

SALINAN

KEPUTUSAN MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 164/P/2021
TENTANG
PANDUAN AGEN PERUBAHAN
DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk memberikan acuan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi melalui agen perubahan, perlu disusun panduan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tentang Panduan Agen Perubahan di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75);
2. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
3. Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara

- Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 203) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 32 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 106);
4. Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 242);
 5. Peraturan Presiden Nomor 31 Tahun 2021 tentang Penataan Tugas dan Fungsi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dan Kementerian Investasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal pada Kabinet Indonesia Maju Periode Tahun 2019-2024 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 105);
 6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Budaya Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
 7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
 8. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 1673) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 9 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 45 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 124);

9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 442);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI TENTANG PANDUAN AGEN PERUBAHAN DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI.

KESATU : Menetapkan Panduan Agen Perubahan di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.

KEDUA : Panduan Agen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU disusun dengan tujuan:

- a. membantu satuan kerja dalam memahami pembangunan agen perubahan di lingkungannya;
- b. memberikan panduan kepada satuan kerja dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan agen perubahan; dan
- c. memberi kemudahan bagi satuan kerja dalam pelaksanaan pembangunan agen perubahan di lingkungannya.

KETIGA : Biaya yang timbul sebagai akibat dari pelaksanaan Keputusan Menteri ini dibebankan pada daftar isian pelaksanaan anggaran (DIPA) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang relevan.

KEEMPAT : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 9 Juli 2021

MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

NADIEM ANWAR MAKARIM

Salinan sesuai dengan aslinya.
Kepala Biro Hukum
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan,
Riset, dan Teknologi,

TTD.

Dian Wahyuni
NIP 196210221988032001

SALINAN
LAMPIRAN
KEPUTUSAN MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 164/P/2021
TENTANG
PANDUAN AGEN PERUBAHAN DI KEMENTERIAN
PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, Riset, DAN
TEKNOLOGI

PANDUAN AGEN PERUBAHAN DI KEMENTERIAN PENDIDIKAN,
KEBUDAYAAN, Riset, DAN TEKNOLOGI

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada hakikatnya merupakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh tata nilai Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat Aktif, dan Tanpa Pamrih dan kode etik perilaku pegawai di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut ada 8 area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi 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 Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan pegawai di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. 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 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 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 Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi diperlukan suatu panduan.

2. Tujuan

Penyusunan Panduan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dalam membangun Agen Perubahan di lingkungannya.

Tujuan disusunnya panduan ini untuk:

- a. membantu satuan kerja dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya;
- b. memberikan panduan kepada satuan kerja dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan; dan
- c. memberi kemudahan bagi satuan kerja dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya.

3. Sasaran

Sasaran disusunnya Panduan Agen Perubahan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yaitu:

- 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; dan
- c. terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan.

4. Asas Pembangunan Agen Perubahan

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

a. Komitmen Pimpinan

Pembangunan Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi merupakan 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 supaya 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.

5. Ruang Lingkup

Ruang lingkup panduan Agen Perubahan di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mencakup pengaturan tentang:

- a. pembentukan Agen Perubahan;
- b. peran tugas, mekanisme dan rencana tindak;
- c. pembinaan dan pengembangan; dan
- d. *monitoring*, evaluasi, dan pelaporan.

B. Peran Agen Perubahan

Peran agen perubahan sebagai berikut:

1. Katalis

Berperan untuk meyakinkan pegawai yang ada di lingkungan kerjanya tentang pentingnya perubahan menuju kondisi yang lebih baik (tujuan yang direncanakan), meliputi antara lain

menyosialisasikan 8 Area Perubahan dan menanamkan Tata Nilai Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat Aktif, dan Tanpa Pamrih pada setiap pegawai di lingkungan kerjanya.

2. Pemberi Solusi

Berperan sebagai pemberi alternatif solusi kepada pegawai di lingkungan satuan kerjanya yang mengalami kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju tujuan akhir, antara lain memberikan solusi apabila terjadi permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sehari-hari.

3. Penggerak Perubahan

Bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.

4. Mediator

Berperan untuk membantu melancarkan proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul di dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam (internal) dan pihak luar (eksternal) terkait, meliputi antara lain melakukan sosialisasi dan pemahaman kepada segenap pegawai yang berada di lingkungan kerjanya dan bertukar informasi dengan unit kerja lain yang berada di sekitar satuan kerja terkait layanan yang diberikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sehingga pengetahuan, integritas, dan pemahaman pegawai serta masyarakat menjadi satu kesatuan yang utuh.

5. Penghubung

Berperan sebagai penghubung antara pegawai yang ada di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, pemilik sumber daya atau pembuat kebijakan dan masyarakat, antara lain sebagai jembatan antara pelaksana dan pemberi amanat apabila terjadi permasalahan yang penyelesaiannya membutuhkan peran serta pimpinan secara langsung.

C. Mekanisme Kerja

Mekanisme kerja seorang Agen Perubahan dalam menyukseskan berjalannya reformasi birokrasi dan internalisasi Tata Nilai Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat

Aktif, dan Tanpa Pamrih sebagai berikut:

1. Mekanisme Kerja dengan Pimpinan Satuan Kerja
 - a. Agen Perubahan bertanggung jawab langsung kepada pimpinan satuan kerja 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 satuan kerja.

Formulir Rencana Tindak Agen Perubahan

NO	NILAI ORGANISASI	PERUBAHAN YANG INGIN DICAPAI			RENCANA TINDAK		KET
		SASARAN	INDIKATOR	TARGET	KEGIATAN	WAKTU	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

- c. Berdasarkan atas rencana tindak sebagaimana tersebut pada huruf b di atas yang telah disetujui, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
 - d. Pimpinan satuan unit kerja secara berkala memantau pelaksanaan rencana tindak 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 proses implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung atau berjenjang.
 - f. Pimpinan satuan kerja memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.
2. 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. Agen Perubahan antar unit kerja/organisasi bergabung dalam sebuah Forum Agen Perubahan pada tingkat kementerian.
 - c. Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi dan pertukaran pengalaman serta mereplikasi kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi.
 - d. Koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi.
3. 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 rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal dilingkungan satuan kerjanya 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.

D. Proses Bisnis 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 merupakan rencana tindak individu dan kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas keseharian dalam satuan kerja masing-masing.
2. Rencana tindak harus disampaikan kepada pimpinan satuan kerja dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

3. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di satuan kerja. Oleh karena itu, substansi rencana tindak Agen Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan peta jalan (*roadmap*) reformasi birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
4. Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain.
 - a. Spesifik
Rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan.
 - b. Terukur
Rencana tindak harus memiliki indikator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilannya.
 - c. Logis
Rencana tindak harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistis untuk dapat dicapai.
 - d. Periode waktu
Rencana tindak harus memiliki periode atau waktu yang jelas.
5. Rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) individu pegawai.

E. Peningkatan Kapasitas

Pengembangan terhadap agen perubahan dilakukan dengan tujuan 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 sebagai berikut:

- a. peningkatan kemampuan melalui pelatihan, *benchmarking*, *workshop*, seminar, *focus group discussion*, dan lainnya;
- b. pengembangan untuk peningkatan jumlah Agen Perubahan pada satuan kerja dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala setahun sekali dengan mengacu pada Permenpan dan RB Nomor 27

Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah.

F. PEMBINAAN

Pembinaan 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; dan
5. pelayanan publik.

G. 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, dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang wajar.

H. Kriteria Agen Perubahan

1. Kriteria Agen Perubahan
 - a. Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).
 - 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. Komposisi
 - a. Unit Eselon I
 - 1) Kepala Bagian dan/atau Subbagian Tata Usaha;
 - 2) Pemangku Jabatan Fungsional; dan/atau
 - 3) Pemangku Jabatan Pelaksana.
 - b. Satker Pusat (Biro, Pusat, Direktorat, Sekretariat Unit Utama)
 - 1) Kepala Bagian dan/atau Subbagian Tata Usaha;
 - 2) Pemangku Jabatan Fungsional; dan/atau
 - 3) Pemangku Jabatan Pelaksana.
 - c. Satker Daerah (Unit Pelaksana Teknis dan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi)
 - 1) Kepala Bagian dan/atau Subbagian Tata Usaha;
 - 2) Pemangku Jabatan Fungsional; dan/atau
 - 3) Pemangku Jabatan Pelaksana.
 - d. Perguruan Tinggi Negeri
 - 1) Kepala Bagian dan/atau Subbagian Tata Usaha;
 - 2) Pemangku Jabatan Fungsional; dan/atau
 - 3) Pemangku Jabatan Pelaksana.
3. Mekanisme Penetapan Agen Perubahan
 - a. Pimpinan Satker melakukan seleksi internal kepada individu yang akan menjadi agen perubahan.
 - b. Hasil seleksi pimpinan Satker disampaikan kepada tim Reformasi Birokrasi (tim RBI) level Eselon I.
 - c. Tim RBI melakukan verifikasi/penelaahan kepada individu yang diusulkan oleh pimpinan Satker.
 - d. Verifikasi/penelaahan dilakukan secara sederhana dan tidak memerlukan biaya yang tinggi, untuk mengetahui potensi kemampuan individu sebagai calon Agen Perubahan dilihat dari kinerja, integritas, kompetensi, dan akseptabilitas diantara pegawai di lingkungan organisasi.
 - e. Hasil verifikasi/penelaahan dari tim RBI digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan satker untuk menetapkan agen perubahan.
 - f. Masa tugas seorang agen perubahan paling lama 2 tahun dan dapat diangkat kembali.

I. *Monitoring* dan Evaluasi

Untuk konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan dilakukan *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 atau berjenjang.

2. Pihak yang Melakukan Monev

Monev berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Monev internal dilakukan sendiri oleh masing-masing Agen Perubahan, dan Monev eksternal dilakukan oleh Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

3. Mekanisme Pelaporan Monev

Mekanisme pelaksanaan pelaporan monev dilakukan sejalan dengan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan, 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 paling sedikit memuat informasi perkembangan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan, permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi serta usulan alternatif pemecahan masalah/hambatan dan kendala.
- 3) Laporan monev disampaikan kepada pimpinan satuan kerja, dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

b. Monev Eksternal Agen Perubahan

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan monev eksternal yaitu:

- 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; dan
- 3) mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

c. Tindak Lanjut Hasil Monev

Berdasarkan hasil monev, pimpinan satuan kerja berkewajiban memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

J. Penutup

Panduan ini digunakan sebagai acuan bagi satuan kerja di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dalam pembangunan Agen Perubahan yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing satuan kerja.

MENTERI PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
REPUBLIK INDONESIA,

TTD.

NADIEM ANWAR MAKARIM

Salinan sesuai dengan aslinya.

Kepala Biro Hukum
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan,
Riset, dan Teknologi,

TTD.

Dian Wahyuni
NIP 196210221988032001