



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1322, 2014

KEMENHUB. Manajemen Perubahan.
Komunikasi. Reformasi Birokrasi. Strategi.

PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 32 TAHUN 2014
TENTANG

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN STRATEGI KOMUNIKASI
DALAM RANGKA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MENTERI PERHUBUNGAN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan ke arah yang lebih baik dan memberikan pemahaman serta menciptakan kesadaran bertindak segenap pemangku kepentingan dalam melaksanakan seluruh program Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan, perlu ditetapkan Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri tentang Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara

- Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4421);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
 3. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014;
 4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
 5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2014;
 6. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 38 Tahun 2011 tentang Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014 di Lingkungan Kementerian Perhubungan;
 7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Perubahan;
 8. Peraturan Menteri Perhubungan Nomor KM 60 Tahun 2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perhubungan sebagaimana telah diubah terakhir dengan peraturan Menteri Perhubungan dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 68 Tahun 2013;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN TENTANG STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN STRATEGI KOMUNIKASI DALAM RANGKA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN.

Pasal 1

Startegi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Perhubungan sebagaimana terdapat dalam Lampiran Peraturan Menteri ini yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

Pasal 2

Strategi Manajemen Perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Perhubungan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 berlaku sebagai panduan dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan Manajemen Perubahan di Lingkungan Kementerian Perhubungan.

Pasal 3

Peraturan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 19 Agustus 2014
MENTERI PERHUBUNGAN
REPUBLIK INDONESIA,

E.E. MANGINDAAN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 17 September 2014
MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
REPUBLIK INDONESIA,

AMIR SYAMSUDIN

LAMPIRAN PERATURAN MENTERI PERHUBUNGAN
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 32 TAHUN 2014
TENTANG MANAJEMEN PERUBAHAN DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERHUBUNGAN

I. MANAJEMEN PERUBAHAN

Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Perhubungan mulai dilakukan semenjak awal tahun 2000, namun secara sistematis dan terencana baru dilaksanakan mulai tahun 2010. Pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Perhubungan mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014, dan Road Map Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Rencana kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan terdistribusi kedalam lima tahapan pelaksanaan kegiatan, yaitu :

a. Tahap Pertama

Membangun landasan yang kuat untuk menjamin implementasi reformasi birokrasi secara konsisten sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Langkah-langkah yang dilakukan:

- 1) membangun sistem operasi reformasi birokrasi yang meliputi pengorganisasian pelaksanaan reformasi birokrasi, pengaturan mekanisme pelaksanaan reformasi birokrasi, dan penyusunan sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi;
- 2) menyelesaikan usulan pelaksanaan reformasi birokrasi, sosialisasi, dan *public campaign*;
- 3) menyusun berbagai pedoman, dan juklak/juknis yang diperlukan;
- 4) melakukan monitoring atas penyusunan usulan dokumen reformasi birokrasi Kementerian.

b. Tahap Kedua

Melanjutkan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun pertama, menjaga/memelihara program/ kegiatan yang sudah berhasil dilaksanakan, melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahap pertama.

Langkah-langkah yang dilakukan:

- 1) melanjutkan penyelesaian usulan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian, sosialisasi dan *public campaign*;
- 2) melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian;
- 3) melakukan evaluasi dan menyusun rekomendasi atas hasil pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian;
- 4) melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/ risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

c. Tahap Ketiga

Meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun kedua, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahap kedua.

Langkah-langkah yang dilakukan:

- 1) melanjutkan sosialisasi dan *public campaign*;
- 2) melanjutkan penilaian usulan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian;
- 3) melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian;
- 4) melakukan evaluasi dan menyusun rekomendasi atas hasil pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian.
- 5) melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/ risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

d. Tahap Keempat

Meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahun ketiga, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring, evaluasi, dan penyempurnaan terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh pada tahap ketiga.

Langkah-langkah yang dilakukan:

- 1) melanjutkan sosialisasi dan *public campaign*;
- 2) melakukan penilaian usulan pelaksanaan reformasi birokrasi dari Kementerian;
- 3) melakukan monitoring pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian;

- 4) melakukan evaluasi dan menyusun rekomendasi atas hasil pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian;
- 5) melakukan identifikasi dan analisis terhadap kemungkinan/ risiko kegagalan pelaksanaan reformasi birokrasi, dan mengusulkan rencana mitigasi risiko.

e. Tahap Kelima

Meneruskan hal-hal yang belum dapat diselesaikan pada tahap keempat, menjaga/memelihara hal-hal yang sudah berhasil dilaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh proses reformasi birokrasi Kementerian.

Langkah-langkah yang dilakukan melakukan evaluasi menyeluruh hasil pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian yang dilaksanakan.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Perhubungan yang tahapannya sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor PM 38 Tahun 2011 tentang Road Map Reformasi Birokrasi tahun 2010-2014 di Lingkungan Kementerian Perhubungan, sudah barang tentu akan menimbulkan konsekuensi terjadinya perubahan. Perubahan yang diharapkan adalah perubahan secara sistematis dan konsisten dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, serta pola pikir dan budaya kerja individu dalam organisasi, agar menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi.

Perubahan yang diamanahkan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan sangat kompleks dan mendasar. Pada saat ini lebih dari 200 jenis perizinan yang diberikan oleh Kementerian Perhubungan, sehingga perbaikan birokrasi melalui peningkatan kualitas pelayanan publik akan menimbulkan perubahan organisasi yang cukup signifikan. Perubahan organisasi tersebut meliputi perubahan struktur, proses, mekanisme kerja, pola pikir, budaya kerja baik individu maupun organisasi di lingkungan Kementerian Perhubungan. Perubahan berpeluang menimbulkan resistensi pada individu maupun kelompok dalam organisasi. Proses perubahan tidak selalu mendapat respon positif karena selalu terdapat beberapa orang yang menyukai dan juga yang tidak menyukai perubahan. Beberapa penyebab respon negatif terhadap perubahan antara lain rasa takut berkurang/hilangnya kekuasaan, kehilangan keterampilan, kegagalan kerja, ketidakmampuan menghadapi masalah baru, dan bahkan kehilangan pekerjaan. Untuk keperluan tersebut disusun program manajemen perubahan untuk mengelola sumberdaya dalam rangka mencapai sasaran reformasi birokrasi. Sumber daya meliputi struktur, proses, sumber daya manusia, pola pikir, dan budaya kerja. Perubahan dalam reformasi birokrasi berpeluang menimbulkan resistensi dari

individu didalam organisasi. Untuk mengurangi resistensi tersebut diperlukan transparansi dalam proses, terdapat komunikasi, dan adanya keterlibatan semua pihak. Pelaksanaan program manajemen perubahan disusun dengan berpedoman kepada Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011.

B. Tujuan

Tujuan dari rencana manajemen perubahan adalah:

1. Memberikan arahan mengenai langkah-langkah perubahan bertahap yang akan dilakukan oleh Tim Manajemen Perubahan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi di Kementerian Perhubungan;
2. Membantu mendorong seluruh elemen di Kementerian Perhubungan untuk ikut berkomitmen melakukan upaya reformasi birokrasi;
3. Membantu seluruh individual dalam membangun budaya kerja yang diperlukan dalam membentuk birokrasi yang lebih baik.
4. Menuntun upaya untuk melakukan komunikasi yang efektif dan transparan;
5. Menjadi instrumen untuk melihat sampai sejauhmana keberhasilan reformasi birokrasi telah dicapai.

C. Prinsip-Prinsip

Prinsip-prinsip pelaksanaan rencana manajemen perubahan meliputi:

1. Kejelasan Tujuan.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan secara umum memiliki tujuan

2. Kesadaran akan proses.

Proses perubahan merupakan proses yang memerlukan waktu yang lama, upaya keras, konsisten dan komitmen bersama, oleh karena itu seluruh pihak tidak hanya tim pelaksana, tetapi juga seluruh individual pegawai harus menyadari mengenai proses tersebut;

3. Membangun kepercayaan.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga harus dilakukan dengan upaya membangun kepercayaan bahwa perubahan pada dasarnya adalah untuk mewujudkan kondisi yang lebih baik tidak hanya bagi organisasi Kementerian Perhubungan tetapi juga bagi birokrasi secara keseluruhan;

4. Dimulai dari tingkatan paling atas

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan menuntut komitmen dan partisipasi Integritas, Professional, Akuntabilitas aktif dari pimpinan tertinggi Kementerian Perhubungan;

5. Besarnya Partisipasi.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga harus melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses perubahan Kementerian Perhubungan.

6. Ketersediaan sumber daya.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan dengan memperhatikan ketersediaan dan kemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki oleh Kementerian Perhubungan;

7. Keteraturan.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan dengan memperhatikan keteraturan dari sekuensi dengan memperhatikan dinamika perubahan yang terjadi dalam organisasi;

8. Keberlanjutan komunikasi.

Pelaksanaan rencana manajemen perubahan juga dilakukan melalui komunikasi secara terus menerus, tidak hanya komunikasi vertikal, tetapi juga horizontal maupun diagonal.

C. Area Perubahan

Fokus perubahan sebagaimana dalam rencana manajemen perubahan ini adalah tujuan reformasi birokrasi di Kementerian Perhubungan, menyangkut 8 area perubahan, yaitu:

1. Organisasi diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi, dan terhindarkannya duplikasi tugas dan fungsi, sehingga dapat mendorong percepatan reformasi birokrasi. Indikator kinerja kegiatan adalah tersedianya peta tugas dan fungsi unit kerja yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*), dan terbentuknya unit organisasi yang menangani pelayanan perizinan secara *on line*.
2. Tata Laksana diarahkan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan negara melalui standarisasi proses penyelenggaraan negara. Indikator kinerja dari kegiatan ini adalah tersedianya dokumen standar operasional prosedur penyelenggaraan tugas dan fungsi yang disahkan.
3. Penataan peraturan perundang-undangan, diarahkan untuk mewujudkan terimplementasinya peraturan perundang-undangan yang harmonis dan sinkron satu sama lain, serta pelaksanaannya

yang efektif dan efisien. Indikator kinerja pencapaiannya diukur dari 3 (tiga) unsur, yaitu:

- a. teridentifikasinya semua peraturan perundang-undangan;
 - b. teridentifikasinya peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis;
 - c. teridentifikasinya peraturan perundang-undangan yang dapat diimplementasikan.
4. Sumber Daya Manusia Aparatur diarahkan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur. Indikator kinerja dari kegiatan ini adalah:
- a. Terbangunnya sistem rekrutmen yang terbuka, transparan, akuntabel dan berbasis kompetensi;
 - b. Tersedianya uraian dan peringkat jabatan;
 - c. Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan;
 - d. Tersedianya peta profil kompetensi individu;
 - e. Tersedianya data pegawai yang mutakhir dan akurat.
5. Pengawasan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif serta taat pada peraturan dan berjalannya pengelolaan keuangan negara yang andal dan terpercaya.
6. Akuntabilitas diarahkan agar sistem akuntabilitas kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif. Indikator kinerja dari kegiatan ini adalah:
- a. peningkatan kualitas laporan akuntabilitas kinerja;
 - b. terbangunnya sistem yang mampu mendorong tercapainya kinerja organisasi yang terukur;
 - c. tersusunnya Indikator Kinerja Utama (IKU).
7. Pelayanan Publik diarahkan agar pelayanan publik dapat terselenggara dengan lebih baik, lebih cepat, lebih aman, dan lebih terjangkau. Indikator kinerja kegiatan ini adalah:
- a. terimplementasinya penggunaan standar pelayanan publik;
 - b. terimplementasinya penggunaan SPM;
 - c. peningkatan Integritas, Professional, Akuntabilitassi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
8. Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan diarahkan untuk menjamin kualitas terbaik dari pelaksanaan reformasi birokrasi (*quality assurance*). Indikator Kinerja kegiatan ini adalah:
- a. tersedianya laporan monitoring tahunan;

- b. tersedianya laporan evaluasi tahunan;
- c. tersedianya laporan lima tahunan.

D. Organisasi Manajemen Perubahan

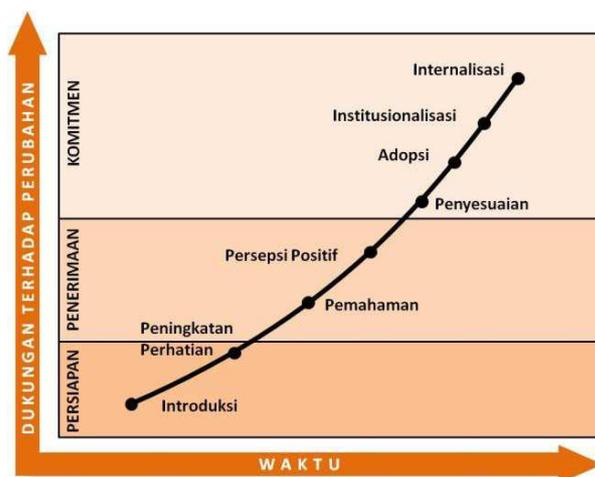
Organisasi manajemen perubahan di Kementerian Perhubungan terintegrasi dalam organisasi Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

Dalam operasional sehari-hari, manajemen perubahan dilaksanakan oleh Tim Manajemen Perubahan Kementerian Perhubungan.

Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan dan Tim Manajemen Perubahan Kementerian Perhubungan ditetapkan oleh Ketua Tim Pengarah Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

E. Tahapan Manajemen Perubahan

Tahapan umum manajemen perubahan di Kementerian Perhubungan dapat digambarkan sebagai berikut:



Pada tahapan persiapan seluruh individual diperkenalkan terhadap perubahan yang akan dilakukan di Kementerian Perhubungan sehubungan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. Upaya ini tidak lain adalah untuk memberikan pemahaman awal tentang perubahan sehingga seluruh pegawai memiliki peningkatan perhatian (*awareness*) terhadap perubahan. Dari tahapan adanya peningkatan perhatian diharapkan akan secara perlahan membangun pemahaman untuk segera melakukan perubahan. Peningkatan pemahaman terhadap perubahan diharapkan akan mendorong munculnya persepsi positif terhadap perubahan yang dilakukan. Selanjutnya pegawai diharapkan melakukan penyesuaian-penyesuaian diri terhadap perubahan yang dilakukan hingga akhirnya yang bersangkutan mampu melakukan penyesuaian dan mengadopsi perilaku yang sesuai dengan perubahan. Jika pegawai sudah mampu mengadopsi perilaku yang sesuai dengan organisasi,

maka selanjutnya terjadi institusionalisasi dan kemudian internalisasi.

Atas dasar tersebut, maka rencana manajemen perubahan di Kementerian Perhubungan diarahkan pada 4 (empat) hal yaitu:

1. Membangun komitmen seluruh jajaran pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan dari level tertinggi hingga terendah untuk secara konsisten melakukan upaya bersama menciptakan birokrasi ke arah perubahan yang lebih baik;
2. Mendorong seluruh jajaran pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan untuk merubah pola pikir lama menjadi pola pikir yang mengutamakan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), mengutamakan kualitas dan kinerja sehingga mampu menciptakan Kementerian Perhubungan yang menjadi contoh penerapan reformasi birokrasi;
3. Memelihara momentum perubahan agar tetap dalam posisi yang positif sesuai dengan tujuan perubahan dari reformasi birokrasi;
4. Membangun budaya kerja yang kondusif bagi upaya menciptakan Kementerian Perhubungan yang mengutamakan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), agar tidak lagi budaya kerja dan pola pikir yang masih berorientasi pada pelaksanaan kegiatan semata namun menjadi organisasi yang dapat bersinergi antar unit kerja untuk menghasilkan *outcomes* bersama dan juga menciptakan Kementerian Perhubungan menjadi contoh penerapan reformasi birokrasi.

Sesuai dengan empat hal tersebut di atas, maka rencana manajemen perubahan dalam rangka reformasi birokrasi mencakup tahapan sebagai berikut:

Tahapan	Kegiatan
1. Persiapan	1.1 Membentuk Tim Manajemen Perubahan;
	1.2 Melakukan pemetaan terhadap pemangku kepentingan, mencakup siapa, apa harapan dan penilaian mereka terhadap Kementerian Perhubungan;
	1.3 Melakukan asesmen terhadap kesiapan pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan dalam melakukan perubahan;

Tahapan	Kegiatan
	1.4 Menyusun rencana kegiatan dalam rangka manajemen perubahan, termasuk di dalamnya strategi perubahan dan strategi komunikasi;
	1.5 Menyusun instrumen monitoring dan evaluasi pelaksanaan manajemen perubahan untuk keperluan perbaikan berkelanjutan terhadap pelaksanaan manajemen perubahan.
2. Integrasi Road Map	2.1 Integrasi <i>Quick Wins</i> .
	2.2 Integrasi program penataan peraturan perundang-undangan.
	2.3 Integrasi program penataan tatalaksana.
	2.4 Integrasi program penataan organisasi.
	2.5 Integrasi program penataan sistem manajemen SDM.
	2.6 Integrasi program penguatan pengawasan.
	2.7 Integrasi program penguatan akuntabilitas.
	2.8 Integrasi program peningkatan kualitas pelayanan publik
3. Pembangunan komitmen	3.1 Merumuskan nilai-nilai yang akan digunakan oleh Kementerian Perhubungan sebagai dasar untuk merumuskan etika dan pengembangan budaya kerja;
	3.2 Merumuskan berbagai instrumen yang akan digunakan sebagai perangkat pembangunan komitmen pegawai;
	3.3 Melakukan pengelolaan resistensi terhadap perubahan;
	3.4 Melaksanakan upaya pembangunan komitmen.

Tahapan	Kegiatan
4. Pemeliharaan momentum perubahan	4.1 Melakukan survey kepuasan pegawai, mencakup upaya untuk melihat indeks kesiapan untuk melakukan perubahan, indeks partisIntegritas, Professional, Akuntabilitassi,
	4.2 Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan;
	4.3 Memberikan penghargaan-penghargaan tertentu untuk memotivasi dan menjag momentum perubahan.

BAB II

STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN

1. Gambaran Umum

Manajemen perubahan Kementerian Perhubungan merupakan pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan Kementerian Perhubungan yaitu mewujudkan kinerja yang lebih baik. Dalam implementasi Manajemen Perubahan Kementerian Perhubungan diperlukan Strategi Manajemen Perubahan untuk mencapai tujuan perubahan. Strategi manajemen perubahan Kementerian Perhubungan merupakan alat dan cara (pengetahuan, sarana dan sumber daya) yang diperlukan untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik serta untuk mengelola pihak-pihak (pihak internal : pimpinan dan pegawai Kementerian Perhubungan ; pihak eksternal : anggota legislatif, operator transportasi, asosiasi pengusaha, asosiasi profesi, dan masyarakat umum) yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

2. Menetapkan Strategi Manajemen Perubahan

Strategi Manajemen Perubahan merupakan tahapan dalam Perumusan Rencana Manajemen Perubahan yang dipilih dan ditetapkan setelah melakukan Pemetaan Stakeholders (pemangku kepentingan), Identifikasi terhadap Resistensi/penolakan, Asesmen mengenai Besaran Perubahan yang Diinginkan, dan Asesmen kesiapan Kementerian Perhubungan dalam melakukan perubahan.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan strategi manajemen perubahan Kementerian Perhubungan adalah:

- a. Besaran perubahan yang akan terjadi atau yang diinginkan;

- b. Besaran penolakan yang mungkin muncul (dari pihak internal : pimpinan dan pegawai Kementerian Perhubungan dan pihak eksternal anggota legislatif, operator transportasi, asosiasi pengusaha, asosiasi profesi, dan masyarakat umum);
- c. Jumlah/populasi pegawai;
- d. Jangka waktu yang diperlukan dalam perubahan;
- e. Jumlah tenaga ahli yang dimiliki.

Jenis strategi manajemen perubahan yang dapat diterapkan :

a. Strategi kekuatan-pemaksaan

Pimpinan, pejabat dan Pembuat Keputusan Kementerian Perhubungan sebagai agen perubahan menggunakan wewenang (Otoritas) untuk memerintahkan/memaksakan pelaksanaan perubahan kepada pihak internal maupun eksternal. Dalam strategi ini diterapkan konsep *Reward and Punishment*, dimana sikap mendukung/pro perubahan akan mendapatkan penghargaan, sebaliknya sikap resisten terhadap perubahan akan mendapatkan ancaman hukuman. Sikap ketaatan ataupun sikap penentangan tergantung pada imbalan dan hukuman yang diberikan sehingga ketaatan terhadap ketentuan-ketentuan perubahan bersifat sementara.

b. Strategi Persuasi Rasional

penggunaan persuasi rasional, pengetahuan, bukti empirik, dan argumen-argumen rasional untuk mendorong para stakeholders mengikuti arah perubahan yang diinginkan. Penggunaan strategi ini memerlukan banyak tenaga ahli/agen perubahan yang mampu menjadi katalisator, role model dan mampu memanfaatkan pengetahuan guna meyakinkan pihak lain.

c. Strategi Berbagi Kekuasaan

Strategi manajemen perubahan yang diterapkan dengan melibatkan pihak lain yang akan dipengaruhi oleh perubahan dalam perencanaan dan keputusan-keputusan inti sehubungan dengan perubahan yang akan dicapai. Perencanaan, Kaidah-kaidah perubahan dan implementasi perubahan yang ditetapkan lahir dengan melibatkan pihak lain berdasarkan norma-norma kelompok dan tujuan bersama.

Secara umum, tidak ada strategi manajemen perubahan tunggal dan akan selalu terdapat kombinasi strategi manajemen perubahan yang berbeda-beda untuk diterapkan pada Program dan Kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

Strategi Manajemen Perubahan Kementerian Perhubungan sebagai berikut:

PROGRAM DAN KEGIATAN	STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN		
	Strategi Kekuatan-Pemaksaan	Strategi Persuasi Rasional	Strategi Berbagi Kekuasaan
Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan			
1. Penatan berbagai peraturan Perundang-undangan yang dikeluarkan/diterbitkan oleh Kementerian Perhubungan Restrukturisasi/ penatan tugas dan fungsi unit kerja pada Kementerian Perhubungan	Strategi 3	Strategi 2	Strategi 1
Program Penataan dan Penguatan Organisasi			
1. Restrukturisasi/penataan tugas dan fungsi unit kerja pada Kementerian Perhubungan	Strategi 1	Strategi 2	
2. Penguatan unit kerja yang menangani organisasi, tata laksana, pelayanan publik, kepegawaian dan diklat		Strategi 1	Strategi 2
Program Penataan Tatalaksana			
1. Penyusunan SOP penyelenggaraan tugas dan fungsi		Strategi 1	Strategi 2
2. Pembangunan/ pengembangan e-government		Strategi 2	Strategi 1
Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur			

PROGRAM DAN KEGIATAN	STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN		
	Strategi Kekuatan-Pemaksaan	Strategi Persuasi Rasional	Strategi Berbagi Kekuasaan
1. Penataan sistem rekrutmen pegawai	Strategi 1	Strategi 2	
2. Analisis jabatan	Strategi 1	Strategi 2	
3. Evaluasi jabatan		Strategi 1	Strategi 1
4. Penyusunan standar kompetensi jabatan	Strategi 1	Strategi 2	
5. Asesmen individu berdasarkan kompetensi	Strategi 1	Strategi 2	
6. Penerapan sistem penilaian kinerja individu	Strategi 1	Strategi 2	
7. Pembangunan/ pengembangan database pegawai	Strategi 1	Strategi 2	
8. Pengembangan pendidikan dan pelatihan pegawai berbasis kompetensi		Strategi 2	Strategi 1
Program Penguatan Pengawasan			
1. Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Kementerian Perhubungan	Strategi 1	Strategi 2	
2. Peningkatan peran Aparat Pengawasan Intern (APIP) sebagai Quality Assurance dan Consulting	Strategi 1	Strategi 2	

PROGRAM DAN KEGIATAN	STRATEGI MANAJEMEN PERUBAHAN		
	Strategi Kekuatan-Pemaksaan	Strategi Persuasi Rasional	Strategi Berbagi Kekuasaan
Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja			
1. Penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah	Strategi 1	Strategi 2	
2. Pengembangan sistem manajemen kinerja organisasi	Strategi 1	Strategi 2	
3. Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada Kementerian Perhubungan	Strategi 1	Strategi 2	
Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik			
1. Penerapan standar pelayanan pada unit kerja masing-masing Kementerian Perhubungan	Strategi 1	Strategi 2	
2. Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik		Strategi 2	Strategi 1
Program Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan			
1. Monitoring	Strategi 1		Strategi 2
2. Evaluasi Tahunan	Strategi 1		Strategi 2
3. Evaluasi menyeluruh	Strategi 1		Strategi 2

3. Uji Coba

Setelah Strategi Manajemen Perubahan ditetapkan untuk program dan kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan, terlebih dahulu perlu diujicobakan di lingkungan terbatas dan terukur untuk memprediksi tingkat efektifitas dari strategi manajemen perubahan yang dirancang.

4. Evaluasi

Pimpinan Unit Kerja Eselon I dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Unit Kerja Eselon I Kementerian Perhubungan melakukan monitoring setiap 6 (enam) bulan sekali dan evaluasi setiap 1 (satu) tahun sekali terhadap pelaksanaan strategi manajemen perubahan. Hasil evaluasi tersebut akan disusun dalam bentuk laporan yang kemudian disampaikan kepada Sekretaris Jenderal selaku Ketua Pelaksana Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

BAB III

STRATEGI KOMUNIKASI MANAJEMEN PERUBAHAN

1. Gambaran Umum

Strategi komunikasi merupakan cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi perubahan (baik program maupun kebijakan) dari satu pihak (agen perubahan dan tim manajemen perubahan Kementerian Perhubungan kepada pihak internal (pimpinan dan pegawai) dan pihak eksternal (anggota legislatif, operator transportasi, asosiasi pengusaha, asosiasi profesi dan masyarakat umum). Tujuan utama mengembangkan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan adalah untuk meningkatkan komitmen pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian Perhubungan dan pihak eksternal dalam melakukan reformasi birokrasi, mewujudkan perubahan pola pikir, perilaku, dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Perhubungan yang bermuara pada peningkatan kinerja yang lebih baik serta pengelolaan individu yang terkena dampak proses perubahan tersebut. Strategi komunikasi disiapkan berdasarkan hasil identifikasi dan analisis terhadap pemangku kepentingan serta hasil assesmen kesiapan organisasi untuk melakukan manajemen perubahan.

Langkah langkah dalam Strategi komunikasi adalah :

- a. Menetapkan Tujuan Komunikasi;
- b. Menetapkan Pesan Komunikasi;
- c. Menetapkan Target Komunikasi (komunikasikan);
- d. Memilih Strategi Komunikasi;

- e. Menyusun Taktik Komunikasi;
- f. Menetapkan Media Komunikasi;
- g. Menetapkan Komunikator;
- h. Uji coba;
- i. Evaluasi.

2. Menetapkan Tujuan Komunikasi

Tujuan Komunikasi adalah :

- a. Menumbuhkan pemahaman serta mengubah sikap dan perilaku pegawai Kementerian Perhubungan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai Reformasi Birokrasi kementerian Perhubungan;
- b. Menumbuhkan dukungan masyarakat serta pemangku kepentingan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

3. Menetapkan Pesan Komunikasi

- a. Tujuan, sasaran dan langkah-langkah pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan (budaya kerja/peningkatan disiplin pegawai, perbaikan pelayanan publik menuju pelayanan publik yang baik, *quick wins*, dan keterbukaan informasi);
- b. Langkah langkah persiapan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan (kegiatan rinci dari masing-masing Unit eselon I dibagi dalam beberapa tahapan per tahun. Setiap tahap pelaksanaan reformasi birokrasi diharapkan akan memberikan dampak penguatan pada tahapan berikutnya;
- c. Kegiatan Pencanaan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Perhubungan;
- d. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di kementerian Perhubungan dengan program-program yang berorientasi pada hasil yaitu : Program Manajemen Perubahan, Program Penataan Peraturan Perundang-undangan, Program Penataan dan Penguatan Organisasi, Program Penataan Tatalaksana, Program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Program Penguatan Pengawasan, Program Penguatan Akuntabilitas Kinerja, dan Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

4. Menetapkan Target Komunikan

Target Komunikan adalah :

- a. Publik internal Kementerian Perhubungan yaitu seluruh pegawai Kementerian Perhubungan mulai dari Pejabat Eselon I sampai jajaran staf di lapangan;
- b. Publik eksternal yaitu para pemangku kepentingan : anggota legislatif, pejabat pemerintah, asosiasi profesi, operator transportasi, asosiasi pengusaha, dan masyarakat umum.

5. Memilih Strategi

Strategi komunikasi yang tepat akan membangun keterlibatan dan rasa memiliki dari seluruh pegawai dan juga para pemangku kepentingan lainnya terhadap perubahan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi Kementerian Perhubungan. Oleh karena itu, pemilihan strategi komunikasi ditentukan sesuai dengan tujuan komunikasi sebagai berikut :

- a. Tujuan untuk menumbuhkan kesadaran pemahaman (*cognitive*), menggunakan strategi komunikasi dengan memaparkan informasi secara rinci dengan lebih mengutamakan komunikasi dua arah dan komunikatif;
- b. Tujuan untuk mengubah sikap (*affective*), menggunakan strategi komunikasi dengan memaparkan argumentasi keuntungan dan kerugian yang akan diperoleh khalayak;
- c. Tujuan untuk mengubah perilaku, maka strateginya merupakan kombinasi pemaparan informasi rinci, argumentasi keuntungan dan kerugian, serta pemberian simulasi dan contoh;
- d. Tujuan untuk memperoleh dukungan menggunakan strategi komunikasi dengan memaparkan informasi secara umum dengan lebih mengutamakan komunikasi dua arah dan komunikatif serta pemberian pengalaman.

Strategi Komunikasi terdiri atas:

- a. Berdasarkan Sasaran Komunikan dan Komunikator dengan Media Komunikasi

SASARAN	KOMUNIKATOR	MEDIA KOMUNIKASI											
		Buku Saku	Rapat Pimpinan	Talkshow	Artikel di Media Massa	Newsletter	Konferensi Pers	Website	Pameran	Sambutan / Pengarahan	Memo	Rapat	Rapat Kerja Tahunan
Pimpinan/pejabat Kementerian/Lemba ga atau Pemerintah Daerah	Pimpinan Tertinggi	V	V			V	V	V		V			V
Seluruh pejabat dan pegawai		V				V		V		V	V	V	V
Pers/Media	Pimpinan Tertinggi; tim reformasi birokrasi	V					V	V					
Pemangku Kepentingan utama (Masyarakat umum, Operator Transportasi, Asosiasi profesi, Asosiasi pengusaha)	Pimpinan Tertinggi; tim reformasi birokrasi	V		V	V			V	V	V			
Pemangku Kepentingan pendukung (LSM, Ormas)	tim reformasi birokrasi	V		V	V			V	V	V			
Pemangku kepentingan kunci (Komisi V DPR RI, UKP4,)	Pimpinan Tertinggi	V		V	V			V		V			

b. Berdasarkan Jenis Pesan/Orientasi Pesan dengan Jenis Media

Jenis Pesan/Orientasi Pesan	Media	QUARTAL TAHUN			
		I	II	III	IV
Pemberitahuan	Billboard				
	Baliho				
	Spanduk				
	Poster				
	Radio				
	Brosur				
	Surat Kabar				
	Majalah				
	Tabloid				
	Jejaring Sosial				
Membangun Pemahaman	Surat Kabar				
	Majalah				
	Tabloid				
	<i>Website</i>				
	Forum Dialog				
	Radio Interaktif				
	Jejaring Sosial				
Mengubah Sikap	Brosur				
	Surat Kabar				
	Majalah				
	Tabloid				
	<i>Website</i>				
	Forum Dialog				
	Radio Interaktif				
	Dialog TV				
	Jejaring sosial				

Menciptakan Dukungan	Brosur				
	Surat Kabar				
	Majalah				
	Tabloid				
	<i>Website</i>				
	Forum Dialog				
	Radio Interaktif				
	Dialog TV				
	Jejaring Sosial				
Mengubah Perilaku	Brosur				
	Surat Kabar				
	Majalah				
	Tabloid				
	<i>Website</i>				
	Forum Dialog				
	Radio Interaktif				
	Dialog TV				
	Jejaring Sosial				

c. Berdasarkan Sasaran dan Jenis Pesan

No	Sasaran Komunikasi	Jenis Pesan/Orientasi Pesan	Media	Komunikator
1	LSM, Organisasi Massa	Pemberitahuan	Buku Saku	-
2	LSM, Organisasi Massa	Menciptakan dukungan	Tatap Muka/Dialog langsung	Pimpinan (pejabat eselon I), Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi, dan Tim Reformasi

				Birokrasi (RB) Kementerian Perhubungan
3	Masyarakat Umum	Pemberitahuan /Menciptakan dukungan	Dialog TV (talkshow), Iklan Layanan Masyarakat (ILM), Brosur, Radio Interaktif	Pimpinan (pejabat eselon I), Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi, dan Tim Reformasi Birokrasi (RB) Kementerian Perhubungan
4	Operator Transportasi	Membangun pemahaman, Menciptakan dukungan	Rapat dan Dialog	Pimpinan, Tim RB Kementerian Perhubungan
5	Asosiasi Profesi, Asosiasi Pengusaha	Mengubah sikap	Rapat dan Dialog	Pimpinan, Tim RB Kementerian Perhubungan
6	DPR dan UKP4	Membangun Pemahaman, Menciptakan dukungan	Rapat Pimpinan	Pimpinan Tertinggi dan Pejabat Eselon I
7	Pegawai Internal	Pemberitahuan	Newsletter, Website	-
8	Pegawai Internal	Membangun pemahaman	Sambutan/ pengarahan	Pimpinan, Kepala Biro Kepeg. & Org., dan Tim RB Kementerian Perhubungan
9	Pegawai Internal	Menciptakan dukungan, mengubah sikap	Rapat, Pengarahan	Pimpinan, Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi dan Tim RB Kementerian Perhubungan

6. Menyusun Taktik Komunikasi

Taktik komunikasi merupakan penjabaran dari strategi, yang meliputi Penyusunan Pesan komunikasi berdasarkan :

- a. Upaya untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman, pesan menggunakan himbauan rasional;
- b. Upaya untuk mengubah sikap, pesan menggunakan himbauan rasional dan emosional serta *coersive*;
- c. Upaya untuk mengubah perilaku, pesan menggunakan himbauan rasional, emosional, dan menampilkan bukti (testimoni) termasuk pesan *coersive*;
- d. Upaya untuk memperoleh dukungan pesan menggunakan himbauan rasional, emosional, dan menampilkan bukti (testimoni).

7. Menetapkan Media Komunikasi

Pemilihan media potensial digunakan dalam komunikasi disesuaikan pula dengan tujuan dan sasaran komunikasi yaitu :

- a. Untuk kesadaran dan pemahaman (*awareness*) : baliho, spanduk, jejaring sosial dan radio;
- b. Untuk mengubah pemahaman : media cetak (leaflet, booklet, folder, newsletter, majalah organisasi, majalah umum, surat kabar, tabloid) dan *website*;
- c. Untuk mengubah sikap : media potensialnya adalah televisi, CD, *teleconference*, dan media tatap muka (dialog) lainnya;
- d. Untuk mengubah perilaku : adalah televisi, *website*, dan media tatap muka (dialog);
- e. Untuk peroleh dukungan adalah televisi, cetak, *website*, jejaring sosial dan media tatap muka (dialog).

8. Menetapkan Komunikator

Menetapkan penyampai pesan yaitu :

- a. Menteri Perhubungan;
- b. Ketua Pelaksana Tim Reformasi Birokrasi;
- c. Pejabat Eselon I;
- d. Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi;
- e. Anggota Tim Reformasi Birokrasi yang ditunjuk oleh Ketua Pelaksana Tim Reformasi Birokrasi.

9. Uji Coba

Setelah rancangan pesan selesai disusun, media ditetapkan dan komunikator ditentukan, terlebih dahulu perlu diujicobakan di lingkungan terbatas dan terukur untuk memprediksi tingkat efektifitas dari strategi komunikasi yang dirancang

10. Melakukan Evaluasi

Pimpinan Unit Kerja Eselon I dan Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi Unit Kerja Eselon I Kementerian Perhubungan melakukan monitoring setiap 6 (enam) bulan sekali dan evaluasi setiap 1 (satu) tahun sekali terhadap pelaksanaan strategi komunikasi dalam manajemen perubahan. Hasil evaluasi tersebut akan disusun dalam bentuk laporan yang kemudian disampaikan kepada Sekretaris Jenderal selaku Ketua Pelaksana Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan.

BAB IV

PENUTUP

Suatu perubahan yang dilaksanakan memerlukan suatu strategi pencapaiannya. Sebagai suatu organisasi yang besar dengan jumlah pegawai yang banyak maka Kementerian Perhubungan perlu merancang dan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh agar proses perubahan tersebut dapat berjalan dengan lancar tanpa atau meminimalisir resistensi dari lingkungan internal dan eksternal.

Strategi Manajemen perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan merupakan elemen dalam mendukung reformasi birokrasi. Tim manajemen perubahan membantu pelaksanaan berbagai program reformasi birokrasi dengan merancang program manajemen perubahan dan menjamin pelaksanaannya melalui pengembangan berbagai strategi agar tujuan dan sasaran reformasi birokrasi dapat dicapai.

Mengacu kepada karakteristik Kementerian Perhubungan dan acuan yang telah ditetapkan, maka Kementerian Perhubungan telah mendisain program manajemen perubahan Kementerian Perhubungan terhadap area perubahan yang menjadi acuan dan tanggung jawab pelaksanaan oleh unit eselon I. Selanjutnya Tim Manajemen Perubahan Kementerian Perhubungan bertugas memonitor dan menjamin pelaksanaannya serta melakukan evaluasi terhadap seluruh proses perubahan yang sedang dijalankan. Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menjaga agar momentum perubahan tetap terjaga, membawa perubahan tetap berada dalam jalur yang dikehendaki. Hal ini penting dilakukan agar pengelolaan perubahan tidak menimbulkan gejolak atau kebingungan pegawai dalam proses pelaksanaan reformasi birokrasi.

Diharapkan Strategi Manajemen perubahan dan Strategi Komunikasi dalam rangka pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Perhubungan ini dapat menjadi pijakan bagi kelancaran program perubahan mencapai target dimana seluruh pegawai Kementerian Perhubungan menerima program reformasi birokrasi yang akan dijalankan dan mempunyai komitmen untuk mendukung pelaksanaan program reformasi birokrasi.

MENTERI PERHUBUNGAN
REPUBLIK INDONESIA,

E.E. MANGINDAAN