



SALINAN

GUBERNUR JAWA BARAT

PERATURAN GUBERNUR JAWA BARAT  
NOMOR 33 TAHUN 2021  
TENTANG  
BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR JAWA BARAT,

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 dan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 32 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 89 Tahun 2019 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2019-2023, perlu pedoman untuk percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi pada area Manajemen Perubahan serta pedoman dalam membangun Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Budaya Kerja dan Tata Kelola Agen Perubahan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1950 tentang Pembentukan Provinsi Jawa Barat (Berita Negara Republik Indonesia tanggal 4 Juli 1950) jo. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 1950 tentang Pemerintahan Jakarta Raya (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 31, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 15) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4744) dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2000 tentang Pembentukan Provinsi Banten (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4010);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);

3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025;
6. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 135 Tahun 2018 tentang Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 163);
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
10. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
11. 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);
12. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 9 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2005–2025 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2008 Nomor 8 Seri E, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 45) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 7 Tahun 2019 tentang Perubahan Kedua Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 9 Tahun 2008 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Provinsi Jawa Barat Tahun 2005-2025 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 Nomor 7, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 236);

13. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 11 Tahun 2011 tentang Transparansi, Partisipasi, dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2011 Nomor 11 Seri E, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 104);
14. Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 30 Tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Tranparansi Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Berita Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2014 Nomor 30 Seri E);
15. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2018-2023 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2019 Nomor 8, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 237) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun 2018-2023 (Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Tahun 2021 Nomor 8, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Jawa Barat Nomor 252);

#### MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA BARAT.

#### BAB I

#### KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah Provinsi adalah Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Pemerintah Daerah Provinsi adalah Gubernur sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Gubernur adalah Gubernur Jawa Barat.
4. Perangkat Daerah Provinsi adalah unsur pembantu Gubernur dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi dalam penyelenggaraan unsur pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Provinsi.
5. Reformasi Birokrasi adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

6. Budaya Kerja adalah sikap serta perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing.
7. Nilai Budaya Kerja adalah pilihan nilai moral dan etika meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
8. Agen Perubahan adalah pegawai negeri sipil terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
9. Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, yang selanjutnya disebut Tim RB, adalah Tim yang dibentuk Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat untuk mendorong dan mengawal pelaksanaan reformasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
10. Tim Kerja adalah kelompok kerja dari Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, yang membidangi tata kelola budaya kerja dan agen perubahan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
11. Panitia Seleksi Agen Perubahan, yang selanjutnya disebut Pansel, adalah tim *ad-hoc* yang dibentuk oleh Sekretaris Daerah selaku Ketua Tim Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat untuk melaksanakan pemilihan Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
12. Forum Agen Perubahan adalah pertemuan para Agen Perubahan sebagai sarana komunikasi bagi Agen Perubahan dalam pertukaran pengetahuan dan pengalaman untuk mempercepat dan memperkuat terjadinya perubahan pada organisasi tersebut.
13. Rencana Tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu/kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas dan fungsi serta agenda perubahan.
14. Internalisasi adalah proses penanaman dan pembiasaan nilai-nilai yang terkandung di dalam Budaya Kerja pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
15. Sosialisasi adalah proses pemberian pemahaman yang mendorong aparatur melaksanakan Budaya Kerja.
16. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

BAB II  
PELAKSANAAN  
Bagian Kesatu  
Budaya Kerja

Pasal 2

Perangkat Daerah melaksanakan percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi melalui Budaya Kerja dan tata kelola Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

Pasal 3

Dalam melaksanakan Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, setiap Perangkat Daerah menerapkan kolaboratif, adaptif, profesional, inovatif, berintegritas, dan akuntabel.

Pasal 4

Ketentuan lebih lanjut mengenai Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 tercantum dalam Lampiran Huruf A, sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

Bagian Kedua

Tata Kelola Agen Perubahan

Pasal 5

- (1) Setiap ASN dapat ditunjuk sebagai Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi.
- (2) Agen Perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi.

Pasal 6

Kriteria untuk dapat dipilih sebagai Agen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (1) meliputi, namun tidak terbatas pada:

- a. berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara yaitu PNS atau PPPK;
- b. tidak sedang dijatuhi hukuman disiplin pegawai;
- c. tidak pernah menjalani hukuman pidana;
- d. Mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya; dan
- e. Inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

### Pasal 7

Jenis Agen Perubahan di lingkungan Daerah Provinsi Jawa Barat terdiri dari 2 (dua), yaitu Agen Perubahan sebagai narator transformasi birokrasi dan Agen Perubahan sebagai teladan dan panutan.

### Pasal 8

- (1) Tahapan yang harus dilakukan dalam membentuk Agen Perubahan yaitu tahapan penjaringan awal, tahapan *assessment* oleh Pansel, dan tahapan penetapan.
- (2) Agen Perubahan terpilih yang telah melalui tahapan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Gubernur yang memuat nama-nama, peran, tugas dan fungsi Agen Perubahan serta jangka waktu Agen Perubahan.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai pemilihan Agen Perubahan tercantum dalam Lampiran Huruf B sebagaimana tercantum dalam Lampiran sebagai bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

## BAB III

### MONITORING DAN EVALUASI

#### Pasal 9

- (1) Monitoring dan evaluasi pelaksanaan Budaya Kerja dan tata kelola agen perubahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 dan Pasal 5 dilakukan oleh tim kerja yang anggotanya berasal dari Perangkat Daerah/unit kerja terdiri dari Badan Kepegawaian Daerah, Badan Pengembangan dan Penelitian Daerah, Badan Pengembangan dan Sumber Daya Manusia, Dinas Komunikasi dan Informatika, Biro Administrasi Pimpinan, dan Biro Organisasi.
- (2) Hasil monitoring dan evaluasi oleh tim kerja dilaporkan kepada Gubernur Jawa Barat melalui Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat.

#### Pasal 10

- (1) Monitoring dan evaluasi tata kelola Agen Perubahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dilaksanakan secara internal dan eksternal.
- (2) Monitoring dan evaluasi internal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh masing-masing individu Agen Perubahan.
- (3) Monitoring dan evaluasi eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah/unit kerja dan Tim kerja.

BAB IV  
PEMBIAYAAN

Pasal 11

Pembiayaan yang diperlukan untuk pelaksanaan Peraturan Gubernur ini dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Jawa Barat.

BAB V  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 12

Dengan berlakunya Peraturan Gubernur ini, maka Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 060/Kep.707-Org/2020 tentang Budaya Organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 13

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Jawa Barat.

Ditetapkan di Bandung  
pada tanggal 30 Juni 2021

GUBERNUR JAWA BARAT,

ttd

MOCHAMAD RIDWAN KAMIL

Diundangkan di Bandung  
pada tanggal 30 Juni 2021

SEKRETARIS DAERAH PROVINSI  
JAWA BARAT,

ttd

SETIAWAN WANGSAATMAJA

## LAMPIRAN I PERATURAN GUBERNUR JAWA BARAT

NOMOR : 33 Tahun 2021  
TANGGAL : 30 Juni 2021  
TENTANG : BUDAYA KERJA DAN TATA  
KELOLA AGEN PERUBAHAN  
PEMERINTAH DAERAH  
PROVINSI JAWA BARAT.

BUDAYA KERJA DAN TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN  
PROVINSI JAWA BARAT

## A. BUDAYA KERJA

## 1. Pendahuluan

Reformasi Birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakter adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024. Reformasi birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemeritahan kelas dunia, yaitu pemerintah yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Untuk mencapai apa yang diharapkan, diperlukan upaya luar biasa dalam menata ulang proses birokrasi dan aparatur dari tingkat tertinggi hingga terendah. Oleh karena itu, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukan terobosan atau pemikiran baru, diluar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi yang dilaksanakan di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

Tujuan budaya kerja guna mendukung percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi pada area Manajemen Perubahan serta pedoman dalam membangun Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat serta membantu memahami perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

## 2. Dasar Nilai dan Perilaku

Aparatur sipil negara sebagai bagian dari sistem pemerintahan sangat berpengaruh pada penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas. Kualitas tersebut bergantung pada pola pikir dan perilaku ASN. Berbagai pedoman dan peraturan sudah disusun untuk menjadi panduan kerja ASN. Namun, umumnya pedoman dan peraturan hanya tercatat sebagai dokumen dan tidak mengubah pola pikir dan pola kerja pegawai. Kendalanya berupa tidak terjadinya pembudayaan atau internalisasi nilai dari pedoman dan peraturan pada pegawai.

Nilai merupakan hal-hal, seperti prinsip atau kualitas tertentu, yang disepakati sebagai sesuatu yang penting atau berguna bagi kemanusiaan. Sementara perilaku merupakan tanggapan, reaksi, atau respons individu terhadap rangsangan atau lingkungan yang akan berdampak pada individu. Respons individu itu mencerminkan dan mendapat pengaruh dari pola pikir dan nilai yang dianut atau dipercayainya.

Manusia sebagai makhluk yang adaptif dapat menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan atau sebaliknya mengubah lingkungan supaya sesuai dengan kondisi dirinya. Hal ini dapat berarti positif atau negatif. Jika lingkungannya negatif, individu akan beradaptasi ke arah negatif dan sebaliknya. Oleh karena itu, dalam lingkungan kerja perlu disepakati suatu nilai dan perilaku yang harus ditaati oleh semua pegawai demi tercapainya tujuan yang akan dicapai bersama. Perangkat nilai dan perilaku yang telah disepakati harus disosialisasikan, diinternalisasikan, dan dibudayakan. Dengan demikian, nilai dan perilaku dapat mewujudkan menjadi budaya kerja yang konkret, dapat dilaksanakan, dan dapat dievaluasi.

## 3. Budaya Kerja “Kita Pasti Bisa”

Konsep nilai dan perilaku yang menjadi pedoman ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, antara lain, *Pertama*, konsep kunci dari prinsip pemerintahan digital atau *digital government* (DiG). *Kedua*, konsep kunci dari prinsip pemerintahan dinamis atau *dynamic government* (DG). *Ketiga*, konsep kunci yang dihasilkan dari diskusi tim manajemen perubahan.

Konsep umum tersebut menjadi nilai dan konsep khusus menjadi perilaku yang membentuk budaya kerja. Istilah atau kata kunci yang digunakan sebagai budaya kerja menggunakan istilah yang baru atau asing dengan pertimbangan:

- a. Pertama, konsep yang diacu tidak selalu tersedia padanannya dalam bahasa Indonesia; dan
- b. Kedua, istilah baru tersebut diharapkan menjadi terapi kejut (*shock therapy*) yang akan memicu potensi rasa ingin tahu dari setiap individu, sehingga individu akan berusaha mencari tahu dan memahami istilah tersebut.

Berdasarkan kata-kata kunci tersebut disusunlah *tag line* yang merangkum nilai budaya tersebut, yaitu "*Kita Pasti Bisa*". Pemilihan *tag line* tersebut juga bertujuan untuk memberi sugesti kepada pegawai bahwa perubahan budaya kerja memang tidak mudah dilakukan tetapi bukan hal yang tidak mungkin diwujudkan. Semua bisa berusaha secara bersama-sama mewujudkan budaya kerja yang baru.

Berikut uraian nilai, perilaku, beserta definisinya.

#### KITA PASTI BISA

No.	Nilai	Definisi Nilai	Perilaku	Definisi Perilaku
1.	Kolaboratif	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan kemampuan untuk dapat bekerja sama dengan pihak lain dalam melaksanakan tugas.	Aktif	Berinisiatif untuk membangun hubungan atau jejaring kerja.
			Saling hormat	Menerima kesepakatan yang telah ditetapkan Bersama.
			Saling percaya	Memberikan kepercayaan kepada pihak lain yang bekerja sama dengan memberikan kemampuan maksimal antarpihak.
			Menghargai perbedaan	Menerima dan bekerja sama dengan pihak lain yang memiliki perbedaan, seperti perbedaan institusi, pandangan, suku, etnik, agama.

2.	Adaptif	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan atau hal baru dalam melaksanakan tugas.	Berpola pikir terbuka	Berpikir di luar kebiasaan, terbuka menerima ide atau masukan berbeda, terbuka terhadap segala kemungkinan.
			<i>visioner</i>	Berpikir jauh ke depan untuk mengantisipasi hal baru yang mungkin terjadi di masa depan.
			Berorientasi pada pemecahan masalah	Berpikir dan bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah yang terjadi.
3.	Profesional	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi, kualifikasi, dan deskripsi atau uraian tugas.	Kompeten	Memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sesuai dengan tugas dan jabatan.
			Melayani sepenuh hati	Memberikan layanan terbaik sesuai dengan tugas dan jabatan.
			Gesit	Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan tepat mutu.
			Mutakhir	Memutakhirkan pengetahuan dan kemampuan melalui berbagai pengembangan kompetensi.
4.	Inovatif	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan kemampuan untuk mencari dan memikirkan hal baru dalam melaksanakan tugas.	kreatif	Memikirkan dan menciptakan hal baru yang dapat mempercepat atau mempermudah pelaksanaan tugas.
			antisipatif	Berpikir jauh ke depan untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi.

			eksperimental	Mencoba hal baru yang dapat mempercepat atau mempermudah pelaksanaan tugas dan siap menerima hasil dari percobaan tersebut baik berhasil maupun gagal.
5.	Berintegritas	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan keajekan, kesesuaian, atau konsistensi antara nilai/norma dan tindakan dalam melaksanakan tugas.	Jujur	Berkata dan bertindak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
			Berkomitmen	Bertekad dan bertindak untuk melaksanakan tugas sebaik-sebaiknya yang sesuai dengan norma dan aturan.
			Amanah	Melaksanakan tugas dan jabatan dengan baik sesuai kewenangan.
			Konsisten	Berkata dan bertindak sesuai dengan norma dan aturan.
			Berani	Memiliki inisiatif dalam melakukan perubahan terhadap hal yang tidak sesuai dengan norma dan aturan.
6.	Akuntabel	Memiliki sifat dan sikap yang menunjukkan kemampuan untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan dalam melaksanakan tugas.	Transparan	Menetapkan kebijakan atau melaksanakan tugas secara terbuka, dapat dinilai orang lain, dan bebas konflik kepentingan.
			Normatif	Berpegang teguh pada norma dan aturan.
			Bertanggung jawab	Menerima konsekuensi dari kebijakan yang ditetapkan atau tugas yang dilaksanakan.

			Terandalkan	Memberikan pertanggungjawaban yang dapat diperiksa, dinilai dengan data dan fakta yang sah.
			Efisien	Mencapai hasil maksimal dengan sumber daya minimal.

#### 4. Sosialisasi dan Internalisasi

Penerapan nilai budaya kerja di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dilakukan melalui sosialisasi dan internalisasi secara terus menerus. Sosialisasi kepada seluruh Aparatur Sipil Negara dilaksanakan oleh Tim kerja untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang nilai dan perilaku budaya kerja. Sedangkan internalisasi dilaksanakan dengan melibatkan Agen Perubahan agar nilai dan perilaku budaya kerja dapat tercermin dalam perilaku Aparatur Sipil Negara. Sosialisasi dan internalisasi dilaksanakan melalui berbagai media komunikasi.

#### 5. Monitoring dan Evaluasi

Untuk mengukur efektifitas penerapan nilai dan perilaku budaya kerja di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Tim kerja melalui berbagai instrumen seperti supervisi, kuesioner dan/atau survei lapangan. Monitoring dan Evaluasi dilakukan oleh tim kerja.

### B. TATA KELOLA AGEN PERUBAHAN

#### 1. Latar Belakang

Reformasi birokrasi pada hakikatnya adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik secara akuntabel, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut maka ada delapan area penting manajemen pemerintahan yang perlu dilakukan perubahan secara sungguh-sungguh dan berkelanjutan. Salah satu area penting perubahan tersebut adalah perubahan *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (budaya kerja).

Perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi ditujukan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Makna integritas adalah individu anggota organisasi yang mengutamakan perilaku terpuji, tidak koruptif, disiplin dan penuh pengabdian sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan makna kinerja tinggi adalah individu anggota organisasi yang memiliki etos kerja yang tinggi, bekerja secara profesional dan mampu mencapai target-target kinerja yang ditetapkan sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan suatu organisasi yaitu adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas; sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku.

Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Selain unsur pimpinan, untuk mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku bagi seluruh individu anggota organisasi yang ada di lingkungan organisasinya.

Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (*role model*) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Individu atau kelompok anggota ini disebut dengan Agen Perubahan.

Individu yang ditunjuk sebagai Agen Perubahan bertanggung jawab untuk selalu mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai peran tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan peran, tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, untuk melaksanakan pembangunan Agen Perubahan di lingkungannya instansi pemerintah diperlukan suatu pedoman.

Penyusunan tata kelola Agen Perubahan ini dimaksudkan guna mendukung percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi pada area Manajemen

Perubahan serta pedoman dalam membangun Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

Sedangkan tujuan disusunnya tata kelola ini yaitu untuk:

- a. memperkuat komitmen bersama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. membantu memahami perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat;
- c. memberi kemudahan dalam pelaksanaan pembangunan Agen Perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi;
- d. peningkatan integritas individu anggota organisasi sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme; dan
- e. peningkatan kinerja individu anggota organisasi birokrasi yang memiliki etos kerja yang tinggi dan bekerja secara profesional sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

Sasaran disusunnya tata kelola Agen Perubahan pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat adalah:

- a. tercapainya kesamaan pengertian dan pemahaman dalam penyelenggaraan pembangunan perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*);
- b. terwujudnya keterpaduan penyelenggaraan pembangunan perubahan pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) dengan unsur lainnya dalam lingkup reformasi birokrasi.

Ruang lingkup pedoman pembangunan Agen Perubahan mencakup pengaturan tentang:

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

## 2. Pembentukan Agen Perubahan

Beberapa asas yang harus diperhatikan dalam pembentukan Agen Perubahan agar dapat berjalan efektif adalah:

- a. komitmen pimpinan. Pembentukan Agen Perubahan akan berhasil apabila ada komitmen yang kuat pada pimpinan tertinggi. Komitmen dan keterlibatan aktif dari pimpinan tertinggi adalah sebuah keharusan untuk pembangunan Agen Perubahan;

- b. partisipatif. Perubahan membutuhkan partisipasi aktif dari seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembentukan Agen Perubahan;
- c. rasa memiliki. Menumbuhkembangkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, dapat mendorong terjadinya perubahan dan mempertahankan momentum pembentukan Agen Perubahan;
- d. ketersediaan sumber daya. Pelaksanaan pembentukan Agen Perubahan membutuhkan investasi sumber daya yang mampu mendukung proses pembangunan yang berkelanjutan, antara lain berupa dana, personil, sarana dan prasarana; dan
- e. lingkungan yang kondusif. Perlu diciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif bagi Agen Perubahan, khususnya terkait dengan kebijakan pimpinan organisasi agar dapat melaksanakan perubahan sesuai dengan rencana tindak secara konsisten dan berkelanjutan.

### 3. Tahapan Pembentukan Agen Perubahan

Tahapan yang harus dilakukan dalam membentuk Agen Perubahan meliputi:

- a. Tahap Penjaringan awal, yang dilakukan dengan prosedur sebagai berikut:
  - 1) Pimpinan masing-masing Perangkat Daerah/unit kerja melakukan seleksi internal kepada individu organisasi yang akan menjadi Agen Perubahan dari Perangkat Daerah/unit kerja berdasarkan kriteria Agen Perubahan;
  - 2) Proses dan mekanisme seleksi internal diserahkan kepada pimpinan masing-masing Perangkat Daerah/unit kerja;
  - 3) Hasil seleksi internal pimpinan Perangkat Daerah/unit kerja disampaikan kepada Pansel;
  - 4) Pansel melakukan penelaahan atas hasil seleksi internal pimpinan Perangkat Daerah/unit kerja;
  - 5) Penelaahan lebih ditekankan pada pemenuhan kriteria dan komitmen individu yang diusulkan;
  - 6) Dalam proses penelaahan ini Pansel dapat melakukan klarifikasi kepada pimpinan Perangkat Daerah/unit kerja dan individu yang diusulkan; dan
  - 7) Apabila diperlukan, Pansel dapat melakukan penilaian yang lebih khusus.

b. Tahap *Assesment* oleh Pansel

Individu Agen Perubahan yang telah terpilih pada tahap penjaringan awal selanjutnya dilakukan *assesment*. Pelaksanaan *assesment* dilakukan dengan memperhatikan hal sebagai berikut:

- 1) *Assesment* dilakukan terhadap individu Agen Perubahan yang telah terpilih berdasarkan hasil seleksi pada tahap penjaringan awal;
- 2) *Assesment* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kepribadian dan potensi kemampuan seorang individu sebagai Agen Perubahan;
- 3) Penilaian dilakukan secara sederhana yang tidak memerlukan biaya tinggi; dan
- 4) Hasil *assesment* digunakan sebagai:
  - a) bagian bahan pertimbangan Gubernur, dalam menetapkan seorang individu untuk dapat menjadi Agen Perubahan; dan
  - b) untuk program pengembangan dan pembinaan lanjutan dalam meningkatkan integritas dan kapabilitas individu Agen Perubahan.
  - c) Tahap Penetapan oleh Gubernur.

4. Peran, Tugas, Pengorganisasian, Mekanisme, dan Rencana Tindak Kerja Agen Perubahan

a. Peran dan Tugas Agen Perubahan, meliputi:

- 1) sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan dan pemahaman kepada seluruh pegawai di lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja masing-masing tentang pentingnya perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
- 2) sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah yang lebih baik;
- 3) sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan menuju yang lebih baik;
- 4) 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 maupun di luar unit kerja yang terkait dengan proses perubahan; dan

- 5) sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerja dengan para pengambil keputusan; dan
- 6) sebagai teladan (*role model*), yang bertugas sebagai individu yang dapat dijadikan contoh dalam berpikir, bertindak laku, dan berprestasi.

b. Pengorganisasian Agen Perubahan

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

c. Mekanisme Kerja Agen Perubahan

Mekanisme kerja Agen Perubahan diperlukan agar diperoleh harmonisasi dan sinergitas gerak langkah antar komponen organisasi dalam melakukan perubahan dalam rangka reformasi birokrasi di lingkungan instansi pemerintah. Mekanisme kerja Agen Perubahan meliputi:

- 1) Agen Perubahan dengan pegawai lainnya, sebagai berikut:
  - d) Agen Perubahan melakukan langkah konkret perubahan di lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja melalui penerapan rencana tindak yang telah ditetapkan;
  - e) Agen Perubahan secara aktif melakukan internalisasi tentang rencana tindak perubahan dan rencana aksi program reformasi birokrasi internal di lingkungan Perangkat Daerah/unit kerja kepada para pegawai melalui berbagai cara antara lain dengan pertemuan rutin, sosialisasi, dan pelatihan; dan
  - f) penerapan rencana tindak dilakukan mulai dari Agen Perubahan, kemudian secara bertahap Agen Perubahan mengajak anggota organisasi lain untuk mengikuti perubahan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai dan budaya kerja organisasi.
- 2) Agen Perubahan dengan sesama Agen Perubahan, sebagai berikut:
  - a) Agen Perubahan dalam suatu Perangkat Daerah/unit kerja dapat membentuk suatu kelompok Agen Perubahan yang tergabung dalam suatu forum Agen Perubahan di tingkat Perangkat Daerah/unit kerja;

- b) Forum Agen Perubahan di tingkat Perangkat Daerah/unit kerja dapat bergabung dalam suatu Forum Agen Perubahan pada tingkat Pemerintah Daerah Provinsi;
  - c) Forum Agen Perubahan menjadi sarana bagi individu/kelompok Agen Perubahan untuk melakukan koordinasi, pertukaran pengetahuan/pengalaman serta untuk menjadi contoh kemajuan yang diperoleh masing-masing individu ke individu lainnya; dan
  - d) koordinasi antar individu/kelompok Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan, penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi.
- 3) Agen Perubahan dengan Tim Reformasi Birokrasi, sebagai berikut:
- a) Tim Reformasi Birokrasi khususnya yang terkait dengan manajemen perubahan mengkoordinasikan para Agen Perubahan.
  - b) Koordinasi Pokja Area Perubahan dengan Agen Perubahan dilakukan pada tahap perencanaan melalui penyusunan rencana tindak, tahap pelaksanaan, tahap monitoring dan evaluasi pelaksanaan rencana tindak secara berkala, tahap pengembangan melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas Agen Perubahan; dan
  - c) Tim Reformasi Birokrasi yang terkait dengan manajemen perubahan memfasilitasi pertemuan antar Agen Perubahan dalam bentuk forum pertukaran pengetahuan/pengalaman antar Agen Perubahan untuk menerapkan kemajuan yang diperoleh disatu unit kerja ke unit kerja lainnya.
- 4) Agen Perubahan dengan Pimpinan Pemerintah Daerah/Perangkat Daerah/Unit Kerja, sebagai berikut:
- a) Agen Perubahan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Kepala Perangkat Daerah/unit kerja;
  - b) Agen Perubahan menyusun rencana tindak individu dan kelompok sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan dan harus mendapat persetujuan dari Kepala Perangkat Daerah/unit kerja;
  - c) Agen Perubahan melaksanakan rencana tindaknya dan melaporkan secara berkala kepada Gubernur dengan tembusan kepada Tim RB dan Kepala Perangkat Daerah/unit kerja.

- d) Kepala Perangkat Daerah/Kepala unit kerja memonitor secara berkala pelaksanaan rencana tindak kerja Agen Perubahan di Perangkat Daerah/unit kerja serta menyediakan dukungan maupun sumber daya 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) Kepala Perangkat Daerah/unit kerja memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun kelompok Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

c. Rencana Tindak Agen Perubahan

- 1) rencana tindak disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan pada tingkat Pemerintah Daerah/Perangkat Daerah/unit kerja.
- 2) rencana tindak disampaikan kepada Gubernur dengan tembusan kepada Tim Reformasi Birokrasi dan Kepala Perangkat Daerah/unit kerja.
- 3) substansi rencana tindak harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan *road map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
- 4) penyusunan rencana tindak memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yang diindikasikan dengan *SMART* (*Specific*/spesifik, *Measurable*/terukur, *Accurate*/akurat, *Realistic*/realistis, *Timeframe/periode waktu*).
- 5) rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai.
- 6) pelaksanaan rencana tindak diadministrasikan agar dapat dipantau dan dievaluasi perkembangannya.

Agen Perubahan melaksanakan rencana tindak yang telah ditetapkan secara konsisten dan penuh kesungguhan. Pelaksanaan rencana tindak diadministrasikan sehingga dapat dimonitor dan dievaluasi perkembangannya.

## 5. Pembinaan dan Pengembangan

### a. Pembinaan Agen Perubahan

Tim RB melakukan pembinaan terhadap Agen Perubahan secara berkala dan paling kurang 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

### b. Pengembangan Agen Perubahan

Pengembangan Agen Perubahan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) meningkatkan kemampuan dan integritas Agen Perubahan dengan mengadakan pelatihan, *benchmarking*, *workshop*, seminar, *Forum Group Discussion*, dan sebagainya; dan
- 2) meningkatkan jumlah Agen Perubahan dengan melakukan rekrutmen baru secara berkala minimal 1 (satu) tahun sekali.

## 6. Penghargaan

Agen Perubahan yang berprestasi dan berintegritas dapat diberikan penghargaan dengan bentuk-bentuk penghargaan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

## 7. Identitas

Agen Perubahan diberikan identitas khusus berupa pin/logo Agen Perubahan. Pin digunakan sebagai atribut pakaian dinas yang dipasang di dada sebelah kanan, di atas papan nama pegawai.

## 8. Monitoring dan Evaluasi

Untuk menjaga konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk:

- a. mengukur proses, efektivitas dan hasil pelaksanaan perubahan; dan
- b. memberikan umpan balik (*feedback*) perbaikan secara berkelanjutan dalam membangun Agen Perubahan yang handal.

Mekanisme pelaporan monitoring dan evaluasi adalah sebagai berikut:

### a. Monitoring dan evaluasi Internal Agen Perubahan;

- 1) Setiap individu Agen Perubahan mengamati perkembangan hasil yang telah tercapai dan proses pelaksanaan rencana tindak yang telah ditetapkan;

- 2) Hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana; dan
- 3) Laporan monitoring dan evaluasi disampaikan kepada Gubernur dengan tembusan kepada Kepala Perangkat Daerah/unit kerja dan Tim Kerja.

b. Monitoring dan Evaluasi Eksternal Agen Perubahan;

- 1) Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala dan tahunan; dan
- 2) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi eksternal dilakukan oleh Kepala Perangkat Daerah/unit kerja dan Tim kerja melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh secara langsung di lapangan.

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi maka Gubernur memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun kelompok Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

GUBERNUR JAWA BARAT

ttd

MOCHAMAD RIDWAN KAMIL