



GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR

**PERATURAN GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR
NOMOR 86 TAHUN 2022**

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER
DAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA BerAKHLAK
DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR,**

- Menimbang :**
- a. bahwa untuk memberikan landasan dan acuan bagi organisasi perangkat daerah dan atau unit kerja serta seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah dalam mengelola perubahan pola pikir dan budaya kerja serta nilai-nilai dasar perilaku, perlu ditetapkan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah;
 - b. bahwa agar nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara sebagaimana dimaksud pada huruf a dapat melembaga dan terinternalisasi ke dalam tubuh birokrasi dan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah menjadi budaya kerja, perlu di atur dengan Pedoman;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Pedoman Pelaksanaan Nilai-Nilai Organisasi Solider dan Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK di Provinsi Nusa Tenggara Timur;

- Mengingat :**
1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 4, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6757);
 2. 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);
 3. Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2022 tentang Provinsi Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 164, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6810);
 4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 2036);

5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 615);
7. 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);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengembangan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 371);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024, (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 441);
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
11. Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 3 Tahun 2018 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur tahap II Periode 2018-2022 (Berita Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2018 Nomor 03);
12. Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 61 Tahun 2019 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur (Berita Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Tahun 2019 Nomor 62);
13. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER DAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA BerAKHLAK DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Daerah ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
3. Gubernur adalah Gubernur Nusa Tenggara Timur.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

5. Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat PD adalah Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur.
6. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah.
7. *Serving* adalah Sikap dan Komitmen organisasi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, komunitas dan pasar, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
8. *Out of the box* adalah Sikap dan Kemampuan organisasi untuk berpikir di luar kebiasaan umumnya, atau berbeda dalam memecahkan suatu permasalahan atau dalam menghadapi kondisi-kondisi baru.
9. *Entrepreneurship* adalah Kemauan dan kemampuan organisasi untuk menjalankan usaha kreatif yang dilakukan berdasarkan inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru, memiliki nilai tambah, memberikan manfaat, menciptakan lapangan kerja dan hasilnya berguna bagi kepentingan publik serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
10. Nilai-nilai organisasi adalah dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan individu dalam organisasi meliputi cara berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.
11. Nilai-nilai dasar (*core values*) ASN adalah panduan perilaku kerja ASN yang menjadi dasar penguatan budaya pemerintahan yang bersumber dari kode etik PNS.
12. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Kode Etik adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan pegawai negeri sipil daerah di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidupnya sehari-hari.
13. Budaya Kerja (*culture set*) adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
14. Solider adalah nilai-nilai organisasi yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Daerah.
15. Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang selanjutnya disebut BerAKHLAK adalah nilai-nilai dasar ASN yang menguatkan pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi/instansi.
16. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai organisasi Solider dan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
17. Kelompok Budaya Kerja adalah gabungan individu dalam organisasi yang melakukan suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bgeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan yaitu menuju ke arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Pasal 2

- (1) Maksud ditetapkannya Peraturan Gubernur ini adalah sebagai pedoman bagi organisasi PD dan ASN melaksanakan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar perilaku di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Tujuan ditetapkannya Peraturan Gubernur ini meliputi:
 - a. mewujudkan PD dan ASN di lingkungan Pemerintah Daerah agar memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar perilaku ASN dalam kehidupan kepublikan;

- b. memberikan gambaran indikator nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar ASN ke dalam sikap dan perilaku dan pelaksanaan tugas pelayanan maupun kehidupan publik sehari-hari; dan
- c. mengurangi resistensi aparatur dan organisasinya pada perubahan atau transformasi dari *ruler based bureaucracy* melampaui *performance based bureaucracy* ke *dynamic governance*.

BAB II
NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER
DAN NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK

Pasal 3

- (1) Nilai-nilai organisasi Solider dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK merupakan cita-cita luhur untuk mewujudkan tata nilai kepribadian masyarakat Daerah yang bhineka dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- (2) Nilai-nilai organisasi Solider sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki 2 (dua) makna yaitu:
 - 1. Solider bermakna sebagai watak dan sikap pemerintahan solider yaitu:
 - a. mempunyai atau memperlihatkan perasaan bersatu, senasib, sehina, semalu, dsb; dan
 - b. rasa peduli dan setia kawan sebagai wujud integrasi internal.
 - 2. Solider sebagai:
 - a. *Serving*;
 - b. *Out of the box*;
 - c. Lincah;
 - d. Integrasi dan Inovatif;
 - e. Dinamis dan Disruptif;
 - f. *Entrepreneurship*; dan
 - g. Responsif sebagai wujud adaptasi eksternal.
- (3) Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki 2 (dua) makna yaitu:
 - a. BerAKHLAK dimaknai sebagai budi pekerja dan berkelakuan mulia.
 - b. BerAKHLAK sebagai akronim berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER
DAN NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK

Pasal 4

- (1) Setiap organisasi PD dan ASN wajib melaksanakan nilai-nilai organisasi solider dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK.
- (2) Pedoman pelaksanaan nilai-nilai organisasi solider dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

BAB IV
PEMBINAAN, MONITORING DAN EVALUASI

Pasal 5

- (1) Sekretaris Daerah mengoordinasikan pembinaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan nilai-nilai organisasi solider dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Kepala PD wajib melaksanakan pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan nilai-nilai organisasi solider dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan kerja masing-masing.
- (3) Pembinaan monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) melalui:
 - a. pemberian arahan;
 - b. pemberian contoh atau keteladanan;
 - c. sosialisasi;

- d. motivasi untuk pembentukan dan pelaksanaan kelompok budaya kerja;
- e. agen perubahan;
- f. serta evaluasi pelaksanaan nilai-nilai organisasi solider; dan
- g. nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK.

BAB V
KETENTUAN PENUTUP
Pasal 6

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur.

Ditetapkan di Kupang
pada tanggal 29 juli 2022

GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR

B
VIKTOR BUNGILU LAISKODAT

Diundangkan di Kupang
pada tanggal 29 juli 2022

g SEKRETARIS DAERAH
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR,

DOMU WARANDOY

BERITA DAERAH PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR TAHUN 2022 NOMOR 086

LAMPIRAN: PERATURAN GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR

NOMOR : 76 TAHUN 2022

TANGGAL : 29 juli 2022

**PEDOMAN PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER
DAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA BERAKHLAK
DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

BAB I **PENDAHULUAN**

1. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN, profesional melayani publik, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik. Sesuai kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional (RBN), *mind set* dan *culture-set* merupakan bagian penting pada area manajemen perubahan. Dalam beberapa tahun terakhir terdapat berbagai program di area manajemen perubahan untuk melembagakan budaya kerja baru melalui pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK), penentuan *agen of change/role model* sebagaimana diatur melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Pemerintah Provinsi NTT telah mengadopsinya ke dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi NTT tahap I (2013-2017) dan tahap II (2018-2022). Namun demikian belum menunjukkan hasil signifikan bagi upaya perubahan menuju birokrasi dinamis. Hal ini antara lain menjawab hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi dalam 5 tahun terakhir (2015-2020) bahwa indeks Reformasi Birokrasi Provinsi NTT berfluktuatif di angka 60-an dari bobot 100. Kondisi tersebut salah satunya disebabkan oleh transfer paradigma yang kurang kontekstual dan cenderung terjebak pada formalisme dan bersifat supervisial (Letor, 2020). Pada area manajemen perubahan misalnya, identifikasi nilai-nilai positif dan negatif masih sangat *mainstream* yaitu jujur, rajin, setia *versus* bohong, malas sehingga terkesan belum menjangkau nilai-nilai utama birokrasi modern seperti lincah (*agile*), dinamis dan kolaboratif. Belakangan nilai-nilai utama birokrasi kontemporer tersebut dilembagakan oleh Kementerian PANRB melalui surat edaran Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Pegawai Negeri Sipil.

Secara teoritis, hubungan kepakaran dan keagenan dalam membentuk pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) telah disoroti banyak ahli administrasi publik. Sehingga sebagai *blind spot* dalam keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi maka Pemerintah Provinsi NTT perlu melakukan upaya luar biasa (*extra ordinary*) untuk menyuntikan perubahan paradigma yang memungkinkan ditemukannya terobosan di luar kebiasaan atau rutinitas yang ada (*business as usual*). Caranya dengan mengkonstruksi budaya birokrasi baru yang jauh lebih dinamis dan *agile* (lincah) sehingga dapat meninggalkan birokrasi yang lamban, kaku, berbelit-belit (*red tape*) dan terfragmentasi dalam ego sektoral (*sylo mentality*) melalui penetapan dan

pelembagaan nilai yang jauh lebih kontekstual dengan agenda perubahan reformasi birokrasi dari *rule based bureaucracy (old public administration)* melampaui *performance based bureaucracy (new public management)* ke *dynamic governance* di tahun 2025.

Pengembangan budaya kerja atau budaya pemerintahan tersebut merupakan sekumpulan nilai-nilai kepribadian berbasis kearifan lokal yang berkembang dalam masyarakat Nusa Tenggara Timur yang juga turut membentuk panggilan pelayanan aparatur sipil negara di Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk melayani dengan semangat solider. Semangat solider pada komunitas adat, agama dan keluarga inilah yang menyebabkan *public service motivation (PSM)* ASN di lingkungan pemerintah provinsi NTT relatif mengimbangi motivasi ekstrinsik berupa besaran penghasilan dan kemudahan fasilitas.

Nilai-nilai birokrasi kontemporer yang dipadukan dengan spirit lokal melalui Peraturan Gubernur ini yaitu spiritualitas dan *serving, out of the box*, lincah (*agile*), integritas dan inovatif, dinamis dan disruptif, *entrepreneurship* dan responsif dikembangkan sebagai *panacea* dari patologi birokrasi tradisional yang lamban, kaku, berbelit-belit (*red tape*) dan terfragmentasi dalam ego sektoral (*sylo mentality*). Oleh karenanya nilai-nilai dengan akronim “SOLIDER” tersebut perlu terus dilembagakan dan dikembangkan sebagai penggerak utama/*prime mover* 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi. Nilai-nilai SOLIDER di lingkungan Pemerintah Provinsi NTT bersifat komplementari dan beririsan dengan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK maupun *Employer Branding* ASN yaitu bangga melayani bangsa. Dengan demikian diharapkan melalui pelembagaan formal ini, Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur menjadi solider dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya karena didukung oleh ASN yang berakhlak.

2. Kerangka Logis Pengembangan Budaya Organisasi

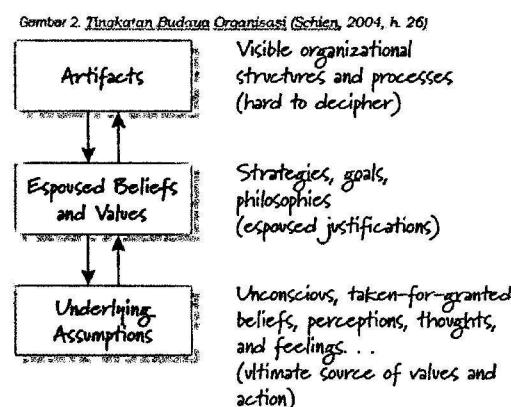
Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi dan filsafat dari orang-orang di dalam organisasi yang terlihat jelas dalam perilaku individu maupun kelompok. Edgar H. Schein mengatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari 3 (tiga) lapisan atau tingkatan, yaitu:



Gambar 1. Budaya Organisasi

- a. *Artifacts*, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan;
- b. *Espoused Values and Beliefs*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, dan filosofi organisasi. Tingkat ini mempunyai arti penting dalam kepemimpinan, nilai-nilai ini harus ditanamkan pada tiap-tiap anggota organisasi; dan
- c. *Underlying Assumption*, asumsi yang mendasari, yaitu suatu keyakinan yang dianggap sudah harus ada dalam diri tiap-tiap anggota mengenai organisasi yang meliputi aspek keyakinan, pemikiran dan keterikatan perasaan terhadap organisasi.

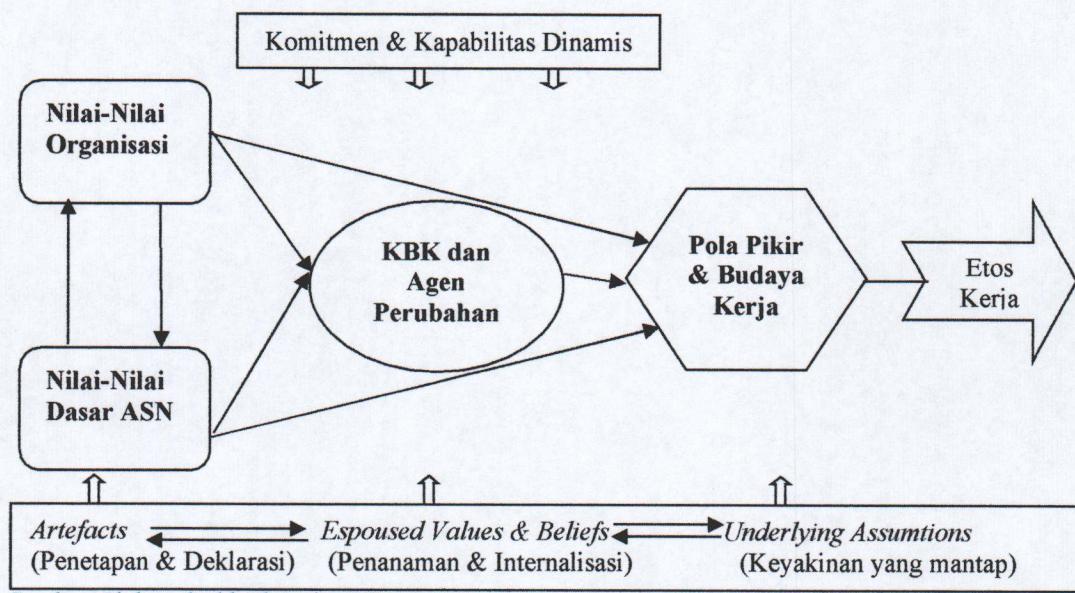
Pada tahap I (*artefacts*) dan II (*espoused values and beliefs*), nilai-nilai pembentuk budaya organisasi perlu diidentifikasi, dideklarasikan dan ditanamkan menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain. Pada kedua tahap ini diharapkan berbagai nilai positif dari organisasi maupun individu yang telah dikenali dan ditanamkan kemudian tumbuh menjadi mekanisme kontrol dan mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Dengan demikian perubahan budaya organisasi sangat berpengaruh pada perubahan perilaku individu dalam organisasi.



Selama berada pada proses *artefact* dan *Espoused Values*, organisasi didorong untuk menciptakan dan mengembangkan nilai-nilai organisasi dan individu yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui pendidikan pelatihan, evaluasi kinerja unit kerja dan individu, sosialisasi, *benchmarking*, dan laboratorium pembelajaran. Keberhasilan dari upaya tersebut sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Salah satu bentuk komitmen adalah membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK) dan agen perubahan (*agent of change*). Dalam upaya pengembangan tersebut, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*agent of change*) bahkan sebagai pemimpin perubahan (*leader of change*) atau melalui pola kepemimpinan transformasional dengan kapabilitas dinamis.

Tahapan ketiga, *underlying assumption* terjadi jika nilai-nilai organisasi maupun nilai-nilai dasar individu yang dideklarasikan dan diinternalisasi pada tahap I dan II telah berkembang menjadi pola pikir dan budaya kerja individu dan organisasi. Dalam manajemen perubahan sangat diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Pola pikir dimaknai sebagai kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Dengan kata lain, pola pikir menentukan apa yang akan dilakukan. Pada tahapan ini nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar ASN telah mantap menjadi unsur utama pembentuk budaya kerja dan pola pikir. Hubungan dari nilai-nilai organisasi, nilai-nilai dasar ASN dalam pola pikir dan budaya kerja sebagai berikut:

Gambar 2. Hubungan Nilai-Nilai Organisasi dan Nilai-Nilai Dasar ASN dalam membentuk perubahan pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set)



Sumber: Olahan dari berbagai sumber

Pola pikir dan budaya kerja dihasilkan dari sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai, maka harus dipastikan agar pola pikir dan budaya kerja hanya dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar. Dengan latar tersebut maka, perlu ditetapkan nilai-nilai organisasi SOLIDER dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Provinsi NTT.

BAB II

NILAI-NILAI ORGANISASI DAN NILAI-NILAI DASAR (CORE VALUE) ASN SEBAGAI KOMPONEN UTAMA PEMBENTUK BUDAYA KERJA

Nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai berikut:

1) Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER

Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan dan kesepakatan sebagai pedoman yang mendasari bagaimana individu-individu berprilaku secara kolektif pada sebuah organisasi dalam berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan. Nilai-nilai organisasi perlu dirancang dan dikembangkan karena merupakan fundasi budaya kerja. Dengan demikian, diperlukan upaya pelembagaan nilai-nilai organisasi SOLIDER sebagaimana telah ditetapkan pada batang tubuh Peraturan Gubernur ini.

Nilai-nilai organisasi SOLIDER lahir dari nilai-nilai kearifan lokal dan nilai yang diintroduksi pimpinan serta telah berkembang menjadi nilai kepublikan di setting pluralistik masyarakat Nusa Tenggara Timur. Deklarasi nilai-nilai organisasi SOLIDER adalah salah satu bentuk komitmen Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur untuk mewujudkan kepemerintahan yang baik (*good governance*) dan atau tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*) di tahun 2025.

Sebagai nilai kepublikan yang telah berkembang dalam pluralitas masyarakat Nusa Tenggara Timur, SOLIDER memiliki dua makna yaitu: pertama, SOLIDER dimaknai sebagai watak solider yang mempunyai atau memperlihatkan sikap atau perasaan bersatu (senasib, sehina, semalu, dsb) dan (rasa) peduli dan setia kawan. Makna kedua, SOLIDER sebagai akronim dari *Serving*, *Out of the box*, Lincah, Integritas dan Inovatif, Dinamis dan disruptif, *Entrepreneurship* dan Responsif. Adapun makna masing-masing rangkaian tersebut berdasarkan aspek kepemimpinan dan manajemen serta pola pikir dan cara kerja adalah sebagai berikut:

a) *Serving* (melayani)

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA SERVING		
DEFINISI	INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA SERVING	SITUASI
	Sikap dan Komitmen organisasi dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, komunitas dan pasar, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.	a. ketika memberikan pelayanan kepada
Memahami dan memberikan pelayanan yang baik sesuai standar	Memberikan pelayanan sesuai standar dan	

menunjukan komitmen dalam pelayanan	pihak-pihak yang dilayani;
Memberikan pelayanan diatas standar untuk memastikan keputusan pihak-pihak yang dilayani sesuai arahan atasan	b. ketika membangun hubungan dengan pihak-pihak yang dilayani; dan
Memberikan pelayanan diatas standar dan membangun nilai tambah dalam pelayanan	c. ketika diharapkan memberikan nilai-nilai tumbuh atas layanan yang diberikan kepada pihak-pihak yang dilayani.
Berusaha memenuhi kebutuhan mendasar dalam pelayanan dan percepatan penanganan masalah	
Mengevaluasi dan mengantisipasi kebutuhan pihak-pihak yang dilayani	
Mengembangkan sistem pelayanan baru bersifat jangka panjang untuk memastikan kebutuhan dan kepuasan pihak-pihak yang dilayani	

b) *Out of the Box*

ASPEK KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN OUT OF THE BOX		
DEFINISI	INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN OUT OF THE BOX	SITUASI
Sikap dan Kemampuan organisasi untuk berpikir di luar kebiasaan umumnya, atau berbeda dalam memecahkan suatu permasalahan atau dalam menghadapi kondisi-kondisi baru.	Dapat bekerja secara mandiri, kemauan untuk mencoba hal baru dan membangun jejaring.	a. ketika menjalankan tugas dan fungsi organisasi; dan
Mampu bertindak secara mandiri sesuai kewenangan dalam menangani permasalahan rutin (<i>business as usual</i>) dengan upaya luar biasa (<i>extra ordinary</i>) di luar kebiasaan.		b. ketika menghadapi tantangan atau masa sulit dan dituntut harus bisa bekerja lebih baik.
Menjalankan prinsip deskripsi disertai komitmen atas kepentingan yang lebih besar dengan tetap meperhatikan tujuan (<i>goals</i>) utama organisasi.		

c) Lincah

ASPEK KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN YANG LINCAH	
DEFINISI	
Kemampuan organisasi untuk mengikuti arus perkembangan zaman, dan dapat memenuhi tuntutan masyarakat secara cepat yang didasari oleh pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi, keterampilan, dan	

	sikap sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan.
INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN YANG LINCAH	SITUASI
Memahami apa yang harus dilakukan dalam merespon tugas dan fungsi organisasi secara cepat dan handal.	a. ketika menjalankan tugas organisasi;
Bertindak proaktif pada situasi kritis, terbuka terhadap pendekatan baru, dan secara cepat mengembangkan kemampuan organisasi.	b. ketika menjadi bagian kelompok kerja; dan c. ketika dituntut melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
Memberikan akses kepemimpinan pada perputaran kebijakan adaptif yang bukan hanya berbasis pada bukti (<i>evidence based policy</i>) namun kontekstual, dinamis dan restoratif berbasis kearifan, masalah dan kebutuhan masyarakat (<i>demand-based policy</i>)	

d) Integritas dan Inovatif

ASPEK KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN INTEGRITAS DAN INOVATIF	
DEFINISI	Kemauan dan komitmen organisasi untuk mewujudkan wilayah bebas korupsi, jujur, lurus dan dapat dipercaya atau diandalkan yang didukung sikap dan tindakan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal melalui inovasi-inovasi baru demi mewujudkan tujuan organisasi.
INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN INTEGRITAS DAN INOVATIF	SITUASI
Memahami dan menunjukkan sikap setia dan taat terhadap aturan pemerintah ataupun pimpinan	a. ketika menjalankan tugas dalam pekerjaannya;
Berusaha menunjukkan sikap respek dan profesional demi menjaga nama baik instansi dan pimpinan	
Menunjukkan komitmen serta profesionalitas dalam sumpah menjaga rahasia jabatan dan rahasia negara	b. ketika berkerja di dalam kelompok;
Bertanggung jawab, cermat, jujur, disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta memberikan kontribusi maksimal	c. ketika diharapkan dengan benturan kepentingan; dan
Memahami apa yang harus dilakukan dalam merespon tugas atau pekerjaan, dan kemudian menyesuaikan diri dengan keadaan yang dihadapi	d. ketika beradaptasi dengan menggunakan teknologi digital.

di dalam lingkungan kerja melalui terobosan dan inovasi	
---	--

e) Dinamis dan Disruptif

ASPEK KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN YANG DINAMIS DAN DISTRUPTIF

DEFINISI	Kapabilitas organisasi untuk berpikir ke depan (<i>thinking ahead</i>), berpikir ulang (<i>thinking again</i>), berpikir silang (<i>thinking across</i>) dipadukan budaya disruptif yang memungkinkan adaptasi dan kontekstualisasi kebijakan berdasarkan inovasi untuk menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru yang lebih efisien dan bersifat disruptif serta kreatif.
INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN YANG DINAMIS DAN DISTRUPTIF	SITUASI
Menerima sinyal awal dan memahami apa yang harus dilakukan mengenai perkembangan masa depan yang dapat mempengaruhi organisasi dalam merespon perkembangan dunia (<i>thinking ahead</i>).	<ul style="list-style-type: none"> a. ketika menghadapi masalah dengan organisasi/lembaga lain;
Memikirkan dan membuat kembali kebijakan yang saat ini berfungsi agar dapat berfungsi lebih baik melalui rencana jangka pendek, adaptasi ide untuk meningkatkan Kinerja, dan memberikan dukungan terhadap pencapaian kinerja organisasi lainnya secara kolaboratif (<i>thinking again</i>).	<ul style="list-style-type: none"> b. ketika bekerja di dalam multi level organisasi; dan
Menyeberang batas, belajar dari pengalaman orang lain sehingga ide baru dan konsep dapat diperkenalkan ke dalam institusi Merancang rencana yang komprehensif, berorientasi jangka panjang, mempertimbangkan kesuksesan anggota organisasi, serta membuat terobosan baru (<i>thinking across</i>).	<ul style="list-style-type: none"> c. ketika dituntut untuk mengembangkan jaringan Kerjasama.

f) *Entrepreneurship*

ASPEK KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN ENTREPRENEURSHIP (KEWIRAUUSAHAAN)

DEFINISI	Kemauan dan kemampuan organisasi untuk menjalankan usaha kreatif yang dilakukan berdasarkan inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru, memiliki nilai tambah, memberikan manfaat, menciptakan lapangan kerja dan hasilnya berguna bagi kepentingan publik serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
-----------------	--

INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN <i>ENTREPRENEURSHIP</i>	SITUASI
Organisasi terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang lebih efisien	a. ketika menjalankan tugas dalam pekerjaannya; dan
Bersikap transparan dan terbuka serta menghargai anggota organisasi.	b. ketika bekerja di dalam multi level organisasi.
Pimpinan dan anggota organisasi secara aktif menjaga motivasi dan hubungan yang positif dalam organisasi.	
Pimpinan melaksanakan dialog dua arah secara konsisten dengan seluruh jajaran untuk mengevaluasi kinerja, strategi, kebijakan dan program kerja dalam pencapaian nilai-nilai organisasi.	

g) Responsif

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA YANG RESPONSIF	
DEFINISI	SITUASI
Sikap dan perilaku organisasi untuk menanggapi, tergugah hati, tidak masuk bodoh dan bekerjasama dengan instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya disertai pertanggungjawaban atas hasil yang diperoleh setelah melakukan aktivitas/kegiatan tertentu bagi kepentingan publik.	
INDIKATOR POLA PIKIR & CARA KERJA YANG RESPONSIF	SITUASI
Memahami apa yang harus dilakukan dalam merespon tugas atau pekerjaan, dan menunjukkan perilaku dasar yang diharapkan oleh organisasi	a. ketika menjalankan tugas yang terkait pekerjaannya;
Organisasi menerapkan standar kualitas pelayanan masyarakat yang sesuai dengan tuntutan/kebutuhan masyarakat	b. ketika menjadi bagian anggota tim/kelompok kerja; dan
Organisasi menerapkan <i>knowing your customer</i> dan <i>service ambassador</i>	c. ketika dituntut melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
Organisasi menerapkan mekanisme penanganan keluhan (<i>complain handling mechanism</i>) khusus dan mandiri	

N

2) Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK

Beririsan dan bersifat komplementari dengan nilai-nilai organisasi SOLIDER, nilai-nilai ASN BerAKHLAK yang merupakan ejahwantah dari nilai-nilai dasar pada kode etik PNS yang kemudian diatur melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara juga memiliki 2 (dua) makna yaitu pertama, BerAKHLAK dimaknai sebagai budi pekerja dan kelakuan. Makna kedua, BerAKHLAK sebagai akronim Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Penerapan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK sangat berhubungan langsung dengan perilaku kerja ASN. Adapun makna masing-masing rangkaian tersebut adalah sebagai berikut:

a) Berorientasi Pelayanan:

- Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
- Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan
- Melakukan perbaikan tiada henti

b) Akuntabel:

- Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi
- Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien
- Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan

c) Kompeten:

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
- Membantu orang lain belajar
- Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik

d) Harmonis:

- Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- Suka menolong orang lain
- Membangun lingkungan kerja yang kondusif

e) Loyal:

- Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta Pemerintah yang sah
- Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara
- Menjaga rahasia jabatan dan Negara

f) Adaptif:

- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan
- Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas
- Berpikir proaktif

g) Kolaboratif:

- Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
- Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan Bersama

Penerapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK diharapkan dapat menjadi penggerak (*driver*) area perubahan reformasi birokrasi lainnya. Manfaat bagi area perubahan reformasi birokrasi yaitu:

- Menjadi roh utama area manajemen perubahan yang SOLIDER yaitu pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan baik pada perspektif organisasi maupun individu.
- Menciptakan deregulasi kebijakan SOLIDER yaitu kebijakan yang bukan hanya berbasis pada bukti (*evidance based policy*) namun kontekstual, dinamis dan restoratif berbasis kearifan, masalah dan kebutuhan masyarakat (*demand-based policy*).
- Menata dan menguatkan kelembagaan SOLIDER yaitu kelembagaan yang bukan hanya berorientasi pada prinsip *right-sizing* berbasis kewenangan dalam urusan pemerintahan namun mengarah pada organisasi yang *agile*, dinamis dan kolaboratif menuju birokrasi kelas dunia berdasarkan semangat *dynamic governance* dimana memperhitungkan kehadiran aktor lain (komunitas/*civil society* dan *private sector*) dalam ruang solidaritas pelayanan publik serta penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi di sektor publik.
- Mendorong tata laksana SOLIDER yaitu tata laksana yang bukan hanya sekedar menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada bisnis atau layanan utama (*core business*) dan penunjang, namun untuk menghadirkan tata kelola disruptif akibat sentuhan digitalisasi yang sangat transformatif dan radikal yang akan menjadikan pemerintah tidak terlihat tapi ada (*seemless*) ditandai dengan pelayanan pemerintahan setiap saat, kapan saja atau dimana saja (*any/real/every time government*) tanpa dibatasi atau harus mengunjungi kantor pemerintah (*buildingless*).
- Menciptakan Sumber Daya Manusia aparatur SOLIDER yaitu menata manajemen SDM aparatur berbasis sistem merit yaitu pengadaan, pengembangan karir, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, disiplin, dan sistem informasi yang mengarah pada ASN yang BerAKHLAK memiliki spiritualitas, berpikir *out of the box*, inovatif, berintegritas, dinamis, lincah (*agile*) dan disruptif atau melek teknologi (*tech-savvy bureaucracy*) serta responsif dalam melayani

(serving) masyarakat.

- Menguatkan sistem akuntabilitas SOLIDER yaitu sistem akuntabilitas kinerja yang didasarkan pada *cost-effectiveness* dalam mencapai tujuan yang direncanakan, bukan pada penyerapan anggaran yang tidak berdampak positif pada kepentingan publik dengan cara membedakan proporsi penilaian pada capaian realiasi anggaran kinerja yang berhubungan dengan kinerja utama dan kinerja pendukung serta dipadukan dengan penerapan akuntabilitas tanggung renteng dimana buruk baiknya capaian kinerja organisasi berbanding lurus dengan *reward* dan *punishment*.
- Menguatkan sistem pengawasan SOLIDER yaitu sistem pengawasan yang menumbuhkan budaya *three lines of defence* yaitu mekanisme pertahanan secara berlapis untuk mengelola risiko. Dalam hal ini dibutuhkan optimalisasi peran APIP sebagai *over sight*, *Insight* dan *foresight* dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan.
- Menguatkan pelayanan publik SOLIDER yaitu pelayanan publik yang menerapkan *knowing your customer* dan *service ambassador* secara kontekstual serta menciptakan mekanisme penanganan keluhan (*complain handling mechanism*) khusus dan mandiri yang lebih cepat dan responsif di unit kerja/perangkat daerah pelayanan publik, investasi dan perijinan.

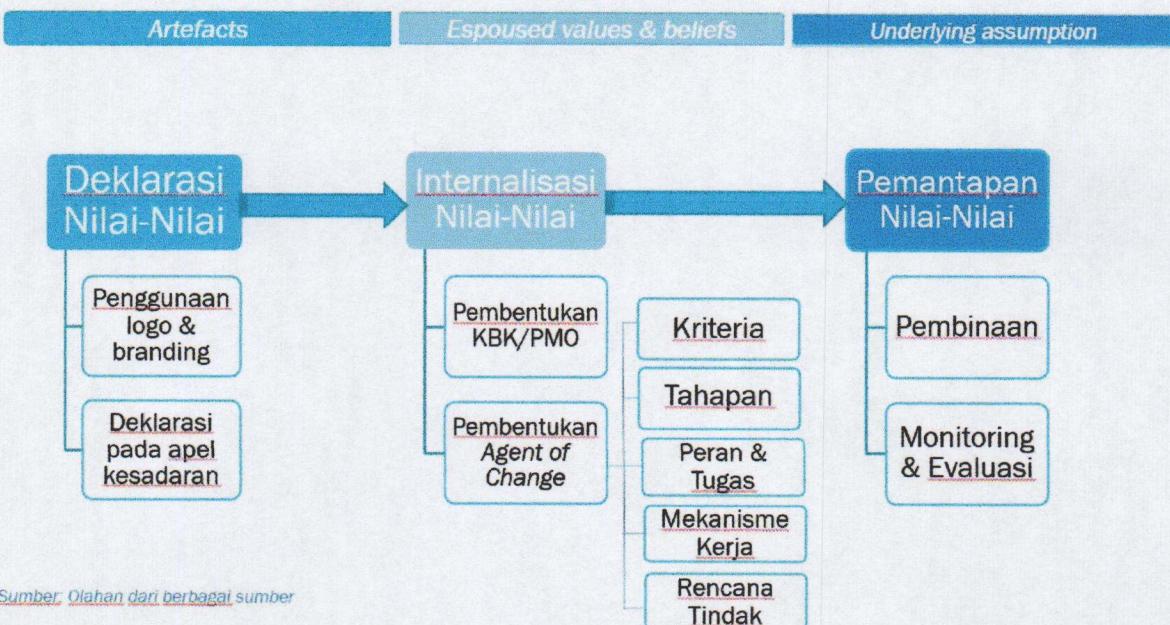
N

BAB III

PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI SOLIDER DAN NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK

Pada prinsipnya pengembangan budaya kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus dengan strategi yang tepat dan konsisten. Sesuai prinsip dasar, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar ASN yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja perlu ditempuh tiga tahapan besar, yaitu: perumusan dan deklarasi nilai-nilai (*artefacts*), internalisasi dan implementasi (*espoused values & beliefs*), Pemantapan nilai (*underlying assumption*) melalui monitoring dan evaluasi.

Gambar 3. Tahapan Deklarasi, Internalisasi serta pemantapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK



1. Tahap Deklarasi Nilai-Nilai

Dengan ditetapkannya nilai-nilai organisasi SOLIDER dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK maka seluruh nilai-nilai yang telah dideklarasikan sebelumnya oleh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur perlu disesuaikan kembali sesuai dengan pedoman yang telah diatur pada peraturan ini.

Hal penting yang harus dilakukan pasca penetapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK adalah deklarasi oleh setiap perangkat daerah lingkup Pemerintah Provinsi NTT. Nilai-nilai Organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK tersebut diharapkan tertanam dan berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.

Selanjutnya dalam rangka deklarasi dan sosialisasi kedua nilai utama pembentuk budaya kerja maka diperlukan logo dan *branding* yang wajib digunakan oleh perangkat daerah dan ASN untuk berbagai kegiatan kedinasan sebagai berikut:

- Logo Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER



- *Organization Branding*



- Logo Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK



- *Employer Branding ASN*



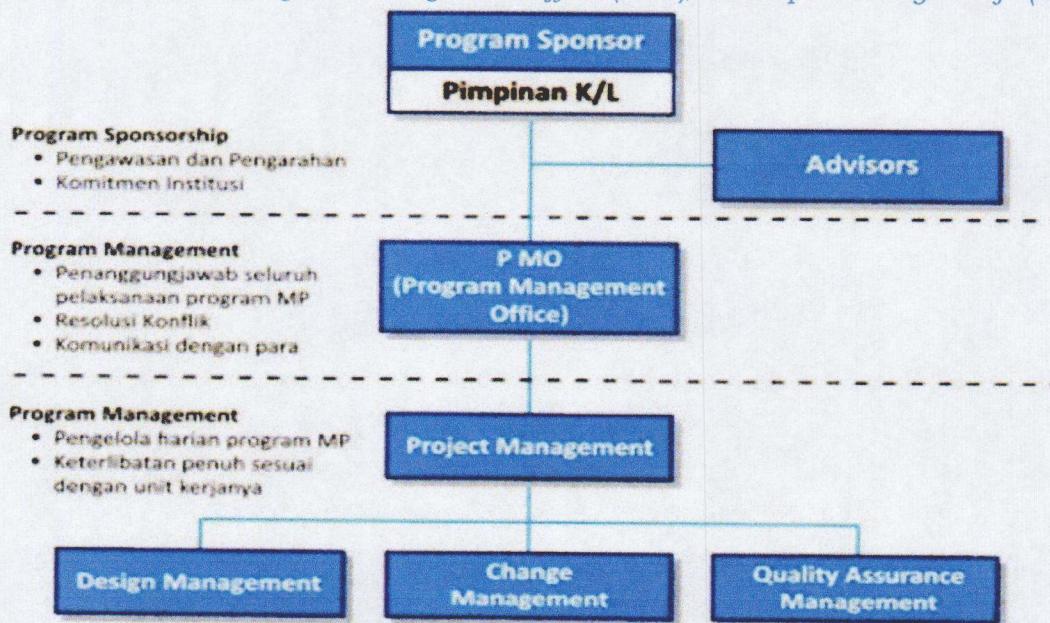
2. Tahap Internalisasi Nilai-Nilai

Pada saat penerapan, inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan (role model) dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai. Pada praktik di banyak organisasi dengan kinerja tinggi, secara berkala dilakukan pengukuran implementasi nilai-nilai organisasi, dan secara teratur berbagi pengetahuan mengenai hasil pengukuran tersebut dengan ASN, serta melibatkan setiap individu dalam organisasi dalam diskusi tentang bagaimana meningkatkannya. Dalam membantu hal tersebut diperlukan pembangunan Kelompok Budaya Kerja dan *Agent of Change*.

Kelompok Budaya Kerja dan Agen Perubahan adalah penggerak utama pelaksanaan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar (core value) ASN BerAKHLAK di tahap *Espoused Values* (penanaman nilai). Mekanisme pembentukan dan pelaksanaannya diuraikan sebagai berikut:

2.1. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) / *Program Management Office* (PMO)

Gambar 3. Struktur Program Management Offline (PMO)/ Kelompok Budaya Kerja (KBK)



Sumber: Permenpanrb 10/2011, h. 13

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan dijelaskan setiap perubahan termasuk di dalamnya proses sosialisasi dan internalisasi reformasi birokrasi dikelola oleh *Program Management Office* (PMO) atau Kelompok Budaya Kerja (KBK). Adapun pengorganisasian PMO/KBK sebagaimana gambar 3.

Terdapat tiga sub tim yaitu sub dengan peran dan tanggungjawab yang berbeda dalam pengelolaan perubahan yaitu:

- Sub tim *Design Management*, berperan dalam menyusun desain teknis program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja;
- Sub tim *Change Management*, berperan dalam persiapan teknis program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja;
- Sub tim *Quality Assurance Management*, berperan dalam memastikan kualitas perencanaan dan pelaksanaan program manajemen perubahan termasuk pengembangan budaya kerja.

Pengorganisasian manajemen perubahan di lingkungan perangkat daerah dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Tabel Peran Kelompok Budaya Kerja di Perangkat Daerah

No.	Tingkatan	Penanggungjawab
1.	Program Sponsorship	Kepala Perangkat Daerah
2.	Advisor	Sekretaris Badan/Dinas
3.	Program Management	Kepala Bidang/Bagian Jabatan Fungsional Ahli Madya/Koordinator Substansi
4.	Project Management	Kepala Bidang/Bagian Jabatan Fungsional Ahli Madya/Koordinator Substansi
5.	Design Management, Change Management, Quality Assurance Management	Pengawas, Jabatan Fungsional Ahli Muda/ Sub Koordinator Substansi

Sumber: Permenpanrb 10/2011, h. 14

2.2. Pembangunan *Agent Of Change*

Selain membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK), setiap perangkat daerah perlu membangun *agent of change* dengan pengertian, maksud, tujuan, sasaran, asas, kriteria serta tahapan pembangunan sebagai berikut:

2.2.1. Kriteria Agen Perubahan

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

- a. berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara;
- 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 berdasarkan nilai-nilai organisasi SOLIDER dan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK; dan
- f. inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

2.2.2. Tahapan Pembentukan Agen Perubahan:

Terdapat 3 (tiga) tahapan yaitu penjaringan awal, tahap *assessment*, dan tahap penetapan formal yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Tahap Penjaringan awal, yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:
 - a. pimpinan masing-masing unit kerja melakukan seleksi internal kepada individu/kelompok yang akan menjadi Agen Perubahan dari unit kerjanya berdasarkan kriteria Agen Perubahan sesuai poin 2.4;

- b. proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada pimpinan masing-masing unit kerja. Mekanisme seleksi internal bisa melalui musyawarah dan juga dapat memperhatikan hasil voting melalui tautan *google form*;
- c. hasil seleksi internal pimpinan unit kerja disampaikan kepada Tim RB area manajemen perubahan/ Kelompok Budaya Kerja (KBK) perangkat daerah; dan
- d. tim RB area manajemen perubahan/ Kelompok Budaya Kerja (KBK) perangkat daerah melakukan penelaahan atas hasil seleksi internal pimpinan unit kerja. Penelaahan lebih ditekankan pada pemenuhan kriteria dan komitmen individu yang diusulkan. Dalam proses penelaahan ini KBK dapat melakukan klarifikasi kepada pimpinan unit kerja dan individu yang diusulkan. Apabila diperlukan penilaian yang lebih khusus oleh KBK, kebijakannya diserahkan oleh pimpinan masing-masing instansi pemerintah.

2) Tahap *Assesment* oleh Tim RB area manajemen perubahan/ Kelompok Budaya Kerja (KBK) perangkat daerah.

Individu/kelompok 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/kelompok sebagai Agen Perubahan;
- b. penilaian dilakukan secara sederhana yang tidak memerlukan Biaya tinggi; dan
- c. hasil *Assesment* digunakan sebagai bahan pertimbangan pimpinan Instansi Pemerintah selain hasil seleksi penjaringan awal dalam menetapkan seorang individu/kelompok dapat menjadi Agen Perubahan, serta untuk program pengembangan dan pembinaan lanjutan dalam meningkatkan integritas dan kapabilitas individu/kelompok Agen Perubahan.

3) Tahap Penetapan Formal oleh Pimpinan Instansi Pemerintah.

Berdasarkan hasil seleksi penjaringan awal dan *assesment*, selanjutnya Pimpinan Instansi Pemerintah melakukan penetapan secara formal bagi individu/kelompok sebagai Agen Perubahan di lingkungan Instansi Pemerintah masing-masing. Hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan formal adalah:

- a. penetapan formal dilakukan dengan surat keputusan pimpinan instansi pemerintah; dan
- b. keputusan Pimpinan Instansi Pemerintah, minimal berisi tentang daftar individu/kelompok yang ditetapkan sebagai Agen Perubahan, peran, tugas dan fungsi Agen Perubahan serta jangka waktu Agen Perubahan (contoh surat keputusan sebagaimana lampiran II).

2.2.3. Peran Dan Tugas Agen Perubahan

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

2.2.4. Mekanisme Kerja Agen Perubahan

Mekanisme perlu ditetapkan agar diperoleh harmonisasi dan sinergitas gerak langkah antar komponen organisasi dalam melakukan perubahan dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Mekanisme kerja Agen Perubahan sebagai berikut:

- 1) Mekanisme Kerja Dengan Pimpinan Instansi Pemerintah:
 - a. agen Perubahan bertanggungjawab langsung kepada pimpinan Instansi Pemerintah selaku pihak yang menetapkan;
 - b. agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Rencana tindak harus mendapat persetujuan dari pimpinan instansi pemerintah;

- c. berdasarkan atas rencana tindak yang telah disetujui tersebut, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada pimpinan instansi pemerintah dengan tembusan kepada pimpinan perangkat daerah dan Tim RB Perangkat Daerah;
- d. pimpinan perangkat daerah/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; dan
- f. pimpinan Instansi Pemerintah memberikan arahan dan solusi kepada Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

2) Mekanisme Kerja Dengan Tim RB Perangkat Daerah dan Kelompok Budaya Kerja (KBK).

- a. tim RB di masing-masing Instansi Pemerintah khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan Bersama KBK mengkoordinasikan para Agen Perubahan. Koordinasi Tim RB dan KBK 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; dan
- b. tim RB di masing-masing perangkat daerah khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk mereplikasi kemajuan yang diperoleh disatu unit kerja ke unit kerja lainnya.

3) Mekanisme Kerja Dengan Sesama Agen Perubahan Lainnya

- a. individu Agen Perubahan dalam suatu unit kerja/organisasi dapat bergabung dalam Forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi;

- b. forum Agen Perubahan pada tingkat unit kerja/organisasi bergabung dalam sebuah Forum Agen Perubahan pada tingkat Instansi Pemerintah;
 - c. forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi Agen Perubahan Untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengetahuan/pengalaman serta untuk mereplikasi kemajuan dan hambatan/kendala yang dihadapi; dan
 - d. koordinasi antar Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.
- 4) Mekanisme Kerja Dengan Pegawai Lainnya
- a. agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan dilingkungan unit kerjanya melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan;
 - b. agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang yang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan Instansi Pemerintah masing masing kepada para pegawai melalui berbagai cara seperti pertemuan rutin dalam *knowledge sharing*, sosialisasi, pelatihan kantor sendiri; dan
 - c. penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari masing-masing Agen Perubahan. Selanjutnya secara bertahap Agen Perubahan mengajak individu anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kinerja organisasi. Mekanisme kerja poin 1) s/d 4) dapat dikembangkan oleh masing-masing Instansi Pemerintah sesuai dengan kebutuhan.

2.2.5. Rencana Tindak Agen Perubahan

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

- a. rencana tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu dan kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas keseharian dalam unit kerja masing-masing maupun pada tingkat Instansi Pemerintah;
- b. rencana tindak harus disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah dengan tembusan kepada Tim RBI dan pimpinan unit kerja;

- c. penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di unit kerja organisasi. Oleh karena itu, Substansi rencana tindak Agen Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan roadmap RBI masing-masing Instansi Pemerintah;
- d. penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain:
 - 1) Spesifik, yaitu rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan;
 - 2) Terukur, yaitu rencana tindak harus memiliki indicator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilanya;
 - 3) Logis, yaitu rencana kerja harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistik untuk dapat dicapai; dan
 - 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; dan
- f. bentuk formulir rencana tindak Agen Perubahan sesuai dalam tabel 1, dan dapat dikembangkan sesuai kebutuhan masing-masing Instansi Pemerintah.

Tabel 2. Rencana Tindak Agen Perubahan

No	Nilai Organisasi & <i>Core Value ASN</i>	Perubahan yang ingin dicapai			Rencana Tindak			Keterangan
		Sasaran	Indikator kinerja	Target	Kegiatan	Waktu		
1	2	3	4	5	6	7	8	

Keterangan: 1) diisi nomor urut.

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

*Catatan: Bentuk tabel dapat disesuaikan dengan kebutuhan

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

3. Tahap Pemantapan Nilai-Nilai

3.1. Pembinaan Agen Perubahan

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

- a. pemahaman tentang manajemen perubahan;
- b. pemahaman tentang program pencegahan korupsi;
- c. pemahaman tentang teori dan implementasi integritas dan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar ASN;
- d. teknik dan strategi komunikasi mempengaruhi orang lain; dan
- e. materi lainnya yang terkait dengan substansi program reformasi birokrasi dan pelayanan publik.

3.2. Penghargaan

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

3.3. Pengembangan Agen Perubahan

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

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

BAB IV

PEMBINAAN, MONITORING DAN EVALUASI

1. Pembinaan

Pembinaan pada level perangkat daerah dilakukan oleh masing-masing kepala perangkat daerah secara berjenjang melalui pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) dan *Agent of Change* di lingkungan perangkat daerah. Pembinaan pada level provinsi dilakukan oleh Gubernur dan Wakil Gubernur melalui Sekretaris Daerah dengan membentuk tim Pendampingan Budaya Kerja Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan budaya kerja. Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *scorecard* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi melalui penilaian mandiri (*self assessment*) dengan tautan *google form* sebagaimana terlampir pada lampiran II.

Dalam monitoring tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN untuk penguatan pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah, yang meliputi:

- Penerapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dalam Kepemimpinan dan Manajemen;
- Penerapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dalam pola pikir dan cara kerja;
- Penerapan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dalam perilaku kerja.

Penerapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dalam Kepemimpinan dan Manajemen serta Pola Pikir dan Cara Kerja untuk mengukur tingkat SOLIDER perangkat daerah. Sementara untuk monitoring terhadap perkembangan penerapan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dapat berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Lembar evaluasi perilaku kerja digunakan secara terintegrasi dengan penilaian kinerja individu sebagaimana diatur Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022. Selanjutnya untuk kepentingan monitoring dan evaluasi perkembangan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dan hubungannya secara komplementari dengan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dalam membentuk Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur maka dikembangkan formulir penilaian penerapan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dalam perilaku berkerja sebagai berikut:

**Formulir 1. pengukuran nilai-nilai organisasi SOLIDER dan nilai-nilai dasar (core value)
ASN BerAKHLAK**

Isilah jawaban Saudara pada setiap kotak yang menyertai pertanyaan sesuai dengan fakta nyata dalam aktivitas penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan pelayanan masyarakat di instansi masing-masing.

Seluruh pertanyaan harus diisi secara benar dan lengkap. Oleh karena itu sebelum dikumpulkan, periksalah kembali apakah setiap pertanyaan telah diisi dengan lengkap dan benar.

I. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dalam Kepemimpinan dan Manajemen:

1. Nilai-nilai organisasi SOLIDER telah dipahami secara jelas oleh setiap anggota organisasi dan dijabarkan secara fokus dalam kebijakan dan program kerja sehari-hari:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

2. Pimpinan menunjukkan komitmen dan keteladanan dalam melaksanakan secara konsisten nilai-nilai organisasi SOLIDER:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

3. Pimpinan melaksanakan dialog dua arah secara konsisten dengan seluruh jajaran untuk mengevaluasi kinerja, strategi, kebijakan dan program kerja dalam pencapaian nilai-nilai organisasi SOLIDER:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

4. Pimpinan bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang lebih efisien (*entrepreneurship*):

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

5. Ada tindak lanjut yang nyata atas hasil evaluasi terhadap kebijakan dan program kerja selama ini dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan publik:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

6. Penerapan nilai-nilai organisasi SOLIDER dilaksanakan secara berkelanjutan dengan terus melakukan pembaruan inovatif dalam pelayanan terhadap masyarakat:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

7. Sistem kebijakan publik yang diterapkan telah mencapai tujuan dan sasarannya secara efektif, efisien dan lincah (*agile*):

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

8. Organisasi telah menerapkan standar kualitas pelayanan masyarakat yang sesuai dengan tuntutan/kebutuhan masyarakat:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

9. Organisasi telah menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan kepemerintahan dan pelayanan masyarakat:

1. Ya 2. Sering 3. Kurang 4. Tidak

10. Upaya pengembangan SDM dalam membentuk pola pikir, sikap dan cara kerja yang produktif telah dilaksanakan secara komprehensif dan berkelanjutan:

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

Kategori Penilaian:

Penerapan Nilai-nilai Organisasi SOLIDER dalam Kepemimpinan dan Manajemen:

TOTAL SKOR	KATEGORI
10-11	BAIK-Untuk dipertahankan dan ditingkatkan
12-17	CEKUP BAIK-Perlu Peningkatan (Sosialisasi)
18-27	KURANG BAIK-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penerapan secara konsisten
28-40	BURUK-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penanganan Intensif atau dengan "laz enforcement"

Keterangan: skor sesuai nomor pada pilihan jawaban

II. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dalam Pola Pikir dan Cara Kerja:

11. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari dilayani menjadi melayani (*serving*):

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

12. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang hanya menjalankan wewenang menjadi menjalankan peran yang jauh lebih dinamis dan disruptif:

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

13. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja *out of the box* atau membuat terobosan baru yang berbeda dari umumnya atau biasanya:

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

14. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang selalu mendengar menjadi yang selalu memberikan masukan dan inovasi-inovasi demi tercapainya tujuan organisasi dalam pelayanan:

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

15. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang bersifat kurang peka menjadi lebih tanggap dan responsif dalam bekerja:

1. Ya

2. Sering

3. Kurang

4. Tidak

Kategori Penilaian:

Penerapan Nilai-nilai organisasi SOLIDER dalam Pola Pikir dan Cara Kerja:

TOTAL SKOR	KATEGORI
05-06	BAIK-Untuk dipertahankan dan ditingkatkan
07-09	BELUM BAIK-Perlu Peningkatan (Sosialisasi)
10-13	KURANG BAIK-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penerapan secara konsisten
14-20	TIDAK BAIK-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penanganan Intensif atau dengan "laz enforcement"

Keterangan: skor sesuai nomor pada pilihan jawaban

III. Penerapan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dalam Perilaku Bekerja:

A. Berorientasi Hasil

16. Pemahaman terhadap pelayanan

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

17. Cekatan dan solutif

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

18. Koreksi dan evaluasi

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

B. Akuntabel

19. Integritas dan profesionalisme

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

20. Wewenang dan tanggungjawab

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

21. Kepemimpinan dan teladan

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

C. Kompeten

22. Inovatif dan kreatif

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

23. Keikhlasan dan kejujuran

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

24. Komitmen dan konsistensi

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

D. Harmonis

25. Toleransi dan kerukunan

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

26. Kepedulian dan kepekaan diri

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

27. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. kurang

E. Loyal

28. Dediikasi dan loyalitas

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

29. Disiplin dan keteraturan kerja

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

30. Keteguhan dan ketegasan

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

F. Adaptif

31. Kreatifitas dan kepekaan terhadap lingkungan kerja

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

32. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan dan menangani konflik

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

G. Kolaboratif

33. Keadilan dan keterbukaan

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

34. Semangat dan motivasi

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

35. Ketekunan dan kesabaran

1. sangat tinggi 2. tinggi 3. cukup 4. Kurang

Kategori Penilaian:

Penerapan Nilai-Nilai Dasar (core value) ASN BerAKHLAK dalam Perilaku Bekerja:

TOTAL SKOR	KATEGORI
19-20	BAIK (diatas Ekspektasi)-Untuk dipertahankan dan ditingkatkan
21-32	BELUM BAIK (Sesuai Ekspektasi)-Perlu Peningkatan (Sosialisasi)
33-48	KURANG BAIK (dibawah Ekspektasi)-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penerapan secara konsisten
49-64	TIDAK BAIK (dibawah Ekspektasi)-Perlu Sosialisasi, Pelatihan, dan Penanganan Intensif atau dengan "laz enforcement"

Keterangan: skor sesuai nomor pada pilihan jawaban

Tanggal : _____

Instansi : _____

Satuan/Unit Kerja : _____

Selanjutnya untuk kepentingan Monitoring dan evaluasi secara terintegrasi dan berbasis digital berikut disiapkan tautan *google form* untuk setiap perangkat daerah yang akan dikelola bersama dengan prinsip berbagai pakai (*sharing*) sebagai berikut:

Tabel 3. Daftar tautan google form formulir monitoring dan evaluasi Penerapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK di Perangkat Daerah Provinsi NTT

No	Perangkat Daerah	Link Formulir Monitoring dan evaluasi
1	Biro Administrasi Pimpinan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BiroAdpim
2	Biro Perekonomian dan Administrasi Pembangunan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BiroPerekonomianAP
3	Biro Hukum	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BiroHukum
4	Biro Organisasi	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Organisasi
5	Biro Pengadaan Barang dan Jasa	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_PBJ
6	Biro Umum	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Biroumum
7	Biro Pemerintahan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Biropem
8	Sekretariat Dewan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_SETWAN
9	Inspektorat Daerah	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Inspektorat
10	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_PK
11	Dinas Kesehatan, Kependudukan dan Pencatatan Sipil	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DINKES
12	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_PUPR
13	Dinas Sosial	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DINSOS
14	Dinas Koperasi, Tenaga Kerja dan Transmigrasi	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Nakertrans
15	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DP3A
16	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Pertanian
17	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DLHK
18	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_PMD
19	Dinas Perhubungan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Perhubungan
20	Dinas Komunikasi dan Informatika	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Kominfo
21	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DPMPTSP
22	Dinas Pemuda dan Olahraga	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DISPORA
23	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	https://bit.ly/FormsurveySOLIDERberAKHLAK_ARPUS
24	Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DINPAR
25	Dinas Kelautan dan Perikanan	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DKP
26	Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_ESDM

27	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_DISPERINDAG
28	Dinas Peternakan	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Peternakan
29	Badan Keuangan Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Keuangan
30	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BPSDM
31	Badan Kepegawaian Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BKD
32	Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Bappelitbangda
33	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BPBD
34	Badan Pengelola Perbatasan	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Perbatasan
35	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Kesbangpol
36	Badan Pendapatan dan Aset Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_BPAD
37	Badan Penghubung Daerah	https://bit.ly/Formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_Penghubung
38	Rumah Sakit Umum Daerah Prof. DR. W. Z. Johannes Kupang	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_RSUD
39	Satuan Polisi Pamong Praja	https://bit.ly/formsurvey_SOLIDER_berAKHLAK_SATPOLPP

Tampilan tautan formulir monitoring dan evaluasi berbasis *google form* sebagaimana pada gambar 4 berikut.

Gambar 4. Tampilan formulir monitoring dan evaluasi pada *google form*

SOLIDER
Serving, Out of the box, Lincah, Inovatif, Dinamis dan disruptif,
Entrepreneur, Responsif dan restoratif

Penerapan nilai-nilai Organisasi SOLIDER

Isilah jawaban Saudara pada setiap kotak yang menyertai pertanyaan sesuai dengan fakta nyata dalam aktivitas penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dan pelayanan masyarakat di instansi masing-masing.
Seluruh pertanyaan harus diisi secara benar dan lengkap. Oleh karena itu sebelum dikumpulkan, periksalah kembali apakah setiap pertanyaan telah diisi dengan lengkap dan benar.

✉ birokinerjarb@gmail.com (tidak dibagikan) Ganti akun

I. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dalam Kepemimpinan dan Manajemen:

II. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi SOLIDER dalam Pola Pikir dan Cara Kerja:

11. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari dilayani menjadi melayani (serving):

- Ya
- sering
- kurang
- tidak

12. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang hanya menjalankan wewenang menjadi menjalankan peran yang jauh lebih dinamis dan disruptif:

- Ya
- sering
- kurang
- tidak

III. Penerapan Nilai-Nilai dasar (core value) ASN BerAKHLAK dalam Perilaku bekerja :



A. Berorientasi Pelayanan

16. Pemahaman terhadap pelayanan

- sangat tinggi
- tinggi
- cukup
- kurang

Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan. Contoh pemberian penghargaan adalah dengan diumumkan dalam laman (*website*) atau pada papan pengumuman maupun apel kesadaran bagi kelompok terbaik pada 3 (tiga) bulan pertama. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan tambahan anggaran atau penghargaan lain untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai dasar peningkatan *public service motivation* (PSM).

BAB V

PENUTUP

Pengembangan budaya kerja (*culture set*) dan perubahan pola pikir (*mind set*) dengan penanaman nilai-nilai organisasi SOLIDER dan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK untuk mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah sebuah keutamaan yang kontekstual.

Pedoman ini dikeluarkan untuk menjadi panduan pelaksanaan manajemen perubahan yang lebih terstruktur dan sistematis. Harapannya, pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi NTT tidak terjebak pada formalisme, semu dan supervisial.

N

GUBERNUR NUSA TENGGARA TIMUR

VIKTOR BUNGTILU LAISKODAT