



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI

**UNIVERSITAS SUMATERA UTARA**

Jalan dr. T. Mansur No. 9 Kampus USU Medan 20155  
Telepon : 061-8211633, 8216575, Fax : 061-8219411, 8211822, 8211766  
Laman: [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id)

---

PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

NOMOR 8 TAHUN 2021

TENTANG

PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

REKTOR UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

- Menimbang :
- a. bahwa untuk mewujudkan birokrasi Universitas Sumatera Utara yang baik, bersih, dan melayani, diperlukan agen perubahan yang dapat melaksanakan agenda reformasi birokrasi dan menjadi teladan dalam perubahan pola pikir maupun budaya kerja di lingkungan Universitas Sumatera Utara;
  - b. bahwa untuk memberikan panduan dan kemudahan dalam pelaksanaan pembangunan agen perubahan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu ditetapkan suatu pedoman;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Rektor Universitas Sumatera Utara tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Universitas Sumatera Utara;
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78);
  2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
  3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
  4. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2014 tentang Statuta Universitas Sumatera Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 42);
  5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah;
  7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Umum Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1813) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan

- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Umum Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 671);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
  9. 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);
  10. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1176P/2020 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi /Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
  11. Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 1227/M/2020 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024;
  12. Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 16 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera Utara sebagaimana telah beberapa kali diubah yaitu terakhir dengan Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Sumatera Utara Nomor 16 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kelola Universitas Sumatera Utara.

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan: PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SUMATERA UTARA TENTANG PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN UNIVERSITAS SUMATERA UTARA**

**Pasal 1**

Agan Perubahan Universitas Sumatera Utara adalah pegawai atau kelompok pegawai Universitas Sumatera Utara terpilih yang menjadi unsur penggerak utama perubahan Reformasi Birokrasi yang sekaligus dapat menjadi contoh dan teladan dalam berperilaku bagi seluruh pegawai di lingkungan Universitas Sumatera Utara sesuai dengan nilai-nilai yang dianut Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dan Universitas Sumatera Utara.

**Pasal 2**

Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Universitas Sumatera Utara dimaksudkan untuk:

- a. Membantu penyelenggara Universitas dan Tim Reformasi Birokrasi serta Tim Zona Integritas-Wilayah Bebas dari Korupsi/Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI-WBK/WBBM) dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungan Universitas Sumatera Utara;
- b. Memberikan panduan kepada Universitas Sumatera Utara dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan;
- c. Memberi kemudahan bagi Universitas Sumatera Utara dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan.

Pasal 3

Pedoman sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dijabarkan dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Rektor ini.

Pasal 4

Peraturan Rektor ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Ditetapkan di Medan  
pada tanggal 16 JUL 2021

REKTOR,



MURYANTO AMIN  
NIP. 197409302005011002

LAMPIRAN  
PERATURAN REKTOR UNIVERSITAS SUMATERA UTARA  
NOMOR           TAHUN 2021  
TENTANG  
PEDOMAN PEMBANGUNAN AGEN PERUBAHAN  
UNIVERSITAS SUMATERA UTARA

**BAB I**  
**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

**a.     Gambaran Umum**

Reformasi birokrasi di Universitas Sumatera Utara bermakna sebagai perubahan besar dalam paradigma dan dalam tata kelola penyelenggaraan Universitas Sumatera Utara dan menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip-prinsip *pemerintahan yang baik dan bersih*, sesuai arah *Grand Design* Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan oleh Presiden Republik Indonesia.

Universitas Sumatera Utara harus melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan khususnya pada aspek kelembagaan (organisasi) Universitas Sumatera Utara, sumber daya manusia, aparatur serta ketatalaksanaan agar mampu mengemban misi, tugas dan fungsi serta peranannya masing-masing secara bersih, efektif, dan efisien, dalam rangka meningkatkan pelayanan publik.

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.

**b. Maksud dan Tujuan**

Penyusunan Pedoman Pembangunan Agen Perubahan ini dimaksudkan untuk memberikan acuan dalam membangun Agen Perubahan di lingkungan Universitas Sumatera Utara. Sedangkan tujuan disusunnya Pedoman ini adalah untuk:

- a. Membantu penyelenggara Universitas dan Tim Reformasi Birokrasi serta Tim ZI-WBK/WBBM dalam memahami pembangunan Agen Perubahan di lingkungan Universitas Sumatera Utara;
- b. Memberikan panduan kepada Universitas Sumatera Utara dalam merencanakan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan;
- c. Memberi kemudahan bagi Universitas Sumatera Utara dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan.

**c. Sasaran**

Sasaran disusunnya pedoman pembangunan Agen Perubahan di lingkungan Universitas Sumatera Utara 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.

**d. 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.

**f. 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.**

## **BAB II**

### **PEMBENTUKAN AGEN PERUBAHAN**

#### **1. Kriteria Agen Perubahan**

Kriteria bagi setiap pegawai Universitas Sumatera Utara, baik Tenaga Kependidikan maupun Dosen, untuk dapat dipilih menjadi Agen Perubahan adalah:

- a. Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (PNS dan Pegawai Tetap Non-PNS) Universitas Sumatera Utara.
- 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. Tahap 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. Proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada pimpinan masing-masing unit kerja, dilakukan secara sederhana dan tidak memerlukan biaya tinggi.
  - b. Hasil seleksi internal pimpinan unit kerja disampaikan kepada Tim Reformasi Birokrasi (RB) USU.
  - c. Tim RB USU 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 RB USU dapat melakukan klarifikasi kepada pimpinan unit kerja dan pegawai yang diusulkan. Apabila diperlukan penilaian yang lebih khusus oleh Tim RB USU, kebijakannya diserahkan oleh Pimpinan Universitas.
- (2) **Tahap Assesment oleh Tim RB USU**. 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. Penilaian meliputi aspek Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan komponen kepribadian yaitu keperibadian yang memiliki sikap

bertaqwa, toleran, inovatif, kreativitas, integritas, tangguh, arif, disiplin, dan tanggung jawab.

- d. Hasil *Assesment* digunakan sebagai bagian dari bahan pertimbangan Rektor Universitas Sumatera Utara, selain hasil seleksi penjurangan awal dalam menetapkan seorang pegawai dapat menjadi Agen Perubahan, serta untuk program pengembangan dan pembinaan lanjutan dalam meningkatkan integritas dan kapabilitas individu Agen Perubahan.
- (3) **Tahap Penetapan Formal** oleh Rektor. Berdasarkan hasil seleksi penjurangan awal dan *assesment*, selanjutnya Rektor melakukan penetapan secara formal pegawai-pegawai sebagai Agen Perubahan di lingkungan USU yaitu di unit kerjanya masing-masing. Hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan formal adalah:
- a. Penetapan formal dilakukan dengan surat keputusan Rektor Universitas Sumatera Utara.
  - b. Keputusan Rektor minimal berisi tentang daftar pegawai 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**

#### **a. Peran dan Tugas Agen Perubahan**

Peran dan tugas Agen Perubahan adalah:

- a. Sebagai katalisator, 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.

#### **b. Pengorganisasian Agen Perubahan**

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

#### **c. Mekanisme Kerja Agen Perubahan**

Mekanisme kerja Agen Perubahan ditetapkan agar diperoleh harmonisasi dan sinergisme gerak langkah antar komponen organisasi dalam melakukan perubahan dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Universitas Sumatera Utara.

Mekanisme kerja Agen Perubahan yang perlu ditetapkan adalah: 1) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pimpinan Universitas Sumatera Utara dan pimpinan unit kerja masing-masing; 2) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan Tim RBI USU; 3) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan sesama Agen Perubahan; dan 4) mekanisme kerja Agen Perubahan dengan pegawai lainnya.

- (1) **MEKANISME KERJA DENGAN PIMPINAN UNIVERSITAS SUMATERA UTARA**
  - a. Agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada Pimpinan Universitas Sumatera Utara 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 Universitas Sumatera Utara.

- c. Berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Pimpinan Universitas Sumatera Utara dengan tembusan kepada Pimpinan unit kerja dan Tim RB.
- d. Pimpinan Universitas Sumatera Utara 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 Universitas Sumatera Utara memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

(2) MEKANISME KERJA DENGAN TIM RB USU

- a. Tim RB USU khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan mengkoordinasikan para Agen Perubahan. Koordinasi Tim RB 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 RB USU 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 di satu 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 Universitas.
- 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

- (1) Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan di lingkungan unit kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan.
- (2) Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang yang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan unit kerja masing-masing kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, sosialisasi, pelatihan kantor sendiri, dll.

- (3) 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 unit kerja sesuai dengan kebutuhan.

#### **d. Rencana Tindak Agen Perubahan**

Agen Perubahan wajib menyusun rencana tindak secara konkret agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya. Rencana Tindak disusun 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 Universitas Sumatera Utara dengan tembusan kepada Tim RB USU 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 RB USU.
- 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 unit kerja.

**Tabel 1. Rencana Tindak Agen Perubahan  
Unit Kerja:....  
Tahun .....**

NO	NILAI ORGANISASI	NILAI USU	PERUBAHAN YANG INGIN DICAPAI			RENCANA TINDAK		KETERANGAN
			SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET	KEGIATAN	WAKTU	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

Keterangan:

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

**e. Tata Nilai Organisasi**

Tata nilai organisasi melekat dan diimplementasikan dalam perilaku Agen Perubahan yang tercantum pada Rencana Tindak. Tata nilai organisasi yang harus diimplementasikan ini adalah tata nilai Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dan tata nilai Universitas Sumatera Utara.

Tata nilai organisasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi meliputi 7 (tujuh) tata nilai berikut ini:

1. **Integritas;**  
Berarti selaras pikiran, perkataan, dan perbuatan.
2. **Kreatif dan Inovatif;**  
Yaitu memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan hal baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, maupun alat).
3. **Inisiatif;**  
Yaitu kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaannya.
4. **Pembelajar;**  
Selalu berusaha untuk mengembangkan kompetensi dan profesionalisme.
5. **Menjunjung meritokrasi;**  
Menjunjung tinggi keadilan dalam pemberian penghargaan bagi karyawan yang kompeten.

6. **Terlibat aktif;**

Senantiasa berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan.

7. **Tanpa pamrih.**

Bekerja dengan tulus ikhlas dan penuh dedikasi.

Universitas Sumatera Utara memiliki tata nilai organisasi yang disingkat sebagai BINTANG, yaitu:

1. **Bertakwa** kepada Tuhan Yang Maha Esa dalam bingkai kebhinnekaan;
2. **Inovatif** yang berintegritas;
3. **Tangguh** dan arif.

Tata nilai organisasi Kemendikbudristek dan tata nilai Universitas Sumatera Utara dapat dipilih yang sesuai dengan rencana kegiatan pada Rencana Tindak Agen Perubahan.

**f. Pelaksanaan Rencana Tindak Agen Perubahan**

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**

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

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

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.

Pengembangan terhadap Agen Perubahan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan integritas individu Agen Perubahan sehingga mampu melaksanakan perannya dengan baik. Pengembangan juga dilakukan untuk memotivasi 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 USU dilakukan melalui rekrutmen baru secara berkala setahun sekali.

**BAB V**  
**MONITORING DAN EVALUASI**

Monitoring dan evaluasi (monev) dilakukan secara berkala untuk menjaga konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan.

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 unit kerja.

**Tabel 2. Monev Rencana Tindak Agen Perubahan**  
**Unit Kerja: .....**  
**Tahun .....**

NO	NILAI ORGANISASI	NILAI USU	PERUBAHAN YANG INGIN DICAPAI			RENCANA TINDAK	REALISASI ATAS		KETERANGAN (Hambatan/ Kendala/ Usulan/Solusi)
			SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET	KEGIATAN	TARGET KINERJA	KEGIATAN	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

Penjelasan:

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

- (10) 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 USU dan Tim RB USU.

## 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 USU, 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 penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan.
- c. Mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh masing-masing unit kerja bersama dengan Tim RB USU.

## 4. Tindak Lanjut Hasil Monev

Sebagai tindak lanjut hasil Monev, Pimpinan USU memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun Agen Perubahan berdasarkan hasil Monev terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

## **BAB VI PENUTUP**

Dengan dilaksanakannya pembangunan Agen Perubahan di lingkungan Universitas Sumatera Utara diharapkan adanya peningkatan integritas individu anggota organisasi sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan, dalam hal ini penyelenggaraan Universitas Sumatera Utara yang bersih dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; serta adanya peningkatan kinerja individu anggota organisasi birokrasi yang menerapkan tata nilai Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, serta tata nilai USU BINTANG (bertakwa kepada Tuhan YME dalam bingkai kebhinnekaan, inovatif yang berintegritas, tangguh dan arif), memiliki etos kerja yang tinggi dan bekerja secara profesional sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan, setiap unit kerja mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang bervariasi. Oleh karena itu, pedoman ini digunakan sebagai acuan unit kerja dalam pembangunan Agen Perubahan yang penerapannya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing unit kerja di lingkungan Universitas Sumatera Utara.

Ditetapkan di Medan  
pada tanggal **16 JUL 2021**

REKTOR,



MURYANTO AMIN  
NIP. 197409302005011002