



BUPATI JEMBER  
PROVINSI JAWA TIMUR

PERATURAN BUPATI JEMBER  
NOMOR 13 TAHUN 2022

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI JEMBER,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi, perlu dilakukan perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dan Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Jawa Timur;
  - b. bahwa untuk mewujudkan perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember, diperlukan upaya-upaya yang terprogram dan berkelanjutan melalui pelaksanaan program budaya kerja di instansi pemerintah;
  - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati Jember tentang Pedoman Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);

2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 183, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6398);
3. 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);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2021 Nomor 202, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6718);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
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 Tahun 2012 Nomor 751);
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Tahun 2015 Nomor 2036), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 (Berita Negara Tahun 2018 Nomor 157);

11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Berita Negara Tahun 2020 Nomor 441);
12. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Jawa Timur;
13. Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Jember Tahun 2016 Nomor 3, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jember Nomor 3), sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 1 Tahun 2022 (Lembaran Daerah Kabupaten Jember Tahun 2022 Nomor 1, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Jember Nomor 1);

#### MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER.

#### BAB I KETENTUAN UMUM

##### Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan :

1. Pemerintah Kabupaten adalah Pemerintah Kabupaten Jember.
2. Bupati adalah Bupati Jember.
3. Perangkat Daerah adalah Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.
4. Budaya Kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
5. Kelompok Budaya Kerja adalah organisasi non struktural pada Perangkat Daerah yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja dalam menyelesaikan permasalahan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja Perangkat Daerah.

#### BAB II PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA

##### Pasal 2

Dengan Peraturan ini, ditetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

### Pasal 3

Pedoman Pelaksanaan Program Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan acuan dalam rangka mewujudkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi di Kabupaten Jember.

### Pasal 4

- (1) Biaya pelaksanaan program budaya kerja dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah masing-masing Perangkat Daerah.
- (2) Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### Pasal 5

- (1) Dalam rangka menjamin pelaksanaan program budaya kerja berjalan sesuai dengan yang direncanakan, dilakukan pengendalian dan evaluasi.
- (2) Mekanisme pengendalian dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan secara berjenjang sesuai jenjang yang ada di dalam organisasi.

## BAB III

### KETENTUAN PENUTUP

### Pasal 6

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Diundangkan di Jember  
pada tanggal 18 Maret 2022

Ditetapkan di Jember  
pada tanggal 18 Maret 2022

**BUPATI JEMBER,**

ttd

**HENDY S**

**SEKRETARIS DAERAH,**

  
**Ir. MIRFANO**  
**Pembina Utama Madya**  
**NIP. 19630215 199202 1 001**

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Reformasi Birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional yaitu birokrasi yang siap melayani, memberdayakan masyarakat, demokratis, berkinerja tinggi, menghargai hak asasi, berwibawa dan bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme, serta bekerja secara efektif dan efisien. Guna mencapai apa yang diharapkan itu diperlukan upaya yang luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah, untuk itu diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintah.

Dalam mewujudkan profil birokrasi yang ideal bukanlah hal yang mudah karena dihadapkan pada tantangan yang sangat kompleks. Tantangan tersebut dapat berasal dari diri para aparatur birokrasi sendiri maupun pada konsepsi serta sistem, dan mekanisme kerja birokrasi yang tidak jarang mengalami deviasi dalam implementasinya. Terlebih lagi setelah secara riil, birokrasi pemerintah menghadapi fenomena globalisasi yang syarat dengan kompetisi, keterbukaan dan intensitas informasi yang sangat tinggi, kemudian menuntut perubahan paradigma pemerintahan menuju paradigma *good governance*, disertai dengan tuntutan reformasi di segala bidang. Unsur utama penggerak kinerja birokrasi di Indonesia adalah aparatur pemerintah.

Kesadaran akan posisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai elemen vital birokrasi ini mengandung konsekuensi logis yang menuntut Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik secara institusional maupun individual terus berbenah diri, melakukan berbagai upaya secara terprogram, konsisten dan berkelanjutan dalam rangka peningkatan dan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah. Amanah tugas yang melekat pada diri aparatur harus dijalankan secara profesional dan dengan dedikasi yang tinggi disertai sikap pengabdian yang kokoh terhadap bangsa dan negara, serta kecintaannya pada eksistensi persatuan dan kesatuan. Hanya dengan memiliki kompetensi yang tinggi aparatur pemerintah dapat melaksanakan tugas secara profesional. Kompetensi yang merupakan karakteristik yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*), dapat dibangun melalui berbagai pendekatan, baik yang dilakukan secara personal maupun kelembagaan.

Uraian tersebut di atas, memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam reformasi birokrasi. Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember, ditetapkan Peraturan Bupati Jember yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

## B. TUJUAN

Tujuan dari pelaksanaan program budaya kerja adalah :

1. Menyamakan cara pandang, langkah dan tahapan dalam pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember;
2. Memberikan panduan tentang upaya-upaya yang harus dilakukan dalam pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember; dan
3. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember.

## C. MANFAAT

Penerapan pelaksanaan program Budaya Kerja dimaksudkan untuk :

1. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
2. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
3. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
4. Mengurangi hambatan-hambatan psikologis dan kultural dalam bekerja; dan
5. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas kerja.

## D. SASARAN

Aparatur negara yang mampu merubah pola pikir dan budaya kerja menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja dengan berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## E. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup dalam pelaksanaan program budaya kerja meliputi :

1. Pengkajian nilai-nilai organisasi;
2. Internalisasi nilai-nilai budaya kerja;
3. Pembentukan kelompok budaya kerja;
4. Penyusunan dokumentasi dan risalah budaya kerja;
5. Integrasi nilai-nilai budaya kerja ke dalam sistem dan mekanisme kerja organisasi; dan
6. Pengawasan, pengendalian dan evaluasi budaya kerja.

## F. PRINSIP DASAR

Prinsip dasar yang dianut dalam pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember antara lain :

1. Pelaksanaan program budaya kerja merupakan bagian tak terpisahkan dari reformasi birokrasi demi terwujudnya birokrasi pemerintahan daerah dengan integritas dan kinerja yang tinggi;

2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang di ekspresikan dalam perilaku dan sikap kerja sehari-hari;
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan dalam rangka percepatan perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai; dan
4. Pelaksanaan program budaya kerja harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

#### G. NILAI-NILAI

Nilai-nilai budaya kerja, meliputi :

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu :
  - Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat.
  - Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan.
  - Melakukan perbaikan tiada henti.
2. Akuntabel, yaitu :
  - Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi.
  - Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif dan efisien.
  - Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
3. Kompeten, yaitu :
  - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
  - Membantu orang lain belajar.
  - Melaksanakan tugas dengan kualitas baik.
4. Harmonis, yaitu :
  - Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
  - Suka menolong orang lain.
  - Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
5. Loyal, yaitu :
  - Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI serta pemerintahan yang sah.
  - Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan Negara.
  - Menjaga rahasia jabatan dan negara.
6. Adaptif, yaitu :
  - Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan.
  - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas.
  - Bertindak proaktif.

7. Kolaboratif, yaitu :

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

H. KELEMBAGAAN

Kelembagaan pelaksanaan program budaya kerja adalah organisasi non struktural di Perangkat Daerah yang merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan kinerja Perangkat Daerah dan diwujudkan dalam bentuk Kelompok Budaya Kerja pada berbagai tingkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

BAB II

PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA

1. PENGKAJIAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA :

1. Pada tahapan ini Perangkat Daerah melakukan pengkajian secara mendalam tentang nilai-nilai organisasi yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai tujuannya;
2. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di Perangkat Daerah;
3. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik;
4. Nilai-nilai organisasi dapat digali dari ajaran agama dan kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat;
5. Nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis;
6. Tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya;
7. Melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan : Apa kegiatan penting bagi keberhasilan organisasi, dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang mendukung;
8. Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk melaksanakan budaya kerja serta dilanjutkan dengan mensosialisasikan dan menginternalisasikan;
9. Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pelaksanaan program budaya kerja dimulai. Secara umum tujuan pendeklarasian ini adalah untuk membangun komitmen; dan



10. Oleh karena itu deklarasi budaya kerja harus dilakukan oleh Pimpinan Perangkat Daerah yang dihadiri oleh seluruh pegawai.

## 2. INTERNALISASI NILAI-NILAI BUDAYA KERJA

1. Internalisasi nilai-nilai budaya kerja merupakan proses mengkomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun keterlibatan seluruh pegawai;
2. Proses internalisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini; dan
3. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

## 3. PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA

### 1. Struktur Organisasi Kelompok Budaya Kerja terdiri dari :

- a. Penanggung Jawab;
- b. Pengarah;
- c. Fasilitator;
- d. Ketua;
- e. Sekretaris; dan
- f. Anggota.

### 2. Wewenang Pengurus Kelompok Budaya Kerja.

#### a. Penanggung Jawab :

Penanggung Jawab dan memiliki komitmen untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan pengembangan budaya kerja melalui penerapan kelompok budaya kerja.

#### b. Pengarah :

Memberikan pengarahan pada fasilitator, ketua dan anggota Kelompok Budaya Kerja agar berjalan sesuai dengan program yang telah ditentukan dalam pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

#### c. Fasilitator :

Membimbing dan mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas Kelompok Budaya Kerja kepada pengarah dan penanggung jawab.

#### d. Ketua Kelompok Budaya Kerja :

Berperan serta dalam kelompok dan memimpin diskusi kelompok, memberikan motivasi kepada anggota dan menciptakan hubungan yang baik dengan semua unsur terkait.

#### e. Sekretaris Kelompok Budaya Kerja :

Membantu Ketua Kelompok Budaya Kerja dalam penyelenggaraan administrasi pelaksanaan Kelompok Budaya Kerja dan berperan serta aktif dalam diskusi kelompok, bekerjasama dengan seluruh anggota kelompok, serta melaksanakan kesepakatan sesuai rencana yang telah dibuat Bersama.

#### 4. LANGKAH PENGEMBANGAN KELOMPOK BUDAYA KERJA.

Untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pengembangan kelompok budaya kerja, maka perlu memperhatikan Langkah;Langkah sebagai berikut :

##### 1. Perumusan nilai-nilai.

Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dapat dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai dilingkungan Pemerintah Daerah, sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam :

- a. Ajaran agama;
- b. Falsafah negara; dan
- c. Kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat.

##### 2. Implementasi.

Setelah nilai-nilai selesai diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan mensosialisasikan dan menginternalisasikan, proses sosialisasi dan internalisasikan harus dipahami sebagai kampanye/kegiatan yang dirancang untuk mencapai 3 hal :

- a. Melibatkan orang;
- b. Merangsang diskusi tambahan; dan
- c. Melakukan pengawasan.

##### 3. Monitoring dan evaluasi.

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan Budaya Kerja, dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan scorecard dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif.

#### 5. TATA TERTIB DAN ETIKA KELOMPOK BUDAYA KERJA.

##### 1. Tata Tertib Kelompok Budaya Kerja.

- a. Setiap anggota wajib hadir dalam setiap pertemuan;
- b. Sesama anggota tidak boleh saling berprasangka;
- c. Sesama anggota diijinkan menanggapi pendapat anggota lainnya;
- d. Setiap tanggapan harus disertai saran dan perbaikan;
- e. Setiap anggota wajib menyelesaikan tugas yang dibebankannya;
- f. Setiap anggota harus berbicara dengan data dan/atau fakta; dan
- g. Setiap anggota dalam mengemukakan pendapat disampaikan dengan sopan.

##### 2. Etika Kelompok Budaya Kerja.

- a. Wajib menghargai fungsi, wewenang dan tanggung jawab anggota;

- b. Tidak membicarakan hal-hal seperti politik dan lain-lain yang tidak berhubungan dengan budaya kerja; dan
- c. Menerapkan sikap bekerja 5S/5R (berasal dari Bahasa Jepang).

Bahasa Jepang	Bahasa Indonesia	Keterangan
SEIRI (pemilahan)	RINGKAS	Pemilahan barang yang berguna (disimpan) dan tidak berguna (dibuang), untuk efisiensi tempat.
SEITON (penataan)	RAPI	Penataan barang yang berguna untuk menjadi rapi dan teratur, sehingga mudah dicari dan cepat ditemukan.
SEISO (pembersihan)	RESIK	Pembersihan terhadap barang, alat dan tempat kerja agar lingkungan kerja menjadi sehat dan nyaman.
SEIKETSU (pemantapan)	RAWAT	Mempertahankan lingkungan kerja yang sudah teratur dan dijadikan standar kerja sehari-hari.
SHITSUKE (disiplin)	RAJIN	Penerapan standar kerja dengan penuh kedisiplinan.

### BAB III

#### SISTEMATIKA PENYUSUNAN RISALAH KELOMPOK BUDAYA KERJA

**A. Kata Pengantar**

Kata Pengantar adalah lembar halaman kata sambutan dari penulis atas selesainya penulisan risalah berupa ucapan rasa syukur, ucapan rasa terima kasih, tujuan dan manfaat penulisan risalah, dengan harapan mendapatkan perhatian, kritik dan saran yang membangun dari pembacanya.

**B. Daftar Isi**

Daftar isi adalah lembar halaman yang menjadi petunjuk pokok isi dari risalah disertai dengan nomor halaman, ibarat peta yang menunjukkan letak-letak bagiannya.

**C. Daftar Tabel**

Daftar tabel adalah lembar halaman yang menunjukkan tabel-tabel yang terdapat dalam risalah disertai dengan nomor halamannya.

**D. Daftar Gambar**

Daftar gambar adalah lembar halaman yang menunjukkan gambar-gambar yang terdapat dalam risalah disertai dengan nomor halamannya.

**E. Pendahuluan terdiri dari:**

**1. Gambaran Umum**

- a. Instansi
- b. Unit Kerja
- c. Nama Kelompok Budaya Kerja
- d. Visi Kelompok Budaya Kerja
- e. Misi Kelompok Budaya Kerja
- f. Motto
- g. Judul

kalimat judul yang terdiri dari apa yang akan dilakukan (biasanya diawali kata menurunkan atau meningkatkan), dimana akan dilakukan perbaikan, berapa nilai besaran yang akan diperbaiki (%) dan berapa waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan;

**2. Profil Kelompok Budaya Kerja**

**a. Struktur Organisasi Kelompok Budaya Kerja**

1. Penanggungjawab
2. Pengarah
3. Fasilitator
4. Ketua
5. Sekretaris
6. Anggota

b. Profil Kelompok Budaya Kerja

1. Nama Kelompok Budaya Kerja
2. Tanggal Dibentuk : Tanggal Dibentuknya Tim Kelompok Budaya Kerja.
3. Susunan Anggota : Fasilitator, Ketua, Sekretaris, Anggota.
4. Usia Anggota : Rata-Rata Usia Anggota Tim Kelompok Budaya Kerja.
5. Pendidikan Anggota : Rata-Rata Pendidikan Anggota Tim Kelompok Budaya Kerja.
6. Jumlah Pertemuan : Jumlah Pertemuan Tim
7. Lama Pertemuan : Rata-Rata Lama Setiap Pertemuan Tim Kelompok Budaya Kerja.
8. Tingkat Kehadiran : Persentase Tingkat Kehadiran Anggota Tim Kelompok Budaya Kerja.
9. Periode Kegiatan : Waktu Yang Diperlukan Dalam Kegiatan Ini.

- c. Risalah yang pernah diselesaikan  
Tuliskan risalah yang pernah diselesaikan dengan keterangan tahun kegiatannya.
- d. Struktur Organisasi Instansi dan Posisi Kelompok Budaya Kerja
- e. Alur Proses Layanan (flow chart) dan Area Permasalahan
- f. Alasan Pemilihan Tema  
Merupakan latar belakang pemilihan tema, sebaiknya bisa diterjemahkan dengan pertimbangan QCDSMP (quality, cost, delivery, safety, morally, productivity)
- g. Jadwal Rencana Kerja dan Realisasi Kegiatan
  1. Menunjukkan tahapan langkah dan kategori PDCA (plan, do, check, action);
  2. Menunjukkan tahun, bulan, minggu dimana kegiatan dilakukan;
  3. Menunjukkan jumlah pertemuan antara rencana dan realisasi.

		Tahun.....																Pertemuan						
No	KEGIATAN	P	Juni				Juli				Agustus				Septem				Oktober				Renc.	Real.
		D	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
		C																						
		A																						
1	Menentukan Tema dan Judul																			2	1			
2	Menganalisa Penyebab																			2	2			
3	Menguji dan Menentukan Penyebab Dominan	P																		3	2			
4	Merencanakan dan Melaksanakan Perbaikan	D																		10	9			
5	Meneliti Hasil Perbaikan	C																		3	2			
6	Membuat Standar Baru																			2	2			
7	Mengumpulkan Data Baru dan Menentukan Rencana Berikutnya	A																		2	2			
		TOTAL																		24	20			

B. 7 (tujuh) Langkah Pemecahan Masalah

1. Langkah 1 : Menentukan Tema dan Judul

- a. Inventarisasi dan Klasifikasi Masalah Sumber masalah terdiri dari:
    - 1. Komplain pelanggan;
    - 2. Penyimpangan Standar Operasional Prosedur;
    - 3. Melanjutkan tema perbaikan sebelumnya;
    - 4. Evaluasi indikator kinerja utama (key performance indicator) yang menjadi standar pengukuran keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi Kelompok Budaya Kerja Perangkat Daerah.
  - b. Stratifikasi dan Analisa Masalah;
  - c. Menentukan Tema berdasarkan Masalah Utama yang paling berpengaruh;
- Yang perlu diperhatikan dalam menentukan tema, adalah:
- 1. Mencari Masalah Utama yang paling berpengaruh;
  - 2. Sesuai dengan rekomendasi pihak manajemen;

3. Sesuai dengan bidang pekerjaan dan mengacu pada kepentingan organisasi;
4. Harus SMART dan bisa diterjemahkan dengan QCDSMP.
- d. Stratifikasi dan Analisa Penyebab;
- e. Menentukan Judul berdasarkan Penyebab Dominan yang paling berpengaruh;

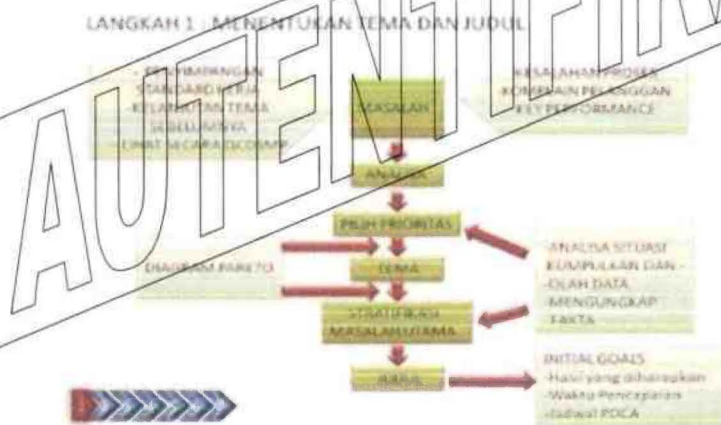
Judul merupakan target perbaikan terhadap Penyebab Dominan dan merupakan target awal (initial goal) yang ditentukan dari pihak manajemen.

Yang perlu diperhatikan dalam menentukan judul, adalah:

1. Diketahui Penyebab Dominan yang paling berpengaruh;
2. Diketahui apa yang menjadi tujuan dan apa yang akan dikerjakan;
3. Penetapan angka persentase pencapaian yang diinginkan bersifat realistis dan optimis;
4. Jelaskan periode waktu dalam mencapai target perbaikan yang diinginkan ;

Dasar penentuan judul sebagai target awal (initial goal), adalah:

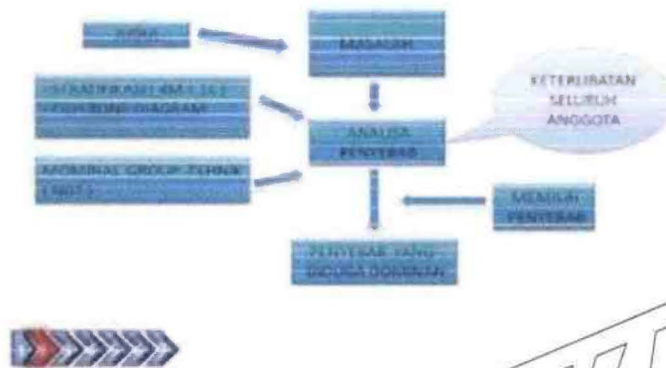
1. Mencari data pencapaian tertinggi dari penyebab masalah yang sama dari bagian sendiri maupun dari bagian lain;
  2. Memperkirakan kemungkinan yang bisa dicapai dan memperhitungkan dalam prosentase;
  3. Mendasari pada hukum alam bahwa dalam 12 bulan masalah akan berkurang dengan sendirinya minimal sebesar 50% meskipun tanpa upaya perbaikan.
- f. Komentar dan Pengesahan Pimpinan.





2. Langkah 2 : Menganalisa Penyebab Masalah
- Inventarisasi Penyebab Masalah melibatkan seluruh Anggota Kelompok Budaya Kerja dengan brainstorming (sumbang saran);
  - Klasifikasi Penyebab Masalah dengan Diagram Fish Bone 4M 11 (manusia, mesin, metode, material, lingkungan) untuk mencari Akar Penyebab Masalah.
  - Stratifikasi Penyebab Masalah Prioritas (yang diduga dominan) dengan Metode NGT (nominal group technic);
  - Komentar dan Pengesahan Pimpinan.

LANGKAH 2 : MENGANALISA PENYEBAB



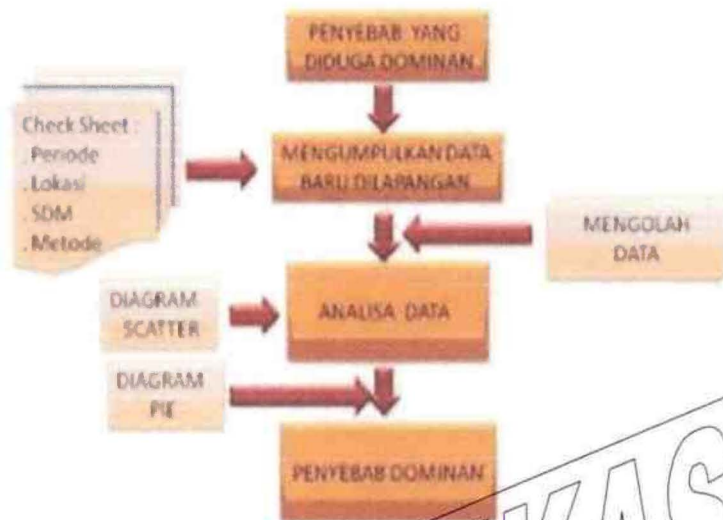
AUTENTIFIKASI



3. Langkah 3: Menguji dan Menentukan Penyebab Dominan
  - a. Menguji Penyebab Dominan dengan Diagram Scatter;
  - b. Menentukan Penyebab Dominan digambarkan dengan Diagram Pie;

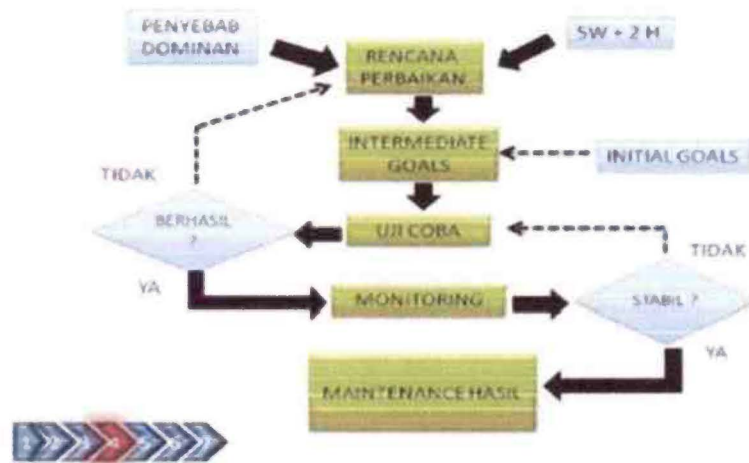
Komentar dan Pengesahan Pimpinan.

LANGKAH 3 : MENGUJI DAN MENENTUKAN PENYEBAB DOMINAN



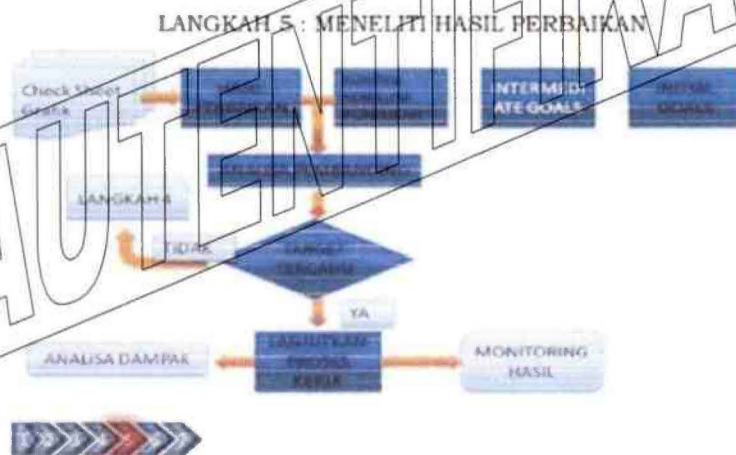
4. Langkah 4: Membuat Rencana dan Melaksanakan Perbaikan
  - a. Membuat Rencana Perbaikan;
  - b. Menetapkan Intermediate Goal (target perbaikan berdasarkan tingkat keyakinan Kelompok Budaya Kerja tidak boleh kurang dari Initial Goals;
  - c. Melaksanakan Perbaikan dengan SW 2H (who, why, what, where, when, how, how much);
  - d. Monitoring Hasil Perbaikan;
  - e. Komentar dan Pengesahan Pimpinan.

LANGKAH 4 : MEMBUAT RENCANA DAN MELAKSANAKAN PERBAIKAN



5. Langkah 5 : Meneliti Hasil Perbaikan

- Evaluasi Faktor Penyebab Dominan;
- Evaluasi Terhadap Terna dan Judul;
- Evaluasi Terhadap Target (Initial Goal dan Intermediate Target);
- Analisa Dampak Perbaikan (- +);
- Komentar dan Pengesahan Pimpinan.



6. Langkah 6 : Menetapkan Standar Baru

- a. Standar Baru:
  - Penjelasan Standar Baru; dan
  - Flow Chart Standar Baru.
- b. Standar Hasil;
- c. Manfaat Standar Baru;
- d. Strategi Implementasi Standar Baru;
- e. Komentar dan Pengesahan Pimpinan

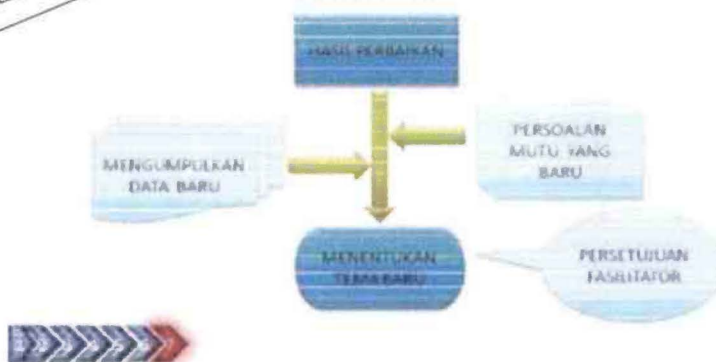
LANGKAH 6 : MEMBUAT STANDAR BARU



7. Langkah 7 : Mengumpulkan Data dan Menentukan Tema berikutnya

- a. Analisa Data Masalah;
- b. Stratifikasi Data Masalah;
- c. Kesimpulan dan Kesepakatan Tema Berikutnya;
- d. Jadwal Rencana Kerja Berikutnya;
- e. Komentar dan Pengesahan Pimpinan.

LANGKAH 7 : MENGUMPULKAN DATA DAN MENENTUKAN TEMA BERIKUTNYA





C. 7 (tujuh) Alat Pemecahan Masalah

1. Stratifikasi

Stratifikasi adalah usaha untuk memilah dengan Metode NGT dan mengklasifikasikan masalah menjadi kelompok sejenis sesuai 4M 11, sehingga menjadi bahan informasi yang memberikan kemudahan dalam memilih prioritas masalah dan penelusuran akar penyebab masalah dengan diagram fishbone.

MANUSIA	METODE	MATERIAL	MESIN	LINGKUNGAN
Jumlah SDM kurang	Persyaratan pelayanan terlalu banyak	Sarana gedung belum memadai	Perangkat TIK masih belum online	Anggapan tanpa ijin tetap bisa beroperasi
Rendahnya penguasaan TIK	Sosialisasi proses pelayanan masih kurang	Dukungan dana belum maksimal	Peralatan sering rusak	Belum ada tindakan tegas bagi yang belum memiliki ijin
Tidak adanya penghargaan terhadap SDM berprestasi	SOP pelayanan belum efektif dan efisien	Biaya operasional tinggi	Perawatan peralatan masih kurang	Belum mengetahui dampak hukum bagi lembaga yang tidak berijin
Kesiapan SDM kurang maksimal	Proses verifikasi data masih lambat		Belum ada jaringan komputer	

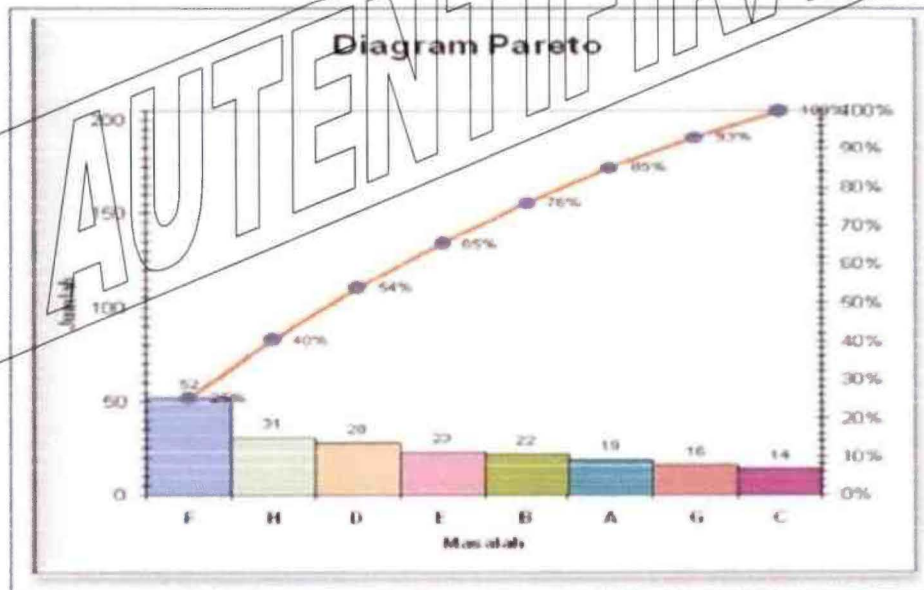
2. Check Sheet (Lembar Periksa)

Check Sheet merupakan lembaran yang digunakan untuk mencatat dan menginventarisir data kegiatan atau kejadian dengan format tertentu yang sudah disiapkan terlebih dahulu. Pengisi data tinggal memberikan tanda pada kolom yang sudah disediakan, sehingga memudahkan pengumpulan data, pemeriksaan dan pembuatan analisa terhadap permasalahan.

Motor Assembly Check Sheet								
Name of Data Recorder	Lesan B. Rapp							
Location	Rochester, New York							
Date Collection Dates	1/17 1/23							
Defect/Type of Problem	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	TOTAL
Supplied parts ruined								23
Misaligned parts								5
Improper test procedure								0
Wrong part issued								3
Film on parts								0
Woods at cutting								5
Incorrect dimensions								2
Adhesive failure								0
Masking insufficient								1
Spray failure								4
TOTAL		10	14	13	5	4		46

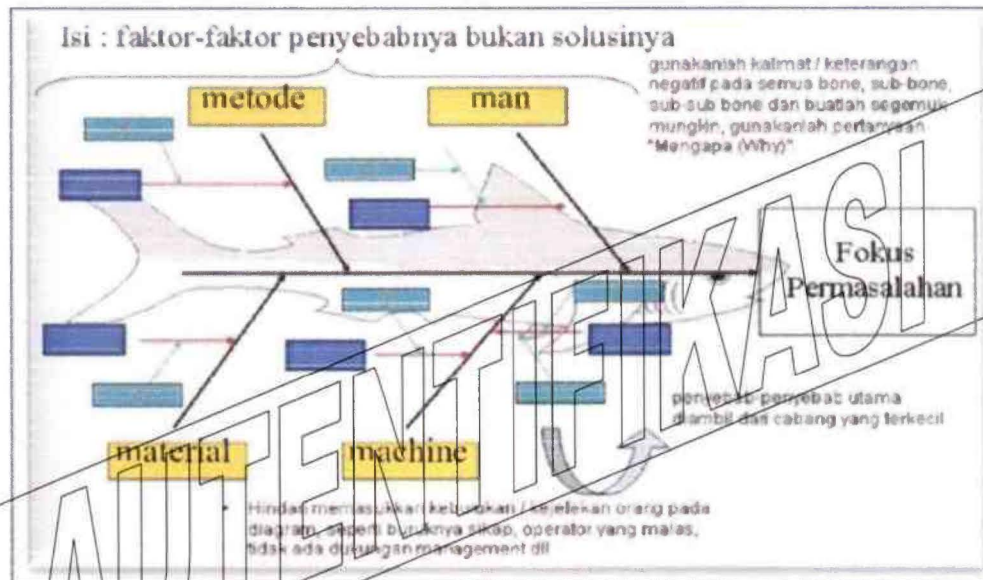
### 3. Diagram Pareto

Diagram Pareto digunakan untuk menampilkan data dengan tujuan untuk mengetahui suatu penyebab yang memberikan pengaruh yang paling besar terhadap akibat. Dengan demikian bisa segera dilakukan langkah perbaikan berdasarkan skala prioritas, yaitu penyebab yang paling dominan pengaruhnya terhadap akibat.



#### 4. Diagram Fish Bone

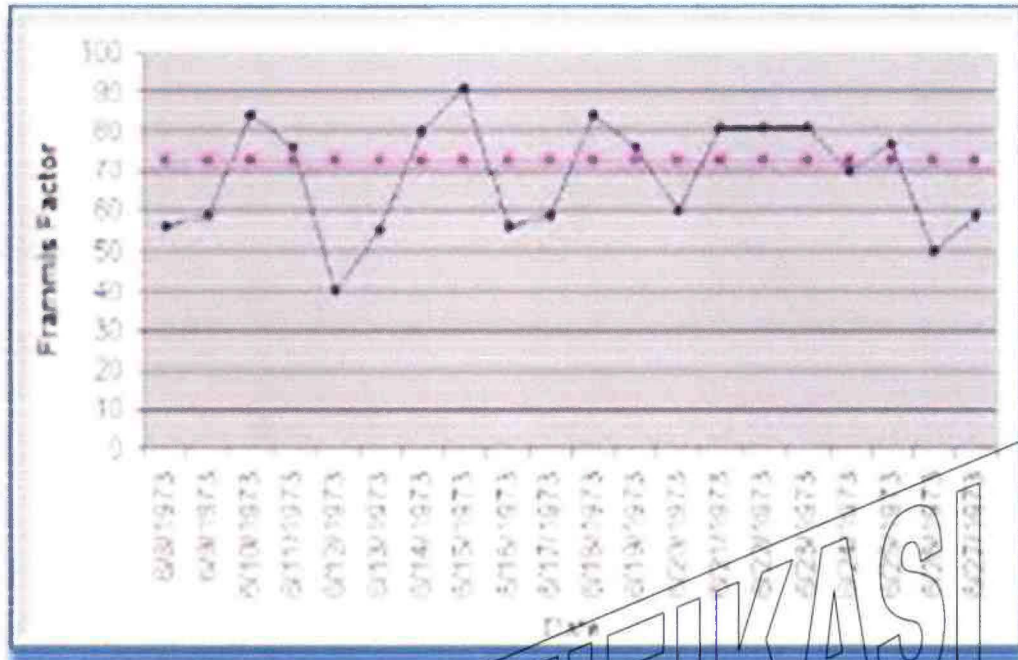
Diagram Fish Bone menggambarkan hubungan sebab akibat, digunakan untuk menjabarkan berbagai macam penyebab, mulai dari penyebab yang paling dekat sampai yang paling jauh dengan akibat (fokus masalah) dengan mempertimbangkan faktor 4M 1I (manusia, metode, material, mesin, dan lingkungan). Untuk menguraikan berbagai macam penyebab secara mendalam, sebaiknya menggunakan sumbang saran (brainstorming) dari semua anggota, selain itu dengan metode bertanya "mengapa" yang berulang-ulang akan mengetahui akar penyebab yang paling berpengaruh terhadap akibat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pertanyaan "mengapa" ini dihentikan jika pertanyaan "mengapa" tersebut sudah tidak diperlukan lagi, karena sudah terbayang suatu tindakan penanggulangan dari penyebab tersebut.





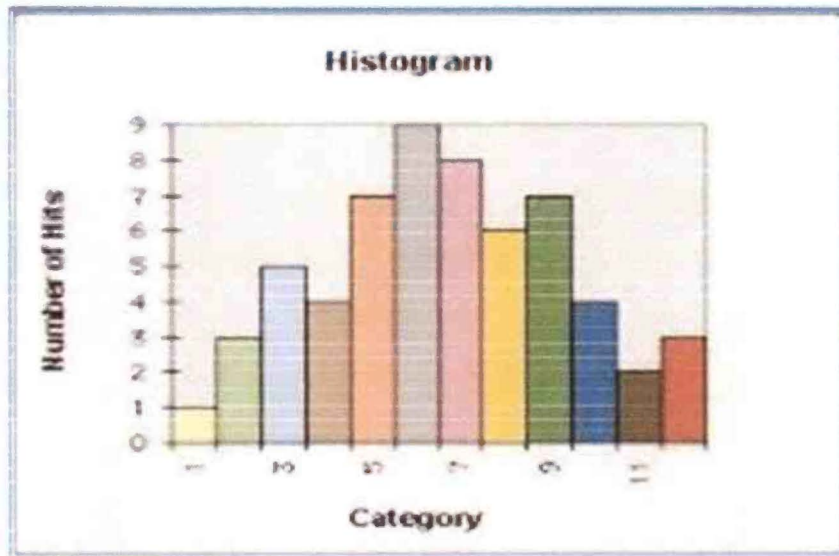
## 5. Control Chart (Peta Kendali)

Control Chart adalah grafik garis dengan pencantuman batas maksimum dan minimum yang merupakan batas daerah pengendalian, digunakan untuk mengukur apakah proses dalam keadaan terkendali atau tidak. Proses dinyatakan dalam keadaan terkendali, apabila unit yang diukur berada dalam batas-batas kendali.



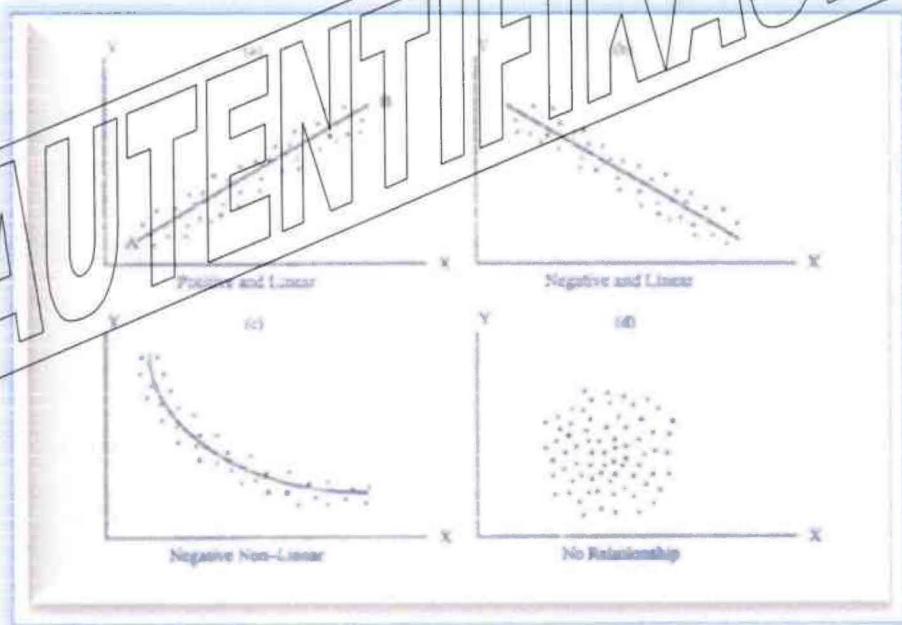
6. Histogram (Diagram Batang)

Histogram merupakan diagram batang yang menggambarkan penyebaran data yang ada, sehingga data yang terkumpul dengan mudah diketahui sebaran distribusinya.



7. Diagram Scatter (Diagram Tebar)

Diagram Scatter adalah diagram yang digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi (hubungan) antara 2 variabel, baik antar variabel penyebab maupun antara variabel penyebab dengan akibat (masalah) yang sedang dihadapi.





#### BAB IV PENUTUP

Pengembangan budaya kerja dengan penanaman nilai-nilai baru yang lebih mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah adalah suatu hal yang tidak dapat ditunda. Hal ini menjadi salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik 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. Melalui pedoman ini diharapkan pelaksanaan program pengembangan budaya kerja dapat berjalan secara sinergis dengan program-program yang terkait dengan reformasi birokrasi.

**BUPATI JEMBER,**

**ttd**

**HENDY S**

**SEKRETARIS DAERAH,**

**Ir. MIRFANO**

**Pembina Utama Madya**

**NIP. 19630215 199202 1 001**