

## PERAN AGEN PERUBAHAN DALAM PERCEPATAN REFORMASI BIROKRASI DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI BALI

Ni Made Odelia Sekar Putri<sup>1</sup>, Ni Putu Karnhura Wetarani<sup>2</sup>

[odeliasputri@gmail.com](mailto:odeliasputri@gmail.com)<sup>1</sup>, [karnhura.wetarani@gmail.com](mailto:karnhura.wetarani@gmail.com)<sup>2</sup>

Universitas Udayana

### ABSTRAK

Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Agen perubahan berperan sebagai penggerak internal organisasi dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi melalui penguatan budaya kerja aparatur. Penelitian ini menganalisis kinerja agen perubahan berdasarkan Model Kinerja Campbell (1990) yang mencakup delapan indikator kinerja. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali serta pengumpulan data melalui wawancara. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja agen perubahan tergolong cukup baik pada indikator job-specific task proficiency, non-job-specific task proficiency, written and oral communication, serta maintaining personal discipline, yang tercermin dari pelaksanaan tugas utama, keterlibatan dalam kegiatan pendukung, penyampaian nilai BerAKHLAK, dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi. Namun demikian, kinerja pada indikator demonstrating effort, facilitating peer and team performance, supervision and leadership, serta management and administration belum berjalan optimal, terutama dalam aspek konsistensi pelaksanaan peran, partisipasi ASN, dukungan pimpinan, serta keterpaduan antara perencanaan, monitoring, dan evaluasi. Keterbatasan tersebut dipengaruhi oleh beban kerja, keterbatasan waktu, dan belum meratanya pemahaman pegawai terhadap peran agen perubahan. Secara keseluruhan, kinerja agen perubahan berkontribusi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, namun masih memerlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia, dukungan pimpinan, serta sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Reformasi Birokrasi, Agen Perubahan, Budaya Kerja.

### ABSTRACT

*Bureaucratic reform is a strategic effort to realize professional, accountable, and public service-oriented governance. Agent of change play a role as internal drivers of the organization in supporting the implementation of bureaucratic reform through strengthening the work culture of the apparatus. This study analyzes the performance of agent of change based on the Campbell Performance Model (1990) which includes eight performance indicators. The method used is a descriptive qualitative approach with a case study at the Bali Provincial Secretariat Organization Bureau and data collection through interviews. This study shows that the performance of agent of change is quite good in the indicators of job-specific task proficiency, non-job-specific task proficiency, written and oral communication, and maintaining personal discipline, which is reflected in the implementation of main tasks, involvement in supporting activities, delivery BerAKHLAK, and compliance with organizational regulations. However, performance in indicators of demonstrating effort, facilitating peer and team performance, supervision and leadership, and management and administration has not been optimal, especially in terms of consistency in the implementation of roles, ASN participation, leadership support, and integration between planning, monitoring, and evaluation. These limitations are influenced by workload, time constraints, and uneven understanding of employees in the role of agent of change. Overall, the performance of agent of change contributes to the implementation of bureaucratic reform, but it*

*still requires strengthening the capacity of human resources, leadership support, and a continuous monitoring and evaluation system.*

**Keywords:** *Bureaucratic Reform, Agent Of Change, Work Culture.*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi merupakan agenda prioritas pemerintah untuk mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kualitas layanan publik, sebagaimana tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020 – 2024 melalui PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020 yang diperbarui dengan PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2023. Kebijakan ini menekankan percepatan perbaikan tata kelola pemerintahan, penguatan budaya kerja ASN, serta internalisasi nilai dasar BerAKHLAK secara berkelanjutan. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa reformasi birokrasi merupakan proses terencana dan berkesinambungan untuk memperkuat integritas aparatur dan daya saing nasional.

Salah satu strategi penting dalam percepatan reformasi birokrasi adalah pembangunan agen perubahan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 27 Tahun 2014. Agen perubahan berperan sebagai katalisator, penggerak, mediator, penghubung, dan teladan dalam menginternalisasikan nilai budaya kerja serta memperkuat komitmen organisasi. Keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh penataan struktural, tetapi juga oleh keterlibatan aktif aparatur sebagai aktor internal yang mendorong perubahan sikap, perilaku, dan budaya kerja.

Pemerintah juga menetapkan Core Values ASN BerAKHLAK melalui SE MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021 sebagai fondasi budaya kerja ASN. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi dan internalisasi nilai BerAKHLAK masih menghadapi kendala, khususnya di tingkat daerah, baik dari aspek konsistensi penerapan maupun keterlibatan pegawai. Kondisi ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada aspek struktural, tetapi juga pada perubahan nilai, etika, dan perilaku aparatur. Oleh karena itu, kajian mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi di daerah, termasuk di Provinsi Bali yang memiliki karakteristik sosial dan budaya tersendiri, menjadi penting untuk dilakukan.

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali, sebagai unit yang memiliki peran strategis dalam mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi, turut menghadapi tantangan yang serupa. Pelaksanaan tugas agen perubahan di lingkungan biro tersebut masih belum mencapai tingkat optimal, yang tampak dari rendahnya partisipasi ASN, belum maksimal dalam memanfaatkan teknologi dan penggunaan media sosial, serta rencana aksi yang belum dirancang secara komprehensif. Berdasarkan penjelasan latar belakang, ketentuan regulatif, dan temuan awal tersebut, terlihat adanya gap antara peran ideal agen perubahan dan realitas pelaksanaannya. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk menjawab rumusan masalah yang telah disusun “Bagaimana peran agen perubahan dalam mendukung percepatan reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali?” dengan tujuan untuk menganalisis sejauh mana peran agen perubahan berjalan efektif dalam mendorong percepatan reformasi birokrasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sugiyono (2019), Metode Penelitian Kualitatif Deskriptif adalah pendekatan penelitian yang mengumpulkan data dalam bentuk penjelasan tertulis atau lisan dari informan serta hasil pengamatan terhadap perilaku yang diteliti. Sementara itu, menurut Creswell (2014), pendekatan studi kasus adalah strategi penelitian kualitatif yang

digunakan untuk mengkaji secara mendalam suatu program, peristiwa, proses, atau kegiatan dengan fokus pada satu atau beberapa individu maupun kelompok yang terlibat. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci, yaitu agen perubahan serta ASN yang terlibat dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi. Wawancara dilakukan untuk menggali secara mendalam berbagai hambatan yang muncul dalam pelaksanaan tugas agen perubahan, terutama terkait proses internalisasi budaya kerja ASN BerAKHLAK.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa agen perubahan di Biro Organisasi Setda Provinsi Bali telah menjalankan berbagai peran sebagaimana diatur dalam *PermenPANRB No. 27 Tahun 2014*. Meskipun demikian, efektivitas pelaksanaan tugas tersebut masih terbatas karena:

- a. Internalisasi Core Values BerAKHLAK belum merata.
- b. Partisipasi ASN yang masih rendah.
- c. Pemanfaatan teknologi, seperti media sosial, webinar, dan lain – lain masih belum maksimal.
- d. Lingkungan kerja yang belum kondusif.

Survei Budaya Kerja ASN BerAKHLAK menunjukkan skor 73,3%, yang dimana ini termasuk ke dalam kategori “Cukup Sehat”. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai Budaya Kerja masih belum optimal. Kondisi ini sangat terkait dengan peran agen perubahan yang belum berjalan optimal. Rendahnya keterlibatan ASN, serta rencana aksi yang belum tersusun secara menyeluruh menyebabkan agen perubahan kesulitan mendorong penerapan nilai-nilai BerAKHLAK secara komprehensif. Akibatnya, peran agen perubahan yang belum maksimal menjadi salah satu hambatan utama dalam proses internalisasi budaya kerja ASN.

Tabel. 1 Kategori Skor Survei Budaya Kerja ASN BerAKHLAK

Kategori	Rentang Skor (%)
Sehat	75 – 100
Cukup Sehat	50 – 74,9
Tidak Sehat	25 – 49,9

*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Hasil penelitian menunjukkan terdapat perbedaan antara peran agen perubahan sebagaimana diharapkan dengan kondisi penerapannya di lapangan. Menurut Campbell (1990) efektivitas kinerja dipengaruhi oleh 8 indikator:

### a. Job – specific task proficiency (Kemahiran tugas spesifik pekerjaan)

Job – specific task proficiency merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas inti sesuai jabatan. Dalam konteks penelitian, agen perubahan telah melaksanakan tugas inti berupa penyusunan dan pelaksanaan rencana aksi penguatan budaya kerja. Adapun contohnya adalah penyusunan rencana aksi internalisasi nilai ASN BerAKHLAK di lingkungan biro serta keterlibatan dalam kegiatan asistensi rencana aksi agen perubahan.



Gambar. 1 Hasil Penilaian Indeks BerAKHLAK 2024

Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali

Pelaksanaan mengenai hal tersebut belum sepenuhnya konsisten, bisa dilihat dalam hasil survei budaya kerja ASN BerAKHLAK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang menunjukkan skor 73,33% (cukup sehat) yang artinya capaian penguatan budaya kerja belum optimal. Guna meningkatkan efektivitas implementasi rencana aksi, diperlukan penguatan kapasitas serta pembinaan yang berkesinambungan bagi agen perubahan agar mampu menjalankan perannya secara konsisten dan optimal. Di samping itu, pelaksanaan evaluasi secara berkala terhadap capaian dan berbagai kendala yang dihadapi menjadi penting, sehingga strategi perbaikan dapat disesuaikan secara tepat serta penguatan budaya kerja dapat dicapai secara lebih maksimal.

Walaupun agen perubahan telah menyusun rencana aksi untuk memperkuat budaya kerja, hasil survei budaya kerja ASN BerAKHLAK masih menunjukkan kategori cukup sehat. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan tugas utama belum berjalan secara optimal. Konsistensi dalam menjalankan tugas inti ASN menjadi faktor penentu peningkatan indeks reformasi birokrasi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas agen perubahan melalui program pelatihan yang berkesinambungan menjadi kebutuhan strategis agar tugas utama dapat dilaksanakan lebih efektif (Imama et al., 2025).

#### b. Non – job – specific task proficiency (Kemahiran tugas non – spesifik pekerjaan)

Non – job – specific task proficiency merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas tambahan yang mendukung pekerjaan, meskipun tidak spesifik pada jabatan. Dalam konteks penelitian, agen perubahan menjalankan peran tambahan dalam mendukung percepatan reformasi birokrasi. Contohnya, agen perubahan turut membantu pelaksanaan **Webinar Bincang Santai Penguatan Budaya Kerja** serta mendukung pelaksanaan survei *core values* ASN BerAKHLAK.



Gambar. 2 Webinar Bincang Santai Penguatan Budaya Kerja

Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali

Keterlibatan dalam hal ini belum dilakukan secara merata oleh seluruh agen perubahan, sehingga belum memberikan dampak maksimal. Keterlibatan agen perubahan dalam pelaksanaan tugas tambahan mencerminkan adanya komitmen dalam mendukung proses reformasi birokrasi secara komprehensif. Namun demikian, efektivitas kegiatan tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat partisipasi serta kesadaran agen perubahan dalam menjalankan peran di luar tugas utamanya. Apabila keterlibatan tersebut dapat diwujudkan secara konsisten dan merata, maka proses internalisasi nilai – nilai budaya kerja diharapkan berlangsung lebih cepat dan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik secara signifikan.

Partisipasi agen perubahan dalam aktivitas tambahan seperti webinar dan pelaksanaan survei budaya kerja mencerminkan komitmen dalam mendukung agenda reformasi birokrasi. Namun, keterlibatan yang belum merata menunjukkan bahwa pelaksanaan peran tambahan tersebut belum optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Diprose et al., (2020) dalam kajian mengenai analisis kebijakan yang menekankan bahwa tugas non - struktural memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, agen perubahan perlu lebih proaktif dalam memanfaatkan peran non-jabatan untuk mempercepat proses internalisasi nilai BerAKHLAK.

### c. Written and oral communication (Komunikasi tertulis dan lisan)

Written and oral communication merupakan keterampilan dalam menyampaikan informasi secara jelas, baik lisan ataupun tertulis. Dalam konteks penelitian, agen perubahan telah menyampaikan nilai – nilai budaya kerja melalui berbagai media. Contoh nyata yang dilakukan adalah penyampaian materi BerAKHLAK serta pembuatan flyer penguatan budaya kerja.



*Gambar. 3 Penyampaian Materi BerAKHLAK dan Flyer Penguatan Budaya Kerja  
Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Meskipun demikian, hasil evaluasi menunjukkan bahwa pesan yang disampaikan belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN, yang menandakan bahwa efektivitas komunikasi tertulis dan lisan masih perlu ditingkatkan. Di samping itu, agen perubahan perlu menerapkan pendekatan yang lebih partisipatif dan berkesinambungan dalam mensosialisasikan nilai – nilai BerAKHLAK kepada ASN, yaitu melalui pelatihan tatap muka, diskusi kelompok, serta kegiatan pendampingan yang mampu memperdalam pemahaman dan mendorong penerapan nilai-nilai tersebut secara nyata di lingkungan kerja. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat kesadaran dan komitmen ASN terhadap budaya kerja berbasis nilai BerAKHLAK, sehingga menghasilkan perubahan perilaku yang konkret dan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Upaya penyampaian nilai BerAKHLAK melalui media flyer dan kegiatan sosialisasi telah dilakukan, namun dampaknya masih terbatas karena pesan yang disampaikan belum sepenuhnya dipahami oleh ASN. Kondisi ini sejalan dengan temuan Arwanto dan Anggraini (2022) yang menekankan bahwa efektivitas komunikasi merupakan elemen kunci dalam transfer kebijakan dan penguatan nilai reformasi birokrasi. Oleh sebab itu,

agen perubahan perlu mengembangkan pendekatan komunikasi yang lebih partisipatif, seperti diskusi kelompok dan pendampingan langsung, agar pesan dapat diterima dan diinternalisasi secara lebih mendalam.

#### **d. Demonstrating effort (Menunjukkan usaha)**

Demonstrating effort berarti menunjukkan usaha, komitmen serta konsistensi dalam kerja. Dalam konteks penelitian, agen perubahan telah menunjukkan upaya dalam mendukung penguatan budaya kerja melalui keterlibatan dalam berbagai program. Contohnya, agen perubahan berpartisipasi dalam kegiatan webinar budaya kerja yang difasilitasi oleh biro. Namun, upaya tersebut masih cenderung bersifat mengikuti agenda program yang telah ditetapkan dan belum sepenuhnya didorong oleh inisiatif personal, sehingga dampak jangka panjangnya masih terbatas. Selain itu, efektivitas peran agen perubahan dalam penguatan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh tingkat kesadaran dan komitmen seluruh pegawai di lingkungan organisasi. Apabila berbagai inisiatif yang dilaksanakan hanya bersifat administratif dan tidak didukung oleh dorongan dari diri sendiri, maka proses internalisasi budaya kerja cenderung tidak berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan penerapan pendekatan yang lebih inovatif dan berkesinambungan, seperti pemberian penghargaan maupun insentif kepada pegawai yang konsisten menerapkan nilai – nilai budaya kerja untuk meningkatkan motivasi dan partisipasi serta menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan.



Gambar. 4 Rapat Koordinasi / Evaluasi Penguatan Budaya Kerja

*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Keterlibatan agen perubahan dalam berbagai program reformasi birokrasi menunjukkan adanya upaya nyata, meskipun pelaksanaannya masih cenderung bersifat administratif. Komitmen ASN kerap terhambat oleh budaya birokrasi yang hierarkis serta resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, diperlukan penerapan mekanisme insentif dan penghargaan guna mendorong upaya yang lebih konsisten dan berkelanjutan (Anggara, 2025).

#### **e. Maintaining personal discipline (Menjaga disiplin pribadi)**

Maintaining personal discipline berarti menjaga integritas, kepatuhan terhadap aturan, dan etika kerja. Dalam konteks penelitian, agen perubahan telah mematuhi pedoman dan ketentuan yang berlaku. Agen perubahan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali telah ditetapkan secara resmi melalui *SURAT KEPUTUSAN KEPALA BIRO ORGANISASI SETDA PROVINSI BALI TENTANG PEMBENTUKAN DAN SUSUNAN KEANGGOTAAN AGEN PERUBAHAN BIRO ORGANISASI SETDA PROVINSI BALI TAHUN 2024*. Surat keputusan tersebut menjadi dasar legitimasi struktural yang menegaskan peran, tanggung jawab, serta kewajiban agen perubahan untuk menunjukkan disiplin pribadi, integritas, dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi

dalam pelaksanaan tugas penguatan budaya kerja.

Tabel. 2 Peran dan Tugas Agen Perubahan Biro Organisasi Setda Provinsi Bali

<b>Peran dan Tugas Agen Perubahan</b>	<b>Sebagai katalisator</b> , yaitu memberi keyakinan terhadap pegawai tentang pentingnya perubahan.
	<b>Sebagai penegak perubahan</b> , yaitu menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit yang lebih baik
	<b>Sebagai pemberi solusi</b> , yaitu memberikan solusi kepada pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses perubahan unit kerja ke arah yang lebih baik.
	<b>Sebagai mediator</b> , yaitu membantu memperlancar proses perubahan (terutama dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi) serta membina hubungan antara pihak – pihak yang ada di dalam dan di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan.
	<b>Sebagai penghubung</b> , yaitu menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.
	Menyusun rencana aksi agen perubahan pada perangkat daerah/unit kerjanya masing – masing.
	Melaksanakan rencana aksi yang telah ditetapkan.
	Melaporkan hasil kegiatan agen perubahan kepada Kepala Biro Organisasi Setda Provinsi Bali

*Sumber data: SK Peran Agen Perubahan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Contoh kedisiplinan tersebut terlihat dari keikutsertaan agen perubahan dalam kegiatan resmi penguatan budaya kerja. Dalam praktiknya masih ditemukan ketidakkonsistenan, seperti keterlambatan dalam penyampaian laporan kegiatan atau belum rutin melakukan tindak lanjut atas hasil evaluasi, yang menunjukkan perlunya penguatan disiplin personal. Selain itu, agen perubahan perlu meningkatkan pemahaman mengenai urgensi disiplin pribadi sebagai fondasi dalam pembentukan budaya kerja yang kuat. Penerapan disiplin secara berkelanjutan memungkinkan agen perubahan berperan sebagai teladan bagi ASN lainnya sekaligus memperkuat efektivitas program penguatan budaya kerja secara komprehensif. Upaya penguatan disiplin tersebut juga harus didukung oleh mekanisme pengawasan dan evaluasi yang lebih sistematis agar ketidakkonsistenan dapat ditekan dan tercipta lingkungan kerja yang profesional serta akuntabel.



Gambar. 5 Rapat Penguatan Budaya Kerja

*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Disiplin pribadi agen perubahan telah diperkuat melalui legitimasi struktural berupa surat keputusan penetapan, namun masih dijumpai ketidakteraturan dalam pelaporan pelaksanaan tugas. Temuan ini sejalan dengan kajian Prasojo et al., (2021) yang menyoroti tantangan agen perubahan dalam menjaga konsistensi dan disiplin selama proses reformasi birokrasi. Agen perubahan dituntut untuk menjaga konsistensi dan kedisiplinan sesuai

regulasi, namun berbagai kendala birokrasi seperti resistensi budaya kerja ASN, keterbatasan sumber daya, dan lemahnya dukungan pimpinan kerap menghambat penerapannya. Kondisi ini berpotensi menurunkan efektivitas agen perubahan sebagai teladan, terutama ketika ketidakpatuhan terhadap pelaporan dan tindak lanjut evaluasi melemahkan kredibilitas peran mereka.

**f. Facilitating peer and team performance (Memfasilitasi kinerja rekan kerja dan tim)**

Facilitating peer and team performance berarti mendukung kinerja tim dan rekan kerja. Dalam konteks penelitian, peran agen perubahan dalam mendorong kinerja rekan kerja belum sepenuhnya optimal. Contoh upaya yang telah dilakukan adalah mengajak ASN lain untuk mengikuti webinar penguatan budaya kerja.



Gambar. 6 Pamflet untuk mengajak ASN mengikuti webinar penguatan budaya kerja  
*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Dalam hal ini keterlibatan ASN masih bervariasi, yang menunjukkan bahwa agen perubahan belum sepenuhnya mampu menjadi fasilitator kolaborasi dan penggerak kerja tim secara menyeluruh. Dalam rangka memperkuat peran agen perubahan sebagai fasilitator dan penggerak kerja tim, diperlukan peningkatan pelatihan serta pembinaan yang lebih intensif, khususnya terkait keterampilan komunikasi efektif, kepemimpinan kolaboratif, dan pengembangan kompetensi interpersonal. Selain itu, agen perubahan perlu didorong untuk lebih proaktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, sehingga tingkat partisipasi ASN dalam kegiatan penguatan budaya kerja dapat meningkat secara berkelanjutan dan merata.

Agen perubahan telah berupaya mendorong partisipasi ASN dalam kegiatan penguatan budaya kerja, namun tingkat keterlibatan yang muncul masih beragam. Kondisi ini sejalan dengan kajian Herawati et al., (2023) yang menekankan pentingnya kolaborasi dan inovasi ASN dalam meningkatkan kinerja tim melalui gerakan nasional revolusi mental. Dengan demikian, agen perubahan perlu meningkatkan kemampuan komunikasi kolaboratif serta kepemimpinan yang inklusif agar partisipasi ASN dapat lebih merata.

**g. Supervision and leadership (Pengawasan dan kepemimpinan)**

Supervision and leadership berarti kemauan untuk memimpin, memberi arahan, serta memotivasi orang lain. Dalam konteks penelitian, agen perubahan memiliki peran strategis dalam memberikan keteladanan. Contoh peran kepemimpinan tersebut adalah menjadi narasumber atau moderator dalam kegiatan penguatan budaya kerja.



Gambar. 7 Arahkan pimpinan dalam mendorong ASN untuk mengikuti kegiatan penguatan budaya kerja

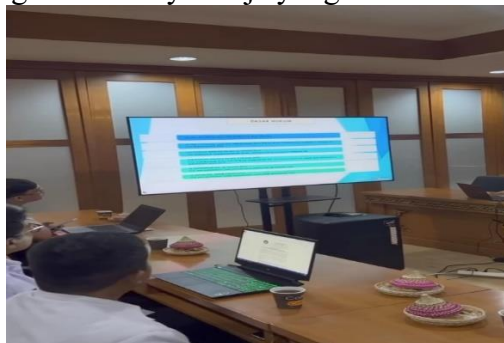
*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Peran kepemimpinan ini belum berjalan maksimal karena masih terbatasnya dukungan pimpinan, sehingga pengaruh agen perubahan terhadap perubahan perilaku ASN belum kuat. Selain itu, keberhasilan implementasi budaya kerja BerAKHLAK sangat ditentukan oleh keteladanan serta komitmen pimpinan. Tanpa dukungan pimpinan yang konsisten dan nyata, upaya agen perubahan dalam menginternalisasikan nilai – nilai tersebut berpotensi berjalan kurang optimal dan sulit diterima secara menyeluruh oleh ASN. Oleh sebab itu, penguatan peran pimpinan sebagai figur teladan sekaligus pendukung utama menjadi krusial agar transformasi budaya kerja dapat berlangsung secara berkelanjutan dan menghasilkan dampak jangka panjang.

Peran kepemimpinan agen perubahan terlihat melalui keterlibatan sebagai narasumber maupun moderator dalam berbagai kegiatan, namun implementasinya masih terbatas akibat minimnya dukungan dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan temuan Prasojo et al., (2021) yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan agen perubahan sangat bergantung pada dukungan pimpinan sebagai teladan organisasi. Tanpa komitmen tersebut, proses internalisasi nilai BerAKHLAK berpotensi tidak berjalan secara menyeluruh di lingkungan ASN.

#### **h. Management and administration (Manajemen dan administrasi)**

Management and administration merupakan keterampilan dalam mengelola sumber daya, merencanakan, dan mengorganisasi pekerjaan. Dalam konteks penelitian, agen perubahan masih menghadapi sejumlah kendala, contohnya terlihat pada penyusunan rencana aksi yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan monitoring dan evaluasi serta dokumentasi kegiatan penguatan budaya kerja yang belum tertata secara sistematis.



Gambar. 8 Asistensi Penyusunan Rencana Aksi Agen Perubahan

*Sumber data: Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali*

Oleh karena itu, diperlukan asistensi dan perencanaan yang lebih terstruktur agar peran agen perubahan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, penguatan kapasitas serta pemahaman agen perubahan terkait urgensi keterpaduan antara proses perencanaan, pemantauan, dan evaluasi menjadi hal yang penting. Melalui pelatihan dan pendampingan yang berkesinambungan, agen perubahan diharapkan mampu merumuskan rencana aksi yang lebih terstruktur dan menyeluruh, sehingga pelaksanaan penguatan budaya kerja dapat berlangsung secara optimal dan memberikan dampak yang berkelanjutan. Dukungan manajemen serta penguatan sistem pengawasan turut berperan strategis dalam menjamin keberhasilan implementasi program tersebut.

Belum terintegrasinya rencana aksi dengan mekanisme monitoring dan evaluasi menunjukkan adanya kelemahan dalam aspek manajerial agen perubahan. Kondisi ini sejalan dengan kajian Asteriniah & Hestiriniah (2023) yang menekankan pentingnya sistem manajemen publik yang adaptif dan terstruktur untuk menunjang keberhasilan reformasi birokrasi. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelatihan manajemen publik serta pendampingan teknis menjadi langkah strategis dalam memperkuat kapasitas agen perubahan di bidang administrasi.

Internalisasi core values ASN BerAKHLAK yang belum merata merupakan konsekuensi langsung dari peran agen perubahan yang belum optimal. Lemahnya dukungan pimpinan, rendahnya keterlibatan ASN, serta rencana aksi yang belum terukur menyebabkan proses internalisasi nilai – nilai BerAKHLAK hanya terlaksana sebagian, sehingga pembentukan budaya kerja ASN belum terwujud secara komprehensif. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Makhdom, Subagja, dan Hakim (2024) yang menegaskan peran krusial komitmen pimpinan dalam memperkuat budaya kerja. Selain itu, Surat Edaran MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021 juga menekankan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK perlu diinternalisasikan secara berkelanjutan di seluruh instansi pemerintah.

## **KESIMPULAN**

Peran agen perubahan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali telah dijalankan sesuai dengan PermenPANRB Nomor 27 Tahun 2014, namun efektivitasnya belum optimal. Internalisasi nilai ASN BerAKHLAK masih belum merata, partisipasi ASN dan dukungan pimpinan belum konsisten, serta rencana aksi belum terintegrasi dengan sistem monitoring dan evaluasi. Dengan capaian survei budaya kerja ASN sebesar 73,3 persen (kategori cukup sehat), percepatan reformasi birokrasi memerlukan penguatan kapasitas agen perubahan, peningkatan keterlibatan ASN, serta penerapan strategi komunikasi dan manajemen yang lebih terstruktur agar berdampak nyata pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Untuk mengatasi masalah ini, adapun langkah strategis yang dapat dilakukan:

- a. Penyusunan rencana aksi yang teratur, dengan indikator keberhasilan yang jelas, target yang dapat dicapai, serta mekanisme evaluasi berkala.
- b. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan media sosial, (website, media sosial, webinar, flyer, twibbon) untuk memperluas jangkauan internalisasi nilai BerAKHLAK.
- c. Meningkatkan partisipasi ASN, melalui program capacity building, mentoring, dan forum diskusi agar internalisasi nilai lebih merata.
- d. Mengembangkan kapasitas ASN, melalui program reskilling dan upskilling yang berfokus pada adaptabilitas, kreativitas dan pemecahan masalah sesuai arah kebijakan reformasi.
- e. Penguatan peran teladan agen perubahan, dengan menunjukkan disiplin, integritas, dan kepatuhan terhadap nilai BerAKHLAK, didukung oleh lingkungan kerja yang aman dan kondusif.

- f. Melakukan monitoring dan evaluasi berkelanjutan, terhadap program internalisasi nilai BerAKHLAK menggunakan hasil survei budaya kerja sebagai dasar perbaikan rencana aksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- al, S. e. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(1), 152-169.
- Anggara. (2025). Public Policy Reform in Indonesia: Navigating Bureaucratic Culture in the Age of Disruption. *TEC EMPRESARIAL*, 20(2), 716–728.
- Arwanto, A. (2022). Good Governance, International Organization and Policy Transfer: A Case of Indonesian Bureaucratic Reform Policy. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 26(1), 33-46.
- Diprose et al. (2020). Bureaucratic reform in Indonesia: Policy analyst experiences and challenges. *Journal of Public Administration*, 56(2), 145–162.
- Femi Asteriniah, D. C. (2023). Transforming Governance in Indonesia: Exploring New Frontiers in Public Sector Management. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, 13(2), 739-746.
- Herawati et al. (2023). Indonesia Public Service Reform: Innovation Through Bureaucratic Entrepreneurship. *Journal of Governance and Integrity*, 5(1), 33-47.
- Imama et al. (2025). Bureaucratic Reform in the Secretariat General of the Indonesian House of Representatives (2020–2024): Case Study of Increasing the Bureaucratic Reform Index Through the Kotter Change Management Approach. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(6), 4103-4122.
- Makhdum, S. &. (2024). Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas. *Jurnal JAPS*, 5(3), 274 - 281.
- PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- PermenPANRB Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Di Instansi Pemerintah.
- PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- Prasojo et al. (2021). Unfreezing without Refreezing Change Management: Dilemmatic Roles of Agents in Succeeding the Bureaucracy Reform. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 11 (1), 1-18.
- Sakir, A. R. (2024). TRANSFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA: KAJIAN DARI SUDUT PANDANG ADMINISTRASI PUBLIK. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEBIJAKAN PUBLIK*, 9(2), 132-143.
- SE MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dan Employer Branding Bangsa Melayani Bangsa.
- Taslim, A. &. (2022). URGENSI PERAN AGEN PERUBAHAN BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA KANTOR IMIGRASI KELAS I TPI KENDARI. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(3), 248 - 253.