



BUPATI KUPANG
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR
PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR 52 TAHUN 2022
TENTANG
PEDOMAN PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI MEDIASI
DAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA BerAKHLAK
DI KABUPATEN KUPANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KUPANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mencapai tujuan reformasi birokrasi, telah ditetapkan Peraturan Bupati Kupang Nomor 48 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Lingkup Pemerintah Kabupaten Kupang;
- b. bahwa dalam rangka implementasi Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara, maka pengaturan terhadap budaya kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Kupang Nomor 48 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Lingkup Pemerintah Kabupaten Kupang perlu penyesuaian agar dapat mengakomodir *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK, *employer branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” dan Pembangunan Agen Perubahan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu membentuk Peraturan Bupati tentang Pedoman Pelaksanaan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dan Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK di Kabupaten Kupang;
- Mengingat : 1. Undang - Undang Nomor 69 Tahun 1958 tentang Pembentukan Daerah - daerah Tingkat II dalam Wilayah Daerah - daerah Tingkat I Bali, Nusa Tenggara Barat dan Nusa Tenggara Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 122, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1655);

A

2. 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);
3. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 2036);
4. Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kupang (Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2016 Nomor 6, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Nomor 011) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Kupang Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Kupang (Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2020 Nomor 19, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kupang Nomor 040);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan: PERATURAH BUPATI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN NILAI-NILAI ORGANISASI MEDIASI DAN NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA BerAKHLAK DI KABUPATEN KUPANG.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Kupang.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Kupang.
3. Bupati adalah Bupati Kupang.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Kupang.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan tugas pemerintahan di bidang tertentu.
6. Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah.
7. Nilai-nilai organisasi adalah dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan individu dalam organisasi meliputi cara berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.
8. Nilai-nilai dasar (core values) ASN adalah panduan perilaku kerja ASN yang menjadi dasar penguatan budaya pemerintahan yang bersumber dari kode etik PNS.

9. Mediasi adalah nilai-nilai organisasi yang dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Daerah.
10. 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.
11. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan anutan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
12. Budaya Kerja 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.
13. Kelompok Budaya Kerja yang selanjutnya disingkat KBK adalah Organisasi Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Daerah yang bersifat informal, dibentuk oleh Perangkat Daerah dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah.
14. Nilai Budaya adalah konsep abstrak mengenai masalah dasar yang sangat penting dan bernilai positif bagi kehidupan manusia.
15. Internalisasi adalah proses penanaman nilai-nilai yang terkandung didalam budaya kerja dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Kupang.
16. Sosialisasi adalah proses pemberian pemahaman yang mendorong aparatur melaksanakan nilai budaya kerja.

BAB II

MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

Maksud ditetapkannya Peraturan Bupati ini adalah sebagai pedoman bagi Perangkat Daerah dan Aparatur Sipil Negara melaksanakan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar perilaku di lingkungan Pemerintah Daerah.

Pasal 3

Tujuan ditetapkannya Peraturan Bupati ini meliputi :

- a. Mewujudkan Perangkat Daerah dan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah agar memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar perilaku Aparatur Sipil Negara dalam kehidupan kepublikan;
- b. Memberikan gambaran indikator nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara 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 ruled based bureaucracy melampaui performanced based bureaucracy ke dynamic governance. A

BAB III
RUANG LINGKUP

Pasal 4

Ruang lingkup pengaturan dalam Peraturan Bupati ini meliputi :

- a. Nilai-Nilai Organisasi Mediasi dan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK;
- b. Internalisasi dan Sosialisasi;
- c. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi Mediasi dan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK;
- d. Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan; dan
- e. Pembinaan.

BAB IV
NILAI-NILAI ORGANISASI MEDIASI
DAN NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK

Pasal 5

- (1) Nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai ASN BerAKHLAK merupakan cita-cita luhur untuk mewujudkan tata nilai kepublikan masyarakat daerah yang bhineka dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- (2) Nilai-nilai organisasi Mediasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki 2 (dua) makna yaitu :
 - a. Mediasi bermakna watak, sikap dan perilaku pemerintahan lebih mencerminkan kemudahan pelayanan, ketaatan, pembaharuan serta komitmen dalam memberikan pelayanan.
 - b. Mediasi sebagai akronim melayani, disiplin, inovatif, akuntabel, dan profesionalisme.
- (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.
- (4) Setiap Organisasi Perangkat Daerah dan Aparatur Sipil Negara wajib menerapkan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (5) Pedoman pelaksanaan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB V
INTERNALISASI DAN SOSIALISASI

Pasal 6

Internalisasi dan sosialisasi nilai budaya kerja dilakukan secara terus-menerus kepada aparatur di lingkungan Pemerintahan Daerah.

Pasal 7

Pimpinan Perangkat Daerah bertanggungjawab atas pelaksanaan internalisasi dan sosialisasi nilai budaya kerja di lingkungan Perangkat Daerah masing-masing.

BAB VI
PENERAPAN NILAI-NILAI ORGANISASI MEDIASI
DAN NILAI-NILAI DASAR ASN BerAKHLAK

Pasal 8

- (1) Pimpinan Perangkat Daerah berperan sebagai panutan atau role model dalam penerapan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK budaya kerja dilingkungan Perangkat Daerah masing-masing.
- (2) Setiap Organisasi Perangkat Daerah dan Aparatur Sipil Negara wajib menerapkan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (3) Pedoman pelaksanaan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB VII
MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN

Pasal 9

- (1) Monitoring, evaluasi dan pelaporan implementasi nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dilaksanakan oleh Tim Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan.
- (2) Tim Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Bupati.
- (3) Tim Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan melaporkan pelaksanaan penerapan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

BAB VIII
PEMBINAAN

Pasal 10

- (1) Bupati melakukan pembinaan penerapan nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang.
- (2) Pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui :
 - a. pemberian arahan dan petunjuk;
 - b. pemberian contoh atau keteladanan;
 - c. sosialisasi;
 - d. motivasi untuk pembentukan dan pelaksanaan kelompok budaya kerja;
 - e. agen perubahan.

BAB IX
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Dengan berlakunya Peraturan Bupati ini, maka Peraturan Bupati Nomor 48 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Lingkup Pemerintah Kabupaten Kupang (Berita Daerah Kabupaten Kupang Tahun 2019 Nomor 48) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi.

Pasal 12

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Kupang.

Ditetapkan di Oelamasi,
pada tanggal 27 September 2022

BUPATI KUPANG,



KORINUS MASNENO

Diundangkan di Oelamasi,
pada tanggal 27 September 2022

SEKRETARIS DAERAH

KABUPATEN KUPANG,

OBET LAHA

BERITA DAERAH KABUPATEN KUPANG TAHUN 2022 NOMOR 86

LAMPIRAN I
PERATURAN BUPATI KUPANG
NOMOR 52 TAHUN 2022
TENTANG PEDOMAN
PELAKSANAAN NILAI-NILAI
ORGANISASI MEDIASI DAN
NILAI-NILAI DASAR APARATUR
SIPIL NEGARA BerAKHLAK
DI KABUPATEN KUPANG

BAB I
PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang professional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dari KKN, profesional melayani publik, berdedikasi, dan memegang tegus 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, dan telah dijabarkan dalam Peraturan Bupati Kupang Nomor 48 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Lingkup Pemerintah Kabupaten Kupang.

Pemerintah Kabupaten Kupang telah mengadopsi ke dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2019-2024. Namun demikian belum menunjukkan hasil yang signifikan bagi upaya perubahan menuju birokrasi dinamis. Hal ini menjawab hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi tahun 2021 bahwa indeks Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Kupang adalah 40.67 dari bobot 100. Kondisi tersebut salah satunya disebabkan oleh transfer paradigm yang kurang kontekstual dan cenderung terjebak pada formalism dan bersifat supervisial (Letor, 2020). Pada area manajemen perubahan misalnya identifikasi nilai-nilai positif organisasi yaitu melayani, disiplin, inovatif, akuntabel dan profesionalisme. Belakangan ini nilai-nilai utama birokrasi dilembagakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 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 Kabupaten Kupang perlu melakukan upaya luar biasa (*extra ordinary*) untuk menyuntikan perubahan paradigm yang memungkinkan ditemukannya terobosan di luar kebiasaan atau rutinitas yang ada (*business as usual*). Caranya dengan mengkonstruksi budaya birokrasi baru yang jauh lebih dinamis sehingga dapat meninggalkan birokrasi yang lamban, kaku, berbelit-belit (*red tape*) dan ego sektoral (*sylo mentality*) melalui penetapan dan pelebagaan nilai yang jauh lebih kontekstual dengan agenda perubahan reformasi birokrasi.

Pengembangan budaya kerja atau budaya pemerintahan tersebut merupakan sekumpulan nilai-nilai kepublikan berbasis kearifan lokal yang berkembang dalam masyarakat Kabupaten Kupang yang juga turut membentuk panggilan pelayanan aparatur sipil Negara di Kabupaten Kupang untuk melayani dengan semangat mediasi. Semangat mediasi pada komunitas adat, agama dan keluarga inilah yang menyebabkan *publik service motivation* (PSM) ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang relatif mengimbangi motivasi ekstrinsik berupa besaran penghasilan dan kemudahan fasilitas.

Nilai-nilai birokrasi melalui Peraturan Bupati ini yaitu melayani, disiplin, inovatif, akuntabel dan profesional dikembangkan untuk mengubah stigma birokrasi yang lamban, kaku dan berbelit-belit (*red tape*) serta adanya ego sektoral (*sylo mentaUty*). Oleh karenanya nilai-nilai dengan akronim "MEDIASI" tersebut perlu terus dilembagakan dan dikembangkan sebagai penggerak utama/*prime mover* 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi. Nilai-nilai MEDIASI di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang 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 Kabupaten Kupang menjadi mediasi 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:

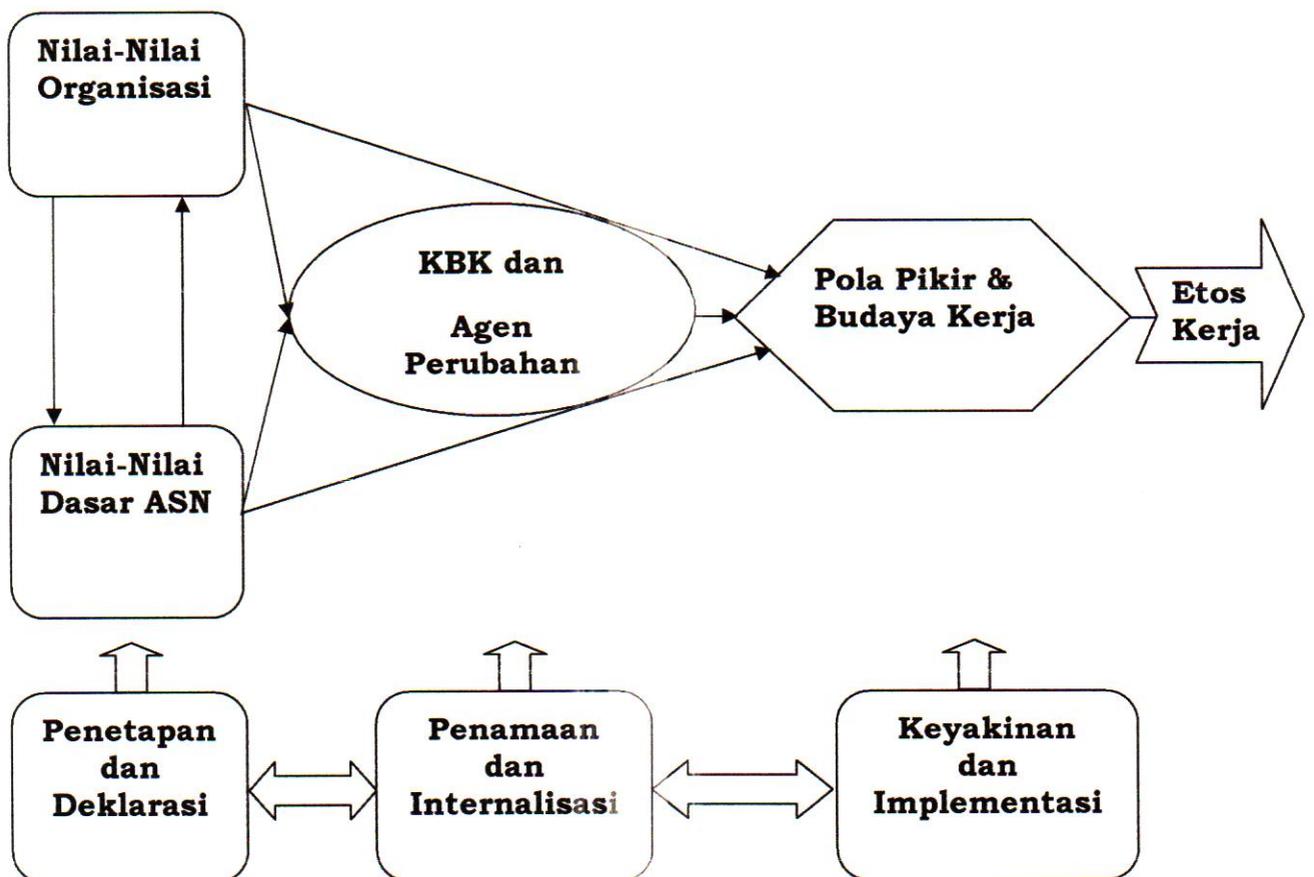
- a. *Artifacts*, tingkat pertama/atas dimana kegiatan atau bentuk organisasi terlihat seperti struktur organisasi maupun proses, lingkungan fisik organisasi dan produk-produk yang dihasilkan;
- b. *Espoused Values and Beliefs*, tingkat kedua adalah nilai-nilai yang didukung, terdiri dari strategi, tujuan, 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 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 pembentukan 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 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 1.1 Hubungan Nilai-Nilai Organisasi dan Nilai-Nilai Dasar ASN Dalam Membentuk Pola Pikir dan Budaya Kerja



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 MEDIASI dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang.

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

1. Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI

Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan dan kesepakatan sebagai pedoman yang mendasari bagaimana individu-individu berperilaku 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 pelebagaan nilai-nilai organisasi MEDIASI sebagaimana telah ditetapkan pada batang tubuh Peraturan Bupati ini.

Nilai-nilai organisasi MEDIASI lahir dari nilai-nilai kearifan lokal dan nilai yang diintroduksi pimpinan serta telah berkembang menjadi nilai kepublikan masyarakat Kabupaten Kupang. Deklarasi nilai-nilai organisasi MEDIASI adalah salah satu bentuk komitmen Pemerintah Kabupaten Kupang untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) dan atau tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance*).

Sebagai nilai kepublikan yang telah berkembang dalam pluralitas masyarakat Kabupaten Kupang, MEDIASI memiliki dua makna yaitu: pertama, MEDIASI dimaknai sebagai watak, sikap dan perilaku pemerintahan lebih mencerminkan kemudahan pelayanan, ketaatan, pembaharuan serta komitmen dalam memberikan pelayanan. Makna kedua, MEDIASI sebagai akronim dari Melayani, Disiplin, Inovatif, Akuntabel dan Profesionalisme. Adapun makna masing-masing rangkaian tersebut berdasarkan aspek kepemimpinan dan manajemen serta pola pikir dan cara kerja adalah sebagai berikut:

a. Melayani

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA MELAYANI	
DEFINISI	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.
INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA MELAYANI	SITUASI
Memahami dan memberikan pelayanan yang baik sesuai standar	a. ketika memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang dilayani; b. ketika membangun hubungan dengan pihak-pihak yang dilayani; dan c. ketika diharapkan memberikan nilai-nilai tumbuh atas layanan yang diberikan kepada pihak-pihak yang dilayani.
Memberikan pelayanan sesuai standard dan menunjukkan komitmen dalam pelayanan	
Memberikan pelayanan diatas standar untuk memastikan keputusan pihak-pihak yang dilayani sesuai arahan atasan	
Memberikan pelayanan diatas standard dan membangun nilai tambah dalam pelayanan	
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	

A

b. Disiplin

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA DISIPLIN	
DEFINISI	Sikap dan komitmen organisasi dalam mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA DISIPLIN	SITUASI
Melaksanakan tugas dengan tepat waktu	a. ketika melaksanakan tugas dalam pekerjaannya;
Menaati peraturan perundang-undangan	b. ketika bekerja didalam kelompok; dan
Melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab	c. ketika diharapkan dengan benturan kepentingan.

c. Inovatif

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA INOVATIF	
DEFINISI	Sikap dan komitmen organisasi selalu melakukan pembaharuan yang bersifat positif kearah kemajuan individu dan kelompok.
INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA INOVATIF	SITUASI
Memiliki kemauan dan motivasi yang tinggi untuk mencari dan menciptakan sesuatu yang baru secara positif menuju kemajuan	a. ketika melaksanakan tugas dalam pekerjaannya;
Berpikir jauh kedepan dengan melihat peluang inovasi;	b. ketika bekerja di dalam kelompok; dan
Mengembangkan kemampuan diri baik secara individual maupun kelompok serta tidak bersikap egois dan tetap menjunjung tinggi etika yang ada dalam memperoleh materi pembaharuan;	c. ketika beradaptasi dengan menggunakan teknologi digital.
Memiliki jiwa kreativitas dalam bekerja;	
Mengambil tindakan konstruktif dan mengembangkan ide baru untuk memperbaiki situasi kerja yang menantang dan kurang kondusif	

d. Akuntabel

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA AKUNTABEL	
DEFINISI	Sikap dan komitmen organisasi dalam memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan dan dapat mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.
INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA AKUNTABEL	SITUASI
Memenuhi target kinerja yang telah ditetapkan	a. ketika melaksanakan tugas dalam pekerjaannya;
Mempertanggungjawabkan hasil kerja dan seluruh sumber daya yang telah dipergunakan secara andal dan terbuka	b. ketika bekerja di dalam kelompok; dan
Siap memberikan pertanggungjawaban secara terbuka kepada para pihak yang berkepentingan	c. ketika dituntut untuk melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

A

e. Profesionalisme

ASPEK POLA PIKIR DAN CARA KERJA PROFESIONALISME	
DEFINISI	Sikap dan perilaku organisasi dalam memenuhi tuntutan kompetensi, komitmen dan prestasi pada pekerjaannya.
INDIKATOR POLA PIKIR DAN CARA KERJA PROFESIONALISME	SITUASI
Memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya	a. ketika melaksanakan tugas dalam pekerjaannya;
Mempunyai komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaan	b. ketika bekerja didalam kelompok;
Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugas	c. ketika dituntut untuk mengembangkan jaringan kerjasama.
Bekerja secara cermat, tepat dan cepat	
Bertindak secara efektif dan efisien	

2. Nilai-Nilai ASN BerAKHLAK

Beririsan dan bersifat komplementari dengan nilai-nilai organisasi MEDIASI, nilai-nilai ASN BerAKHLAK yang merupakan 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 berkelakuan mulia. 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 MEDIASI 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 MEDIASI yaitu pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan baik pada perspektif organisasi maupun individu.
- Menciptakan deregulasi kebijakan MEDIASI yaitu kebijakan yang bukan hanya berbasis pada bukti (*evidence based policy*) namun kontekstual dan dinamis berbasis kearifan yang mampu menjawab masalah dan kebutuhan masyarakat (*demand-based policy*).
- Menata dan menguatkan kelembagaan MEDIASI yaitu kelembagaan yang bukan hanya berorientasi pada prinsip *right-sizing* berbasis kewenangan dalam urusan pemerintahan namun mengarah pada organisasi yang melayani, akuntabel dan inovatif menuju birokrasi kelas dunia berdasarkan semangat *dynamic governance* dimana memperhitungkan kehadiran aktor lain (komunitas/*civil society* dan *private sector*) dalam pelayanan publik serta penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi di sektor publik.
- Mendorong tata laksana MEDIASI 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 yang baik akibat sentuhan digitalisasi yang sangat transformatif dan radikal yang akan menjadikan pemerintah tidak terlihat tapi ada (*seemZess*) ditandai dengan pelayanan pemerintahan setiap saat, kapan saja atau dimana saja (*any/real/every time governmenty*) tanpa dibatasi atau harus mengunjungi kantor pemerintah (*buildingless*).
- Menciptakan Sumber Daya Manusia aparatur MEDIASI 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 yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam melayani masyarakat.
- Menguatkan sistem akuntabilitas MEDIASI 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*.

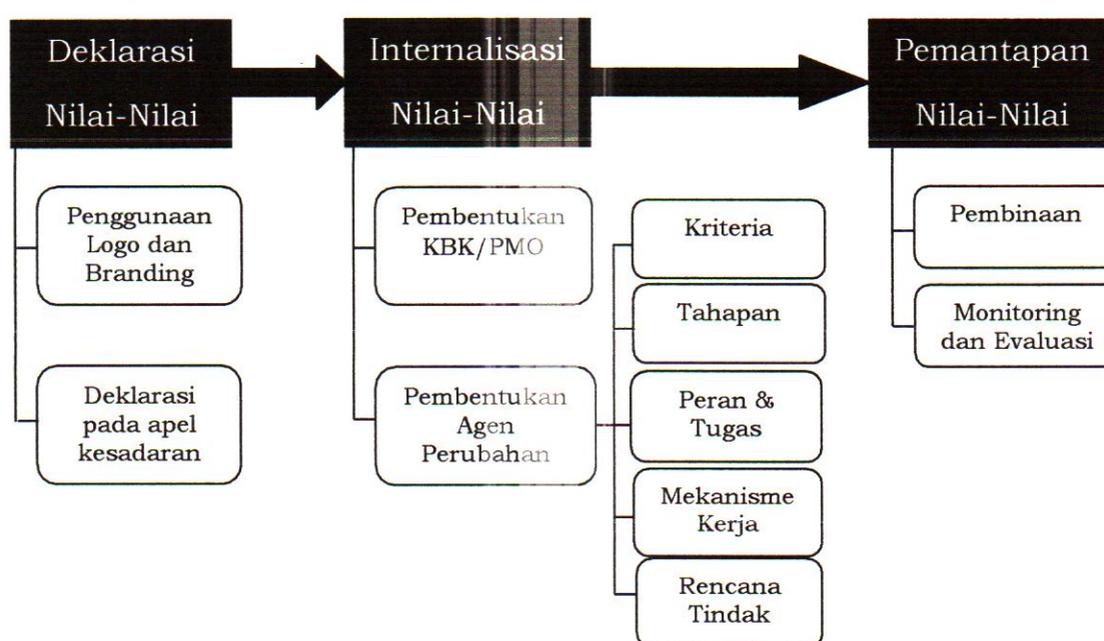
- Menguatkan sistem pengawasan MEDIASI yaitu sistem pengawasan yang menumbuhkan budaya *three lines of defence* yaitu mekanisme pertahanan secara berlapis untuk mengelola risiko. Dalam hal ini dibutuhkan optimalisasi peran APIP sebagai *over sight*, *Insight* dan *foresight* dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan.

Menguatkan pelayanan publik MEDIASI 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 dan tepat di unit kerja/perangkat daerah pelayanan publik, investasi dan perijinan. *R*

BAB III
PENERAPAN NILAI-NILAI ORGANISASI MEDIASI
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 3.1 Tahapan Deklarasi, Internalisasi dan Pemantapan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK



1. Tahap Deklarasi Nilai-Nilai

Dengan ditetapkannya nilai-nilai organisasi MEDIASI 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 MEDIASI dan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK adalah deklarasi oleh setiap perangkat daerah lingkup Pemerintah Kabupaten Kupang. Nilai-nilai Organisasi MEDIASI 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 MEDIASI



- Organization Branding

KABUPATEN KUPANG
Maju, Mandiri dan Sejahtera

- Logo Nilai Dasar ASN BerAKHLAK

ASN Pemerintah Kabupaten Kupang
BerAKHLAK

- Employer Branding

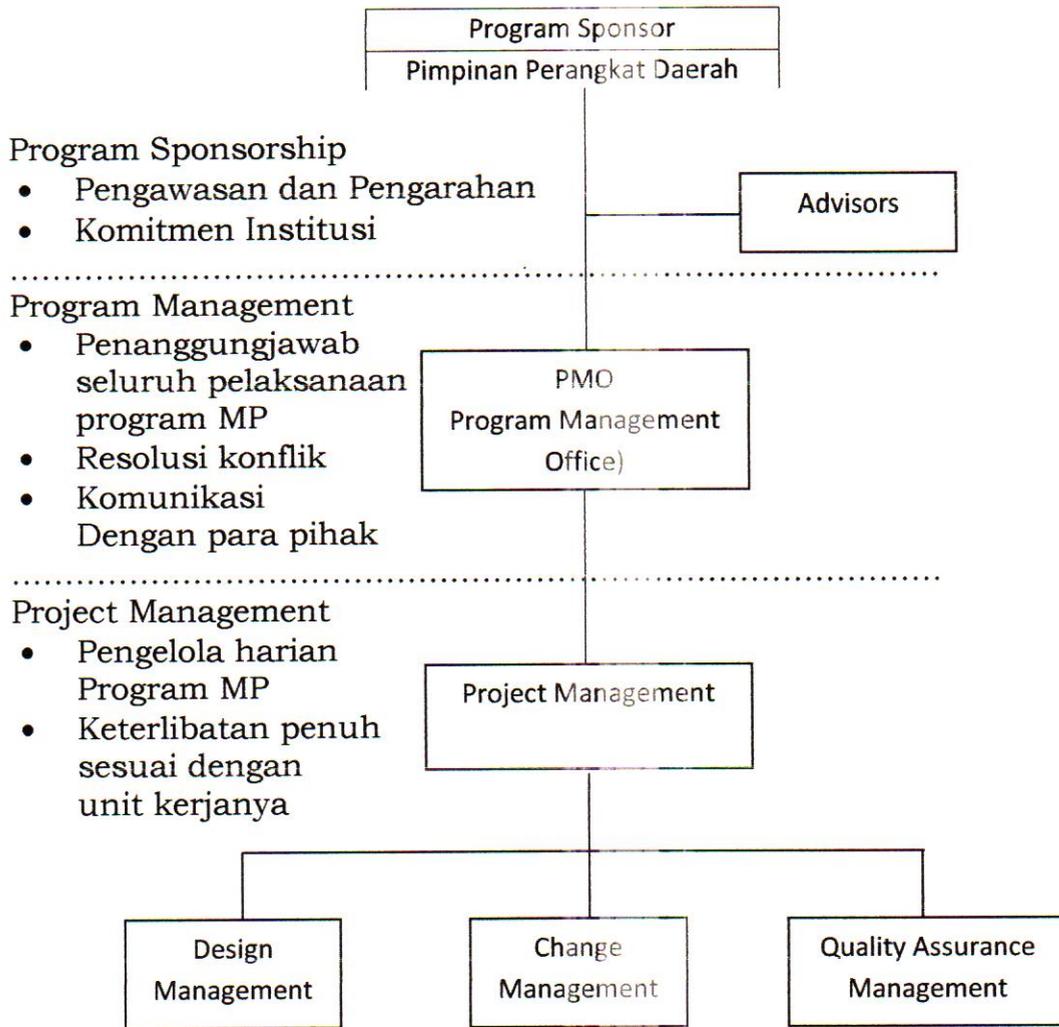
bangga
melayani
bangsa

2. Tahap Internalisasi Nilai-Nilai

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

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

Gambar 3.2 Bagan Struktur Kelompok Budaya Kerja (KBK)/ *Program Management Office (PMO)*



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

- a) Sub tim *Design Management*, berperan dalam menyusun desain teknis program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja;
- b) Sub tim *Change Management*, berperan dalam persiapan teknis program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja;
- c) 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 3.1. Tabel Peran Kelompok Budaya Kerja di Perangkat Daerah

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

2.2. Pembangunan Agen Perubahan

Selain membentuk Kelompok Budaya Kerja (KBK), setiap perangkat daerah perlu membangun agen perubahan 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 MEDIASI 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;
 - b. proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada pimpinan masing-masing unit kerja. Mekanisme seleksi internal bisa melalui musyawarah dan juga dapat melalui penilaian pimpinan;
 - 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 penjarangan 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 bagian bahan pertimbangan pimpinan Instansi Pemerintah selain hasil seleksi penjarangan 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 penjarangan 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.

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 Kabupaten Kupang. 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;

A

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

R

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
MONITORING, EVALUASI DAN PELAPORAN

1. 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, dikembangkan proses monitoring dan evaluasi melalui penilaian mandiri (*self assessment*).

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 Kabupaten Kupang, yang meliputi:

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

Penerapan nilai-nilai organisasi MEDIASI dalam Kepemimpinan dan Manajemen serta Pola Pikir dan Cara Kerja untuk mengukur budaya kerja 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 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. 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 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Selanjutnya untuk kepentingan monitoring dan evaluasi perkembangan nilai-nilai dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dan hubungannya secara komplementari dengan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dalam membentuk Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang maka dikembangkan formulir penilaian penerapan Nilai-Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK dalam perilaku berkerja sebagai berikut:

Formulir 1. Pengukuran Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI 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 MEDIASI dalam Kepemimpinan dan Manajemen

1. Nilai-nilai organisasi MEDIASI 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 MEDIASI.

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

A

- II. Penerapan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dalam Pola Pikir dan Cara Kerja
11. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari dilayani menjadi melayani:
 1. Ya
 2. Sering
 3. Kurang
 4. Tidak
 12. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dalam menjalankan wewenang lebih disiplin dalam mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.
 1. Ya
 2. Sering
 3. Kurang
 4. Tidak
 13. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja 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 fokus realisasi serapan anggaran menjadi fokus pencapaian hasil yang terukur dan dipertanggungjawabkan:
 1. Ya
 2. Sering
 3. Kurang
 4. Tidak
 15. Telah terjadi perubahan pola pikir dan cara kerja dari yang bersifat kurang peka menjadi lebih cermat, tepat dan cepat dalam bekerja:
 1. Ya
 2. Sering
 3. Kurang
 4. Tidak

Kategori Penilaian :

Penerapan Nilai-Nilai Organisasi MEDIASI dalam Pola Pikir dan Cara Kerja

TOTAL SKOR	KATEGORI
05-06	BAIK—Untuk dipertahankan dan ditingkatkan
07-09	CUKUP BAIK—Perlu peningkatan (sosialisasi)
10-13	KURANG BAIK—Perlu sosialisasi, pelatihan, dan penerapan secara konsisten
14-20	BURUK—Perlu sosialisasi, pelatihan, dan penanganan intensif atau dengan “ <i>laz enforcement</i> ”

Keterangan : skor sesuai nomor pada 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 tanggung jawab
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 konsisten
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. Dedikasi 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–Untuk dipertahankan dan ditingkatkan
21-32	CUKUP BAIK–Perlu peningkatan (sosialisasi)
33-48	KURANG BAIK–Perlu sosialisasi, pelatihan, dan penerapan secara konsisten
49-64	BURUK–Perlu sosialisasi, pelatihan, dan penanganan intensif atau dengan “ <i>laz enforcement</i> ”

Keterangan : skor sesuai nomor pada jawaban

Tanggal :

Instansi :

Satuan/Unit Kerja :

2. Pelaporan

Pelaporan merupakan pertanggungjawaban dalam pembinaan atas implementasi nilai-nilai organisasi Mediasi dan nilai-nilai dasar (core value) ASN BerAKHLAK. Pejabat yang secara fungsional bertanggungjawab dalam pembinaan personil mengolah hasil evaluasi yang telah diisi menjadi laporan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan menjadi bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kupang untuk dilaksanakan tindaklanjut yang diperlukan. Bentuk Laporan Evaluasi, yaitu :

Laporan Evaluasi
Budaya Kerja Pada Pemerintah Kabupaten Kupang

Satuan/ Unit Kerja	Total Score dan Kategori						Keterangan
	TS I	Ka I	TS II	Ka II	TS III	Ka III	
RATA- RATA							

....., 20...

Penanggung Jawab Evaluasi :

Jabatan :

Pangkat/Golongan :

(.....)
NIP. *R*

Petunjuk Pengisian Laporan Evaluasi

- Instansi : Diisi dengan nama instansi
Tanggal : Diisi dengan tanggal pelaporan
Penanggung jawab evaluasi : Diisi nama pejabat yang ditunjuk sebagai penanggung jawab evaluasi, dengan ketentuan Sekretaris Daerah untuk Kab/Kota
Jabatan : Diisi dengan jabatan pejabat yang di tunjuk sebagai penanggung jawab evaluasi
Pangkat/Golongan : Diisi dengan pangkat/golongan pejabat yang di tunjuk sebagai penanggung jawab evaluasi
Satuan Kerja : Diisi dengan nama satuan kerja yang ada pada instansi bersangkutan
TS I : Diisi Total Score dari Kelompok I
Ka I : Diisi Kategori total score kelompok I (Sesuai tabel kategori)
TS II : Diisi Kategori total score kelompok I (Sesuai tabel kategori)
Ka II : Diisi Kategori total score kelompok II (Sesuai tabel kategori)
TS III : Diisi Total Score dari Kelompok III
Ka III : Diisi Kategori total score kelompok III (Sesuai tabel kategori)
Keterangan : Diisi keterangan yang ingin di berikan, dapat diisi bebas sesuai kebutuhan
RATA-RATA : Diisi nilai rata-rata dari seluruh total score satuan kerja dan kategori diisi sesuai tabel kategori

BAB V PENUTUP

Pengembangan budaya kerja (*culture set*) dan perubahan pola pikir (*mind set*) dengan penanaman nilai-nilai organisasi MEDIASI dan Nilai- Nilai Dasar (*core value*) ASN BerAKHLAK untuk mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang 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 Kabupaten Kupang tidak terjebak pada formalisme, semu dan supervisial.

KABUPATEN KUPANG,



KORINUS MASNENO