauh ini belum ada indikator dan ukuran baku untuk mengevaluasi kontribusi agen perubahan birokrasi dalam mendukung keberhasilan Reformasi Birokrasi di Indonesia. Dalam lembar kerja evaluasi reformasi birokrasi sebagai pelaksanaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 hanya menyatakan bahwa kinerja agen perubahan diukur melalui jumlah dan bentuk rencana aksi perubahan yang dilakukan para agen perubahan birokrasi. Penjelasan lebih lanjut terhadap kriteria kontribusi agen perubahan terhadap reformasi birokrasi belum diatur lebih lanjut dalam Peraturan tersebut.

Dengan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kontribusi agen perubahan birokrasi dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM). BPOM merupakan Lembaga Pemerintah non Kementerian yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam menjamin keamanan, khasiat, dan mutu obat dan makanan yang beredar di Indonesia. Sebagai Lembaga Pemerintah, sudah menjadi kewajiban bagi BPOM untuk melaksanakan program Reformasi Birokrasi, termasuk mengelola agen perubahan birokrasi dalam mendukung

keberhasilan Reformasi Birokrasi di BPOM.

Pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM telah dilakukan sejak tahun 2011. Meskipun demikian, dari awal pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM, belum pernah dilakukan evaluasi secara terstruktur terkait kontribusi agen perubahan birokrasi terhadap program Reformasi Birokrasi di BPOM. Pada tahun 2020, Kelompok Kerja Manajemen Perubahan BPOM melakukan peningkatan pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM, yaitu melalui program evaluasi kontribusi agen perubahan birokrasi BPOM secara terstruktur. Kontribusi agen perubahan birokrasi diukur melalui evaluasi terhadap keberhasilan program sosialisasi dan internalisasi program reformasi birokrasi dan nilai dasar organisasi BPOM yang dilakukan oleh agen perubahan birokrasi BPOM dengan indikator evaluasi yang terukur, khususnya dalam mendukung perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) positif pegawai BPOM sebagai aspek utama dari SDM Aparatur dalam keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Instansi Pemerintah.

TINJAUAN PUSTAKA

Reformasi Birokrasi merupakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara (Kementerian Perhubungan, 2017). Sesuai Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010, Reformasi birokrasi pada Instansi Pemerintah diharapkan dapat membawa perubahan budaya organisasi dengan pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) pegawai yang mencerminkan integritas dan kinerja semakin tinggi, khususnya dalam pelayanan publik. Dalam penelitian yang dilakukan pada salah satu Instansi Pemerintah menyatakan bahwa reformasi birokrasi berpengaruh terhadap pergeseran budaya organisasi dari budaya yang cenderung birokratis ke arah budaya *market* yang lebih berorientasi eksternal. Budaya *market* juga lebih mengutamakan pencapaian target, berorientasi hasil dan pemenuhan kebutuhan *stakeholder*. Meskipun demikian, perubahan tersebut belum sepenuhnya optimal dan kongruen (Aridhona, *et al.*, 2015:109).

Reformasi Birokrasi di BPOM periode tahun 2020 s.d 2024 dilaksanakan sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi BPOM 2020-2024 sesuai dengan Keputusan Kepala BPOM Nomor HK.02.02.1.09.20.429 Tahun 2020. Dalam Keputusan Kepala BPOM Nomor

HK.02.02.1.7.03.20.129 Tahun 2020 dinyatakan bahwa Reformasi birokrasi juga dilaksanakan di seluruh unit kerja BPOM melalui pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Untuk meningkatkan dukungan pegawai melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) pegawai, maka dibentuk agen perubahan birokrasi di BPOM. Peran dan tugas agen perubahan birokrasi adalah membantu tim pelaksana Reformasi Birokrasi BPOM dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya dalam sosialisasi dan internalisasi program reformasi birokrasi dan nilai dasar organisasi BPOM, serta membantu perubahan pola pikir pegawai untuk mendukung perubahan di BPOM (2020).

Untuk mendukung keberhasilan Reformasi Birokrasi, maka sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014, perlu dibentuk agen perubahan birokrasi yang memiliki peran sebagai katalis, penggerak perubahan, pemberi solusi, mediator, dan penghubung antara pegawai dengan pengambilan kebijakan organisasi. Agen perubahan adalah orang yang bertanggung jawab dalam mengembangkan, memfasilitasi, dan mengevaluasi usaha yang dilakukan untuk melakukan perubahan (Oktaviani, 2018:154).

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, peran pegawai negeri sebagai pelaksana administrasi negara berbeda-beda setiap negara, tergantung kondisi negaranya. Di negara yang masyarakatnya maju, pegawai negeri lebih banyak berperan sebagai regulator untuk menjamin tersedianya kepentingan publik, sedangkan di negara yang masyarakatnya sedang berkembang, pegawai negeri berperan sebagai agen perubahan (Yusriadi, 2018:64). Agen perubahan dikatakan bekerja secara efektif apabila dapat menghadapi resistensi atau membuat situasi yang tidak jelas menjadi suatu hal yang dapat dilaksanakan dalam perubahan (Oktaviani, 2018:154).

Dari analisa dari beberapa penelitian, diketahui terdapat beberapa tipe agen perubahan (Lunenburg, 2010:2), sebagai berikut:

- a. Agen perubahan dari luar organisasi, yaitu agen perubahan yang bekerja untuk mengubah sistem dari luar organisasi, dengan menggunakan strategi membuat tekanan dari luar organisasi, dan memberikan alternatif solusi perubahan.
- b. Agen perubahan yang berorientasi pada orang, perubahan, dan teknologi, yaitu agen perubahan yang memiliki fokus pada individu dan peduli pada moral dan motivasi pegawai, termasuk ketidakhadiran, pergantian, dan

kualitas pekerjaan yang dilakukan. Metode yang digunakan dalam melakukan perubahan meliputi pengayaan pekerjaan, penetapan tujuan, dan modifikasi perilaku. Asumsi utama yang mendasari orientasi ini adalah bahwa jika individu mengubah perilakunya, organisasi juga akan berubah, dan menyediakan cukup banyak orang di dalam organisasi yang berubah.

- c. Agen perubahan dengan tipe analisis untuk puncak, yaitu agen perubahan yang memiliki fokus pada mengubah struktur organisasi sebagai strategi dalam manajemen perubahan untuk meningkatkan output dan efisiensi. Strategi yang digunakan melalui riset operasi, analisis sistem, studi kebijakan, dan bentuk pendekatan analitis lainnya untuk mengubah struktur atau teknologi organisasi.
- d. Agen perubahan jenis pengembangan organisasi, yaitu agen perubahan yang memusatkan perhatian pada proses internal seperti hubungan antar kelompok, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Strategi intervensi yang digunakan sering disebut pendekatan perubahan budaya, dilakukan melalui analisis secara menyeluruh budaya organisasi baru yang ingin dibentuk.

Berbagai tipe agen perubahan tersebut dibutuhkan dalam proses perubahan, termasuk reformasi birokrasi pada pemerintah Republik Indonesia. Mengingat tantangan dalam keberhasilan reformasi birokrasi yang besar, maka reformasi agen perubahan merupakan hal utama untuk mendukung peran agen perubahan dalam keberhasilan reformasi birokrasi. Stidaknya terdapat 8 hal yang harus diperhatikan dalam melakukan reformasi agen perubahan pada Instansi Pemerintah (Prasojo, 2020:72-74), yaitu:

- a. Melakukan reformasi tim inti dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.
- b. Menetapkan jumlah minimal agen perubahan yang akan dilibatkan dalam proses reformasi birokrasi, yaitu dengan jumlah minimal 20 persen dari jumlah pegawai.
- c. Memperkuat forum berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*), khususnya dalam tim reformasi birokrasi terkait dengan proses perubahan yang telah, sedang, dan akan dilakukan, disebut juga dengan implementasi manajemen pengetahuan organisasi (*knowledge management*).
- d. Mengubah sistem dalam birokrasi secara bertahap menjadi sistem birokrasi yang bersih, transparan, dan akuntabel.
- e. Mengembangkan akademi agen perubahan dan/atau *reforms leaders academy* untuk

memperkuat dan mengembangkan kompetensi agen perubahan dan pemimpin perubahan.

- f. Membangun kapabilitas dan budaya agen perubahan, mencakup *expertise* yang dimiliki agen perubahan untuk menjalankan perubahan-perubahan.
- g. Membuka pikiran, hati, dan kehendak para agen perubahan.
- h. Pengelolaan pegawai yang senior dan pegawai junior, khususnya menjembatani perbedaan sudut pandang, pengalaman, dan juga kepentingan mengingat pengambil kebijakan dalam organisasi biasanya didominasi oleh pegawai senior, tetapi terkait dengan semangat untuk berubah dan juga kompetensi yang memadai terkait perubahan dimiliki oleh pegawai junior.
- i. Memotong kelompok status *quo*, yaitu dengan menanti berakhirnya masa kerja atau batas usia pension para kelompok status *quo*, atau bisa dilakukan dengan sistem pensiun dini.

Dalam manajemen perubahan, terdapat 2 hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan program agen perubahan, yaitu penetapan peran dan tanggung jawab dari masing-masing agen perubahan, serta pembangunan struktur pelaporan program agen perubahan yang jelas sampai ke pemimpin organisasi atau pemimpin perubahan (Arrata et al., 2007). Selain itu, dalam pemilihan pegawai sebagai agen perubahan, setidaknya harus dipilih pegawai yang memang memiliki karakter yang sesuai untuk berperan sebagai agen perubahan (Lunenburt, 2010:4), yaitu:

- a. *Hemophily*, yaitu memiliki banyak kesamaan dengan mayoritas pegawai dalam organisasi, tujuannya agar kehadiran agen perubahan dapat diterima oleh pegawai.
- b. Empati, yaitu memiliki keterampilan memahami perasaan orang lain.
- c. Keterkaitan, yaitu sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasi terikat bersama dalam aktivitas kolaboratif dalam pelaksanaan manajemen perubahan.
- d. Kedekatan, yaitu sejauh mana agen perubahan memiliki kedekatan fisik dan psikologis dengan anggota organisasi.
- e. Penataan, yaitu terkait dengan kemampuan agen perubahan dan anggota organisasi dalam merencanakan dan mengelola program dengan baik terkait upaya perubahan.
- f. Kapasitas agen perubahan, yaitu terkait kemampuan agen perubahan dalam mengawal dan mengelola program perubahan.
- g. Keterbukaan, yaitu sejauh mana agen perubahan dan anggota organisasi bersedia

mendengar, menanggapi, dan dipengaruhi oleh satu sama lain.

- h. Penghargaan, yaitu upaya untuk menghargais setiap hasil positif potensial dari upaya perubahan yang mungkin diperoleh dalam program perubahan.
- i. Energi, yaitu terkait dengan upaya fisik dan psikologis yang dapat dan ingin dikeluarkan dari agen perubahan dan anggota organisasi untuk upaya perubahan.
- j. Sinergi, yaitu efek penguatan positif yang dimiliki masing-masing agen perubahan dari karakteristik lainnya terhadap satu sama lain. Lebih khusus lagi, sinergi melibatkan keragaman orang, sumber daya, energi, dan aktivitas yang terlibat dalam berinteraksi dalam upaya perubahan yang saling mendukung keberhasilan.

Dalam pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM, sesuai surat Sekretaris Utama BPOM selaku Ketua Pelaksana Reformasi Birokrasi BPOM Nomor B-KP.07.04.2.82.06.19.2094 tanggal 28 Juni 2019, agen perubahan birokrasi di BPOM dibentuk di semua unit kerja di lingkungan BPOM melalui penetapan pemimpin perubahan dan agen perubahan birokrasi oleh setiap pimpinan Unit Kerja. Berdasarkan hasil evaluasi Tim Asesor PMPRB dan Monitoring Evaluasi Reformasi Birokrasi BPOM, pada tahun 2020 sebanyak 495 orang pegawai BPOM dari 28 Unit Kerja BPOM Pusat dan 33 Unit Pelaksana Teknis (UPT) di daerah ditetapkan sebagai agen perubahan birokrasi. Monitoring dan evaluasi program rencana aksi agen perubahan dilakukan setiap bulan secara online melalui <https://siasn.pom.go.id>, serta evaluasi melalui focus group discussion (FGD) bersama agen perubahan birokrasi (Manajemen Perubahan BPOM, 2020).

Dalam rangka membekali kompetensi agen perubahan birokrasi dalam menyusun dan melaksanakan rencana aksi agen perubahan birokrasi tahun 2020, pada tanggal 10 s.d 13 Maret 2020 diadakan capacity building agen perubahan birokrasi (Manajemen Perubahan BPOM, 2020). Dalam kegiatan tersebut juga dilakukan penyusunan rencana aksi agen perubahan birokrasi dengan fokus peran dan tugas agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020 adalah sosialisasi dan internalisasi program reformasi birokrasi dan nilai dasar organisasi BPOM kepada semua pegawai. Dari rencana aksi agen perubahan birokrasi yang telah disusun, sebanyak 462 kegiatan rencana aksi agen perubahan direncanakan dan telah dilaksanakan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.

Sebagai pendekatan dalam monitoring dan evaluasi program pengelolaan agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020, evaluasi dilakukan

terhadap persepsi pegawai BPOM dalam implementasi program Reformasi Birokrasi dan Budaya Organisasi BPOM (Manajemen Perubahan BPOM, 2020). Persepsi merupakan proses kognitif seseorang dalam merasakan dorongan dari lingkungan yang diterima melalui indera penglihatan, sentuhan, kenikmatan, penciuman, dan pendengaran yang berasal dari orang lain, kejadian, obyek fisik, maupun ide dari luar diri seseorang (Champoux, 2006 dalam Basuki, *et al.*, 2016:12). Sedangkan Robbins (2006 dalam Basuki, *et al.*, 2016:13) memberikan batasan bahwa persepsi merupakan proses yang digunakan seseorang dalam mengelola dan menafsirkan kesan inderanya dalam rangka memberikan makna kepada lingkungannya. Dengan mempertimbangkan bahwa pegawai BPOM dapat merasakan manfaat dari program rencana aksi agen perubahan birokrasi, maka persepsi pegawai BPOM digunakan sebagai evaluasi terhadap keberhasilan program pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM tahun 2020. Tafsir dan kesan indera yang diberikan pegawai melalui persepsinya diharapkan menjadi evaluasi yang baik dalam program rencana aksi agen perubahan birokrasi, khususnya terkait dengan implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM yang menjadi target dalam program pengelolaan agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain studi “sebelum-sesudah” dengan satu kelompok (Nurdin *et al.*, 2019). Sedangkan metodologi yang digunakan adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu deskriptif dan komparatif. Dalam pengolahan data menggunakan pendekatan analisis statistik inferensial atau analisa uji hipotesa yang bertujuan untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan secara lebih luas pada populasi (Siyoto *et al.*, 2015:113). Uji komparatif akan dilakukan melalui uji t-test berpasangan (Admadi *et al.*, 2015:16). Adapun hipotesa yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. H_{o1} : Tidak terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi reformasi birokrasi antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.
2. H_{a1} : Terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi reformasi birokrasi antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.
3. H_{o2} : Tidak terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi budaya organisasi BPOM antara sebelum dan setelah

dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.

4. H_{a2} : Terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi budaya organisasi BPOM antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020.

Persepsi pegawai BPOM dalam implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM dilakukan melalui survei. Survei dilakukan dengan aspek item survei disesuaikan dengan tujuan dan sasaran pengelolaan agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020, yaitu implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM. Item survei dikembangkan dengan menggunakan pendekatan Hiatt's ADKAR *change models* yang membahas 5 elemen dalam melakukan perubahan dan terkait dengan sumber daya manusia, yaitu *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* untuk persepsi terhadap implementasi reformasi birokrasi (Purwatmini, 2019:78), serta sesuai dengan nilai dasar organisasi BPOM untuk evaluasi perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) BPOM. Nilai dasar organisasi BPOM dalam penelitian ini mengacu Peraturan BPOM Nomor 9 Tahun 2020, yaitu nilai Profesional, Integritas, Kerjasama, Kredibel, Inovatif, dan Responsif/Cepat Tanggap (dibaca PIKKIR) untuk persepsi terhadap implementasi Budaya Organisasi.

Survei persepsi pegawai terhadap implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM dikembangkan dengan menggunakan skala linkert dalam pilihan jawaban, dan menggunakan item survei sebagai berikut:

- a. Item survei persepsi pegawai terhadap implementasi reformasi birokrasi di BPOM

No	Aspek Manajemen Perubahan	Item Survei
1	<i>Awareness</i>	Saya mengetahui program kerja Reformasi Birokrasi BPOM dan unit kerja saya
2	<i>Desire</i>	Reformasi Birokrasi berdampak pada peningkatan kinerja unit kerja saya
3	<i>Knowledge</i>	Saya memahami 8 area perubahan Reformasi Birokrasi BPOM
4	<i>Ability</i>	8 Area Perubahan Reformasi Birokrasi BPOM telah dilaksanakan di unit kerja saya
		Seluruh pegawai di unit kerja saya terlibat dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi BPOM

No	Aspek Manajemen Perubahan	Item Survei
5	<i>Reinforcement</i>	Saya berkomitmen mendukung Reformasi Birokrasi BPOM di unit kerja saya Saya akan mendukung dan mengerjakan perubahan di BPOM menuju yang lebih baik

b. Item survei persepsi pegawai terhadap implementasi budaya organisasi BPOM

No	Nilai Dasar Budaya Organisasi	Item Survei
1	Profesional	Mayoritas pegawai di unit kerja saya menunjukkan profesionalisme, obyektif, tekun, dan komitmen tinggi dalam pekerjaan
2	Integritas	Mayoritas pegawai di unit kerja saya bekerja sesuai dengan nilai-nilai luhur sesuai keyakinan masing-masing
3	Kerjasama	Mayoritas pegawai di unit kerja saya lebih mengutamakan kepentingan diri sendiri dibandingkan berkolaborasi dengan pegawai dari unit organisasi atau instansi lain
4	Kredibel	Mayoritas pegawai di unit kerja saya dapat dipercaya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan sesuai target kualitas dan waktu
5	Inovatif	Mayoritas pegawai di unit kerja saya menghasilkan pembaharuan dan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan dalam setahun terakhir
6	Responsif/ Cepat Tanggap	Mayoritas pegawai di unit kerja saya menunjukkan kepekaan dan responsif dalam memberikan pelayanan kepada pegawai internal dan stakeholders eksternal

Survei dilakukan pada awal tahun 2020 untuk mengetahui kondisi awal, pada tengah tahun sebagai monitoring dan evaluasi, dan awal tahun 2021 sebagai evaluasi akhir program pengelolaan agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020. Survei dilakukan terhadap seluruh pegawai BPOM, terdiri dari PNS dan Pegawai non PNS untuk mendapatkan informasi persepsi pegawai terhadap implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM sebagai indikator yang digunakan dalam evaluasi keberhasilan pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembangunan agen perubahan birokrasi secara terstruktur dan sistematis di BPOM dilakukan sejak tahun 2018, dimana sebanyak 61 pegawai BPOM pada tahun 2018 ditetapkan sebagai agen perubahan birokrasi BPOM mewakili unit kerja pusat dan unit pelaksana teknis di BPOM. Pada tahun 2019, jumlah agen perubahan di BPOM bertambah menjadi 370 agen perubahan birokrasi yang tersebar di seluruh unit kerja baik di pusat maupun di seluruh unit pelaksana teknis di BPOM. Dari 370 agen perubahan birokrasi tersebut, menghasilkan 200 kegiatan rencana aksi perubahan yang diterapkan di masing-masing unit kerja di BPOM. Rencana aksi tersebut meliputi kegiatan-kegiatan inovasi yang dapat mempercepat implementasi reformasi birokrasi serta implementasi budaya organisasi pada seluruh pegawai di BPOM.

Tahun 2020, jumlah agen perubahan birokrasi BPOM meningkat menjadi 495 orang. Seiring dengan perubahan kebijakan terkait pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 26 Tahun 2020, setiap agen perubahan birokrasi berkewajiban membuat minimal 1 aksi perubahan. Dengan dasar tersebut, pada tahun 2020 terdapat sekitar 462 aksi perubahan yang dihasilkan agen perubahan birokrasi BPOM sebagai upaya percepatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi maupun internalisasi budaya organisasi BPOM.

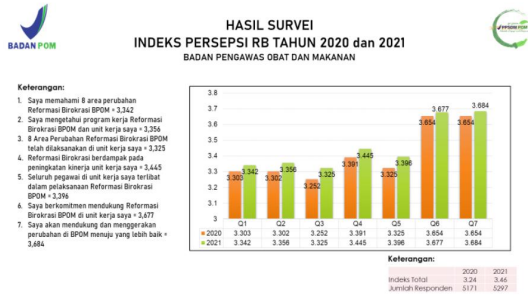
Sebagai evaluasi program pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM, dilakukan survei terhadap persepsi pegawai BPOM dalam implementasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi BPOM pada Januari 2020. Survei dilakukan terhadap 5.171 responden yang terdiri dari pegawai BPOM baik PNS maupun non PNS. Survei ini ditujukan untuk menilai efektivitas sosialisasi dan internalisasi reformasi birokrasi yang dilakukan selama tahun 2019, sekaligus sebagai *baseline* program pengelolaan agen perubahan birokrasi tahun 2020. Dari survei Januari 2020, diperoleh hasil indeks persepsi pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi BPOM adalah 3,24 (skala 0-4), sedangkan indeks persepsi pegawai terhadap implementasi budaya organisasi BPOM adalah 3,02 (skala 0-4).

Pada Januari 2021 dilakukan survei kembali bertujuan untuk mengevaluasi kegiatan sosialisasi dan internalisasi reformasi birokrasi yang dilakukan selama tahun 2020 oleh agen perubahan birokrasi BPOM. Survei dilakukan terhadap 5.297 responden yang merupakan pegawai BPOM (PNS dan non PNS) dengan hasil indeks persepsi pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi BPOM adalah 3,46 (skala 0-4) dan indeks persepsi pegawai terhadap Implementasi budaya organisasi adalah

3,24 (skala 0-4).

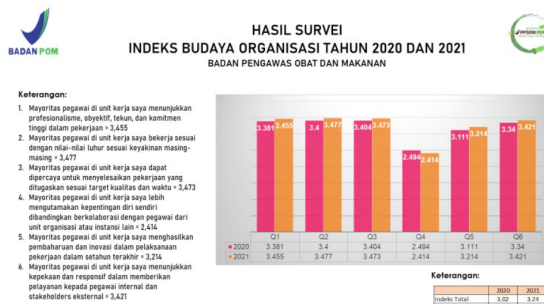
Perbandingan hasil survei indeks persepsi pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi BPOM pada Januari 2020 dan Januari 2021 seperti pada gambar berikut:

Gambar 1. Hasil survey indeks persepsi Reformasi Birokrasi Tahun 2020 dan 2021



Sedangkan perbandingan survey indeks persepsi pegawai terhadap implementasi budaya organisasi BPOM pada Januari 2020 dan Januari 2021 seperti pada gambar berikut:

Gambar 2. Hasil survey indeks persepsi Budaya Organisasi Tahun 2020 dan 2021



Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa rencana aksi agen perubahan birokrasi BPOM yang dilakukan selama tahun 2020 secara deskriptif memberikan kontribusi positif terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi **dengan adanya peningkatan nilai rata-rata** indeks persepsi pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi dan implementasi budaya organisasi di BPOM. Peningkatan jumlah agen perubahan yang diiringi dengan peningkatan jumlah rencana aksi perubahan memberikan kontribusi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi maupun sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi di BPOM.

Untuk mengetahui kontribusi agen perubahan birokrasi BPOM terhadap program Reformasi Birokrasi di BPOM sesuai dengan tujuan penelitian, maka dilakukan analisa statistik inferensial dengan uji t-test berpasangan. Uji t-test dilakukan terhadap hasil survei persepsi pegawai BPOM dalam pelaksanaan reformasi birokrasi BPOM, maupun dalam implementasi budaya organisasi BPOM tahun 2020. Uji t-test perpasangan dilakukan dengan

membandingkan hasil survei pada awal tahun 2020 sebagai *baseline* awal program dengan hasil survei pada awal tahun 2021 sebagai hasil akhir program pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM tahun 2020. Berdasarkan hasil uji t-test berpasangan diperoleh hasil sebagai berikut:

a. Persepsi pegawai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi BPOM tahun 2020

Hasil uji t-test berpasangan menunjukkan nilai t hitung adalah 2,6767 dengan t table 1,6602, sedangkan nilai propabilitas (p) adalah 0,0043. Dengan t hitung > t table dan nilai p < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam pelaksanaan reformasi birokrasi antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020 (H_{01} ditolak / H_{a1} diterima) dengan kepercayaan 95%.

Berdasarkan hasil uji t-test berpasangan tersebut, agen perubahan birokrasi BPOM menunjukkan kontribusi positif terhadap reformasi birokrasi di BPOM. Agen perubahan berkontribusi melalui kegiatan rencana aksi perubahan yang dilakukan oleh para agen perubahan di unit kerja BPOM. Kontribusi tersebut ditunjukkan dengan peningkatan kesadaran (*awareness* dan *desire*), pemahaman (*knowledge*), dukungan langsung pegawai (*ability* dan *reinforcement*) untuk mensukseskan program reformasi birokrasi di BPOM.

Meskipun demikian, dari hasil survei juga menunjukkan bahwa aspek pemahaman pegawai terhadap reformasi birokrasi masih memiliki ruang yang cukup besar untuk dilakukan penguatan. Aspek dukungan terhadap perubahan melalui reformasi birokrasi menjadi aspek dengan nilai yang paling besar, artinya mayoritas pegawai mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi di BPOM.

b. Persepsi pegawai dalam implementasi budaya organisasi BPOM tahun 2020

Hasil uji t-test berpasangan menunjukkan nilai t hitung adalah 2,77453 dengan t table 1,6602, sedangkan nilai propabilitas (p) adalah 0,0033. Dengan t hitung > t table dan nilai p < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi budaya organisasi BPOM antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020 (H_{02} ditolak / H_{a2} diterima) dengan kepercayaan 95%.

Berdasarkan hasil uji t-test berpasangan tersebut, agen perubahan birokrasi BPOM

menunjukkan kontribusi positif dalam perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) pegawai BPOM melalui penerapan nilai dasar organisasi BPOM. Secara umum, berdasarkan hasil survei terjadi peningkatan penerapan nilai dasar organisasi BPOM, kecuali pada nilai Kerjasama terjadi penurunan hasil survei sebesar 0,08. Penurunan ini disebabkan karena tuntutan setiap pegawai untuk mencapai kinerja individu masing-masing sehingga dipersepsikan oleh pegawai lain bahwa pegawai BPOM cenderung bekerja secara mandiri untuk mencapai target individu, dibanding bekerjasama dengan pegawai lain. Hal tersebut tentunya menjadi pekerjaan rumah bagi manajemen BPOM, tim reformasi birokrasi BPOM, dan juga agen perubahan birokrasi BPOM untuk meningkatkan kerjasama di BPOM. Hasil survei juga menunjukkan bahwa nilai Inovasi masih memiliki ruang yang besar untuk ditingkatkan lagi, meskipun terjadi peningkatan hasil survei.

BATASAN PENELITIAN

Penelitian ini dibatasi dengan waktu, yaitu tahun 2020, dan juga batasan lingkungan analisa yang hanya meliputi program pengelolaan agen perubahan birokrasi di BPOM. Aspek dalam analisa evaluasi program pengelolaan agen perubahan birokrasi juga dibatasi dengan sasaran program yang telah ditetapkan oleh BPOM untuk tahun 2020, yaitu sosialisasi dan internalisasi reformasi birokrasi dan budaya organisasi kepada seluruh pegawai di BPOM.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Agen perubahan birokrasi mempunyai kontribusi positif terhadap implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi di BPOM pada tahun 2020. Secara deskriptif kontribusi ini terlihat dari kenaikan indeks persepsi pegawai BPOM terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di BPOM yaitu dari 3,24 pada Januari 2020 menjadi 3,46 pada Januari 2021. Sedangkan berdasarkan uji statistik dengan uji t-test berpasangan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai BPOM dalam pelaksanaan reformasi birokrasi antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020

2. Agen perubahan birokrasi mempunyai kontribusi positif terhadap internalisasi budaya organisasi di BPOM melalui program-program perubahan yang dilaksanakan di unit organisasinya selama tahun 2020. Secara deskriptif kontribusi ini terlihat dari kenaikan indeks persepsi pegawai BPOM terhadap implementasi budaya organisasi di BPOM yaitu dari 3,02 pada Januari 2020 menjadi 3,24 pada Januari 2021. Sedangkan berdasarkan uji statistik dengan uji t-test berpasangan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pegawai dalam implementasi budaya organisasi BPOM antara sebelum dan setelah dilaksanakan rencana aksi perubahan oleh agen perubahan birokrasi BPOM tahun 2020

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, untuk BPOM disarankan agar meningkatkan program dan kegiatan untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap reformasi birokrasi. Pegawai BPOM menunjukkan dukungannya dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, tetapi perlu dilakukan peningkatan pemahaman pegawai terhadap program reformasi birokrasi yang dilaksanakan di BPOM. Selain itu, dalam program pada kelompok kerja manajemen perubahan melalui perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*), disarankan untuk fokus pada peningkatan implementasi nilai dasar Kerjasama dan Inovasi. Kedua nilai tersebut merupakan nilai yang dipersepsikan pegawai paling rendah implementasinya di BPOM. Khusus untuk nilai Kerjasama, terjadi penurunan hasil survei pada Januari 2021 dibandingkan hasil survei pada Januari 2020. Pelaksanaan program dan kegiatan yang terstruktur untuk mendorong peningkatan kerjasama di BPOM penting untuk dilakukan di BPOM. Sedangkan untuk peningkatan nilai Inovasi, dalam dilakukan melalui pembangunan ekosistem inovasi di BPOM, misalnya melalui lomba inovasi untuk merangsang pegawai maupun unit kerja di BPOM melakukan inovasi.

Sedangkan untuk peneliti selanjutnya, direkomendasikan untuk memperluas cakupan penelitian terkait dengan kontribusi agen perubahan birokrasi terhadap program reformasi birokrasi di Indonesia. Perluasan cakupan penelitian meliputi kontribusi agen perubahan birokrasi diluar BPOM, termasuk agen perubahan birokrasi di Pemerintah Daerah sehingga mendapatkan gambaran menyeluruh terhadap kontribusi agen perubahan birokrasi dalam program reformasi birokrasi Nasional di Indonesia. Dengan hasil penelitian dan analisa kontribusi agen perubahan birokrasi yang lebih luas, dapat memberikan data dan informasi evaluasi pengelolaan agen

perubahan birokrasi Nasional sebagai bahan masukan dalam mengambil kebijakan maupun perencanaan pengelolaan agen perubahan birokrasi dalam rangka mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia. Selain itu, direkomendasikan untuk mengembangkan *tools* survei tidak hanya survei persepsi pegawai, tetapi juga survei untuk mengevaluasi dampak kinerja agen perubahan terhadap para *stakeholders* dan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan, *output*, dan *outcome* dari program reformasi birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Admadi, Bambang., dan Arnata, Wayan. 2015. *Modul Mata Kuliah Statistika. Hipotesis Komparatif*. Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Udayana. Denpasar
- Aridhona, N., Baga, L. M., & Affandi, M. J. 2015. Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 104-116. <https://doi.org/10.29244/jmo.v6i2.12242>
- Arrata, P., Despierre, A., & Kumra, G. 2007. Building an effective change agent team. *McKinsey Quarterly*, 4, 39.
- Basuki, W. 2016. Persepsi Pegawai terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bantul. *Tesis*. Program S2 Manajemen STIE Widya Wiwaha. Yogyakarta
- Indallah, M. U. 2019. Difusi dan Adopsi Inovasi Budaya Kerja dalam Program Penguatan Reformasi Birokrasi (Studi Evaluatif pada Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Ketenagakerjaan RI Tahun 2017-2018). *Tesis*. Program S2 Ilmu Komunikasi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor HK.02.02.1.09.20.429 Tahun 2020 *Road Map Reformasi Birokrasi Badan Pengawas Obat dan Makanan Tahun 2020-2024*. 29 September 2020. Jakarta
- Keputusan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Nomor HK.02.02.1.7.03.20.129 Tahun 2020 *Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Unit Kerja di Lingkungan Badan Pengawas Obat dan Makanan*. 31 Maret 2020. Jakarta
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. 2013. The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725080>
- Lunenburg, F. C. 2010. Managing change: The role of the change agent. *International journal of management, business, and administration*, 13(1), 1-6.
- Nurdin, Ismail., dan Hartati, Sri. 2019. *Metodologi Penelitian Sosial*. Penerbit Media Sahabat Cendekia. Surabaya
- Oktaviani, M. 2018. Psychological Empowerment pada Agen Perubahan: Studi Kasus dalam Organisasi Sektor Publik. *Journal of Psychological Science and Profession*, 2(2), 153-159. <https://doi.org/10.24198/jpsp.v2i2.21192>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024*. 17 Januari 2020. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 10. Jakarta
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. 21 Desember 2010. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2014 *Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah*. 16 September 2014. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*. 1 Mei 2020. Lembaran Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2020 *Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi*. 1 Mei 2020. Lembaran Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442.
- Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 *Rencana Strategis Badan Pengawas Obat dan Makanan Tahun 2020-2024*. 30 April 2020. Lembaran Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 446
- Prasojo, E. 2020. *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan*

Birokrasi Indonesia. Prenada Media. Jakarta

- Purwatmini, N. (2019). Konstruksi Manajemen Perubahan Pada Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Administrasi Kantor*, 7(1), 75-86. <http://orcid.org/0000-0002-7524-6561>
- Putri, N. A. D., dan SI, M. 2016. Dinamika Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 1 Agustus 2016, 161-190. <https://ojs.umrah.ac.id/index.php/kemudi/article/view/740>
- Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Perhubungan. 2017. *Memahami Reformasi Birokrasi*. Kementerian Perhubungan. Jakarta. <http://dephub.go.id/post/read/memahami-reformasi-birokrasi>, diakses 19 Februari 2021.
- Siyoto, Sandu., dan Sodik, Ali. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing. Yogyakarta
- Stonehouse, D. 2013. The change agent: the manager's role in change. *British Journal of Healthcare Management*, 19(9), 443-445. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2013.19.9.443>
- Yusriadi, Y. 2018. Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi menuju Information Technology (IT). *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(2), 61-70. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i2.39>