



## WALIKOTA PALEMBANG

### PERATURAN WALIKOTA PALEMBANG

NOMOR 12 TAHUN 2014

TENTANG

PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA PALEMBANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALIKOTA PALEMBANG,

- Menimbang :
- a. bahwa salah satu upaya dalam mewujudkan tujuan reformasi birokrasi adalah perlu adanya perubahan pada pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur pemerintah daerah.
  - b. bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah dilingkungan Pemerintah Kota Palembang diperlukan komitmen yang tinggi dan konsistensi dari seluruh jajaran aparatur pemerintah yang dapat mendukung terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien;
  - c. bahwa agar pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah dilingkungan Pemerintah Kota Palembang dapat berjalan secara terencana, sistematis dan efektif, maka perlu disusun pedoman pengembangan budaya kerja aparatur dilingkungan pemerintah kota Palembang;
  - d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Walikota Palembang tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dilingkungan Pemerintah Kota Palembang.
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II dan Kotapraja di Sumatera Selatan (Lembaran Daerah RI Tahun 1959 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 1821);

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian (Lembaran Negara RI Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang 34 Tahun 1999 (Lembaran Negara RI Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 3890);
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara RI Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4437) sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara RI Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4844);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4741);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja

**MEMUTUSKAN :**

Menetapkan : **PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA PALEMBANG.**

**Pasal 1**

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang, adalah sebagaimana tersebut dalam Lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

**Pasal 2**

Sistematika Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 terdiri dari:

- BAB I : PENDAHULUAN;
- BAB II : GAMBARAN UMUM;
- BAB III : KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN  
REFORMASI BIROKRASI;
- BAB IV : LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA  
KERJA;
- BAB V : PENUTUP.

Pasal 3

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Walikota ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut oleh Walikota.

Pasal 4

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Walikota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Palembang.


Ditetapkan di Palembang  
pada tanggal 5 Maret 2014

WALIKOTA PALEMBANG,

  
ROMI HERTON

Diundangkan di Palembang  
pada tanggal 5 - 3 - 2014

SEKRETARIS DAERAH  
KOTA PALEMBANG,

  
UCOQ HIDAYAT

BERITA DAERAH KOTA PALEMBANG TAHUN 2014 NOMOR 12



LAMPIRAN  
PERATURAN WALIKOTA PALEMBANG  
NOMOR  
TANGGAL  
TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH DILINGKUNGAN PEMERINTAH  
DILINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA PALEMBANG

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

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, berdiskusi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Hal ini juga selaras dengan visi pembangunan Kota Palembang yaitu Palembang Kota Emas 2018 yang mengandung makna Palembang Pemerintahan yang amanah, pemberdayaan lembaga masyarakat, ekonomi kerakyatan, adil serta mewujudkan kota Palembang yang elok, madani, aman, dan sejahtera.

Untuk mencapai apa yang diharapkan diatas, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah. Untuk itu, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, diluar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Untuk menjaga keberlanjutan hasil terobosan atau pemikiran baru tersebut. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan yang harus dilakukan Pemerintah Daerah.

Uraian tersebut diatas, memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam konteks reformasi birokrasi yang menjadi sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21.



Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Palembang, perlu disusun acuan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Palembang sehingga pengembangan budaya kerja ini dapat berjalan secara terencana sistematis dan efektif.

## B. TUJUAN, SASARAN DAN MANFAAT

### 1. Tujuan

- a. Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan percepatan reformasi birokrasi;
- b. Membantu pemerintah Kota Palembang untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan kerja masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
- c. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

### 2. Sasaran

Terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur Pemerintah Kota Palembang menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*out come*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### 3. Manfaat

#### a. Bagi Pegawai

memberikan kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, memperluas wawasan, serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah.

#### b. Bagi Instansi

1. Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
2. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerja sama yang baik antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
4. Mempelancar komunikasi dan hubungan kerja;
5. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
6. Meminimalisasikan hambatan-hambatan fisikologis dan kultural; dan
7. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas pegawai.

c. Bagi Pemerintah kota

Meningkatkan kinerja pemerintah kota dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

### C. METODE PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Metode pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi dengan pertimbangan hal-hal sebagai berikut:

1. Nilai budaya kerja yang digunakan bersumber pada nilai-nilai, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif maupun kerja modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan metode teknologi yang bersifat universal;
2. Penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah kedalam setiap individu maupun kelompok kerja tertentu, harus disesuaikan dengan penetapan visi, misi, dan tupoksi masing-masing SKPD dan Pemerintah Kota Palembang, sehingga program pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah dilingkungan SKPD 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 dimaksud kedalam sistem manajemen pemerintahan sebagai kerangka peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Pada waktunya nanti, nilai-nilai budaya kerja dapat memotivasi setiap individu aparatur pemerintah dan kelompok masyarakat untuk mendorong kreativitas dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan yang lebih baik;
4. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan terutama melalui keteladanan pimpinan, perbaikan kesejahteraan aparatur, penerapan nilai budaya kerja, sosialisai secara luas dan peningkatan aturan secara konsisten;
5. Pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat dilaksanakan lebih efektif setiap Kelompok Budaya Kerja ( KBK) disemua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Palembang.

### D. ASUMSI KEBERHASILAN BUDAYA KERJA

Bahwa keberhasilan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah 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. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dapat berhasil apabila dipenuhi hal-hal sebagai berikut yaitu :

1. Adanya komitmen dan keteladanan kepemimpinan dalam bentuk perhatian yang sungguh-sungguh terhadap penerapan budaya kerja;
2. Adanya keinginan yang kuat dari pegawai untuk berubah menjadi yang lebih baik;



3. Pimpinan pada setiap pegawai menjadi panutan/contoh penerapan nilai-nilai dilingkungan pemerintah Kota Palembang;
4. Antara pimpinan dan pegawai selalu percaya, saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja yang baru yang lebih efektif.
5. Adanya mekanisme penghargaan (*reward*) yang benar-benar dijalankan;
6. Kesejahteraan pegawai yang harus ditingkatkan, baik dari segi Finansial, Fasilitas, kerja dan jalur karir yang jelas.

#### E. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Langkah yang dilakukan untuk melanjutkan nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Palembang adalah:

1. Penerbitan Peraturan Walikota tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah;
2. Menerbitkan Keputusan Walikota tentang Tim Koordinasi Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah;
3. Sosialisasi dan fasilitasi penerapan dan pengembangan nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Pemerintah;
4. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja;
5. Evaluasi penerapan nilai-nilai Budaya Kerja Aparatur Pemerintah pada masing-masing KBK;
6. Pemberian penghargaan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja yang telah dapat mengimplementasikan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dengan baik berdasarkan hasil evaluasi.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM

#### A. PENGERTIAN

##### 1. BUDAYA ORGANISASI.

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi dan filsafat orang-orang didalamnya. Oleh karenanya tidak mengherankan bila kemudian terlihat jelas dalam perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain.

Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berintegrasi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Budaya organisasi dilingkungan Pemerintah Kota Palembang dapat dikenali sebagai keunggulan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan.

##### 2. BUDAYA KERJA (*Culture Set*)

Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi, budaya kerja dipahami 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 dan pekerjaan sehari-hari.

Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.



Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut, diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. 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. Ketika individu-individu ini masuk kedalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Perubahan tersebut memakan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawainya telah mengetahui dan memahami pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Aktualisasi budaya kerja antara lain dapat dilihat pada hal-hal berikut:

- a. Pemahaman terhadap makna bekerja;
- b. Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- c. Sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- d. Sikap terhadap waktu;
- e. Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;
- f. Etos kerja; dan
- g. Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Mengembangkan budaya kerja akan memberikan manfaat, baik bagi pegawai itu sendiri maupun lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dimana pegawai tersebut berada.

Dalam konteks reformasi birokrasi, tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Oleh karena itu, reformasi birokrasi berupaya mengubah budaya kerja saat ini, menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (outcome) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

Secara khusus, dalam konteks pembinaan aparatur negara dapat dikatakan bahwa pengembangan budaya kerja aparatur negara merupakan upaya dan langkah terencana secara sistematis untuk menerapkan nilai-nilai dan norma etika budaya kerja aparatur negara, dan melaksanakan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

### 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 tuntunan atau pedoman yang mendasari; bagaimana individu didalam sebuah organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan. Biasanya nilai-nilai ini sulit untuk dipalsukan karena apa yang dipikirkan dan dilakukan, merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut dan dijalankan pegawai dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang menjadi faktor penentu bagaimana suatu organisasi secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks reformasi birokrasi, perlu dan penting dilakukan perubahan nilai-nilai organisasi yang akan menjadi dasar dalam mengembangkan budaya kerja. Perubahan nilai organisasi bisa dilakukan melalui dua cara yang harus dilakukan secara bersamaan. Cara yang dimaksud adalah:

- a. Melalui praktik keteladanan penerapan nilai-nilai oleh para pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pimpinan organisasi menjadi panutan (*role model*),
- b. Melalui penciptaan sistem organisasi dan teknologi yang dapat mengarahkan individu dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang baru.

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

- a. Menjadi alat dalam pengendalian perilaku setiap individu dalam melaksanakan perannya masing-masing dalam organisasi;
- b. Mendorong terjadinya kondisi kerja yang saling menghormati, mau mendengar, memberikan teladan, saling mengingatkan dan bekerjasama dengan baik;
- c. Meningkatkan tanggungjawab individual terhadap perannya; dan
- d. Mendorong peningkatan akuntabilitas organisasi.

Dalam konteks aparatur Negara, nilai-nilai organisasi dapat dipahami sebagai pilihan nilai-nilai moral dan sosial yang disepakati dan dianggap baik/positif serta relevan untuk dijadikan pedoman dan dipegang teguh dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.



#### 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*)

Dalam *grand design* reformasi birokrasi pola pikir di pahami sebagai *mind set*. Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Dengan kata lain, pola pikir menentukan apa yang akan dilakukan. Pola pikir sangat dipengaruhi oleh sistem kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki, nilai-nilai keluarga, pendidikan dan lingkungan. Oleh karena itu harus dipastikan agar pola pikir yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar. Jika pola pikir sudah terbentuk sesuai dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan etos kerja, maka pola pikir akan memiliki fungsi antara lain:

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

Budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai yang telah disepakati secara konsisten dan telah disosialisasikan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah. Hasil dari terinternalisasi nilai-nilai tersebut diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari pada setiap pegawai. Budaya kerja yang telah terinternalisasi tersebut dapat dilihat dari etos kerja yang ditampilkan.

Proses dari nilai-nilai menjadi budaya kerja dan kemudian muncul sebagai etos kerja, akan bias menjadi daya ungkit perubahan pola pikir bagi setiap pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

#### B. NILAI- NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Dasar mengembangkan budaya kerja, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya.

Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktek yang dikenal dan dapat dilaksanakan oleh setiap pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Palembang.

Sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam:

- 1) Ajaran agama;
- 2) Falsafah Negara;
- 3) Kebiasaan yang berkembang baik oleh masyarakat/adat

Nilai-nilai dasar yang dapat di terapkan di lingkungan pemerintah kota Palembang antara lain:

- a. INTEGRITAS, adalah kepribadian yang dilandasi unsur kejujuran, keberanian, kebijaksanaan dan pertanggungjawaban sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat.

Contoh prilaku penting yang mendukung integritas antara lain;

- 1) Konsisten dalam kata dan perbuatan;
- 2) Memiliki komitmen terhadap visi dan misi;
- 3) Ikhlas dan jujur terhadap diri sendiri dan lingkungan;
- 4) Sopan;
- 5) Objektif terhadap masalah;
- 6) Tegar dan berani dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat.

- b. PROFESIONALISME adalah keahlian, terampilan, handal dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas sesuai dengan bidang tugasnya.

Contoh Perilaku penting yang mendukung profesionalisme antara lain:

- 1) Memiliki pandangan jauh kedepan;
- 2) Menjalankan tugas sebaik mungkin sesuai dengan bidang tugasnya;
- 3) Bekerja sama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pekerjaan;
- 4) Meningkatkan kapasitas dan keahlian;
- 5) Mampu membedakan kepentingan pribadi dan golongan;
- 6) Menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan tepat sasaran.

- c. AKUNTABILITAS adalah mampu serta ahli dalam bidangnya serta dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral, teknis, legal, maupun akuntabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal

Contoh perilaku penting yang mendukung akuntabilitas antara lain:

- 1) Mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan;
- 3) Mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang digunakan.

- d. KEDISIPLINAN adalah sikap yang selalu taat kepada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu

Contoh perilaku penting yang mendukung kedisiplinan antara lain:

- 1) Mampu mengendalikan diri dengan tenang;
- 2) Konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur kerja;
- 3) Menghargai waktu;



- 4) Patuh pada ketentuan ketentuan jam kerja;
- 5) Melaksanakan ketentuan penggunaan pakaian dinas;
- 6) Menggunakan fasilitas kantor sesuai dengan ketentuan.

e. LOYALITAS adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi bangsa, negara dan taat setia dalam menjalankan tugas dan kewajiban.

Contoh Perilaku penting yang mendukung loyalitas antara lain:

- 1) Rela mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan tugas;
- 2) Melaksanakan perintah atasan dengan sebaik-baiknya.

f. KERJASAMA adalah suatu bentuk interaksi sosial dalam bekerja atas dasar saling membutuhkan dalam melaksanakan tugas secara bersama-sama guna mencapai tujuan organisasi

Contoh perilaku penting yang mendukung kerjasama antara lain:

- 1) Mampu berinteraksi dengan lingkungan sekitar;
- 2) Mau menerima saran dan kritikan;
- 3) Mengkoordinasikan dan berkonsultasi sebelum mengambil keputusan;
- 4) Mengutamakan jiwa korsa dan kebersamaan;
- 5) Menciptakan harmonisasi antara pimpinan dan bawahan;
- 6) Melakukan diskusi positif.

g. TRANSPARANSI adalah terbuka dalam membangun kepercayaan bersama antara pemerintahan dan masyarakat dengan menyediakan informasi secara terbuka dan menyeluruh serta dapat dipertanggungjawabkan.

Contoh perilaku penting yang mendukung transparansi antara lain:

1. Menyediakan sarana informasi publik untuk di akses oleh masyarakat;
2. Menyediakan layanan pengaduan;
3. Menginformasikan proses pelayanan dan pembiayaan secara terbuka.

h. INOVASI/KREATIFITAS adalah ide-ide baru secara spontan muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaan.

Contoh perilaku penting yang mendukung inovasi/kreatifitas antara lain:

1. Mampu menciptakan sesuatu yang baru untuk kemajuan organisasi;
2. Kreatif mengolah yang sudah ada menjadi lebih bernilai;
3. Peka terhadap pelanggaran yang dapat membawa kerugian;
4. Memberikan ide dan masukan yang positif;

- i. BERSIH, MELAYANI DAN KOMPETEN adalah suatu sikap yang dalam melaksanakan tugas berdasarkan peraturan-peraturan dan norma-norma agama dengan tulus dan ikhlas, tidak berorientasi pada keuntungan pribadi serta mempunyai kemampuan sesuai dengan bidangnya.

Contoh Perilaku penting yang mendukung antara lain:

1. Bersih dalam berpikir dan bertindak;
2. Mentaati peraturan yang berlaku;
3. Melayani dengan ikhlas dan bertanggungjawab dan tidak mementingkan diri sendiri;
4. Menjalankan tugas sesuai standar profesi dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensinya.

- j. KETEKUNAN DAN KESABARAN adalah teliti dan rajin mendalami pekerjaan secara konsisten dan berkelanjutan, sesuai dengan komitmen yang disepakati, tidak emosional dan tidak tergesa-gesa.

Contoh perilaku penting yang mendukung nilai ini antara lain:

1. Teliti dalam mengerjakan tugas-tugas;
2. Tekun;
3. Tidak emosional meghadapi masalah;
4. Tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan;
5. Sabar dalam menghadapi permasalahan

- k. PENGUASAAN ILMU PENGETAHUAN DAN TEHNOLOGI adalah media yang diperlukan untuk mempermudah dalam pelaksanaan tugas.

Contoh Perilaku penting yang mendukung nilai ini antara lain:

1. Mau belajar menggunakan IPTEK dalam pelaksanaan tugas;
2. Mencari bahan referensi mendukung pelaksanaan tugas melalui internet.

- l. KEADILAN DAN KETERBUKAAN adalah sikap aparatur pemerintah yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawabnya.

Contoh Perilaku yang mendukung nilai ini antara lain:

1. Bersikap adil dalam segala urusan;
2. Tidak membedakan staf karena suatu kepentingan;
3. Bersedia menerima masukan dan kritikan;
4. Berani mengemukakan pendapat sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.



## BAB III

## KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN REFORMASI BIROKRASI

## A. KEBERADAAN BUDAYA KERJA DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI

Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, telah digambarkan pola pikir pencapaian reformasi birokrasi. Gambar pola pikir tersebut menjelaskan bahwa implementasi dari program-program reformasi birokrasi baik pada tingkatan makro, meso maupun mikro pada masing-masing Kementerian/Lemabaga dan Pemerintah daerah, diyakini akan mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrat yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi. Selain sebagian 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 dari sasaran 8 (delapan) area perubahan. Tabel 1 dibawah ini menjelaskan area perubahan dan hasil yang diharapkan.

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	- Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	- Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan perundang-undangan	- Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif.
Sumber daya manusia Aparatur	- SDM aparatur yang berintegritas, netral, komponen, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	- Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas Pelayanan publik	- Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) Dan budaya kerja ( <i>culture set</i> )	- Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa perubahan pada pola pikir dan budaya kerja aparatur diharapkan akan menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Untuk itu diperlukan sosok aparatur yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi nilai-nilai dan menciptakan etos kerja yang lebih bertanggungjawab.

## B. KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Upaya mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur yang telah ada sekarang, menjadi birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi adalah sebuah pekerjaan besar dan membutuhkan komitmen serta kedisiplinan yang luar biasa, sumber daya yang besar dan waktu yang panjang.

Oleh karena itu, agar perubahan budaya kerja dapat dilakukan dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan, perlu adanya pengelolaan yang baik. Pengelolaan terhadap perubahan biasa dikenal dengan istilah manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu. Manajemen perubahan dikembangkan dan dijalankan dengan strategi yang tepat, terstruktur dan komprehensif untuk membawa organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan. Untuk perubahan organisasi, manajemen perubahan dapat dikatakan sebagai aktivitas yang mencakup namun tidak terbatas dalam :

1. Mendefinisikan dan menanamkan nilai-nilai, sikap, norma dan perilaku baru didalam sebuah organisasi yang mendukung cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi perlawanan terhadap perubahan;
2. Membangun konsensus diantara para pelanggan dan pemangku kepentingan mengenai perubahan-perubahan spesifik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik; dan
3. Perencanaan, pengujian dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari satu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain.

Secara umum, pegawai akan menentang atau enggan terlibat dalam perubahan karena mereka menganggap perubahan organisasi akan merusak lingkungan kerja yang sudah mapan dan terbentuk, serta mengancam kepentingan nilai-nilai mereka.

Contoh perubahan teknologi dapat dipandang sebagai kritik tersirat, melukai nilai dari pegawai, pegawai takut keterampilan dan kemampuan mereka akan diturunkan nilainya, dan teknologi baru akan menyebabkan pekerjaan menonton dan kurang memuaskan. Perubahan organisasi juga dapat mengarah pada pembagian peran, wewenang dan sumber daya yang baru, yang dapat menyebabkan rasa tidak aman. Perubahan budaya, kerja dalam organisasi akan menimbulkan kesulitan yang besar bila tidak dikelola dengan baik.

Untuk itu, sangatlah penting untuk menekankan perlunya memahami peran dan pengaruh budaya kerja dalam manajemen perubahan. Dengan memahami budaya kerja, akan membantu jajaran organisasi untuk mengetahui dengan tepat kemungkinan dimana mereka akan menemui penolakan kepada perubahan. Penolakan yang timbul, diakibatkan adanya ketidak sesuaian antara strategi manajemen perubahan dengan budaya kerja.



Hal ini selanjutnya memungkinkan mereka untuk mengambil satu dari pilihan sebagai berikut:

1. Mengabaikan budaya kerja;
2. Mengelola disekitar budaya kerja;
3. Berusaha mengubah budaya kerja agar sesuai dengan strategi; atau
4. Mengubah strategi agar sesuai dengan budaya kerja.

Untuk mendapatkan hasil terbaik, pertimbangan harus diberikan untuk mengelola budaya kerja atau bahkan mengubah strategi untuk memperhitungkan budaya kerja dalam 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. Hal ini sebabkan karena kebanyakan orang yang mengalami perubahan budaya kerja akan berada pada kondisi psikologis yang dinamakan kejutan budaya (*culture shock*). Kejutan ini terjadi karena orang diminta bahkan terkadang dipaksa untuk keluar dari area nyaman (*comfort zone*);
2. Perubahan budaya kerja merupakan aktifitas yang sangat kompleks. Satu kesalahan kecil dalam manajemen perubahan dapat mengakibatkan kegagalan perubahan organisasi. Oleh karenanya perubahan budaya kerja harus dilakukan secara terencana melalui sistem yang terstruktur dan komprehensif. Tanpa sebuah perencanaan yang matang dan sistem yang dibangun, maka perubahan tersebut dapat dianggap sebagai hal yang menyesatkan. Semua sistem harus berada dalam keseimbangan sosial yang menjaga dinamika organisasi;
3. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus. Seperti telah disebutkan diatas, budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku itu sendiri merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari dari nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap pegawai ketika pegawai masuk kedalam organisasi, maka akan terjadi penyesuaian antara pola kebiasaan berperilaku, bersikap dan pola komunikasi serta cara kerja yang dimiliki pegawai kedalam pola kebiasaan berperilaku bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang diinginkan organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Melakukan perubahan budaya kerja berarti melakukan usaha memasukkan nilai-nilai dan cara-cara nilai baru untuk organisasi.

## 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.

Dalam pengembangan budaya kerja, perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar, yaitu :

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

#### A. PERUMUSAN NILAI-NILAI

Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada politik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai dilingkungan pemerintah kota Palembang.

Sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam:

1. Ajaran agama;
2. Filsafah negara;
3. Kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat atau adat.

Sumber-sumber nilai yang akan diidentifikasi dapat dilihat pada BAB II. Jumlah nilai ideal yang dapat diterapkan di lingkungan SKPD dan unit kerja paling banyak berjumlah 5 (lima) nilai di mana rumusan nilai-nilai tersebut dihubungkan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya hubungan tersebut diterjemahkan dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Jumlah perilaku ideal yang dapat ditetapkan oleh SKPD atau unit kerja paling banyak berjumlah 7 (tujuh) perilaku setiap nilai.

#### B. IMPLEMENTASI

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

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Palembang, maka perlu dibentuk organisasi budaya kerja aparatur pemerintah yang disebut dengan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada seluruh SKPD dan yang Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kota Palembang.

Agar struktur organisasi KBK SKPD dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kota Palembang dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan KBK tersebut mengikuti alur jenjang jabatan struktural. Salah satu prinsip penerapan budaya kerja dilingkungan 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 Kota Palembang tersebut, adalah sebagai berikut :

a. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH PADA DINAS/  
BADAN/RSUD/KANTOR PEMERINTAH KOTA PALEMBANG.

NO	PEJABAT / INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	2	3	4
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala Dinas/ Badan/Kantor</li> <li>- Direktur RSUD</li> </ul>	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pejabat Eselon III pada Dinas/ Badan/RSUD</li> <li>- Pejabat eselon IV untuk Kantor</li> </ul>	<p>Sekretaris</p> <p>Anggota</p>	<p>Memimpin pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja</p> <p>Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja</p>

1	2	3	4
	- Seluruh Pejabat Eselon III, pada Dinas/Badan/RSUD	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
	- Seluruh Pejabat Eselon IV pada Dinas/Badan/RSUD/Kantor	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
	- Staf potensial Dinas/Badan/RSUD/Kantor	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja

**b. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH PADA SEKRETARIAT DAERAH, SEKRETARIAT DPRD DAN KECAMATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA PALEMBANG .**

**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 pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	- Seluruh Pejabat Eselon III dan Eselon IV	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.
	- Staf potensial	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.



## 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	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.
	- Staf potensial	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.

## 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	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.
	- Staf potensial	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.

## 2. PEMBENTUKAN DAN PERSYARATAN KBK

### a. PEMBENTUKAN KBK.

KBK dibentuk di tiap-tiap SKPD dan Unit Kerja yang ditetapkan dengan:

- a. Keputusan Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah untuk Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Palembang.
- b. Keputusan Kepala Dinas/Badan/Kantor untuk Badan/Dinas/Kantor di lingkungan Pemerintah Kota Palembang.
- c. Keputusan Direktur Rumah Sakit untuk RSUD Pemerintah Kota Palembang.
- d. Keputusan Sekretaris Daerah untuk Unit Kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Palembang.
- e. Dalam organisasi KBK, Ketua dan Sekretaris KBK merangkap sebagai anggota.
- f. 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:

- a. Ketua KBK sedapat mungkin dijabat oleh Ketua SKPD atau Unit Kerja yang tujuannya adalah untuk dapat lebih menggerakkan dan mengarahkan organisasi KBK.
- b. 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 junior.
- c. Keseluruhan anggota KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat persuasif, komunikatif, akomodatif, demokratis, dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja.

### c. 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 SKPD atau Unit Kerja;
- b. Menyusun perumusan masukan, pertimbangan dan saran pada SKPD atau Unit Kerja;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan SKPD atau Unit Kerja.



### 3. TEHNIK PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH

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

Langkah-langkah penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja Aparatur Pemerintah dilakukan dengan menggunakan tehnik sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi. Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi tersebut peranan Kelompok Budaya Kerja (KBK) dimasing-masing SKPD sangat besar.

#### a. 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 pemerintah. Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan sosialisasi antara lain;

##### 1. CERAMAH.

Ceramah adalah kegiatan penyampaian atau penjelasan tentang informasi tertentu, dimana 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.

##### 2. 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 sesuai dengan waktunya, misalnya membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu seperti nilai tanggung jawab, nilai integritas, nilai profesionalisme atau yang lainnya.

Materi PKS juga dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang muncul di sekitar kantor kita. PKS dapat diberikan baik oleh pejabat struktural, fungsional, KBK atau pegawai lain yang dianggap mampu.



### 3. 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, hanya bentuknya biasa lebih besar dari pada 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.

### 4. 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 bisa 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.

### 5. 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 untuk sosialisasi budaya kerja tersebut bisa mencakup:

- a. Nilai-nilai dasar budaya kerja;
- b. Metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja;
- c. Perubahan sikap dan perilaku;
- d. Pengembangan kreativitas individu dan kelompok;
- e. Teknik-teknik pemecahan masalah, dan lain-lain.

Kurikulum tentang budaya kerja tersebut hendaknya dapat dimasukkan baik untuk Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis.

### 6. SOSIALISASI MELALUI MEDIA MASA.

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



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

#### b. 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 tercermin 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 Pemerintah, 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 di lapangan 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 pimpinan. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja sangat diperlukan.

#### c. 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 SKPD harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit di bawahnya 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 diatas 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.

### C. MONITORING DAN EVALUASI

Pada dasarnya 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.

Contoh proses monitoring dan evaluasi adalah mengadakan kompetisi antar kelompok untuk topik nilai tertentu. Contoh pembahasan dan penerapan nilai disiplin.

1. Salah satu penerapannya adalah tepat waktu kehadirannya. Kelompok-kelompok akan berkompetisi selama 3 (tiga) bulan. Pada akhir bulan ketiga, diadakan semacam pertemuan yang biasa disebut sebagai Gelar Budaya Kerja/Kovenssi.
2. Pada pertemuan tersebut setiap kelompok memaparkan tingkat ketepatan waktu kehadiran anggota kelompok untuk mencapai tingkat ketepatan waktu tersebut.
3. Kelompok dengan tingkat ketepatan waktu yang paling tinggi akan menjadi pemenang. Hal penting yang menjadi pembelajaran dari penanaman nilai-nilai adalah apa yang dikerjakan oleh kelompok pemenang nilai-nilai ini adalah apa yang dikerjakan oleh kelompok pemenang tadi untuk sampai pada tingkat ketepatan waktu seperti itu.

Lakukan hal ini dengan topik yang sama beberapa waktu sampai dipandang nilai-nilai ini sudah cukup kuat, sebelum pindah pada nilai yang lain. Apa bila sudah dipindah pada nilai lain, sekali waktu ada baiknya kembali pada nilai disiplin tadi untuk memastikan sekaligus menguatkan implementasi dari nilai tersebut.

Monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintahan. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk menguatkan pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja dilingkungan Pemerintah Kota Palembang, yang meliputi:

1. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.
2. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
3. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam perilaku kerja.



## BAB V

## P E N U T U P

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Palembang ini disusun dalam rangka revitalisasi dan konkritisasi penerapan serta pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Palembang. Dengan mengacu pada pedoman ini seluruh SKPD berkewajiban mengimplementasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan serta mengaplikasikannya dengan kondisi internal masing-masing.

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

Seluruh Pimpinan SKPD dengan dasar pedoman ini berkewajiban untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah di lingkungan SKPD masing-masing melalui Kelompok Budaya Kerja dan forum-forum profesional, dengan demikian nantinya akan diperoleh Aparatur Pemerintah yang berkualitas dan profesional yang dapat memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan meningkatkan kinerja pemerintah serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah.

Dengan keberhasilan penerapan dan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Palembang, diharapkan pula dapat mendukung percepatan terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di Pemerintah Kota Palembang.

WALIKOTA PALEMBANG,



ROMI HERTON