



salinan

BUPATI PEKALONGAN  
PROVINSI JAWA TENGAH

PERATURAN BUPATI PEKALONGAN  
NOMOR 126 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI PEKALONGAN,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral Aparatur Sipil Negara serta guna meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat, perlu mengembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja Aparatur Sipil Negara secara intensif, berkelanjutan dan menyeluruh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan;
- b. bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi yakni pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan;

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah (Berita Negara Tanggal 8 Agustus 1950), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1965 tentang

- Pembentukan Daerah Tingkat II Pekalongan dengan mengubah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 52, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2757);
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
  3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 238, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6841);
  4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  5. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
  6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
  7. 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);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN.

## BAB I

### KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Pekalongan.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Pekalongan.
4. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Pekalongan.
5. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah.
6. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
7. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
8. Budaya Kerja adalah sikap perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
9. Kelompok Budaya Kerja yang selanjutnya disingkat KBK adalah organisasi non struktural yang dibentuk oleh Perangkat Daerah yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja dalam rangka mengoptimalkan kinerja perangkat daerah.
10. Nilai Budaya adalah konsep abstrak mengenai masalah dasar yang sangat penting dan bernilai di kehidupan manusia.
11. *Role Model* adalah Pegawai Negeri Sipil yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi Pegawai Negeri Sipil lain.

## Pasal 2

Budaya Kerja dimaksudkan sebagai salah satu instrumen reformasi birokrasi yang dilaksanakan secara sistematis melalui penggalian, perumusan dan penerapan nilai budaya kerja ke dalam pola pikir, pola perilaku dan pola tindakan secara konsisten, konsekuensi dan kontinyu dalam rangka kelancaran, daya guna dan hasil guna pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

## Pasal 3

Budaya Kerja bertujuan untuk:

- a. meneguhkan jiwa korps dan kode etik PNS;
- b. meningkatkan pemantapan tata kelola organisasi; dan
- c. mendorong meningkatkan profesionalisme ASN sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya.

## BAB II RUANG LINGKUP

### Pasal 4

Ruang Lingkup Budaya Kerja mencakup penerapan nilai budaya kerja di seluruh Perangkat Daerah dan unit kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

## BAB III PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

### Pasal 5

- (1) Pedoman Pengembangan Budaya Kerja digunakan Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk:
  - a. membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - b. membantu Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan organisasi perangkat daerah masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan

- c. memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.
- (2) Pedoman Pengembangan Budaya Kerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

#### Pasal 6

Sistematika Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) terdiri atas:

- a. BAB I : PENDAHULUAN
- b. BAB II : GAMBARAN UMUM
- c. BAB III : KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN REFORMASI BIROKRASI
- d. BAB IV : LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
- e. BAB V : PENUTUP

#### Pasal 7

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Kajen  
pada tanggal 30 Desember 2022

Diundangkan di Kajen  
pada tanggal 30 Desember 2022  
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN PEKALONGAN,  
TTD

M. YULIAN AKBAR  
BERITA DAERAH KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2022 NOMOR 126  
Salinan sesuai dengan aslinya,  
KEPALA BAGIAN HUKUM  
SETDA KABUPATEN PEKALONGAN,

  
ADITOMO HERLAMBANG, SH  
Pembina  
Nip. 19680517 198903 1 009

BUPATI PEKALONGAN,  
TTD  
FADIA ARAFIQ

**LAMPIRAN PERATURAN BUPATI PEKALONGAN  
NOMOR 126 TAHUN 2022 TENTANG  
PEDOMAN PENGEMBANGAN  
BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN  
PEKALONGAN.**

**PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. LATAR BELAKANG**

Tanggung jawab profesi, etika, moral dan social Aparatur Sipil Negara yang cenderung rendah merupakan stigma public terhadap keteladanan pimpinan seperti penyalahgunaan wewenang, tidak optimalnya penerapan system akuntabilitas internal dan eksternal makin memperburuk citra Aparatur Sipil Negara di depan publik. Kondisi ini menjadi tantangan jangka pendek dan jangka Panjang yang memerlukan penanganan secara terus menerus guna terciptanya Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan profesional.

Menjawab tantangan tersebut, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara adalah dengan mengembangkan konkritisasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara di semua lini dan strata Aparatur Sipil Negara di lingkungan Perangkat Daerah. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja Aparatur Sipil Negara adalah menjadi tugas berat yang harus ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang, karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa. Sebagai budaya maka budaya kerja Aparatur Sipil Negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya.

Budaya yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai sistem aturan, (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu, dan (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya sesuai dengan keadaan-keadaan berbeda. Dengan demikian dapat diformulasikan bahwa budaya kerja Aparatur Sipil Negara dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok Aparatur Sipil Negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Proses pembentukan sikap dan perilaku itu diarahkan kepada pekerjaan (bekerja adalah ibadah, bekerja adalah “panggilan” untuk melaksanakan tugas mulia, agar menjadi orang pilihan yang unggul), sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati dirinya. Bertolak dari makna budaya dan makna kerja tersebut di atas, maka budaya kerja paratur sipil negara diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi Aparatur Sipil Negara maupun berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja bersama.

Dalam pengembangan budaya kerja, ada 3 (tiga) unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu nilai-nilai, institusi termasuk di dalamnya system kerja dan SDM Aparatur Sipil Negara, dan tentunya sangat didukung oleh faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Semua unsur itu menjadi pilihan dalam mengatur budaya kerja, bermula dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan, kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi Aparatur Sipil Negara dan diimplementasikan dalam setiap system, prosedur dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Dalam rangka implementasi pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dengan mengacu pada problematika yang dihadapi saat ini dan mempertimbangkan konsepsi-konsepsi *problem solving*, maka disusunlan Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Kabupaten Pekalongan. Melalui intervensi pengembangan budaya kerja tersebut, diharapkan dapat menumbuhkan etos kerja aparatur dan meningkatkan kinerja instansi pemerintah serta mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang beretika, bermoral, berdisiplin, professional, produktif dan bertanggung jawab.

## B. RUANG LINGKUP

Pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dilaksanakan di seluruh Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan di Kabupaten Pekalongan.

## C. TUJUAN DAN MANFAAT

### 1. Tujuan

- a. Terwujudnya karakter Aparatur Sipil Negara Kabupaten Pekalongan yang BerAKHLAK yaitu Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Komunikatif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
- b. Terwujudnya lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan etos kerja, produktivitas kerja serta peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan pada masyarakat;
- c. Meningkatkan citra Aparatur Sipil Negara dalam mengubah pola pikir, pola sikap dan pola tindak;
- d. Menerapkan nilai-nilai pengembangan budaya kerja dalam mengubah sikap dan perilaku aparatur;
- e. Membantu Pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan Perangkat Daerah masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan Reformasi Birokrasi; dan
- f. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

### 2. Manfaat

#### a. Bagi Pegawai

Memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan kebanggaan kerja serta rasa ikut memiliki, bertanggung jawab meningkatkan kemampuan memimpin dan pemecahan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami hidup dan pengabdianya sebagai pegawai Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

b. Bagi Instansi

Dapat meningkatkan kerja sama, mengefektifkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja serta menumbuhkembangkan kepemimpinan yang partisipatif.

c. Bagi Pemerintah Daerah

Meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

**D. SASARAN**

Terciptanya perubahan pola piker dan budaya kerja Aparatur Sipil Negara menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

**E. METODE PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

Metode pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Nilai-nilai budaya kerja yang digunakan bersumber pada nilai-nilai moral, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif maupun metode kerja modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuna dan teknologi yang bersifat universal;
2. Penerapan nilai-nilai budayakerja Aparatur Sipil Negara ke dalam setiap individu maupun kelompok kerja tertentu, harus disesuaikan dengan penetapan visi, misi, dan tupoksi masing-masing Perangkat Daerah dan Pemerintah Kabupaten Pekalongan sehingga program pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Perangkat Daerah masing-masing akan lebih berhasil;
3. Penerapan nilai-nilai budaya kerja harus dilaksanakan secara simultan, dalam suatu sistem kebijakan publik. Dengan demikian nilai tersebut harus diterapkan mulai dari perumusan kebijakan publik sampai implementasi kebijakan waktunya nanti, nilai-nilai budaya kerja dapat memotivasi jiwa setiap individu Aparatur Sipil Negara dan kelompok masyarakat untuk mendorong kreativitas dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan yang lebih baik.

4. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan terutama melalui keteladana pimpinan, perbaikan kesejahteraan aparatur, penerapan nilai budaya kerja, sosialisasi secara luas dan penegakan aturan secara konsisten;
5. Pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat dilaksanakan lebih efektif pada setiap Kelompok Budaya Kerja (KBK) di semua Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan.

#### F. ASUMSI KEBERHASILAN BUDAYA KERJA

Bahwa keberhasilan pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara tidak dapat dicapai dalam waktu singkat. Hal ini dapat dimaklumi karena untuk mengubah sikap mental dan perilaku pegawai akan membutuhkan waktu yang panjang dan harus dilakukan secara berkelanjutan. Agar pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara berhasil, diperlukan beberapa asumsi dasar yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Adanya komitmen dan keteladana pimpinan dalam bentuk perhatian yang sungguh-sungguh terhadap penerapan budaya kerja;
2. Adanya keinginan yang kuat dari para pegawai untuk berubah menjadi yang lebih baik;
3. Adanya mekanisme penghargaan (*reward*) sedemikian rupa yang benar-benar dijalankan;
4. Kesejateraan pegawai yang terus ditingkatkan, baik dari segi finansial, fasilitas kerja dan jalur karir yang jelas.

#### G. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Langkah yang dilakukan untuk mewujudkan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Pekalongan adalah:

1. Menerbitkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara.
2. Menerbitkan Keputusan Bupati tentang Tim Koordinasi Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara.
3. Sosialisasi dan fasilitasi penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara.
4. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) dan *Role Model* pada masing-masing Perangkat Daerah dan Unit Kerja.
5. Evaluasi penerapan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara pada masing-masing KBK yang dilanjutkan dengan penyelenggaraan Gelar Budaya Kerja Tingkat Kabupaten.

6. Gelar Budaya Kerja Tingkat Kabupaten Pekalongan adalah Pemberian penghargaan bagi Perangkat Daerah dan Unit Kerja yang telah dapat mengimplementasikan budaya kerja Aparatur Sipil Negara dengan baik berdasarkan hasil evaluasi.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM

#### A. PENGERTIAN UMUM

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Unsur tersebut adalah:

##### 1. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah system nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi yang dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari nilai-nilai, norma, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari pegawai di dalamnya. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi.

##### 2. Budaya Kerja (*Culture Set*)

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi, Budaya Kerja dipahamkan sebagai *culture set*. Secara sederhana, Budaya Kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Budaya kerja merupakan komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik.

Budaya Kerja dapat juga diartikan sebagai cara kerja yang bermutu dan selalu didasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Budaya berasal dari Bahasa Sansekerta “*buddhayah*” sebagai bentuk jamak dari kata dasar “*budhi*” artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai,

sikap mental. Budi daya berarti memberdayakan budi artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karya (*performance*). Secara praktis dapat kita Tarik kesimpulan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian:

- a. Pola nilai, sikap, mental, tingkah laku, hasil karya, termasuk instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakan.
- b. Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
- c. Budaya hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi menerima atau menolak norma yang ada dalam berinteraksi.

Budaya Kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Oleh karenanya, Reformasi Birokrasi berupaya mengubah budaya perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

### 3. Nilai-Nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks Organisasi nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntutan atau pedoman yang mendasari bagaimana individu di dalam sebuah organisasi berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan. Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi:

1. Menjadi alat dalam pengendalian perilaku setiap individu dalam melaksanakan perannya masing-masing dalam organisasi.
2. Mendorong terjadinya kondisi kerja yang saling menghormati, mau mendengar, memberikan teladan, saling meningkatkan, dan bekerja sama dengan baik.

3. Meningkatkan tanggung jawab individual terhadap perannya; dan
  4. Mendorong peningkatan akuntabilitas organisasi.
4. Etos Kerja

Etos kerja dibentuk oleh nilai budaya kerja. Etos kerja adalah suatu paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diwujudkan secara nyata berupa perilaku khas kerja mereka. Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya perilaku kerja yang diinginkan.
5. Pola Pikir (*Mind Set*)

Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Pola pikir dapat memiliki fungsi:

  - a. Membantu pembentukan etos kerja individu dalam organisasi; dan
  - b. Membantu setiap individu dalam organisasi untuk memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

## B. NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Pada hakikatnya bekerja merupakan bentuk atau cara individu maupun kelompok dalam mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk memiliki persepsi mengenai cara kerja dalam bidang tertentu yang ditekuninya atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat.

Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja” dengan demikian budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang tugas yang ditekuni dengan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai yang diyakini dan memiliki semangat yang tinggi untuk mewujudkan prestasi kerja. Oleh karena itu budaya kerja mengandung pengertian:

1. Ada pola nilai, sikap tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, bahasa yang digunakan.
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.

3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima-menolak) norma-norma yang ada dalam cara berintegrasi sosial.
4. Dalam proses budaya terhadap saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi) baik sosial maupun lingkungan.

Nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara terdiri dari 34 (tiga puluh empat) unsur nilai atau 17 (tujuh belas) pasang nilai yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap aparatur sehingga nilai yang diyakini sebagai bentuk aktualisasi keyakinan dan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. 17 (tujuh belas) pasang nilai-nilai dasar budaya kerja Aparatur Sipil Negara tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Komitmen dan Konsisten terhadap Visi dan Misi

Komitmen artinya keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Sedangkan konsistensi, artinya ketetapan, kesesuaian, ketaatan yang kemantapan dalam bertindak sesuai dengan visi, misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan, atau aturan yang ditetapkan (taat azas). Dengan demikian komitmen dan konsistensi dapat diartikan memegang teguh sepenuh hati dan taat azas dalam melaksanakan tugas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen dan konsistensi kepada visi dan misi akan mendorong organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya sejalan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang artinya hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan tanggung jawab, artinya kesediaan menanggung sesuatu, apabila ada kesalahan wajib memperbaiki atau berani dituntut atau diperkarakan. Tanggung jawab hendaknya seimbang dengan kewenangan sehingga legalitas kegiatan tersebut tidak diragukan/dipertanyakan. Kewenangan yang diberikan harus disertai dengan tanggung jawab apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaan kewenangan tersebut dengan diketahui dan ditindaklanjuti. Kewenangan yang disertai dengan tanggung jawab bertujuan untuk mendorong semangat berakuntabilitas bagi para Aparatur Sipil Negara dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

### 3. Keikhlasan dan Kejujuran

Ikhlas dalam norma etika dan agama dapat diartikan rela sepenuh hati, datang dari lubuk hati, tidak mengharapkan imbalan atau balas jasa atau suatu perbuatan, khususnya yang berdampak positif pada orang lain dan semata-mata. Karena menjalankan tugas/amanah demi Yang Maha Kuasa. Kejujuran adalah komponen rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Jujur adalah orang yang benar dalam setiap kata, perbuatan dan keadaan batinnya. Jujur ditunjukkan oleh perilaku yang diikuti dengan sikap tanggung jawab atas sesuatu yang diperbuat. Kejujuran berarti juga keberanian untuk mengatasi diri sendiri, berani menolak dan bertindak melawan segala kebatilan yang bertentangan dengan suara hati. Keikhlasan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dengan hati yang ikhlas pekerjaan yang berat akan terasa ringan dan setiap pelaksanaan tugas akan dianggap sebagai ibadah bukan sebagai beban. Kejujuran sangat diperlukan karena akan dengan amanah yang diberikan. Sikap jujur akan membentengi seseorang dari melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.

### 4. Integritas dan Profesionalisme

Integritas adalah kepribadian yang dilandasi unsur kejujuran, keberanian, kebijaksanaan dan pertanggung jawaban sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Orang yang mempunyai integritas yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Profesional adalah orang yang terampil, andal dan sangat tanggung jawab dalam menjalankan profesi. Integritas sangat diperlukan untuk mendorong praktik-praktik yang sehat dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Dengan integritas yang tinggi seorang pegawai akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yang bersih dan beribawa. Aparatur Sipil Negara yang berintegritas harus beribawa. Aparatur Sipil Negara yang berintegritas harus didukung profesionalitas dalam bidangnya,dan dalam menjalankan tugas selalu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

## 5. Kreativitas dan Kepekaan

Kreativitas adalah ide-ide baru secara spontan muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Ide-ide tersebut diolah menjadi suatu inovasi yang dapat diaplikasikan pada kerja individu atau organisasi yang lebih gagal mencapai sesuatu nilai dan mengandung risiko kalau kita tidak waspada. Sedangkan sensitivitas/kepekaan adalah tanggapan/respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Tingkat kepekaan dapat berbeda-beda tergantung pada manusia dan peristiwanya. Kepekaan dapat bersifat beaktif,tetapi juga proaktif atau kejelian mengenal peluang. Sikap kreatif sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dapat melahirkan hal-hal yang baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Dengan mengembangkan sikap kreatif seseorang akan dapat mengantisipasi hal-hal yang perlu dilakukan tanpa harus menunggu komando dari atasan. Sikap peka perlu dikembangkan karena akan mendorong seseorang untuk selalu memperhatikan lingkungan dalam bertindak sehingga akan meminimalisir reaksi negatif dari pihak-pihak yang kurang berkenan.

## 6. Kepemimpinan dan Keteladanan

Kepemimpinan (*Leadership*) berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuan untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, profesional dan kemampuan komunikasi. Kepemimpinan merupakan seni mengemudi dan mengendalikan organisasi, secara cerdik, pandai, berpengalaman, peka, proaktif, selalu dekat dengan yang dipimpin, visioner dan dapat berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan. Keteladanan adalah sikap perilaku yang ditanyakan secara sadar (misalnya perintah, cara berbicara, bertindak) maupun tidak disadari (misalnya, kebiasaan-kebiasaan, cara bersikap dan bertingkah laku) dari seorang pimpinan yang dipersepsi oleh bawahan sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh. Sikap kepemimpinan sangat diperlukan

untuk dapat menggerakkan dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya. Dalam masyarakat primordial keteladanan dari seorang pemimpin sangat diperlukan untuk dijadikan contoh/panutan oleh bawahan. Kepemimpinan dan Keteladanan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi.

#### 7. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok

Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Sikap kelompok individu itu untuk sementara menunjukkan kesatuan perasaan dan aksi karena dorongan bersama dan simpati yang berpusat pada obyek, tuntutan atau ide yang sama. Dinamika kelompok adalah sikap dan perilaku suatu kelompok yang teratur yang anggotanya mempunyai yang dialami secara bersama-sama guna mengembangkan ide-ide individu/anggota kelompok ke arah yang lebih maju untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan secara bersama. Dengan demikian dinamika kelompok merupakan cara kerja kelompok yang bersifat dinamis, kreatif dan sinergi dalam melayani dan atau mencapai sasaran kerja secara menyeluruh. Kebersamaan sangat diperlukan dalam pelaksanaan setiap kegiatan karena akan menumbuhkan perasaan senasib dan sepenanggungan. Persoalan yang rumit akan terasa mudah apabila dipikirkan bersama-sama. Kebersamaan yang diikuti oleh dinamika kelompok akan mendorong timbulnya inisiatif dari anggota kelompok untuk melakukan hal-hal yang diperlukan tanpa selalu harus menunggu perintah dari atasan.

#### 8. Ketepatan dan Kecepatan

Ketepatan artinya mengena sasaran, mencapai tujuan, ketelitian dan bebas kesalahan. Sedangkan kecepatan artinya menggunakan waktu yang lebih pendek. Ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian pelayanan kepada *stakeholders*. Ketepatan/keakuriasan sangat diperlukan agar data yang dihasilkan dari suatu kegiatan dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang diambil dari data yang tidak akurat akan dapat menimbulkan risiko kemudian hari.

Ketepatan/keakrualisan dan kecepatan bertujuan untuk meningkatkan efisien dalam penggunaan waktu dan sumber daya.

9. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi

Rasionalitas artinya berfikir cerdas, obyektif, logis, sistematik, banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual. Kecerdasan memandang sesuatu dari aspek akal (rasio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi rasio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, sistematik, sebab-akibat, eksas (*Intellectual Quotient/IQ*). Kecerdasan emosi memandang sesuatu dari aspek perasaan (emosi), mata hati (*Emotional Quotient/EQ*), terletak pada otak sisi kanan, bersifat spontan, kreatif, inovatif, holistik, integratif, ruang, komunikasi kooperatif, silih asih-asah-asuh. Sikap rasional akan menjadikan seseorang akan selalu berpijak pada kenyataan dalam melakukan segala tindakan dan selalu mendasarkan keputusan yang diambil dari data-data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Kecerdasan emosi akan membantu seseorang bertindak secara proporsional dan sesuai kondisi yang dihadapi. Dengan demikian kecerdasan emosi seseorang dapat mengendlikan diri dalam mengekspresikan perasaan.

10. Keteguhan dan Ketegasan

Keteguhan artinya kuat dalam berpegang pada aturan, nilai moral, prinsip-prinsip manajemen. Sedangkan ketegasan artinya sifat, watak dan tindakan yang jelas dan tidak ragu-ragu. Keteguhan dalam mempertahankan prinsip dan kebenaran akan menghindarkan seseorang dari melakukan penyimpangan. Sikap tegas diperlukan untuk mendukung tegaknya aturan yang telah diterapkan.

11. Disiplin dan Keteraturan

Secara konseptual disiplin lebih merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun. Keteraturann lebih menunjukkan perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu. Dengan pengertian lain keteraturan kerja yaitu sistem kerja yang tersusun dan terencana secara baik serta sesuai jadwal yang ditetapkan. Disiplin dan keteraturan kerja sangat diperlukan agar dalam pelaksanaan setiap kegiatan para pegawai selalu mengikuti ketentuan yang berlaku. Sikap

disiplin akan sangat membantu seseorang menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Disiplin dan keteraturan kerja bertujuan untuk membentuk watak aparatur yang menghargai waktu dan bekerja secara sistematis dan terencana.

12. Keberanian dan Kearifan

Keberanian dapat diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran EQ sangat besar dibandingkan IQ. Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan. Keberanian sangat diperlukan dalam situasi mendesak dan saat-saat kritis dimana suatu keputusan harus dibuat. Keberanian bertindak harus tetap didasarkan pertimbangan matang akan risiko yang dihadapi. Sikap arif sangat diperlukan dalam menangani konflik yang timbul agar tidak timbul perespsi dari salah satu pihak yang bertikai bahwa telah terjadi ketidakadilan dalam penyelesaian masalah yang ada.

13. Dedikasi dan Loyalitas

Dedikasi dan Loyalitas adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Dedikasi dan loyalitas terhadap tugas sangat diperlukan karena akan mendorong totalitas seseorang dalam menjalankan tugas. Dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi akan timbul semangat untuk mengabdi bagi kepentingan yang lebih besar.

14. Semangat dan Motivasi

Semangat adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkat yang tertinggi. Motivasi lebih merujuk kepada tujuan dari perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dari perilaku yang bersangkutan. Orang harus mulai dengan pemenuhan kebutuhan yang paling dasar,yaitu kebutuhan biologis termasuk rasa aman,sebelum meningkat ke jenjang yang lebih tinggi yaitu rasa memiliki dan harga diri, dan yang tertinggi aktualisasi diri. Semangat seseorang dalam motivasinya. Motivasi yang jelas akan mendorong timbulnya semangat untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

**15. Ketekunan dan Kesabaran**

Ketekunan artinya teliti, rajin mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati. Kesabaran artinya, tidak emosional, tidak tergesa-gesa, asalkan tercapai tujuannya tanpa mengorbankan kepentingan orang lain. Kesabaran merupakan sikap mental seseorang yang bersifat tangguh, tekun dan bersungguh-sungguh, amanah untuk mencapai sasaran kerja dan prestasi kerja terbaiknya,tidak asal jadi. Dalam sikap kesabaran tersebut,termuat suasana hati yang kuat dalam menghadapi tekanan. Tekanan yang dimaksud berupa target pekerjaan atau godaan internal (korupsi, penyalahgunaan jabatan) dan eksternal (suap, kolusi dan nepotisme). Ketekunan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas. Dengan ketekunan seseorang akan dapat menguasai liku-liku tugas yang dilaksanakan yang pada akhirnya akan menjadikan trampil dalam bidang tersebut. Sikap sabar sangat diperlukan karena akan memperkecil peluang terjadinya kesalahan akibat berburu-buru dalam melaksanakan tugas.

**16. Keadilan dan Keterbukaan**

Keadilan adalah sikap dan tindakan seseorang Aparatur Sipil Negara yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawab dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat. Sedangkan keterbukaan adalah sikap seseorang yang selalu mengemukakan pendapat sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu bersedia menerima pendapat orang lain baik yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, setara, atau yang lebih rendah.

Bersikap adil dalam segala urusan sangat diperlukan demi terbangun suasana konduktif dalam suatu organisasi. Dengan keadilan akan timbul perasaan puas dari anggota organisasi karena diperlukan sama dengan anggota organisasi lainnya. Keterbukaan sangat diperlukan untuk menimbulkan perasaan bahwa seseorang itu mempunyai peran yang berarti dalam suatu organisasi. Keterbukaan sikap akan mendorong seseorang untuk berani mengemukakan pendapat tanpa takut disalahkan. Keadilan dan keterbukaan juga sangat diperlukan dalam hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai, seperti adanya pola karir yang jelas, distribusi penugasan yang merata dan sebagainya.

## 17. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Ilmu pengetahuan adalah hasil studi dan penelitian obyek tertentu baik murni maupun terapan, diolah dengan metode tertentu sehingga bermanfaat bagi kehidupan individu, instansi dan masyarakat luas. Teknologi adalah cara atau metode kerja untuk menghasilkan suatu produk barang/jasa tertentu yang dibutuhkan oleh suatu instansi dan masyarakat.

Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan karena akan mempermudah pegawai dalam mengoperasikannya. Dengan demikian penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi bertujuan agar pegawai dapat memanfaatkan peralatan berteknologi canggih untuk memudahkan dalam pelaksanaan tugasnya.

## C. MAKNA NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Nilai dasar budaya kerja Aparatur Sipil Negara pada prinsipnya dapat diuraikan lebih lanjut dalam 4 (empat) kelompok makna nilai dasar, yaitu sebagai berikut:

### 1. Profesionalisme

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, diperlukan adanya sumber daya manusia yang profesional. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan tugas, harus memiliki kapabilitas, berdisiplin pada pelaksanaan tugas, berorientasi pada pencapaian hasil dan memiliki integritas yang tinggi dalam rangka mengembangkan visi dan misi organisasi. Kapabilitas merupakan hal yang sangat penting bagi aparatur mengingat perkembangan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perkembangan yang sangat cepat tersebut mustahil akan dapat direspon dengan baik apabila tidak ditunjang dengan adanya kapabilitas dari para pelaksana aktivitas/program/kebijakan organisasi. Dengan kapabilitas yang tinggi, pegawai akan ter dorong bekerja dengan berorientasi kepada hasil, yang selanjutnya meningkatkan integritas moral dan etika untuk berinteraksi, baik dengan rekan sejawat, bawahan, atasan maupun dengan pihak-pihak luar organisasi. Nilai-nilai dasar yang terkait dengan sikap profesionalisme ini meliputi:

- a. Komitmen dan Konsistensi;
- b. Wewenang dan Tanggung Jawab;

- c. Integritas dan Profesional;
  - d. Ketepatan/Keakuriasan dan Kecepatan;
  - e. Disiplin dan Keteraturan Kerja dan;
  - f. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi.
2. Kerjasama
- Komitmen antara para anggota organisasi sangat diperlukan untuk saling mendukung satu sama lain dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Ini berarti setiap anggota organisasi harus menghindari kepentingan pribadi, ego sektoral dan lebih mementingkan bagian organisasi sendiri atau tanpa mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan era dengan nilai luhur ini meliputi:
- a. Kepemimpinan dan Keteladanan;
  - b. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja;
  - c. Keteguhan dan Ketegasan; dan
  - d. Semangat dan Motivasi.
3. Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan
- Keserasian, Keselarasan dan keseimbangan (K3) merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara berkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras dan seimbang satu dengan yang lain. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini meliputi:
- a. Keikhlasan dan Kejujuran;
  - b. Kreativitas dan Kepekaan/Sensitivitas;
  - c. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi;
  - d. Ketekunan dan Kesabaran
  - e. Keberanian dan Kearifan; dan
  - f. Dedikasi dan Loyalitas.
4. Kesejahteraan
- Profesionalisme dan kerjasama tidak akan mencapai keserasian, keselarasan dan keseimbangan (K3) tanpa diikuti dengan suatu konsep pemahaman terhadap merit sistem yaitu memperhatikan hak dan kewajiban anggota organisasi. Oleh karena itu kesejahteraan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi.

Kesejahteraan tidak hanya dalam bentuk finansial, namun juga lingkungan kerja yang baik, sarana dan prasarana kerja yang memadai serta sistem perjenjangkar karier yang jelas. Dengan memperhatikan aspek kesejahteraan ini,maka anggota organisasi dapat menyumbangkan secara penuh pengetahuan dan keahliannya kepada organisasi. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini adalah nilai keadilan dan keterbukaan.

### BAB III

#### KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN REFORMASI BIROKRASI

##### A. KEBERADAAN BUDAYA KERJA DALAM KERANGKA REFORMASI BIROKRASI

Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, telah digambarkan pola pikir pencapaian reformasi birokrasi. Selain sebagai bagian dari pola pikir pencapaian visi dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 juga ditegaskan bahwa perubahan pola pikir (*Mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*) menjadi salah satu sasaran 8 (delapan) area perubahan yang tertuang dalam Road Map Reformasi Birokrasi.

##### B. KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Agar perubahan budaya kerja dapat dilakukan dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan, perlu adanya pengelolaan yang baik. Pengelolaan terhadap berubahan biasa dikenal dengan istilah manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan, baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu.

Untuk perubahan organisasi, manajemen perubahan dapat dikatakan sebagai aktivitas yang mencakup namun tidak terbatas dalam:

1. Cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi perlawanan terhadap perubahan;
2. Membangun konsesus diantara para pelanggan dan pemaku kepentingan mengenai perubahan-perubahan spesifik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik; dan
3. Perencanaan, pengujian dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari suatu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain.

Untuk itu sangatlah penting untuk menekankan perlunya memahami peran dan pengaruh budaya kerja dalam manajemen perubahan. Dengan demikian, untuk dapat mengelola perubahan budaya kerja dengan baik, perlu dikenali proses perubahan karakter budaya kerja itu sendiri. Proses yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perubahan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara evolusioner, tidak revolusioner.
2. Perubahan budaya kerja merupakan aktivitas yang sangat kompleks.
3. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus.

## C. PENGORGANISASIAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

### 1. STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA(KBK)

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan, maka perlu dibentuk organisasi budaya kerja Aparatur Sipil Negara disebut dengan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada seluruh PERANGKAT DAERAH dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

Agar struktur organisasi KBK PERANGKAT DAERAH dan Unit Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan KBK tersebut mengikuti alur jenjang jabatan struktural sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Menpan Nomor 170/M.PAN/6/2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam Surat Edaran Menpan tersebut dinyatakan, bahwa salah satu prinsip penerapan budaya kerja di lingkungan aparatur negara adalah mengikuti mekanisme kewenangan dan tanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian yang berlaku pada instansi pemerintah. Sebagaimana diketahui kewenangan dan tanggung jawab pembinaan kepegawaian di lingkungan instansi Pemerintah terletak pada para pejabat struktural. Karena itu walaupun organisasi budaya kerja merupakan organisasi informal, tetapi personilnya sedapat mungkin diisi oleh para pejabat struktural.

Struktur Organisasi Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan, adalah sebagai berikut:

a. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN/DINAS/RSUD/KANTOR PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
1.	-Kepala Badan/Dinas/Kantor	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam Pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	-Pejabat Eselon III pada Badan/Dinas  -Pejabat Eselon IV untuk kantor	Sekretaris  Anggota	Memimpin pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	-Seluruh pejabat Eselon III,pada Badan/Dinas/RSUD	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
	-Seluruh Pejabat Eselon IV pada Badan/Dinas/RSUD/Kantor	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
	-Staf Potensial Badan/Dinas/RSUD/Kantor	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

- b. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIA DAERAH, SEKRETARIAT DPRD DAN KECAMATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN

1) SEKRETARIAT DAERAH

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
1.	Asisten	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Kabag	Sekretaris	Memimpin kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh Pejabat Eselon III dan Eselon IV  Staf Potensial	Anggota  Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja  Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja

2) SEKRETARIAT DPRD

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
1.	Sekretaris DPRD	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Pejabat Eselon III	Sekretaris	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh pejabat Eselon III dan Eselon IV  Staf Potensial	Anggota  Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja  Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

3) KECAMATAN

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
1.	Camat	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Sekcam/Kasi	Sekretaris	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh pejabat Eselon IV/ Staf Potensial	Anggota Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

2. PEMBENTUKAN DAN PERSYARATAN KBK

a. Pembentukan KBK

KBK dibentuk tiap-tiap PERANGKAT DAERAH dan Unit Kerja yang ditetapkan dengan:

- 1) Keputusan Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah untuk Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Pekalongan.
- 2) Keputusan Kepala Badan/ Dinas/ Kantor untuk Badan/ Dinas/ Kantor di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan.

- 3) Keputusan Direktur Rumah Sakit untuk RSUD Pemerintah Kabupaten Pekalongan.
- 4) Keputusan Sekretaris Daerah untuk lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.
- 5) Dalam organisasi KBK, Ketua dan Sekretaris KBK merangkap sebagai anggota.
- 6) Keanggotaan dalam KBK tidak terbatas pada pejabat struktural saja,tetapi dapat ditambah pejabat struktural dibawahnya dan staf yang potensial sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

b. Persyaratan Organisasi KBK

Syarat organisasi KBK agar dapat berjalan secara aktif dan efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pencapaian visi dan misi organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Ketua KBK sedapat mungkin dijabat oleh ketua PERANGKAT DAERAH atau Unit Kerja yang tujuannya adalah untuk dapat lebih menggerakkan dan mengarahkan organisasi KBK.
- 2) Sekretaris dan Anggota KBK bisa berasal dari pejabat struktural,pejabat fungsional, maupun pegawai administrasi. Namun yang diprioritaskan adalah pejabat struktural yang dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya dan tidak memandang pegawai senior atau yunior.
- 3) Keseluruhan anggota KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat persuasif, komunikatif, akomodatif, demokratis dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja.

3. TUGAS KELOMPOK BUDAYA KERJA

Agar organisasi KBK dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan tercapainya visi dan misi organisasi, perlu ditetapkan tugas KBK, yang antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan pengkajian dan analisis kegiatan PERANGKAT DAERAH atau Unit Kerja.
- b. Menyusun perumusan Tujuan, Kegiatan, nilai, janji, Layanan, motto, masukan, pertimbangan dan saran pada PERANGKAT DAERAH atau Unit Kerja.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan PERANGKAT DAERAH atau Unit Kerja.

## BAB IV

### LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pada Prinsipnya Pengembangan Budaya Kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus dengan strategi yang tepat dan konsisten. Secara sederhana,Pengembangan Budaya Kerja dapat ditempuh dengan 3 tahapan sebagai berikut:

1. Perumusan nilai-nilai;
2. Implementasi; dan
3. Monitoring dan evaluasi;

#### A. PERUMUSAN NILAI-NILAI

Dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara pertama-tama yang harus dilakukan adalah merumuskan dan menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja pada setiap individu Aparatur Sipil Negara. Setelah nilai-nilai budaya kerja tertanam, maka setiap Aparatur Sipil Negara diharapkan dapat menerapkan atau mengaplikasikan dalam tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Apabila proses penerapan nilai-nilai budaya kerja dapat berjalan secara insentif dan berkelanjutan, maka nilai-nilai budaya kerja tersebut akhirnya akan melembaga dalam organisasi.

#### B. IMPLEMENTASI

Setelah nilai-nilai dirumuskan, tahap selanjutnya adalah Implementasi. Adapun langkah-langkah penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara dilakukan dengan menggunakan teknik sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi. Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi tersebut peranan Kelompok Budaya Kerja(KBK) dimasing-masing PERANGKAT DAERAH sangat besar.

##### 1. SOSIALISASI

Sosialisasi adalah kegiatan untuk menyampaikan dan menjelaskan mengenai nilai-nilai dasar budaya kerja, baik tentang filosofi, makna, tujuan, fungsi dan bagaimana seharusnya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan agar nilai-nilai dasar budaya kerja diketahui dan dipahami oleh para Aparatur Sipil Negara. Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan sosialisasi antara lain dalam bentuk ceramah, pelatihan dikantor sendiri(PKS), diskusi, workshop, pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya.

a. Ceramah

Ceramah adalah kegiatan penyampaian atau penjelasan tentang informasi tertentu, di mana informasi yang disampaikan bersifat satu arah, yaitu dari penceramah kepada peserta. Materi ceramah biasanya berisi nilai-nilai yang masih bersifat umum, misalnya ceramah agama, ceramah etika sosial, ceramah budaya organisasi dan sejenisnya. Penceramah bisa berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor. Dalam rangka pengembangan budaya kerja, maka tema-tema ceramah yang diinginkan dapat dipesankan kepada penceramah yang bersangkutan.

b. Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS)

PKS adalah pelatihan di kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri. PKS biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek, dan dapat dilakukan sesering mungkin. Materi PKS budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu seperti nilai tanggung jawab, nilai integritas, nilai profesionalisme, atau yang lainnya. Materi PKS juga dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang muncul disekitar kantor kita. PKS dapat diberikan baik oleh pejabat struktual, fungsional, KBK atau pegawai lain yang dianggap mampu.

c. Diskusi

Diskusi adalah pembahasan tema/masalah tertentu yang dilakukan oleh sekelompok orang, lebih bersifat arus informasi dua arah antara pemrasaran dengan peserta diskusi. Diskusi sebenarnya hampir sama dengan PKS. Seperti halnya pada PKS, materi diskusi juga dapat mengambil tema/masalah budaya kerja tertentu yang dianggap penting. Diskusi dapat diselenggarakan dengan pemrasaran tunggal atau diskusi panel dan pemrasarannya dapat berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor.

d. Workshop

Workshop adalah suatu lokakarya yang isinya tidak hanya membahas masalah/informasi tertentu saja, tetapi disertai dengan latihan-latihan atau simulasi dengan tujuan agar para peserta dapat cepat memahami masalah yang disampaikan. Sosialisasi budaya kerja dengan cara workshop hasilnya lebih efektif dibandingkan dengan cara yang lainnya. Dengan cara workshop diharapkan para pegawai dapat dengan cepat memahami dan menghayati nilai-nilai dasar budaya kerja, selanjutnya mereka mampu menerapkan dalam pekerjaan

sehari-hari.

e. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara resmi oleh pusat pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu sarana yang baik untuk mensosialisasikan nilai-nilai dasar budaya kerja,karena materi yang diberikan bisa lebih lengkap dibandingkan dengan cara lain. Kurikulum sosialisasi budaya kerja tersebut bisa mencakup:

- 1) Nilai-nilai dasar budaya kerja;
- 2) Metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja;
- 3) Perubahan sikap dan perilaku;
- 4) Pengembangan kreativitas individu dan kelompok;
- 5) Teknik-teknik pemecahan masalah, dan lain-lain.;
- 6) Kurikulum tentang budaya kerja tersebut hendaknya dapat dimasukkan baik untuk Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis.

f. Sosialisasi Melalui Media Masa

Melalui media masa seperti media cetak, elektronik maupun internet/*website* dapat mensosialisasikan/ menyampaikan kepada masyarakat bahawa Instansi Pemerintah telah melaksanakan pengembangan budaya kerja pegawai. Sosialisasi tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa Aparatur Sipil Negara telah melaksanakan penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja budaya kerja, sehingga dapat menjadi percontohan bagi instansi-instansi pemerintah atau PERANGKAT DAERAH lainnya.

Dengan sosialisasi semacam ini diharapkan pula para pegawai akan lebih termotivasi untuk melaksanakan budaya kerja dengan sebaik-baiknya.

## 2. INTERNALISASI

Internalisasi adalah kegiatan untuk menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja ke dalam jiwa setiap individu pegawai.Sasaran dari internalisasi adalah nilai-nilai dasar budaya kerja yang disampaikan dapat merasuk dalam jiwa setiap individu pegawai.Penjiwaan nilai-nilai dasar budaya kerja tersebut akan tercemin dari sikap dan perilaku para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan internalisasi nilai-nilai budaya kerja bagi Aparatur Sipil Negara, antara lain dapat dilakukan dalam bentuk mind setting, outbond, workshop atau cara yang lainnya.

Proses internalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja hasilnya akan lebih efektif apabila praktiknya dilapangan ada contoh dan keteladanan dari pimpinan. Yang dimaksud dengan pimpinan adalah pimpinan pada semua level organisasi, mulai dari pejabat yang paling atas sampai yang paling bawah termasuk ketua-ketua kelompok jabatan fungsional. Secara normatif pengembangan budaya kerja memang merupakan kewajiban semua pegawai, tetapi tanggungjawabnya ada pada pemimpin. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja sangat diperlukan.

### 3. INSTITUSIONALISASI

Institusionalisasi adalah penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada seluruh unsur yang ada pada suatu organisasi. Sasaran dari institusionalisasi yaitu bahwa nilai-nilai dasar budaya kerja telah melembaga atau membudaya dalam suatu organisasi (*corporate culture*). Institusionalisasi budaya kerja akan terwujud apabila semua peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja suatu organisasi (instansi/unit kerja) telah mencerminkan semua nilai-nilai dasar budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, setiap PERANGKAT DAERAH harus melibatkan dan menggerakan semua unit-unit dibawahnya sampai unit-unit yang terkecil. Unit-unit terkecil tersebut termasuk di dalamnya adalah kelompok-kelompok jabatan fungsional. Dengan demikian setiap unit organisasi sampai unit-unit yang terkecil semuanya mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja tersebut dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur maupun teknik kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Selanjutnya semua sistem, prosedur dan teknik kerja yang telah ditetapkan harus menjadi komitmen bagi semua pegawai yang ada pada unit organisasi bersangkutan. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai berarti organisasi bersangkutan telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja.

Dari uraian di atas jelas bahwa sasaran akhir dari pengembangan budaya kerja adalah terwujudnya institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja. Dengan demikian hakekat pengembangan budaya kerja pada dasarnya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja, baik pada individu pegawai maupun institusi/lembaga. Untuk dapat mengetahui apakah institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya benar-benar telah terwujud, maka idealnya setiap nilai-nilai dasar budaya kerja harus dapat diukur tingkat keberhasilan penerapannya. Untuk keperluan pengukuran tersebut maka setiap nilai-nilai dasar budaya kerja perlu dirinci unsur-unsurnya terlebih dahulu dan kemudian ditetapkan indikator keberhasilannya.

#### 4. PERANAN KELOMPOK BUDAYA KERJA(KBK)

Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja Aparatur Sipil Negara pada setiap Perangkat Daerah, peranan KBK adalah sangat besar. KBK adalah Kelompok Kerja yang dibentuk secara khusus untuk membantu pimpinan PERANGKAT DAERAH dalam hal penerapan dan pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara dilingkungannya.

Selain tugas tersebut diatas, tugas penting lainnya adalah ikut memecahkan masalah budaya kerja yang ada pada masing-masing PERANGKAT DAERAH. Dalam rangka pemecahan masalah, KBK perlu melakukan berbagai aktivitas seperti mengidentifikasi, menginventarisasi dan membuat prioritas masalah, mencari penyebab masalah, membuat rencana tindakan (*action plan*), melaksanakan rencana tindakan, mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan dan membuat koreksi untuk penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan.

Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut KBK harus selalu berkonsultasi dengan pimpinan PERANGKAT DAERAH selaku penanggungjawab penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja di lingkungannya. Terutama dalam hal penentuan penyebab masalah dan membuat rencana tindak, KBK harus meminta arahan dan penyetujuan pimpinan PERANGKAT DAERAH. Rencana tindakan yang telah ditetapkan akan menjadi kegiatan-kegiatan yang termuat dalam rencana kerja budaya kerja pada PERANGKAT DAERAH yang bersangkutan. Rencana tindakan yang dibuat oleh KBK dengan persetujuan pimpinan PERANGKAT DAERAH idealnya dirancang secara menyeluruh, yaitu mencakup nilai-nilai dasar budaya kerja apa saja yang

perlu dibenahi, peraturan-peraturan, sistem-sistem, prosedur-prosedur dan teknik-teknik kerja apa saja yang harus diperbaiki didalam PERANGKAT DAERAH yang bersangkutan. Setelah rencana tindak disusun, maka semua unsur pimpinan dalam PERANGKAT DAERAH bertanggungjawab atas pelaksanaannya tergantung pada lingkup permasalahan apa yang harus diperbaiki.

### C. MONITORING DAN EVALUASI

Strategi penerapan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara sebagai suatu proses manajemen strategis akan selalu berkaitan erat dengan lingkup, jenis dan bobot masalah yang dihadapi oleh Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (PERANGKAT DAERAH) masing-masing. Sementara itu masih dirasakan, bahwa belum semua PERANGKAT DAERAH mempunyai budaya kerja yang cukup kuat untuk mempengaruhi tingkat produktifitas dan kinerja individu Aparatur Sipil Negara.

Organisasi pemerintah yang sangat birokratis cenderung kepercayaan dan norma-norma perilaku individu Aparatur Sipil Negara dipolakan berdasarkan konsep pikiran tertentu sehingga kurang memberikan ruang gerak kreativitas dan dinamika organisasi sesuai dengan tantangan lingkungan strategis. Oleh karena itu penggunaan sistem, metode dan teknik kerja yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sangat penting agar nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang telah disepakati akan signifikan mempengaruhi peningkatan produktifitas dan kinerja.

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara secara individu, kelompok maupun organisasi hanya akan dapat efektif dan efisien apabila dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai budaya kerja sebagai *core culture*. Hal ini dapat lebih menjamin tindakan bersama dan dilain pihak akan menyebabkan terbentuknya sub-sub culture yang kokoh dan mengakar disetiap PERANGKAT DAERAH yang memungkinkan adanya pengembangan, inovasi dan adaptasi dengan keadaan-keadaan yang berbeda.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka langkah-langkah strategis dan merupakan prioritas yang perlu dilaksanakan secara sistemik, komprehensif dan berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan adalah:

## 1. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK PENGEMBANGAN JATI DIRI, SIKAP DAN PERILAKU

### a. Memahami Jati Diri

Secara harfiah jati diri berarti ciri-ciri utama (inti) sumber kehidupan (nur illahi) yang dapat memancarkan semangat dan daya gerak dalam pribadi manusia yang sangat perpengaruh terhadap pembentukan cipta, rasa, karsa dan karya. Sesuai dengan fitrahnya dan realitasnya Aparatur Sipil Negara bersifat multi dimensi dan memiliki berbagai peran,yaitu sebagai manusia pribadi ciptaan-Nya. Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia terdiri dari jasmani dan rohani, akal pikiran, perasaan, jiwa dan hati nurani sehingga mampu mengembangkan cipta rasa dan karsa sesuai dengan nilai manusiawi didalam lingkungan sosial.

Dalam keadaan apapun manusia mempunyai hasrat untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohani sesuai dengan fitrahnya, untuk hidup, hak untuk keluarga dan mengembangkan keturunan, hak untuk memperoleh keadilan dan hak untuk kebebasan pribadi, hak rasa aman lahir batin,hak atas kesejahteraan. Demikian pula halnya dengan Aparatur Sipil Negara, karena sesuai dengan hak dan kewajibannya cenderung secara langsung memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi mengaktualisasikan diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan, kebanggaan, atas prestasi kerja, rasa memiliki dan bertanggung jawab untuk pengembangan kepemimpinan, memperluas pengetahuan dan wawasan sehingga dapat menikmati makna hidup yang bahagia lahir dan batin.

Aparatur Sipil Negara sebagai figur manusia individu, tentunya dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja sangat diharapkan mampu menjadi figur pribadi teladan yang dapat menampilkan jati dirinya sebagai Aparatur Sipil Negara yang filosofi hidupnya lebih mengedepankan moral dan etika profesi. Pemahaman dan penghayatan terhadap nilai dan makna hidup, nilai agama dan pendidikan menjadi sangat penting bagi setiap Aparatur Sipil Negara, karena akan sangat mempengaruhi pengembangan sikap dan perilaku kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Profesionalisme tanpa akhlak akan membuat sosok manusia yang cerdas intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasannya hanya akan memperdaya orang lain

bahkan kecerdasannya dipakai untuk mencari celah serta justifikasi penyimpangan perilakunya. Begitu juga nilai dan akhlak yang bersih tanpa profesionalisme tidak akan membawa kinerja yang optimal, sehingga kedua aspek ini bagian dari arah pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara. Kedua aspek ini harus merupakan bagian dari arah pembentukan budaya kerja yang nyata. Manusia tidak cukup hanya bekerja keras, tetapi harus diimbangi dengan cara cerdas dan spiritual (IQ, EQ, SQ) sesuai dengan moral dan peraturan yang berlaku.

Kinerja bangsa Indonesia hingga saat ini masih relatif berada pada rangking terendah diantara negara-negara didunia, hal ini antara lain disebabkan oleh kondisi Aparatur Sipil Negara yang kurang memiliki komitmen tinggi, kurang konsisten bahkan mengesampingkan nilai-nilai dasar budaya kerja. Oleh karena itu untuk mengembangkan jati diri Aparatur Sipil Negara, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut.

- 1) Bersujud dan pandai bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan nikmat-Nya karena termasuk manusia yang beruntung untuk mendapatkan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa menerima amanah sehingga dapat memiliki kesempatan untuk berkarya, beramal yang dapat digunakan sebagai bekal dikelak kemudian hari.
- 2) Renungkan kembali dengan hati yang tenang, pikiran yang jernih serta mohon ridla dan bimbingan Tuhan Yang Maha Esa untuk memahami siapa jati diri kita sebenarnya apa yang selama ini kita lakukan untuk kepentingan pribadi, keluarga, masyarakat, negara dan agama.
- 3) Renungkan kembali dengan sungguh-sungguh apakah kelemahan dan kekurangan kita selama ini dan kelebihan potensi serta bakat yang kita miliki.
- 4) Tentukan dan perbaiki tujuan hidup kita sebagai wujud kebahagiaan dengan penuh makna sebagai makhluk yang mulia berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini.
- 5) Pegang teguh komitmen untuk mewujudkan tujuan dari isi hidup dalam melaksanakan setiap pekerjaan sebagai amanah dan amal sholeh, ikhlas, jujur, profesional, tekun, sabar dan bertanggung jawab serta memohon bimbingan Tuhan Yang Maha Esa.
- 6) Konsep rencana kerja secara cermat dan realitas, laksanakan rencana kerja secara konsisten dan berkelanjutan dengan niat yang baik, ikhlas, jujur,

profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan hati nurani, norma, prinsip, sistem, etika, moral dalam lingkungan kerja.

- 7) Lakukan evaluasi, intropesi dan koreksi pribadi setiap saat, tetapkan hati yang tekad bahwa prestasi hari ini lebih baik dari kemarin dan prestasi hari esok harus lebih baik dari hari ini.
- 8) Bersujud, bersyukur dan berserah diri dengan hati yang tulus dan ikhlas Kepada Tuhan Yang Maha Esa karena hari ini telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Insya Allah akan merasa hidup berbahagia lahir dan batin, tenang, tenteram, damai dan penuh makna.

b. Peran Sikap dan Perilaku Aparatur Sipil Negara

Dalam kehidupan individual, Aparatur Sipil Negara dituntut melaksanakan tugas dan pergaulan sehari-hari dengan penuh tanggungjawab, wajib bersikap dan berperilaku profesional, dan mengedepankan etika moral dalam hubungan antar sesama Aparatur Sipil Negara maupun dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Dengan demikian Aparatur Sipil Negara diharapkan sebagai sosok individu teladan dilingkungannya yang mampu menampilkan jati dirinya sebagai aparatur yang beretika, bermoral, profesional, disiplin, kreatif, inovatif dan bertanggungjawab baik secara moral, organisatoris dan sosial sesuai dengan norma dan hukum yang berlaku. Oleh karena itu representasi sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara yang dikehendaki dalam nilai-nilai budaya kerja adalah:

- 1) Sebagai sosok Aparatur Sipil Negara dalam konteks pekerjaan, wajib melakukan kerjasama, saling mendukung, saling asah, asih, asuh dalam rangka peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.
- 2) Sebagai pelaksana wajib mentaati hukum, kebijakan pimpinan dan prosedur/tata kerja, perintah serta petunjuk atasan, wajib loyal dan bertanggungjawab terhadap tugas, memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pemimpinnya.
- 3) Sebagai seorang pemimpin wajib menjadi tauladan, mampu membimbing, mendidik, mengawasi dan mengembangkan kemampuan bawahan. Mempersiapkan pemimpin yang lebih baik masa mendatang bersikap *ing ngarso sung tulodo*,

*ing madya mangun karso, tut wuri handayani*, bertindak tegas, arif, adil dan bijaksana.

- 4) Dalam kedudukannya sebagai kepala keluarga atau ibu rumah tangga berkewajiban untuk mencukupi kebutuhan sandang, pangan, papan, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan lahir dan batin keluarganya serta mampu menjadi teladan, pelindung, pendidik dan pengayom keluarganya dengan penuh kasih sayang dan tanggungjawab.
  - 5) Sebagai warga masyarakat ikut berpartisipasi aktif dalam membina dan menciptakan kesejahteraan bersama, ketertiban umum, ketentraman, kerukunan, ketaatan pada hukum, keakraban hubungan kekeluargaan berdasarkan kegotongroyongan, saling menghargai dan menghormati sesama warga masyarakat.
  - 6) Sebagai warga negara,Aparatur Sipil Negara mempunyai lainnya. Bahkan setiap Aparatur Sipil Negara harus bersikap dan bertindak sebagai patriot bangsa, rela berkorban membela negara dan kepentingan negara, mengutamakan kewajiban tugas-tugas negara daripada kepentingan pribadi dan golongan.
- c. Pengembangan Budaya Pelayanan Di Lingkungan Aparatur Sipil Negara.
- Pengembangan budaya pelayanan dilingkungan Aparatur Sipil Negara merupakan salah satu aspek dari prioritas penerapan budaya kerja Aparatur Sipil Negara yang berorientasi pada pengembangan jati diri, sikap dan perilaku. Pengembangan tersebut antara lain bertujuan mengubah jati diri Aparatur Sipil Negara yang semula sarat dengan stigma dilayani oleh masyarakat dan hanya melayani perintah menjadi Aparatur Sipil Negara yang melayani masyarakat. Perubahan sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara tersebut sudah menjadi tuntutan publik yang harus diakomodasikan dan tuntutan perubahan internal Aparatur Sipil Negara untuk melaksanakan kewajibannya sesuai dengan etika profesi yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu untuk mengembangkan budaya pelayanan dilingkungan Aparatur Sipil Negara harus berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Setiap Aparatur Sipil Negara berkewajiban bersikap dan berperilaku sebagai pelayan masyarakat yang baik dengan memperhatikan batas-batas kewenangannya dan pelayanan dilakukan dengan sungguh-sungguh secara individual serta bersikap responsif terhadap setiap permintaan masyarakat.
- 2) Setiap Aparatur Sipil Negara harus bersikap profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menghormati dan menjalani kerjasama yang baik dengan masyarakat, tidak merugikan hak-hak masyarakat dan bertanggungjawab terhadap pelayanan yang memuaskan masyarakat serta wajib menciptakan suasana yang kondusif antara pemerintah dengan masyarakat.
- 3) Setiap Aparatur Sipil Negara berkewajiban membangun jiwa dan semangat melayani masyarakat dengan baik, antara lain dengan memberikan hak-hak masyarakat dan informasi yang diperlukan serta menciptakan layanan publik yang cepat, nyaman dan prima.
- 4) Setiap Aparatur Sipil Negara berkewajiban menumbuhkembangkan budaya malu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Budaya malu merupakan bagian pengembangan jati diri Aparatur Sipil Negara yang paling penting dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Budaya malu terhadap tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan pula salah satu bentuk pengembangan motivasi sikap dan perilaku Aparatur Sipil Negara.

## 2. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA MELALUI PENGEMBANGAN KERJASAMA DAN DINAMIKA

Keberhasilan suatu instansi pemerintah maupun unit organisasi sangat ditentukan oleh hubungan kerjasama dan dinamika hubungan didalamnya. Hubungan itu tidak hanya berdasarkan pertimbangan untung rugi, tetapi juga berdasarkan kasih sayang, tolong menolong, saling memperkuat atau mendukung. Hubungan kerjasama dalam birokrasi pemerintahan harus didasarkan pada aturan yang jelas, bersifat rasional dan profesional, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing baik secara individu maupun kelembagaan.

Kerjasama itu merupakan bentuk interaksi sosial dalam bekerja, atas dasar saling membutuhkan karena kesadaran masing-masing bahwa tujuan instansi pemerintah maupun unit

organisasi hanya dapat dicapai bila mendapat dukungan penuh dari seluruh kelompok kerja.

Penerapan nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok akan berhasil apabila:

- a. Ada komintem dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pimpinan unit kerja yang ada dibawahnya.
- b. Disadarinya pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok merupakan salah satu cara penting untuk mengembangkan kemampuan SDM.
- c. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok.
- d. Ada kesediaaan pimpinan dan anggota untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang efisien.
- e. Adanya rasa saling percaya antara bawahan dengan bawahan dan antar anggota kelompok kerja.
- f. Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi.
- g. Adanya perhatian yang cukup besar dari pimpinan dan partisipasi penuh dari anggota.
- h. Adanya tidak lanjut yang nyata atas hasil-hasil kelompok kerja untuk meningkatkan kinerja dan adanya dukungan sosial dari lingkungan kerjanya.
- i. Dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dalam mengembangkan kerjasama tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Tujuan/target yang konkrit yang bisa dipahami dan disepakati oleh para anggota kelompok.
- b. Kejelasan tugas dan peran, fungsi masing-masing anggota dan mengetahui cara melakukan dengan baik.
- c. Kejelasan aturan bagaimana menghadapi dan menyelesaikan konflik antar kelompok kerja maupun dengan kelompok lain.
- d. Menghindari pergantian atau perubahan susunan kelompok kerja secara berlebihan untuk menjaga stabilitas dan kontinuitas.
- e. Menciptakan kelompok kerja yang kondusif untuk menjalin interaksi sosial yang efektif.

### 3. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI KEBIJAKAN PUBLIK

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan keputusan yang diambil oleh lembaga pemerintahan negara baik eksekutif, legislatif maupun yudikatif yang bersifat mengatur kepentingan umum dan pelayanan masyarakat. Dengan kebijakan publik yang baik dan benar diharapkan dapat menumbuhkan kebiasaan masyarakat untuk melakukan kegiatan yang bernilai. Kebiasaan yang dijalankan sehari-hari secara berkelanjutan dapat menjadi citra dan budaya kerja yang bernilai tinggi.

Pada dasarnya setiap manusia menjalankan kegiatannya mempunyai kebutuhan jasmani dan rohani, kebutuhan jasmanilah terdiri dari: (1) Kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, kesehatan, pendidikan, kebutuhan harga diri; (2) Kebutuhan kebebasan dan; (3) Kebutuhan untuk diterima dimasyarakat.

Agar setiap peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien,maka dalam proses pengambilan keputusan hendaknya memenuhi prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik yaitu:

- a. Kepastian hukum;
- b. Tertib penyelenggaraan negara;
- c. Kepentingan umum;
- d. Terbuka;
- e. Profesional;
- f. Proporsional;
- g. Akuntabilitas;
- h. Efektif; dan
- i. Efisien.

Disamping itu mengutamakan perlindungan HAM, penanggulangan kemiskinan, kelestarian sumber daya alam dan lingkungan hidup, tepat cepat dalam mengatasi konflik sehingga suasana kehidupan masyarakat tenteram, damai dan kondusif. Satu hal penting yang perlu disadari untuk mendapatkan perhatian dan pemikiran serius serta pertimbangan yang mendalam adalah pada waktu merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan publik. Dalam hal ini aparatur negara harus memiliki komitmen, konsistensi, kejujuran, keteguhan hati, kearifan, disiplin dan rasa tanggung jawab yang tinggi agar tidak mudah tergoyahkan oleh bisikan-bisikan yang menggoda iman untuk

memanfaatkan kenikmatan pribadi dan keserakahan materi dari keputusan yang melekat pada tugas dan jabatan yang dipercayakan (diamanatkan) kepadanya.

- a. Memperjelas hubungan wewenang dan tanggungjawab antar lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif;
  - b. Penaatan organisasi dan ketatalaksanaan penyelenggaraan pemerintahan;
  - c. Menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja dalam peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat;
  - d. Perubahan sikap mental dan perilaku aparatur negara sebagai pelayanan masyarakat.
4. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI MANAJEMEN DAN PELAYANAN MASYARAKAT

Dalam usaha memperbaiki sistem manajemen pemerintahan dan pelayanan masyarakat, perlu dilakukan analisis secara sistematis dan tepat sasaran. Harus diketahui apa yang akan diperbaiki, apa penyebab atau masalahnya dan bagaimana cara memperbaikinya. Analisis masalah dan perbaikan sistem manajemen harus memperhatikan ruang lingkup, kompleksitas masalah serta lingkungan kerja internal maupun eksternal. Hal itu dapat dilihat dari proses kegiatan strategik manajemen yang perlu diperbaiki secara persial mendalam (intensif) dan secara menyeluruh(komprehensif) untuk meningkatkan kinerja unit organisasi/instansi pemerintah.

Karena beragamnya organisasi pemerintah, baik ukuran besarnya organisasi, jenis, kedudukan, tugas pokok, fungsi, ruang lingkup, maka dalam pedoman pengembangan budaya kerja ini dituangkan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.

Ciri-ciri pelayanan yang baik terhadap masyarakat sebagai berikut:

- a. Adanya kepastian waktu, biaya dan kualitas;
- b. Sikap ramah aparatur yang melayani;
- c. Adanya informasi yang terpercaya dan mudah diketahui masyarakat;
- d. Aparatur yang memberikan pelayanan harus memiliki kompetensi dan kepribadian yang sesuai dengan fungsinya;
- e. Layanan yang diberikan tidak diskriminatif; dan
- f. Tidak melakukan KKN.

Untuk mewujudkan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat perlu ditempuh langkah-langkah untuk memperbaiki pelaksanaan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat antara lain:

- a. Perumusan visi, misi dan tujuan;
- b. Perumusan masalah;
- c. Sistem pengambilan keputusan;
- d. Perencanaan terpadu;
- e. Pengorganisasian yang tepat;
- f. Pemberdayaan masyarakat;
- g. Pengendalian pelaksanaan manajemen pelayanan masyarakat; dan
- h. Pemeriksaan hasil kerja.

## 5. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PENGAWASAN DAN PENEGAKAN HUKUM

Perilaku yang baik seharusnya berasal dari sikap mental dan moral baik seperti komitmen pribadi, kejujuran, disiplin dan tanggung jawab. Dengan sikap mental dan moral yang baik, setiap orang akan berperilaku baik karena berasal dari pribadi yang baik.

Pada awalnya seluruh manusia dilahirkan di dunia dalam keadaan suci,namun dalam proses tumbuh kembang tidak terlepas dari pengaruh lingkungan. Tetapi dalam implementasi kehidupan manusia tergantung pada stimulan mana yang paling dominan yang mengarahkan pada kecenderungan untuk berbuat baik dan buruk. Seseorang aparatur yang pandai belum tentu mempunyai kemampuan untuk mengendalikan perbuatannya dengan baik, karena dorongan-dorongan kebutuhan yang mungkin dapat mempengaruhi cara dirinya mengambil keputusan. Demikian pula orang yang mempunyai integritas belum tentu sosok orang yang profesional. Aparatur yang bermoral,bersemangat bermotivasi tinggi, belum tentu mampu mengaktualisasikan kinerja secara konsisten. Apabila sistem dan lingkungan tidak konduktif serta fungsi pengawasan sangat lemah akan memperlemah motivasi luhur tersebut. Oleh karena itu, perlu dikembangkan budaya pengawasan yang komprehensif, terpadu, aparatur yang cerdas intelektual, berakhlak mulia, bermoral, profesional, kinerja tinggi dan berdaya saing.

Nilai-nilai dasar yang diuraikan diatas masih bersifat normatif dan ideal sehingga perlu diaplikasikan sepenuhnya dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai tersebut hendaknya menjadi keyakinan yang dihayati dan menjadi sumber pendorong perilaku Aparatur Sipil Negara. Profesionalisme tanpa akhlak mulia akan membuat sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasan dan keahlian dapat digunakan untuk mengembangkan pikiran dan praktik negatif yang merugikan masyarakat dan negara. Akan tetapi, tanpa profesionalisme, moralitas yang baik akan lumpuh dan tidak mungkin menghasilkan kinerja yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, penghayatan terhadap nilai-nilai kehidupan, agama, pengalaman dan pendidikan harus diarahkan untuk menciptakan profesionalitas dan akhlak/moral yang baik bagi Aparatur Sipil Negara agar keduanya saling mendukung.

Memperhatikan hal-hal tersebut di atas, maka untuk mengefektifkan pengawasan dan penegakan hukum melalui pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengkaji dan memperbaiki kebijakan publik bidang manajemen kepegawaian dengan peraturan yang konkret, jelas dan mudah dilaksanakan;
- b. Menerapkan setiap peraturan dan kebijakan pemerintah secara konsisten dan konsekuensi;
- c. Mengarahkan pengembangan budaya kerja secara spesifik dengan menanamkan makna visi dan misi aparatur sipil;
- d. Pimpinan harus mempunyai komitmen, tanggungjawab, berakhlak moral mulia dan menjadi teladan bagi bawahannya;
- e. Dikembangkan sistem yang memacu loyalitas kepada profesi sebagai pelayanan masyarakat.
- f. Selanjutnya untuk mengefektifkan pengawasan dan penegakan hukum dilingkungan Aparatur Sipil Negara oleh masyarakat, perlu dilakukan intensifikasi pemberdayaan masyarakat dengan:
- g. Meningkatkan kualitas kebijakan, pelaksanaan pelayanan masyarakat dan kontrol sosial dari masyarakat;
- h. Membangun citra Aparatur Sipil Negara yang bersih, profesional, bertanggungjawab dan terpercaya;

- i. Mendukung penegakan hukum dan keadilan secara transparan, tertib dan proporsional;
  - j. Membangun sensitifitas fungsi-fungsi manajerial pada pejabat birokrasi pemerintah;
  - k. Mendorong perbaikan pengorganisasikan, metode kerja dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintah untuk perbaikan pelayanan masyarakat; dan
  - l. Menggiatkan dan mendinamisasi pelaksanaan aparat pengawasan fungsional dan aparat penegak hukum lainnya.
6. SYARAT-SYARAT KEBERHASILAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
- Budaya kerja baru dapat dibentuk, bila hal-hal berikut dipenuhi:
- a. Adanya komitmen dari pimpinan Pemerintah Daerah.
  - b. Nilai-nilai pembentuk sikap perilaku positif dan produktif yang telah dirumuskan dan akan diterapkan, dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah oleh seluruh pimpinan dan pegawai.
  - c. Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan/contoh penerapan nilai-nilai di lingkungan Pemerintah Daerah.
  - d. Antara pimpinan dan pegawai saling percaya, saling saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja yang baru yang lebih efektif.
  - e. Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama PERANGKAT DAERAH.
  - f. Budaya kerja diterapkan secara konsisten, disiplin dan berkelanjutan.

## BAB VI

### PENUTUP

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Kabupaten Pekalongan ini disusun dalam rangka revitalisasi dan konkritisasi penerapan serta pengembangan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Dengan mengacu pada pedoman ini seluruh Perangkat Daerah berkewajiban mengimplementasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan serta mengaplikasikannya dengan kondisi internal masing-masing.

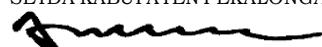
Melalui penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Sipil Negara ini, diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara dan kinerja pemerintah daerah yang selanjutnya tentunya akan mendukung pula terwujudnya visi dan misi Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Hal yang lebih penting lagi dengan internalisasi dan intituisionalisasi nilai-nilai budaya kerja ini, sangat diharapkan akan mampu menumbuhkembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap Aparatur Sipil Negara serta dapat memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktik KKN.

Seluruh pimpinan Perangkat Daerah dengan dasar pedoman ini berkewajiban untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan Perangkat Daerah masing-masing melalui Kelompok Budaya Kerja dan forum-forum profesional. Dengan demikian nantinya akan diperoleh Aparatur Sipil Negara yang berkualitas dan profesional yang dapat memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan meningkatkan kinerja pemerintah serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Aparatur Sipil Negara.

Dengan keberhasilan penerapan dan pengembangan budaya kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Pekalongan, diharapkan pula dapat mendukung percepatan terwujudnya tata kepemerintahan yang baik (*Good Governance*) di Pemerintahan Kabupaten Pekalongan.

Diundangkan di Kajen  
pada tanggal 30 Desember 2022  
SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN PEKALONGAN,  
TTD

M. YULIAN AKBAR  
BERITA DAERAH KABUPATEN PEKALONGAN TAHUN 2022 NOMOR 126  
Salinan sesuai dengan aslinya,  
KEPALA BAGIAN HUKUM  
SETDA KABUPATEN PEKALONGAN,

  
ADITOMO HERLAMBANG, SH  
Pembina  
Nip. 19680517 198903 1 009

BUPATI PEKALONGAN,  
TTD  
FADIA ARAFIQ