



KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 504 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN AGEN PERUBAHAN PADA KEMENTERIAN AGAMA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan reformasi birokrasi pada Kementerian Agama, diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja setiap pegawai dalam rangka mewujudkan akselerasi reformasi birokrasi;
- b. bahwa untuk mewujudkan akselerasi implementasi reformasi birokrasi diperlukan agen perubahan terpilih yang dapat menjadi pelopor perubahan sekaligus menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi pada Kementerian Agama;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Agama tentang Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 142, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4450);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 1108);

6. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
7. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
10. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
11. Keputusan Menteri Agama Nomor 153 Tahun 2009 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Agama;
12. Keputusan Menteri Agama Nomor 111 Tahun 2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan Pada Kementerian Agama;
13. Keputusan Menteri Agama Nomor 327 Tahun 2017 tentang Tata Cara Pemilihan Agen Perubahan Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI AGAMA TENTANG PEDOMAN AGEN PERUBAHAN PADA KEMENTERIAN AGAMA.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Menetapkan Format Keputusan Pejabat Eselon I Pusat/PTKN/Kanwil/Kankemenag/Balai tentang Penetapan Agen Perubahan sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KETIGA : Pedoman Agen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam diktum KESATU merupakan acuan bagi seluruh satuan kerja pada Kementerian Agama dalam melakukan pemilihan dan pengembangan Agen Perubahan pada unit kerja masing-masing.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 01 Agustus 2018

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,  
  
LUKMAN HAKIM SAIFUDDIN

LAMPIRAN I  
KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 504 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN AGEN PERUBAHAN PADA KEMENTERIAN AGAMA

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih (good governance & clean government) pemerintah telah menambahkan beberapa aturan yang ditujukan untuk mewujudkan harapan sebagaimana dimaksud di atas. Aturan tersebut antara lain Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Aturan-aturan di atas mendorong penyelenggara negara untuk melakukan perubahan dalam upaya mewujudkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Perubahan yang dilakukan pemerintah dalam hal pelayanan oleh birokrasi dikenal dengan Reformasi Birokrasi, dimana pelayanan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga diatur melalui Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019.

Kementerian Agama sebagai salah satu kementerian yang membantu Presiden menjalankan tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pembangunan di bidang agama, juga harus melakukan reformasi birokrasi sehingga dapat mewujudkan 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 pegawai pada Kementerian Agama.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut, maka perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan pada delapan area penting manajemen perubahan. Salah satu hal penting dalam melakukan perubahan tersebut adalah perubahan pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set). Perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai pada Kementerian Agama ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang baik.

Salah satu faktor penting dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja pada satuan kerja adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata mulai dari pimpinan sampai dengan pelaksana pada satuan kerja. Pimpinan satuan kerja mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh atau panutan bagi para pelaksana untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang baik, sesuai dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku para pelaksana di bawahnya. Selain unsur pimpinan, maka untuk mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai pada satuan

kerja Kementerian Agama, sangat diperlukan individu-individu yang menjadi unsur penggerak utama perubahan sekaligus dapat menjadi contoh atau panutan dalam berperilaku bagi seluruh pegawai dalam satuan kerja.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan perwakilan individu atau kelompok dari satuan kerja mulai tingkat pimpinan sampai jajaran pelaksana di bawahnya yang mampu mewujudkan dan menggerakkan perubahan pada satuan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (role model) bagi setiap pegawai lainnya dalam berperilaku sesuai dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama. Perwakilan individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan yang bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan, mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas, dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam rangka pembangunan Agen Perubahan pada Kementerian Agama secara tepat guna dan tepat sasaran diperlukan Keputusan Menteri Agama tentang Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama.

## B. Maksud dan Tujuan

Maksud ditetapkannya Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama yaitu sebagai acuan bagi seluruh satuan kerja pada Kementerian Agama dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pembangunan Agen Perubahan pada Kementerian Agama.

Tujuan penyusunan Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama yaitu memberikan pemahaman dalam menyeleksi, menilai, memilih, menetapkan, membina, mengembangkan, memonitor, dan mengevaluasi Agen Perubahan pada Kementerian Agama.

## C. Sasaran

Sasaran dari disusunnya Pedoman Agen Perubahan pada Kementerian Agama adalah:

1. tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman tentang Pembangunan Agen Perubahan;
2. terwujudnya keseragaman dalam menyeleksi, menilai, memilih, menetapkan, membina, mengembangkan, memonitor, dan mengevaluasi Agen Perubahan;
3. terwujudnya Agen Perubahan yang mencerminkan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama;
4. terlaksananya peran, tugas, fungsi, dan program kerja Agen Perubahan;
5. terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan Agen Perubahan dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi; dan
6. terwujudnya kemudahan dan kelancaran dalam penyelenggaraan manajemen perubahan pada Kementerian Agama.

## D. Pengertian

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan:

1. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor dan mampu menggerakkan perubahan sekaligus dapat berperan sebagai panutan dalam berperilaku yang mencerminkan lima nilai budaya kerja dan memiliki kinerja tinggi.

2. Individu pada Agen Perubahan meliputi pimpinan dan/atau jabatan fungsional pelaksana pada Kementerian Agama.
3. Kelompok adalah kumpulan dari individu-individu Agen Perubahan pada Kementerian Agama yang memiliki tujuan yang sama.
4. Satuan Kerja adalah satuan-satuan di bawah satuan organisasi yang melaksanakan administrasi tertentu dan tidak memenuhi unsur-unsur yang menangani administrasi kepegawaian, keuangan, dan umum.
5. Unit Kerja merupakan unit di bawah satuan kerja yang melakukan fungsi tertentu;
6. Pemilihan Agen Perubahan adalah serangkaian tata cara dalam menyeleksi, menilai, dan menetapkan Agen Perubahan.
7. Pengukuhan adalah proses/cara pengesahan untuk penetapan Agen Perubahan terpilih.
8. Pembinaan Agen Perubahan adalah pembinaan terhadap individu terpilih dalam rangka mewujudkan perubahan pada satuan kerja untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional bersih dari perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh lima nilai budaya kerja dan kode etik pegawai.
9. Pembangunan adalah proses perubahan secara terus menerus menuju pada suatu keadaan yang lebih baik berdasarkan norma-norma tertentu.
10. Tim Pemilihan Agen Perubahan Reformasi Birokrasi adalah tim yang dibentuk oleh pimpinan tingkat Kementerian Agama atau tingkat satuan kerja yang beranggotakan para unsur pimpinan dan tim reformasi birokrasi pada masing-masing satuan kerja dan mempunyai tugas melakukan pemilihan terhadap para calon Agen Perubahan Reformasi Birokrasi pada internal Kementerian Agama.

## BAB II

### MEKANISME PEMILIHAN DAN PENETAPAN AGEN PERUBAHAN

#### A. Ruang Lingkup Pemilihan dan Penetapan Agen Perubahan

Ruang lingkup pemilihan dan penetapan Agen Perubahan dilakukan pada:

1. Unit Eselon I Pusat Kementerian Agama;
2. Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi;
3. Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota meliputi Madrasah dan Kantor Urusan Agama;
4. Balai Litbang dan Balai Diklat Keagamaan;
5. Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri;
6. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Quran;
7. Asrama Haji; dan
8. Unit Pencetakan Al-Quran.

#### B. Objek Pemilihan

Agen Perubahan terdiri dari pejabat struktural eselon III, eselon IV, jabatan fungsional, dan pelaksana yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran Agen Perubahan.

#### C. Kriteria Penilaian

Dalam pemilihan Agen Perubahan pada Kementerian Agama, seorang calon Agen Perubahan harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. berstatus sebagai aparatur sipil negara;
2. menduduki jabatan sebagai pejabat struktural eselon III, eselon IV, jabatan fungsional, dan pelaksana;
3. tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai;
4. bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugasnya;
5. taat aturan disiplin dan kode etik pegawai;
6. mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan kerjanya;
7. proaktif dan inovatif terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya; dan
8. mampu menerapkan perilaku lima nilai budaya kerja Kementerian Agama, yaitu:
  - a. Integritas  
Mengutamakan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan, dan perbuatan/prilaku baik dan benar, mematuhi aturan dan tidak koruptif, dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.
  - b. Profesional  
Mampu bekerja secara disiplin, kompeten terukur, dan tepat waktu dengan hasil terbaik.

- c. Inovatif  
Mampu melakukan penyempurnaan atau perbaikan, memiliki ide/kreasi hal baru yang lebih baik, berani mengambil terobosan, dan memberi solusi dalam memecahkan masalah.
- d. Tanggung Jawab  
Mampu bekerja secara tuntas dan konsekuen, berani mengakui kesalahan, dan memiliki komitmen dalam menjalankan tugas.
- e. Keteladanan  
Menjadi contoh yang baik bagi orang lain, dengan melakukan kerjaan baik yang dimulai dari diri sendiri dan mampu membimbing atau memberikan arahan kepada orang lain.

Dengan terpenuhinya ketentuan atau kriteria tersebut di atas, diharapkan Agen Perubahan Kementerian Agama mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja satuan kerja yang telah ditetapkan.

#### D. Komponen dan Bobot Penilaian

Masing-masing kriteria penilaian meliputi komponen dan bobot sebagai berikut:

NO	KAMUS KOMPETENSI PRIMER		BOBOT
1	Integritas		
	a	Memahami dan menaati peraturan, norma, etika organisasi secara konsisten	1
	b	Mengajak orang lain untuk bekerja sesuai dengan etika organisasi yang berlaku dan dapat dipercaya	1
	c	Berani menolak tindakan koruptif	1
	d	Membangun kepercayaan	1
	e	Mempromosikan nilai-nilai luhur	1
2	Profesional		
	a	Memiliki kemampuan (keterampilan) dalam bekerja	1
	b	Menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	1
	c	Melakukan pembelajaran terhadap proses dan hasil pekerjaan	1
	d	Berupaya melakukan perbaikan terhadap sistem kerja	1
	e	Disiplin, Responsif, dan mampu menyelesaikan masalah	1
3	Inovasi		
	a	Melakukan analisis cara-cara untuk menyelesaikan masalah	1
	b	Mencetuskan ide/gagasan yang telah diperbaharui dalam penyelesaian tugas	1
	c	Mencari alternatif solusi potensi dalam pemecahan masalah	1



NO	KAMUS KOMPETENSI PRIMER		BOBOT
	d	Mengembangkan beberapa solusi alternatif baru dalam pemecahan masalah yang ada (dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki)	1
	e	Merealisasikan/mengimplementasikan ide/cara yang unik dan orisinal dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki dalam menyelesaikan masalah	1
4	Tanggung jawab		
	a	Memahami pentingnya pelaksanaan pekerjaan sesuai tupoksi	1
	b	Melaksanakan tugas yang melebihi tanggungjawabnya	1
	c	Mengambil peran aktif ketika terjadi hambatan agar tujuan tetap tercapai	1
	d	Mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi	1
	e	Mampu menjaga citra organisasi	1
5	Keteladanan		
	a	Bekerja secara mandiri	1
	b	Mengikuti kebijakan, pedoman, dan prosedur kerja	1
	c	Menjadi contoh (role model) di lingkungan kerja	1
	d	Mendorong dan mempengaruhi orang lain	1
	e	Memprakarsai pencitraan Kementerian Agama	1

#### E. Kategori

Agan Perubahan dipilih dari total nilai (nilai akhir), dari semua komponen, dimana ketentuan nilainya ditentukan dengan kategori nilai sebagai berikut:

No	Kategori	Nilai Akhir
1.	kurang memenuhi syarat	5 s.d. 10
2.	cukup memenuhi syarat	11 s.d. 15
3.	memenuhi syarat	16 s.d. 20
4.	sangat memenuhi syarat	21 s.d. 25

Keterangan \*): untuk kategori kurang memenuhi syarat, tidak dapat dijadikan persyaratan sebagai Agan Perubahan.

#### F. Tahapan Pemilihan Agan Perubahan

##### 1. Tim Pemilihan Agan Perubahan

Sebelum pelaksanaan pemilihan Agan Perubahan, masing-masing satuan kerja membentuk Tim Pemilihan yang terdiri dari Tim Penilai dan Tim Pelaksana yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Pimpinan Satuan Kerja (terlampir pada Lampiran II)

Tim Penilai bertugas melakukan seleksi internal kepada pegawai yang telah diajukan sebagai calon Agan Perubahan berdasarkan kriteria

penilaian dan program kerja Agen Perubahan. Tim Penilai terdiri dari Pimpinan Satuan Kerja dan Pejabat yang mengurus kepegawaian.

Tim Pelaksana bertugas menyelenggarakan pemilihan agen perubahan mulai dari penjurangan dan pemilihan sampai dengan penetapan dan pengukuhan agen perubahan. Tim Pelaksana terdiri dari pegawai atau pejabat pada masing-masing Satuan Kerja.

2. Penjurangan dan Pemilihan Calon Agen Perubahan

Penjurangan dan pemilihan calon Agen Perubahan dilakukan sebagai berikut:

- a. masing-masing Unit Kerja pada Satuan Kerja harus mengajukan perwakilan calon Agen Perubahan minimal satu orang;
- b. Tim Penilai melakukan seleksi terhadap seluruh calon Agen Perubahan yang diajukan oleh Unit Kerja;
- c. Tim Pelaksana segera menyelenggarakan pemilihan Agen Perubahan yang akan dipilih secara terbuka, yang dipilih langsung oleh seluruh pegawai pada Satuan Kerja; dan
- d. Tim Pelaksana menyampaikan hasil pemilihan Agen Perubahan kepada Pimpinan Satuan Kerja.

3. Penetapan dan Pengukuhan Agen Perubahan

Penetapan dan Pengukuhan Agen Perubahan dilakukan sebagai berikut:

- a. Agen Perubahan ditetapkan berdasarkan tiga peringkat teratas dari perolehan hasil pemilihan langsung;
- b. apabila ditemukan hasil pemilihan yang sama pada peringkat ketiga, sebagai bahan penilaian lain dapat menggunakan program kerja Agen Perubahan;
- c. Agen Perubahan yang telah terpilih ditetapkan melalui Keputusan Pimpinan Satuan Kerja yang memuat daftar nama, tugas, dan fungsi, serta masa kerja Agen Perubahan (format tercantum dalam Lampiran II);
- d. pengukuhan dilakukan oleh Pimpinan Satuan Kerja di hadapan seluruh pejabat/pegawai Satuan Kerja; dan
- e. apabila Agen Perubahan dipindahtugaskan ke Satuan Kerja lain, maka statusnya sebagai Agen Perubahan tidak berlaku pada Satuan Kerja yang baru, dan Satuan Kerja yang lama segera menyelenggarakan kembali proses pemilihan Agen Perubahan yang baru.

G. Waktu Pemilihan dan Penetapan Agen Perubahan

Dalam upaya peningkatan jumlah Agen Perubahan pada masing-masing Satuan Kerja, dilakukan pemilihan dan penetapan agen perubahan secara berkala setahun sekali dengan mengacu pada pedoman ini.

H. Masa Kerja Agen Perubahan

Agen Perubahan yang telah terpilih, mulai melaksanakan program kerjanya sesuai dengan keputusan pimpinan satuan kerja.

### BAB III

#### PERAN, TUGAS, DAN FUNGSI AGEN PERUBAHAN

##### A. Peran Agen Perubahan, yaitu:

1. sebagai katalis, memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai pada Satuan Kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan di Satuan Kerja menuju ke arah yang lebih baik;
2. sebagai penggerak perubahan, menggerakkan dan mengarahkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
3. sebagai pemberi solusi, memberikan alternatif penyelesaian suatu masalah kepada para pegawai atau pimpinan di Satuan Kerja yang menghadapi kendala dalam proses menuju perubahan yang lebih baik;
4. sebagai mediator, menjadi penengah untuk membantu memperlancar proses perundingan guna mencari berbagai kemungkinan penyelesaian masalah dalam proses perubahan, dan membina hubungan baik antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar Satuan Kerja terkait; dan
5. sebagai penghubung, menyampaikan/menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di Satuan Kerjanya dengan para pengambil keputusan dalam proses menuju perubahan.

##### B. Tugas Agen Perubahan, yaitu:

1. mensosialisasikan program reformasi birokrasi Kementerian Agama dan program budaya Kementerian Agama baik internal maupun eksternal;
2. berupaya menumbuhkan keinginan pegawai dan masyarakat untuk melakukan perubahan dan menterjemahkan keinginan perubahan tersebut menjadi tindakan nyata;
3. mendorong dan menumbuhkan potensi diri pada setiap karyawan dalam mencapai performance tinggi guna dapat memberikan kontribusi terbaik di tempat kerjanya;
4. membantu terlaksananya proses perubahan dengan mengimplementasikan seluruh program reformasi birokrasi Kementerian Agama di Satuan Kerjanya masing-masing;
5. berpartisipasi dalam kegiatan reformasi birokrasi Kementerian Agama, baik yang diselenggarakan oleh tim reformasi birokrasi pusat maupun tim reformasi birokrasi pada masing-masing Satuan Kerja; dan
6. menjadi penghubung antara tim reformasi birokrasi pusat dan tim reformasi birokrasi pada masing-masing Satuan Kerja dalam menyampaikan pesan perubahan dan pelaksanaan program reformasi birokrasi Kementerian Agama;
  - a. menciptakan kesuksesan dirinya sebagai Agen Perubahan dan kesuksesan pelaksanaan program di tempat kerjanya;
  - b. menganalisa permasalahan yang dihadapi pada Satuan Kerjanya; dan

- c. melakukan pengumpulan umpan balik, baik dari pemangku kepentingan internal maupun eksternal Kementerian Agama terkait implementasi program reformasi birokrasi.

C. Fungsi Agen Perubahan yaitu:

Agen Perubahan berfungsi menjadi panutan (role model) bagi pegawai Kementerian Agama dalam mengubah pola pikir (mind set) dengan menerapkan inisiatif dan menunjukkan pola pikir yang semakin fokus pada layanan Kementerian Agama.

## BAB IV MEKANISME KERJA DAN RENCANA TINDAK

### A. Mekanisme Kerja Agen Perubahan

Dalam mewujudkan harmonisasi dan sinergitas gerak langkah dalam pelaksanaan program reformasi birokrasi menuju perubahan yang lebih baik, telah ditetapkan beberapa mekanisme kerja bagi seorang Agen Perubahan sebagai berikut:

#### 1. Mekanisme kerja dengan pimpinan

- a. Agen Perubahan bertanggungjawab 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;
- c. berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Pimpinan Satuan Kerja dengan tembusan kepada tim Kelompok Kerja (Pokja) sesuai area perubahan masing-masing;
- d. jika terdapat permasalahan dalam implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan berjenjang; dan
- e. pimpinan pada Kementerian Agama memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

#### 2. Mekanisme kerja dengan tim reformasi birokrasi

- a. Agen Perubahan saling berkoordinasi dengan tim reformasi birokrasi di masing-masing Satuan Kerja terkait dan tim Pokja pada masing-masing area perubahan yang dimulai dari tahap perencanaan melalui penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan melalui monitoring dan evaluasi rencana tindak secara berkala dan tahap pengembangan melalui pelatihan dan peningkatan kapasitas Agen Perubahan lainnya; dan
- b. Agen Perubahan di masing-masing Satuan Kerja saling berkoordinasi dengan tim Pokja manajemen perubahan dalam rangka memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan terhadap kemajuan yang diperoleh.

#### 3. Mekanisme kerja dengan sesama Agen Perubahan Lainnya

- a. koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi;
- b. individu Agen Perubahan dalam Satuan Kerja dapat bergabung dan saling berkoordinasi dalam forum dengan Agen Perubahan pada tingkat Satuan Kerja lainnya; dan
- c. individu Agen Perubahan dalam Satuan Kerja dapat bergabung dengan Agen Perubahan pada tingkat Satuan Kerja lainnya dan saling berkoordinasi melalui forum untuk saling tukar

pengetahuan/pengalaman serta dalam penyampaian kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi.

4. Mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pegawai lainnya:

- a. Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan dilingkup Satuan Kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan;
- b. Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi di lingkup kerjanya masing-masing kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam knowledge sharing, sosialisasi, pendidikan, dan pelatihan; dan
- c. penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan, selanjutnya secara bertahap Agen Perubahan mengajak seluruh pegawai baik di lingkup kerjanya maupun pada Satuan Kerja lainnya untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

B. Rencana Tindak Agen Perubahan

Agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya, maka Agen Perubahan yang sudah ditetapkan diwajibkan membuat proposal perubahan yang berisi program kerja yang meliputi inovasi-inovasi dan rencana tindak secara konkret dengan target waktu paling lama dua tahun.

Rencana tindak Agen Perubahan harus diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam pelaksanaan tugasnya. Rencana tindak harus disampaikan kepada Pimpinan Satuan Kerja dengan tembusan kepada tim reformasi birokrasi c.q. tim Pokja manajemen perubahan. Selain itu, Agen Perubahan diharuskan memaparkan proposal perubahan masing-masing kepada Pimpinan Satuan Kerja.

Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di Satuan Kerja masing-masing. Oleh karena itu, substansi rencana tindak Agen Perubahan harus selaras dengan isu strategis, rencana aksi, dan road map reformasi birokrasi dan sesuai dengan lima nilai budaya kerja Kementerian Agama.

Penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, 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; dan
5. rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) individu pegawai.

Dalam membuat program kerja, Agen Perubahan harus menyusun proposal perubahan dengan ketentuan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Tujuan
- C. Sasaran

BAB II INOVASI/PERUBAHAN

BAB III ANALISA KEGIATAN

- A. Strategi
- B. Hasil yang Diinginkan

BAB IV PENUTUP

LAMPIRAN:

Form Rencana Tindak Agen Perubahan yang harus dibuat oleh setiap Agen Perubahan antara lain memuat tentang:

- a. area perubahan;
- b. inovasi perubahan;
- c. kondisi saat ini;
- d. kondisi yang diharapkan;
- e. rencana aksi;
- f. kendala/tantangan;
- g. target waktu implementasi;
- h. progres per bulan; dan
- i. catatan atasan langsung;





Penjelasan:

1. diisi nomor urut;
2. diisi sesuai dengan Area Perubahan yang akan menjadi targetnya, meliputi manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan organisasi, penguatan tata laksana, penataan manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik;
3. diisi dengan inovasi-inovasi perubahan yang akan dijalankan;
4. diisi dengan kondisi perubahan saat ini;
5. diisi dengan kondisi hasil yang ingin/akan dicapai oleh Agen Perubahan dalam periode tertentu;
6. diisi dengan rencana aksi/kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh Agen Perubahan dalam rangka mewujudkan perubahan yang ingin dicapai;
7. diisi dengan hambatan/kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan perubahan dan pencapaian target kinerja;
8. diisi dengan target keberhasilan/waktu implementasi atas perubahan yang dilakukan;
9. diisi dengan time line pelaksanaan perubahan; dan
10. diisi dengan catatan-catatan pimpinan atas perubahan yang telah dilakukan oleh Agen Perubahan.

## BAB V PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN AGEN PERUBAHAN

Setiap Satuan Kerja melaksanakan pembinaan dan pengembangan Agen Perubahan di lingkungannya dan dapat berkoordinasi dengan bidang yang menangani pendidikan dan pelatihan.

### A. Pembinaan Agen Perubahan

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

1. pemahaman wawasan kebangsaan dan moderasi beragama;
2. pemahaman program pencegahan korupsi;
3. pemahaman implementasi lima nilai budaya kerja Kementerian Agama;
4. teknik dan strategi komunikasi dalam mempengaruhi orang lain; dan
5. materi lainnya yang terkait dengan substansi program reformasi birokrasi termasuk pelayanan publik.

### B. Pengembangan Agen Perubahan

1. pengembangan Agen Perubahan dilaksanakan 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;
2. pengembangan Agen Perubahan, dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan peningkatan kemampuan antara lain melalui kegiatan-kegiatan seperti:
  - a. pelatihan;
  - b. studi banding;
  - c. workshop;
  - d. seminar; dan
  - e. Focus Group Discussion (FGD) dan lain sebagainya.
3. pengembangan untuk peningkatan jumlah Agen Perubahan pada Kementerian Agama dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala setiap dua tahun sekali dengan mengacu pada pedoman ini.

## BAB VI MONITORING DAN EVALUASI

### A. Monitoring

Untuk mengukur efektivitas proses dan hasil atas pelaksanaan perubahan serta memberikan umpan balik (feedback) perbaikan secara berkelanjutan dalam membangun Agen Perubahan yang andal, perlu dilakukan monitoring secara berkala atas pelaksanaan Agen Perubahan. Monitoring difokuskan pada perkembangan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah disusun. Apabila terdapat permasalahan/hambatan dan kendala dalam pelaksanaan rencana tindak implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara langsung dan tertulis.

Monitoring dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen form program kerja Agen Perubahan sebagaimana telah dimuat pada point B bab IV.

Monitoring berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Monitoring internal dilakukan sendiri oleh masing-masing Agen Perubahan, dan monitoring eksternal dilakukan oleh Pimpinan pada Satuan Kerja dan tim reformasi birokrasi. Mekanisme pelaksanaan monitoring rencana tindak agen perubahan sebagai berikut:

#### 1. Monitoring Internal

Monitoring internal dilakukan oleh setiap Agen Perubahan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak program kerjanya yang telah ditetapkan;
- b. menyampaikan progress report dan laporan kinerjanya yang dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana, yang memuat informasi perkembangan pelaksanaan rencana kerja Agen Perubahan, permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi serta rencana aksi/usulan alternatif pemecahan masalah/hambatan/kendala yang ada; dan
- c. pelaksanaan dilakukan setiap semester dan laporannya disampaikan kepada Pimpinan Satuan Kerja dengan tembusan ke tim reformasi birokrasi c.q. tim Pokja sesuai dengan program kerja Agen Perubahan.

#### 2. Monitoring Eksternal

Monitoring eksternal dilakukan oleh tim Pokja manajemen perubahan dengan memperhatikan beberapa hal, yaitu:

- a. pelaksanaan monitoring eksternal dilakukan secara berkala dan tahunan dengan mengacu kepada rencana tindak Agen Perubahan; dan
- b. pelaksanaan monitoring eksternal dilakukan melalui telaah laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan.

### B. Evaluasi

Seluruh Pimpinan Satuan Kerja harus memberikan dukungan terhadap kinerja Agen Perubahan yang sudah dipilih dan ditetapkan dengan melakukan evaluasi terhadap Agen Perubahan per semester pada bulan Juli tahun berjalan dan bulan Januari tahun berikutnya.

### C. Tindak Lanjut Hasil Monitoring dan Evaluasi

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, masing-masing pimpinan Satuan Kerja berkewajiban:

1. memberikan arahan dan solusi kepada individu Agen Perubahan terhadap permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya; dan
2. mengambil tindakan tegas dengan mencabut status Agen Perubahan terhadap Agen Perubahan yang tidak melaksanakan tugas dan fungsinya, telah melakukan pelanggaran terhadap aturan disiplin dan kode etik pegawai, serta melakukan pelanggaran hukum dan tindak korupsi.

## BAB VII PENGHARGAAN DAN SANKSI

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi yang telah dilakukan terhadap Agen Perubahan, Pimpinan Satuan Kerja dapat memberikan penghargaan dan sanksi sesuai dengan ketentuan.

### A. Penghargaan

Pimpinan Satuan Kerja dapat memberikan penghargaan kepada Agen Perubahan yang berprestasi dan berintegritas antara lain:

1. pemberian fasilitas kerja;
2. promosi jabatan;
3. pemberian kesempatan melakukan studi banding dalam/luar negeri;
4. beasiswa;
5. petugas haji;
6. keikutsertaan dalam kegiatan monumental Kementerian Agama; dan
7. atau bentuk-bentuk penghargaan lainnya yang wajar dan bila memerlukan biaya berasal dari sumber yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

### B. Sanksi

Berdasarkan hasil evaluasi, bagi Agen Perubahan yang berkinerja rendah/tidak melakukan tugas dan fungsinya dan melanggar kriteria sesuai ketentuan yang berlaku dapat dicabut statusnya oleh pimpinan Satuan Kerja, berdasarkan Keputusan Pimpinan pada Satuan Kerjanya (format tercantum dalam Lampiran II).

## BAB VIII PENUTUP

Faktor penting penentu keberhasilan pengembangan reformasi birokrasi Kementerian Agama dalam perubahan pola pikir, nilai budaya kerja, dan anti korupsi adalah keteladanan yang nyata dari individu pegawai dan pimpinan di setiap Satuan Kerja. Perlu suatu aksi nyata yang diimplementasikan dengan komitmen penuh agar penanaman nilai-nilai budaya kerja tersebut berhasil diwujudkan.

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

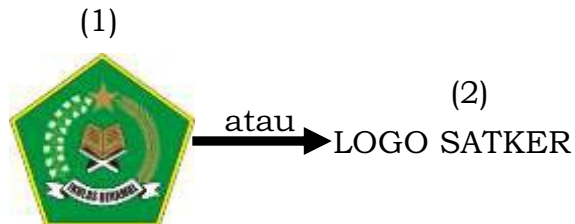
Dengan berjalannya peran Agen Perubahan diharapkan adanya peningkatan integritas individu pegawai sehingga dapat memacu terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta adanya peningkatan kinerja individu pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi dan bekerja secara profesional sehingga mampu mewujudkan pencapaian target kinerja setiap Satuan Kerja yang telah ditetapkan pada Kementerian Agama.

Keputusan Menteri Agama ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam pemilihan dan pelaksanaan tugas Agen Perubahan pada Kementerian Agama baik pusat maupun daerah yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan.



LAMPIRAN II  
KEPUTUSAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 504 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN AGEN PERUBAHAN PADA KEMENTERIAN AGAMA

A. Format Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua tentang Penetapan Agen Perubahan



KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(3).....  
NOMOR (4).... TAHUN (5)...  
TENTANG  
PENETAPAN AGEN PERUBAHAN  
.....(6).....  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(7)..... ,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan manajemen tata kelola pemerintahan yang profesional dan berintegritas guna mendukung percepatan reformasi birokrasi pada .....(8)....., perlu melakukan perubahan positif secara berkelanjutan;
- b. bahwa perubahan sebagaimana dimaksud dalam huruf a memerlukan agen sebagai penggerak perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi ke arah yang lebih baik;
- c. bahwa dalam menentukan agen sebagaimana dimaksud dalam huruf b telah dilakukan melalui pemilihan secara .....; (9)
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua .....(10)..... tentang Penetapan Agen Perubahan .....(11).....;
- Mengingat : 1. 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);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 1108);

4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
5. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 58);
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985);
10. Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1735);
11. Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja 33 (Tiga Puluh Tiga) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1736);
12. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
13. Keputusan Menteri Agama Nomor 153 Tahun 2009 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Agama;
14. Keputusan Menteri Agama Nomor 504 Tahun 2018 tentang Pedoman Agen Perubahan Pada Kementerian Agama;
15. Keputusan Menteri Agama Nomor 536 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/REKTOR/KETUA .....(12)  
TENTANG PENETAPAN AGEN PERUBAHAN ...(1.3)....
- KESATU : Menetapkan Agen Perubahan sebagai penggerak dan pembaharu pada ...(1.4)... sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Agen perubahan mempunyai peran:
1. sebagai katalis, yaitu memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai tentang pentingnya perubahan satuan kerja menuju ke arah yang lebih baik;
  2. sebagai penggerak perubahan dengan mendorong dan mengajak pegawai pada ..(1.5)..... untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
  3. sebagai pemberi solusi dengan memberikan alternatif penyelesaian suatu masalah kepada pegawai atau pimpinan pada ....(1.6).... yang



menghadapi kendala dalam proses menuju perubahan yang lebih baik;

4. sebagai mediator dalam membantu memperlancar proses perundingan guna mencari berbagai kemungkinan penyelesaian masalah dalam proses perubahan, dan membina hubungan baik antara pihak yang ada di dalam dan pihak di luar satuan kerja terkait; dan
5. sebagai penghubung komunikasi dua arah antara para pegawai dengan pengambil keputusan pada ...(17)..... (Nama Satker) dalam proses menuju perubahan.

KETIGA : Tugas dan kewenangan agen perubahan meliputi:

1. mensosialisasikan program reformasi birokrasi Kementerian Agama dan program budaya Kementerian Agama baik internal maupun eksternal;
2. berupaya menumbuhkan keinginan pegawai dan masyarakat untuk melakukan perubahan dan menterjemahkan keinginan perubahan tersebut menjadi tindakan nyata;
3. mendorong dan menumbuhkan potensi diri pada setiap pegawai dalam mencapai performa tinggi guna dengan memberikan kontribusi terbaik di tempat kerjanya;
4. Mempertanggungjawabkan seluruh program new inisiatif yang telah ditetapkan dalam program kerja agen perubahan kepada pimpinan satuan kerja;
5. membantu terlaksananya proses perubahan dengan mengimplementasikan seluruh Program Reformasi Birokrasi Kementerian Agama pada ...(18).....;
6. menjadi penghubung antara Tim Reformasi Birokrasi Pusat dan Tim Reformasi Birokrasi pada ...(19)..... dalam menyampaikan pesan perubahan dan pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi pada ...(20).....; dan
7. berpartisipasi dalam kegiatan Reformasi Birokrasi Kementerian Agama, baik yang diselenggarakan oleh Tim Reformasi Birokrasi Pusat maupun Tim Reformasi Birokrasi pada ...(21).....

KEEMPAT : Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di ..... (22)

pada tanggal ..... (23)

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA

.....(24)

.....(25).....

Keterangan pengisian surat keputusan:

- (1) Menggunakan logo Kementerian Agama bagi Satker Pusat dan Instansi Vertikal;
- (2) Menggunakan logo masing-masing bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dan Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama;
- (3) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (4) diisi dengan nomor penerbitan surat keputusan;
- (5) diisi dengan tahun penerbitan surat keputusan;
- (6) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (7) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (8) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;

- (9) diisi dengan “manual dengan pemilihan langsung” atau “elektronik melalui aplikasi e-Polling Agen Perubahan”;
- (10) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (11) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (12) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (13) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (14) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (15) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (16) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (17) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (18) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (19) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (20) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (21) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (22) diisi dengan kota/kabupaten lokasi satuan kerja berada;
- (23) diisi dengan tanggal ditetapkannya surat keputusan;
- (24) diisi dengan jabatan pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan;
- (25) diisi dengan nama pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan.

LAMPIRAN

KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/R EKTOR/KETUA .....(1).....

NOMOR ...(2) TAHUN ...(3)

TENTANG

PENETAPAN AGEN PE RUBAHAN

.....(4).....

No	Nama	NIP, GOL	Unit Kerja	Program Kerja	
				Judul	Masa Penyelesaian
(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Ditetapkan di ..... (11)

pada tanggal ..... (12)

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA ....(13)

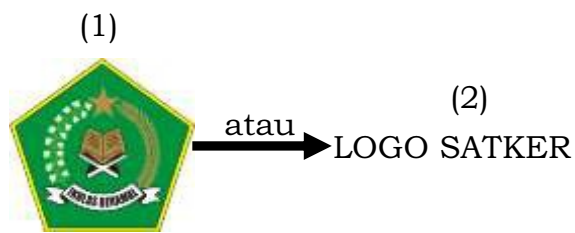
.....(14).....

Keterangan pengisian lampiran surat keputusan:

- (1) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (2) diisi dengan nomor penerbitan surat keputusan;
- (3) diisi dengan tahun penerbitan surat keputusan;
- (4) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (5) diisi dengan nomor urut;

- (6) diisi dengan nama agen perubahan yang telah dipilih dan ditetapkan;
- (7) diisi dengan NIP dan Golongan agen perubahan yang telah dipilih dan ditetapkan;
- (8) diisi dengan nama unit kerja atau satuan kerja tempat agen perubahan bertugas;
- (9) diisi dengan nama judul program kerja yang akan ditargetkan oleh agen perubahan;
- (10) diisi dengan waktu/masa penyelesaian target program kerja (paling lama selama dua tahun)
- (11) diisi dengan kota/kabupaten lokasi satuan kerja berada;
- (12) diisi dengan tanggal ditetapkannya surat keputusan;
- (13) diisi dengan jabatan pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan;
- (14) diisi dengan nama pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan.

B. Format Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua tentang Tim Penilai dan Tim Pelaksana Pemilihan Agen Perubahan



KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(3).....  
NOMOR ..(4).. TAHUN ...(5).  
TENTANG  
TIM PENILAI DAN TI M PELAKSANA PEMILIHAN AGEN PERUBAHAN  
PADA .....(6).....  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(7)..... ,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan manajemen tata kelola pemerintahan yang profesional dan berintegritas guna mendukung implementasi reformasi birokrasi pada Kementerian Agama, .....(8)..... perlu melakukan perubahan positif yang berdampak pada pola pikir dan budaya kerja secara berkelanjutan dengan melaksanakan pemilihan agen perubahan;
- e. bahwa pelaksanaan pemilihan agen perubahan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu dibentuk tim penilai dan tim pelaksana pemilihan;
- f. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua .....(9)..... tentang Penetapan Agen Perubahan pada .....(10).....;
- Mengingat : 1. 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);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik

- Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 1108);
  4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
  5. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
  6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 58);
  7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);
  8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
  9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985);
  10. Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1735);
  11. Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja 33 (Tiga Puluh Tiga) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1736);
  12. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
  13. Keputusan Menteri Agama Nomor 153 Tahun 2009 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Agama;
  14. Keputusan Menteri Agama Nomor 504 Tahun 2018 tentang Pedoman Agen Perubahan Pada Kementerian Agama;
  15. Keputusan Menteri Agama Nomor 536 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/REKTOR/KETUA .....(11)  
TENTANG TIM PENILAI DAN TIM PELAKSANA PEMILIHAN AGEN  
PERUBAHAN PADA ....(12).
- KESATU : Menetapkan Tim Penilai dan Tim Pelaksana Pemilihan Agen Perubahan pada ...(13)... sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini.
- KEDUA : Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada diktum KESATU bertugas melakukan seleksi internal kepada pejabat/pegawai yang telah diajukan

sebagai calon Agen Perubahan berdasarkan kriteria penilaian dan program kerja Agen Perubahan.

KETIGA : Tim Pelaksana bertugas menyelenggarakan pemilihan agen perubahan mulai dari penjaringan dan pemilihan sampai dengan penetapan dan pengukuhan agen perubahan. Tim Pelaksana terdiri dari pegawai atau pejabat pada masing-masing satuan kerja.

KEEMPAT : Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di ..... (14)

pada tanggal ..... (15)

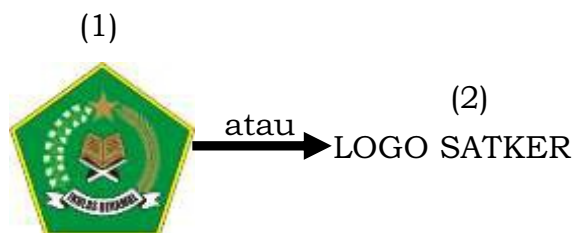
SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA ..!(16)..

.....(17).....

Keterangan pengisian surat keputusan:

- (1) Menggunakan logo Kementerian Agama bagi Satker Pusat dan Instansi Vertikal;
- (2) Menggunakan logo masing-masing bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dan Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama;
- (3) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (4) diisi dengan nomor penerbitan surat keputusan;
- (5) diisi dengan tahun penerbitan surat keputusan;
- (6) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (7) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (8) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (9) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (10) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (11) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (12) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (13) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (14) diisi dengan kota/kabupaten lokasi satuan kerja berada;
- (15) diisi dengan tanggal ditetapkannya surat keputusan;
- (16) diisi dengan jabatan pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan;
- (17) diisi dengan nama pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan.

C. Format Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua tentang Perubahan Atas Lampiran Keputusan Sekjen/Dirjen/ Kepala/Rektor/Ketua tentang Penetapan Agen Perubahan



KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(3).....  
NOMOR ...(4).. TAHUN ...(5)..  
TENTANG PERUBAHAN ATAS LAMPIRAN KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/  
KEPALA/REKTOR/KETUA .....(6)..... NOMOR .....(7)TAHUN .....(8).....  
PENETAPAN AGEN PERUBAHAN .....(9).....

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA .....(10)..... ,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menindaklanjuti hasil evaluasi terhadap kinerja dan pelaksanaan program kerja agen perubahan yang kurang baik pada .....(11)...., perlu diberikan sanksi kepada agen perubahan tersebut;
- g. bahwa sanksi sebagaimana dimaksud dalam huruf a dilakukan melalui cara pencabutan status sebagai agen perubahan;
- h. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua .....(12)..... tentang Perubahan atas Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua .....(13)..... Nomor (14) Tahun (15) tentang Penetapan Agen Perubahan .....(16).....;
- Mengingat : 1. 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);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 1108);
4. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8);
5. Peraturan Presiden Nomor 83 Tahun 2015 tentang Kementerian Agama (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 168);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 58);
7. Peraturan Menteri Agama Nomor 13 Tahun 2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 851);

8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985);
10. Peraturan Menteri Agama Nomor 65 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Utara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1735);
11. Peraturan Menteri Agama Nomor 66 Tahun 2015 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja 33 (Tiga Puluh Tiga) Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1736);
12. Peraturan Menteri Agama Nomor 42 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Agama (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 1495);
13. Keputusan Menteri Agama Nomor 153 Tahun 2009 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Agama;
14. Keputusan Menteri Agama Nomor 504 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Agen Perubahan Pada Kementerian Agama; dan
15. Keputusan Menteri Agama Nomor 536 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada Kementerian Agama;

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/REKTOR/KETUA .....(17).  
TENTANG PERUBAHAN ATAS LAMPIRAN KEPUTUSAN  
SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/REKTOR/KETUA .....(18).. NOMOR ..(19)  
TAHUN (20)TENTANG PENETAPAN AGEN PERUBAHAN .....(21)
- KESATU : Berdasarkan hasil evaluasi terhadap kinerja dan pelaksanaan program kerja oleh para agen perubahan pada ...(22)...., terdapat agen perubahan yang berkinerja tidak sesuai dengan harapan pimpinan satuan kerja sehingga perlu diberikan sanksi berupa pencabutan statusnya sebagai agen perubahan yaitu atas nama .....(23).... dengan judul program kerja .....(24).....
- KEDUA : berdasarkan diktum KESATU di atas, mengubah lampiran Keputusan Sekjen/Dirjen/Kepala/Rektor/Ketua ....(25)... Nomor (26) Tahun (27). Tentang Penetapan Agen Perubahan ...(28)... menjadi sebagaimana tersebut dalam lampiran Keputusan ini.
- KETIGA : Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di ..... (29)

pada tanggal ..... (30)

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA ..(31)

.....(32).....

Keterangan pengisian surat keputusan:

- (1) Menggunakan logo Kementerian Agama bagi Satker Pusat dan Instansi Vertikal;
- (2) Menggunakan logo masing-masing bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri (PTKN) dan Unit Pelaksana Teknis pada Kementerian Agama;
- (3) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (4) diisi dengan nomor penerbitan surat keputusan perubahan;
- (5) diisi dengan tahun penerbitan surat keputusan perubahan;
- (6) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (7) diisi dengan nomor surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (8) diisi dengan tahun surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (9) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (10) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (11) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (12) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (13) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (14) diisi dengan nomor surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (15) diisi dengan tahun surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (16) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (17) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (18) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (19) diisi dengan nomor surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (20) diisi dengan tahun surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (21) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (22) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (23) diisi dengan nama agen perubahan yang akan dicabut;
- (24) diisi dengan judul program kerja agen perubahan yang akan dicabut;
- (25) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (26) diisi dengan nomor surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (27) diisi dengan tahun surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (28) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (29) diisi dengan kota/kabupaten lokasi satuan kerja berada;
- (30) diisi dengan tanggal ditetapkannya surat keputusan perubahan;
- (31) diisi dengan jabatan pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan perubahan;
- (32) diisi dengan nama pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan perubahan.

LAMPIRAN

KEPUTUSAN SEKJEN/DIRJEN/ KEPALA/R EKTOR/KETUA .....<sup>(1)</sup>

NOMOR ...(2). TAHUN ...(3)

TENTANG PERUBAHAN ATAS LAMPIRAN KEPUTUSAN SEKJEN/  
DIRJEN/ KEPALA/R EKTOR/KETUA .....<sup>(4)</sup>..... NOMOR .....<sup>(5)</sup> TAHUN  
.....<sup>(6)</sup>... TENTANG PENETAPAN AGEN PERUBAHAN .....<sup>(7)</sup>.....

No	Nama	NIP, GOL	Unit Kerja	Program Kerja	
				Judul	Masa Penyelesaian
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)



Ditetapkan di ..... (14)

pada tanggal ..... (15)

SEKJEN/DIRJEN/KEPALA/REKTOR/KETUA ... (16)

.....(17).....

Keterangan pengisian lampiran surat keputusan:

- (1) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (2) diisi dengan nomor penerbitan surat keputusan perubahan;
- (3) diisi dengan tahun penerbitan surat keputusan perubahan;
- (4) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (5) diisi dengan nama unit kerja/satuan kerja;
- (6) diisi dengan nomor surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (7) diisi dengan tahun surat keputusan pada saat penetapan agen perubahan;
- (8) diisi dengan nomor urut;
- (9) diisi dengan nama agen perubahan yang telah dipilih dan ditetapkan;
- (10) diisi dengan NIP dan Golongan agen perubahan yang telah dipilih dan ditetapkan;
- (11) diisi dengan nama unit kerja atau satuan kerja tempat agen perubahan bertugas;
- (12) diisi dengan nama judul program kerja yang akan ditargetkan oleh agen perubahan;
- (13) diisi dengan waktu/masa penyelesaian target program kerja (paling lama selama dua tahun);
- (14) diisi dengan kota/kabupaten lokasi satuan kerja berada;
- (15) diisi dengan tanggal ditetapkannya surat keputusan perubahan;
- (16) diisi dengan jabatan pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan perubahan;
- (17) diisi dengan nama pimpinan unit kerja/satuan kerja yang menandatangani surat keputusan perubahan.

