



SALINAN

**MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

**PERATURAN  
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 27 TAHUN 2014**

**TENTANG**

**PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN  
DI INSTANSI PEMERINTAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN  
REFORMASI BIROKRASI 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 professional diperlukan agen perubahan birokrasi yang dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Instansi Pemerintah;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Pembangunan Agen perubahan di Instansi Pemerintah;
- Mengingat:
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
  2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 191);

3. Instruksi...

3. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2014;
4. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014;
5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Budaya Pengembangan Budaya Kerja;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN DI INSTANSI PEMERINTAH

Pasal 1

Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah, dimaksudkan untuk:

(1) Membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam memahami pembangunan agen perubahan di lingkungannya;

(2) Memberikan..

- (2) Memberikan panduan kepada Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan agen perubahan;
- (3) Memberi kemudahan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan.

#### Pasal 2

Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dijelaskan dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

#### Pasal 3

Instansi Pemerintah dapat membentuk agen perubahan di lingkungan masing-masing sesuai dengan kebutuhan.

#### Pasal 4

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar....

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

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 16 September 2014

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

AZWAR ABUBAKAR

Diundangkan di Jakarta

pada tanggal 2 Oktober 2014

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

AMIR SYAMSUDIN

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2014 NOMOR 1455

Salinan sesuai dengan aslinya

KEMENTERIAN PANRB

Kepala Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik

ttd

Herma Suryatman

LAMPIRAN  
PERATURAN MENTERI NEGARA  
PENDAYAGUNAAN APARATUR  
NEGARADAN REFORMASI  
BIROKRASI NOMOR 27 TAHUN 2014  
TENTANG PEDOMAN  
PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN  
DI INSTANSI PEMERINTAH

BAB I  
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi 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 nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada 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 birokrasi 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. Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan 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 suatu organisasi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. 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 lingkungannya instansi pemerintah diperlukan suatu pedoman.

## 1.2 Maksud dan Tujuan

Penyusunan pedoman pembangunan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan bagi Instansi Pemerintah dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Sedangkan tujuan disusunnya Pedoman ini adalah untuk:

- a. Membantu instansi pemerintah dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya;
- b. Memberikan panduan kepada instansi pemerintah dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan;
- c. Memberi kemudahan bagi instansi pemerintah dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya.

## 1.3 Sasaran

Sasaran disusunnya pedoman pembangunan Agen Perubahan pada Instansi Pemerintah adalah:

- a. Tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan;
- b. Terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi;
- c. Terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan.

#### 1.4 Asas Pembangunan Agen Perubahan

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

- a. 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.
- b. Partisipatif. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembangunan Agen Perubahan.
- c. Rasa Memiliki. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembangunan Agen Perubahan tetap terpelihara.
- d. Ketersediaan Sumber Daya. Pelaksanakan pembangunan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan, baik dana, personil, waktu serta sarana dan prasarana.
- e. 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.

#### 1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pedoman pembangunan Agen Perubahan mencakup pengaturan tentang: Pembentukan Agen Perubahan; Peran tugas, mekanisme dan rencana tindak; Pembinaan dan pengembangan; serta Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.

#### 1.6 Pengertian Umum

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

- a. 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.
- b. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah
- c. Individu adalah pimpinan dan/atau pegawai instansi pemerintah.
- d. Kelompok kumpulan dari individu-individu dalam suatu instansi pemerintah yang memiliki tujuan yang sama.
- e. Unit Kerja adalah unit/satuan kerja di lingkungan Instansi Pemerintah

- f. 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.
- g. 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 PEMBENTUKAN AGEN PERUBAHAN

### 2.1 Kriteria Agen Perubahan

Kriteria bagi setiap individu organisasi untuk dapat dipilih menjadi Agen Perubahan adalah:

- a. Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara/TNI/POLRI.
- b. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai.
- c. Bertanggungjawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.
- d. Taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik.
- e. Mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya
- f. Inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

### 2.2. Tahapan Pembentukan Agen Perubahan

Tahapan yang harus dilakukan dalam membentuk Agen Perubahan meliputi :

- 1) Tahap Penjaringan awal, yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:
  - a. Pimpinan masing-masing unit kerja melakukan seleksi internal kepada individu organisasi yang akan menjadi Agen Perubahan dari unit kerjanya berdasarkan kriteria Agen Perubahan sesuai poin 2.1. Proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada pimpinan masing-masing unit kerja.
  - b. Hasil seleksi internal pimpinan unit kerja disampaikan kepada Tim RBI Instansi Pemerintah.
  - c. Tim RBI Instansi Pemerintah melakukan penelaahan atas hasil seleksi internal pimpinan unit kerja. Penelaahan lebih ditekankan pada pemenuhan kriteria dan komitmen individu yang diusulkan. Dalam proses penelaahan ini Tim RBI dapat melakukan klarifikasi kepada pimpinan unit kerja dan individu yang diusulkan. Apabila diperlukan penilaian yang lebih khusus oleh Tim RBI, kebijakannya diserahkan oleh pimpinan masing-masing instansi pemerintah.
- 2) Tahap *Assesment* oleh Tim RBI. Individu Agen Perubahan yang telah terpilih pada tahap penjaringan awal selanjutnya dilakukan assesment. Pelaksanaan assesment dilakukan dengan memperhatikan hal sebagai berikut :

- a. *Assesment* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kepribadian dan potensi kemampuan seseorang individu sebagai Agen Perubahan.
  - b. Penilaian dilakukan secara sederhana yang tidak memerlukan biaya tinggi.
  - c. Hasil *Assesment* digunakan sebagai bagian bahan pertimbangan pimpinan Instansi Pemerintah selain hasil seleksi penjurangan awal dalam menetapkan seorang individu dapat menjadi Agen Perubahan, serta untuk program pengembangan dan pembinaan lanjutan dalam meningkatkan integritas dan kapabilitas individu Agen Perubahan.
- 3) Tahap Penetapan Formal oleh Pimpinan Instansi Pemerintah. Berdasarkan hasil seleksi penjurangan awal dan *assesment*, selanjutnya Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan penetapan secara formal individu-individu sebagai Agen Perubahan di lingkungan Instansi Pemerintah masing-masing. Hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan formal adalah:
- a. Penetapan formal dilakukan dengan surat keputusan pimpinan instansi pemerintah.
  - b. Keputusan Pimpinan Instansi Pemerintah, minimal berisi tentang daftar individu yang ditetapkan sebagai Agen Perubahan, peran, tugas dan fungsi Agen Perubahan serta jangka waktu Agen Perubahan.

## BAB III

### PERAN, TUGAS DAN MEKANISME KERJA AGEN PERUBAHAN

#### 3.1 PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN

Peran dan tugas Agen Perubahan :

- a. 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;
- b. Sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- c. 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.
- d. 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.
- e. Sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan; dan

#### 3.2 PENGORGANISASIAN AGEN PERUBAHAN

Peran dan tugas Agen Perubahan dan Forum Agen Perubahan melekat pada peran, tugas dan fungsi individu Agen Perubahan dalam unit organisasinya masing-masing, sehingga tidak diperlukan pembentukan unit organisasi struktural baru.

#### 3.3 MEKANISME KERJA AGEN PERUBAHAN

Mekanisme kerja Agen Perubahan perlu ditetapkan agar diperoleh harmonisasi dan sinergitas gerak langkah antar komponen organisasi dalam melakukan perubahan dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan instansi pemerintah.

Mekanisme kerja Agen Perubahan yang perlu ditetapkan adalah: 1) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pimpinan Instansi Pemerintah dan pimpinan unit kerja masing-masing; 2) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan Tim RBI Instansi Pemerintah; 3) mekanisme kerja Agen

Perubahan dengan sesama Agen Perubahan; 4) 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; dll
- 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.

Mekanisme kerja poin 1) s/d 4) dapat dikembangkan oleh masing-masing Instansi Pemerintah sesuai dengan kebutuhan.

## 3.4 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:

- a. 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.

- b. Rencana tindak harus disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah dengan tembusan kepada Tim RBI dan pimpinan unit kerja.
- c. 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 roadmap RBI masing-masing Instansi Pemerintah.
- d. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain :
- 1) Spesifik, yaitu rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan;
  - 2) Terukur, yaitu rencana tindak harus memiliki indikator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilannya;
  - 3) Logis, yaitu rencana kerja harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistis untuk dapat dicapai;
  - 4) Periode waktu, yaitu rencana kerja harus memiliki periode waktu yang jelas.
- e. Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai .
- f. Bentuk formulir rencana tindak Agen Perubahan sesuai dalam tabel 1, dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan masing-masing Instansi Pemerintah.

Tabel I. Rencana Tindak Agen Perubahan 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.

\*Catatan: Bentuk tabel dapat disesuaikan dengan kebutuhan

### 3.5 PELAKSANAAN RENCANA TINDAK 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.

## BAB IV PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN

### 4.1. PEMBINAAN AGEN PERUBAHAN

#### 1) PEMBINAAN

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 :

- a. Pemahaman tentang program pencegahan korupsi;
- b. Pemahaman tentang teori dan implementasi integritas dan nilai-nilai inti organisasi lainnya;
- c. Teknik dan strategi komunikasi mempengaruhi orang lain; dan
- d. Materi lainnya yang terkait dengan substansi program reformasi birokrasi;
- e. Pelayanan Publik

#### 2) PENGHARGAAN

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.

### 4.2. 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.



BAB V  
MONITORING DAN EVALUASI

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

1. Subtansi Monev

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

Tabel II. Monev Rencana Tindak Agen Perubahan 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:

### 1) Monev Internal Agen Perubahan

- a. Setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan.
- b. 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.
- c. Laporan monev disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah, dengan tembusan pimpinan unit kerja dan tim RBI.

### 2) Monev Eksternal Agen Perubahan

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan monev eksternal adalah :

- a. Pelaksanaan monev dilakukan secara berkala dan tahunan
- b. Pelaksanaan monev dilakukan melalui penelaan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan
- c. 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 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 pada setiap Instansi Pemerintah.

Dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di setiap instansi pemerintah mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang bervariasi. Oleh karena itu, pedoman ini digunakan sebagai acuan Instansi Pemerintah dalam pembangunan Agen Perubahan yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing Instansi Pemerintah.

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA,  
ttd

AZWAR ABUBAKAR

Salinan sesuai dengan aslinya  
KEMENTERIAN PANRB  
Kepala Biro Hukum, Komunikasi dan Informasi Publik  
ttd  
Herma Suryatman