



**KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 111 TAHUN 2016**

TENTANG

**PEDOMAN PELAKSANAAN AGEN PERUBAHAN
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka manajemen pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan;
- b. bahwa untuk menggerakkan birokrasi pemerintahan yang profesional diperlukan agen perubahan birokrasi yang dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b perlu menetapkan Keputusan Menteri Agama tentang Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan Di Lingkungan Kementerian Agama.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
4. 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);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
6. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015-2019;
7. Keputusan Presiden ...

7. Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2015 tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Budaya Pengembangan Budaya Kerja;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : PEDOMAN PELAKSANAAN AGEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA
- KESATU : Menetapkan Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan Di Lingkungan Kementerian Agama sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan Di Lingkungan Kementerian Agama sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU merupakan pedoman bagi seluruh Satuan Organisasi, Satuan Kerja, dan Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai dilingkungan Kementerian Agama untuk meningkatkan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi.
- KETIGA : Dalam rangka untuk mewujudkan perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi di Kementerian Agama sehingga dapat meningkatkan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian serta dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, maka disusun pedoman pelaksanaan agen perubahan di lingkungan Kementerian Agama.
- KEEMPAT : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 Maret 2016

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

ttd

LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN

LAMPIRAN KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 111 TAHUN 2016
TENTANG PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA

**PEDOMAN PELAKSANAAN
AGEN PERUBAHAN
DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA**

**KEMENTERIAN AGAMA
2016**

KATA PENGANTAR

Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel.

Untuk mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Agama, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Dalam rangka pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungan satuan kerja Kementerian Agama diperlukan suatu pedoman untuk memberikan acuan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Semoga dengan adanya panduan ini memberikan kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan di lingkungan satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama.

Jakarta, 31 Maret 2016

Menteri Agama

ttd

Lukman Hakim Saifuddin

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i	
DAFTAR ISI	ii	
BAB I	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang	1
	B. Tujuan	2
	C. Sasaran	3
	D. Asas Agen Perubahan	3
	E. Pengertian Umum	4
BAB II	AGEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA	5
	A. Peran dan Tugas Agen Perubahan	5
	B. Pengorganisasian Agen Perubahan	6
BAB III	PENYELENGGARAAN TUGAS AGEN PERUBAHAN	7
	A. Persiapan Rencana Tindak Agen Perubahan	7
	B. Mekanisme Pelaksanaan Kerja Agen Perubahan	9
	C. Monitoring dan Evaluasi	11
BAB IV	PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN	14
	A. Pembinaan Agen Perubahan	14
	B. Pengembangan Agen Perubahan	14
	C. Penghargaan Agen Perubahan	15
BAB V	PENUTUP	16

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Agama pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai dan kode etik perilaku pegawai di lingkungan Kementerian Agama.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada 8 (delapan) area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi.

- Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- Makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Kementerian Agama adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian

Agama. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Selain unsur pimpinan, untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (role model) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan pembangunan Agen Perubahan di lingkungan satuan kerja Kementerian Agama diperlukan suatu panduan.

B. TUJUAN

Penyusunan panduan pelaksanaan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Sedangkan tujuan disusunnya panduan ini adalah untuk:

1. Membantu satuan kerja dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya;

2. Memberikan panduan kepada satuan kerja dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan;
3. Memberi kemudahan bagi satuan kerja dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya.

C. SASARAN

Sasaran disusunnya panduan pelaksanaan Agen Perubahan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Agama adalah:

1. Tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan;
2. Terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi;
3. Terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan.

D. ASAS AGEN PERUBAHAN

Beberapa asas yang harus diperhatikan dalam pembangunan Agen Perubahan agar dapat berjalan efektif adalah:

1. Komitmen Pimpinan. Pembangunan Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk pembangunan Agen Perubahan.
2. Partisipatif. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembangunan Agen Perubahan.
3. Rasa Memiliki. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembangunan Agen Perubahan tetap terpelihara.
4. Ketersediaan Sumber Daya. Pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses

pembangunan yang berkelanjutan, baik dana, personil, waktu serta sarana dan prasarana.

5. Lingkungan yang Kondusif. Perlunya diciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif bagi Agen Perubahan, khususnya terkait dengan kebijakan pimpinan organisasi agar dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan rencana tindak secara konsisten dan berkelanjutan.

E. PENGERTIAN UMUM

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
2. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
3. Individu adalah pimpinan dan/atau pegawai instansi pemerintah.
4. Kelompok kumpulan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah yang memiliki tujuan yang sama.
5. Unit Kerja adalah unit/satuan kerja di lingkungan Instansi Pemerintah
6. Forum Agen Perubahan adalah pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya perubahan pada organisasi tersebut.
7. Tim Reformasi Birokrasi Internal (Tim RBI) adalah tim yang dibentuk oleh Pimpinan Instansi Pemerintah yang mempunyai tugas mendorong dan mengawal pelaksanaan reformasi di internal Instansi Pemerintah.

BAB II

AGEN PERUBAHAN DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGAMA

A. PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN

Agen Perubahan perubahan di lingkungan Kementerian Agama menjalankan peran dan tugas sebagai berikut :

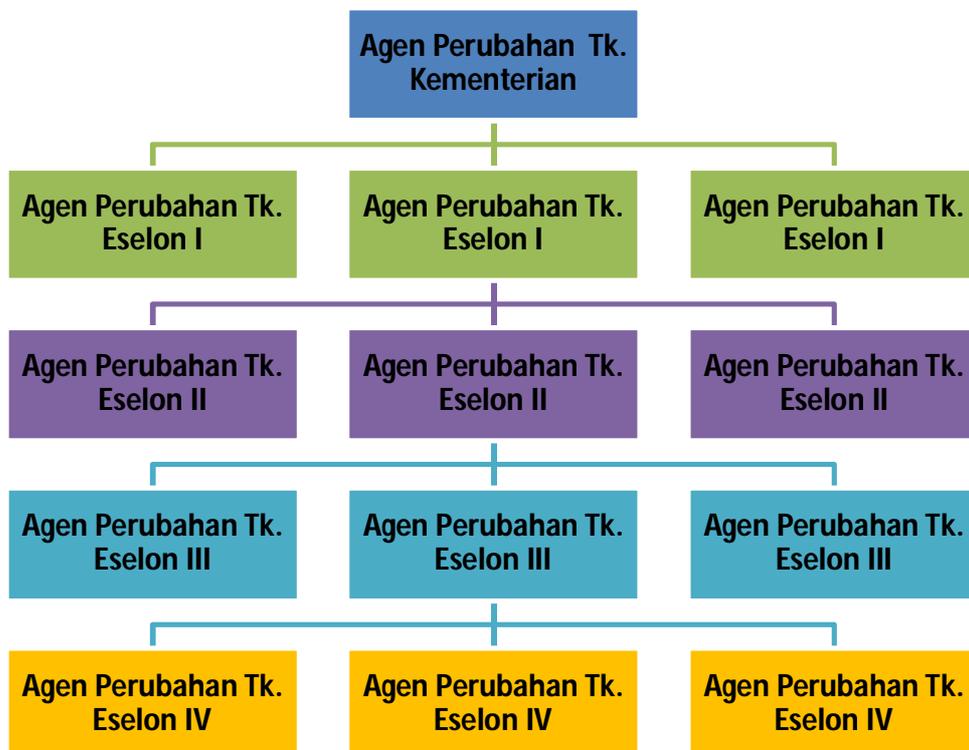
1. Sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
2. Sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
3. Sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
4. Sebagai mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan;
5. Sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

B. PENGORGANISASIAN AGEN PERUBAHAN

Agen Perubahan di lingkungan Kementerian Agama, dibentuk dan melekat pada jabatan struktural tingkat instansi/kementerian, tingkat eselon I, Tingkat Eselon II, Tingkat Eselon III, dan Tingkat eselon IV. Sehingga dengan demikian tidak diperlukan pembentukan unit baru.

Setiap tingkatan satuan organisasi/unit organisasi memiliki sedikitnya satu Agen Perubahan.

1. Agen perubahan di tingkat instansi/kementerian adalah Menteri atau pejabat yang ditunjuk mewakili Menteri
2. Agen perubahan di tingkat Eselon I adalah Pejabat Eselon I atau pejabat yang ditunjuk mewakili Pejabat Eselon I
3. Agen perubahan di tingkat Eselon II adalah pejabat Eselon II
4. Agen perubahan di tingkat Eselon III adalah pejabat eselon III
5. Agen perubahan di tingkat Eselon IV adalah pejabat eselon IV



BAB III

PENYELENGGARAAN TUGAS AGEN PERUBAHAN

A. PERSIAPAN RENCANA TINDAK AGEN PERUBAHAN

Agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya, maka Agen Perubahan wajib menyusun rencana tindak secara konkret dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Rencana tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu dan kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas keseharian dalam unit kerja masing-masing maupun pada tingkat Instansi Pemerintah.
2. Rencana tindak harus disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Internal (RBI) dan pimpinan unit kerja.
3. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di unit kerja organisasi. Oleh karena itu, Substansi rencana tindak Agen Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan *Road Map* RBI di Kementerian Agama.
4. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain :
 - a. Spesifik, yaitu rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan;
 - b. Terukur, yaitu rencana tindak harus memiliki indikator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilannya;
 - c. Logis, yaitu rencana kerja harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistis untuk dapat dicapai;
 - 1) Periode waktu, yaitu rencana kerja harus memiliki periode waktu yang jelas.

- 2) Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai.
- 3) Bentuk formulir rencana tindak Agen Perubahan sesuai dalam tabel 1, dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan masing-masing Instansi Pemerintah.

Form Rencana Tindak Agen Perubahan

Nama Unit kerja : (tingkat Kementerian/Es .I/Es. II/Es.III/Es.IV)

Tahun :

No	Nilai Organisasi	Perubahan Yang Ingin Dicapai			Rencana Tindak		Keterangan
		Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Kegiatan	Waktu	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

Keterangan:

- (1) diisi nomor urut.
- (2) diisi dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan pimpinan organisasi dan akan diimplementasikan dalam perilaku Agen Perubahan.
- (3) diisi dengan kondisi hasil perubahan yang diwujudkan/dicapai oleh agen perubahan di organisasi dalam periode tertentu.
- (4) diisi dengan ukuran keberhasilan atas hasil yang akan dicapai pada kolom (3).
- (5) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai sesuai indikator kinerja pada kolom (4).
- (6) diisi dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh agen perubahan dalam rangka mewujudkan perubahan yang ingin dicapai.
- (7) diisi dengan waktu pelaksanaan kegiatan.
- (8) diisi dengan hal-hal lain yang sifatnya memberikan keterangan penjelasan.

B. MEKANISME PELAKSANAAN KERJA AGEN PERUBAHAN

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

Mekanisme pelaksanaan kerja Agen Perubahan yang perlu dilakukan adalah: mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pimpinan Instansi Pemerintah dan pimpinan unit kerja masing-masing; mekanisme kerja Agen Perubahan dengan Tim RBI Instansi Pemerintah; mekanisme kerja Agen Perubahan dengan sesama Agen Perubahan; mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pegawai lainnya.

1. Mekanisme Kerja Dengan Pimpinan Instansi Pemerintah

- a. Agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan Instansi Pemerintah selaku pihak yang menetapkan.
- b. Agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Rencana tindak harus mendapat persetujuan dari pimpinan instansi pemerintah.
- c. Berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada pimpinan instansi pemerintah dengan tembusan kepada pimpinan unit kerja dan Tim RBI.
- d. Pimpinan Instansi Pemerintah dan unit kerja memonitor secara berkala pelaksanaan rencana tindak kerja Agen Perubahan di unit kerjanya, sekaligus mendukung upaya Agen Perubahan dalam melakukan perubahan dengan menyediakan dukungan maupun sumber-sumber yang dibutuhkan.
- e. Jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan berjenjang.

- f. Pimpinan Instansi Pemerintah memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

2. Mekanisme Kerja Dengan Tim RBI Instansi Pemerintah

- a. Tim RBI di masing-masing Instansi Pemerintah khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan mengkoordinasikan para Agen Perubahan. Koordinasi Tim RBI dengan Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan melalui penyusunan rencana tindak; tahap pelaksanaan melalui monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana tindak secara berkala dan tahap pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas Agen Perubahan lainnya.
- b. Tim RBI di masing-masing Instansi Pemerintah khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk mereplikasi kemajuan yang diperoleh disatu unit kerja ke unit kerja lainnya.

3. Mekanisme Kerja Dengan Sesama Agen Perubahan Lainnya

- a. Individu Agen Perubahan dalam suatu unit kerja/organisasi dapat bergabung dalam Forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi.
- b. Forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi bergabung dalam sebuah Forum Agen Perubahan pada tingkat Instansi Pemerintah.
- c. Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengetahuan/pengalaman serta untuk mereplikasi kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi.
- d. Koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.

4. Mekanisme Kerja Dengan Pegawai Lainnya

- a. Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan dilingkungan unit kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan.
- b. Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang yang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan Instansi Pemerintah masing-masing kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, sosialisasi, pelatihan kantor sendiri dan lainnya.
- c. Penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan. Selanjutnya secara bertahap Agen Perubahan mengajak individu anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kinerja organisasi.

C. MONITORING DAN EVALUASI

Untuk konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) secara berkala.

1. Subtansi Monev

Monev secara berkala atas pembangunan Agen Perubahan perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengukur efektivitas proses dan hasil atas pelaksanaan perubahan serta memberikan umpan balik (*feedback*) perbaikan secara berkelanjutan dalam membangun Agen Perubahan yang andal. Oleh karena itu, pelaksanaan monev perlu difokuskan pada perkembangan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah disusun. Apabila terdapat permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan rencana tindak implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara tertulis langsung dan berjenjang.

Bentuk formulir monev sesuai dengan dalam tabel II, dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan masing-masing instansi pemerintah.

Form Rencana Tindak Agen Perubahan

Nama Unit kerja : (tingkat Kementerian/Es .I/Es. II/Es.III/Es.IV)

Tahun :

No	Nilai Organisasi	Perubahan Yang Ingin Dicapai			Rencana Tindak	Realisasi Atas		Keterangan
		Sasaran	Indikator Kinerja	Target Kinerja	Kegiatan	Target Kinerja	Kegiatan	Hambatan/ Kendala/ Usulan Solusi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Penjelasan:

- (1) diisi nomor urut
- (2) diisi dengan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan pimpinan organisasi dan akan diimplementasikan dalam perilaku Agen Perubahan.
- (3) diisi dengan kondisi hasil perubahan yang diwujudkan/dicapai oleh agen perubahan di organisasi dalam periode tertentu.
- (4) diisi dengan ukuran keberhasilan atas hasil yang akan dicapai pada kolom (3).
- (5) diisi dengan angka target kinerja yang akan dicapai sesuai indikator kinerja pada kolom (4).
- (6) diisi dengan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh agen perubahan dalam rangka mewujudkan perubahan yang ingin dicapai.
- (7) diisi dengan realisasi atas target indikator kinerja sasaran yang telah ditetapkan rencana tindak Agen perubahan.
- (8) diisi dengan realisasi atas rencana kegiatan yang telah ditetapkan rencana tindak Agen Perubahan.
- (9) diisi dengan hambatan/kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan dan pencapaian target kinerja serta usulan pemecahannya.

2. Pihak Yang Melakukan Monev

Monev berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Monev internal dilakukan sendiri oleh masing-masing oleh Agen Perubahan, dan Monev eksternal dilakukan oleh Pimpinan/Tim RBI.

3. Mekanisme Pelaporan Monev

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

a. Monev Internal Agen Perubahan

- 1) Setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan.
- 2) Hasil pelaksanaan monev dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana. Laporan monev minimal memuat informasi perkembangan pelaksanaan rencana kerja Agen Perubahan, permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi serta usulan alternatif pemecahan masalah/hambatan dan kendala.
- 3) Laporan monev disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah, dengan tembusan pimpinan unit kerja dan tim RBI.

b. Monev Eksternal Agen Perubahan

- 1) Pelaksanaan monev dilakukan secara berkala dan tahunan.
- 2) Pelaksanaan monev dilakukan melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan.
- 3) Mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh masing-masing Instansi Pemerintah.

4. Tindak Lanjut Hasil Monev

Berdasarkan hasil Monev, Pimpinan Instansi Pemerintah berkewajiban memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

BAB IV

PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN

A. PEMBINAAN AGEN PERUBAHAN

Pembinaan dilakukan terhadap Agen Perubahan yang bersangkutan. Pembinaan terhadap Agen Perubahan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk pelatihan terkait dengan pelaksanaan reformasi birokrasi, yang materinya meliputi:

1. Pemahaman tentang program pencegahan korupsi;
2. Pemahaman tentang teori dan implementasi integritas dan nilai-nilai inti organisasi lainnya;
3. Teknik dan strategi komunikasi mempengaruhi orang lain;
4. Materi lainnya yang terkait dengan substansi program reformasi birokrasi;
5. Pelayanan Publik.

B. PENGEMBANGAN AGEN PERUBAHAN

Pengembangan terhadap Agen Perubahan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan sehingga mampu melaksanakan perannya dengan baik dan meningkatkan kuantitas jumlah individu yang mau dan mampu menjadi Agen Perubahan.

Pengembangan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan dalam melaksanakan perannya, dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kemampuan antara lain berupa: pelatihan; *benchmarking*; *workshop*; seminar; *Focus Group Discussion*, dan sebagainya. Sedangkan pengembangan untuk peningkatan jumlah Agen Perubahan pada Instansi Pemerintah dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala setahun sekali dengan mengacu pada pedoman ini.

C. PENGHARGAAN AGEN PERUBAHAN

Guna memberikan motivasi kerja, perlu diberikan penghargaan kepada Agen Perubahan yang dianggap berprestasi dan berintegritas. Penghargaan tersebut dapat berupa: pemberian fasilitas kerja; pemberian kesempatan melakukan studi banding dalam/luar negeri; tugas belajar; atau bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang wajar, yang bila memerlukan biaya berasal dari sumber yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan.

BAB V

PENUTUP

Salah satu faktor penting penentu keberhasilan pengembangan reformasi birokrasi dalam hal perubahan pola pikir dan budaya anti korupsi dalam lingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan yang nyata dari individu anggota dan pimpinan organisasi. Perlu suatu aksi nyata yang diimplementasikan dengan komitmen penuh agar penanaman nilai-nilai tersebut berhasil diwujudkan.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan Agen Perubahan yang merupakan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan staf yang dapat dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan program yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan dilaksanakannya pembangunan Agen Perubahan, diharapkan adanya peningkatan integritas individu anggota organisasi sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; serta adanya peningkatan kinerja individu anggota organisasi birokrasi yang memiliki etos kerja yang tinggi dan bekerja secara profesional sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA

ttd

LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN