



SALINAN

BUPATI PONOROGO
PROVINSI JAWA TIMUR

PERATURAN BUPATI PONOROGO
NOMOR 32 TAHUN 2020

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PONOROGO

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI PONOROGO,

- 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 Ponorogo, diperlukan upaya-upaya yang terprogram dan berkelanjutan melalui pelaksanaan program budaya kerja di instansi pemerintah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana tersebut pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo dengan menuangkannya dalam Peraturan Bupati Ponorogo;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam lingkungan Propinsi Jawa Timur (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 9) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1965 tentang Perubahan Batas Wilayah Kotapraja Surabaya & Dati II Surabaya dengan mengubah Undang-undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten dalam lingkungan Propinsi Jawa Timur & Undang-Undang 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kota Besar dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan DI. Yogyakarta (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1965 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2730);

2. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 – 2025 (Lembaran Negara Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4700);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali 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 Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5135);
6. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *GrandDesign* 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 Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
10. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2015 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 985);
11. Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Jawa Timur (Berita Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2014 Nomor 75, Seri E);

MEMUTUSKAN :

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

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan :

1. Pemerintah Kabupaten adalah Pemerintah Kabupaten Ponorogo.
2. Bupati adalah Bupati Ponorogo.
3. Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat OPD adalah Dinas, Badan, Lembaga di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo.
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 OPD yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja dalam menyelesaikan permasalahan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja OPD.

BAB II PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA

Pasal 2

Dengan Peraturan ini, ditetapkan Pedoman Pelaksanaan Program Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan 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 Ponorogo.

Pasal 4

- (1) Biaya pelaksanaan program budaya kerja dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah masing-masing OPD.
- (2) Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan 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 Ponorogo.

Ditetapkan di Ponorogo
pada tanggal 10 Pebruari 2020

BUPATI PONOROGO,

TTD.

H. IPONG MUCHLISSONI

Diundangkan di Ponorogo
pada tanggal 10 Pebruari 2020

SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN PONOROGO,

TTD.

AGUS PRAMONO

BERITA DAERAH KABUPATEN PONOROGO TAHUN 2020 NOMOR 32.

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH


CATUR HERTIYAWAN, S.H.
NIP. 19640707 199303 1 008

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 aparaturnya 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 disegala 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 Ponorogo, ditetapkan Peraturan Bupati Ponorogo yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo.

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 Ponorogo;
2. Memberikan panduan tentang upaya-upaya yang harus dilakukan dalam pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo; dan
3. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo.

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;
6. Pengawasan, pengendalian dan evaluasi budaya kerja.

F. PRINSIP DASAR

Prinsip dasar yang dianut dalam pelaksanaan program budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo 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;
4. Pelaksanaan program budaya kerja harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

G. NILAI-NILAI

Nilai-nilai budaya kerja, meliputi :

1. Integritas, yaitu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian;
2. Profesional, yaitu menyelesaikan tugas dengan baik dan tuntas sesuai dengan kopetensinya (keahlian);
3. Akuntabel, yaitu mempertanggungjawabkan tugas dengan baik dan benar dari segi proses maupun hasil.

H. KELEMBAGAAN

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

BAB II PELAKSANAAN PROGRAM BUDAYA KERJA

A. PENGKAJIAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA :

1. Pada tahapan ini OPD 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 OPD;
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;
10. Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh Pimpinan OPD yang dihadiri oleh seluruh pegawai.

B. 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;
3. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

C. ORGANISASI, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB ORGANISASI BUDAYA KERJA

Budaya kerja merupakan suatu kegiatan atau sebagian kegiatan dari unit eselon IV yang akan ditingkatkan kinerjanya melalui metode pemecahan masalah dengan menggunakan 7 (tujuh) alat dan 7 (tujuh) langkah. Dalam

pelaksanaan budaya kerja diperlukan adanya identifikasi masalah-masalah sebagai penyebab utama rendahnya kinerja yang dihasilkan dari kajian bersama oleh Kelompok Budaya Kerja dengan struktur organisasi, sebagai berikut :

1. Susunan Organisasi Pengembangan Pelaksanaan Budaya Kerja

a) Pemerintah Daerah

- Penanggungjawab : Bupati
- Pengarah : Sekretaris Daerah
- Sekretaris : Kepala Bagian Organisasi
Sekretariat Daerah

b) Sekretariat DPRD

- Penanggungjawab : Pimpinan DPRD
- Pengarah : Sekretaris DPRD
- Sekretaris : Kepala Bagian Umum
- Fasilitator : Kepala Bagian
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

c) Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)

- Penanggungjawab : Direktur RSUD
- Pengarah : Wakil Direktur
- Sekretaris : Kepala Bagian Umum
- Fasilitator : Kepala Bagian/Bidang
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian/Kepala Seksi
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

d) Dinas/Badan

- Penanggungjawab
merangkap pengarah : Kepala Dinas/Badan
- Sekretaris : Sekretaris Dinas/Badan
- Fasilitator : Kepala Bidang
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian/Kepala Sub
Bidang/Kepala Seksi
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

e) Bagian di Lingkungan Pemerintah Daerah

- Penanggungjawab : Sekretaris Daerah
- Pengarah : - Asisten terkait
- Kepala Bagian
- Sekretaris : Kepala Sub Bagian
- Fasilitator : Kepala Sub Bagian
- Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
- Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

2. Wewenang dan Tanggung Jawab Organisasi Pelaksanaan Budaya Kerja

- a) Penanggungjawab : Bertanggungjawab akan keberhasilan pelaksanaan budaya kerja.
- b) Pengarah : Memberikan pengarahan pada fasilitator agar Kelompok Budaya Kerja berjalan sesuai dengan program yang telah ditentukan.
- c) Sekretaris : Mengkoordinasikan dan menyelenggarakan administrasi pelaksanaan budaya kerja.

- d) Fasilitator : Menyebarluaskan budaya kerja serta membimbing, memantau dan melaporkan kegiatan Kelompok Budaya Kerja kepada Tim Pengarah.
- e) Ketua Kelompok : Memimpin jalannya rapat Kelompok Budaya Kerja, memberi motivasi anggota dan melaporkan kegiatan Kelompok Budaya Kerja kepada Tim Pengarah.
- f) Anggota KBK : Partisipasi dalam Kelompok Budaya Kerja dan belajar terus agar mampu.

D. LANGKAH-LANGKAH MEMBANGUN BUDAYA KERJA

Untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pelaksanaan budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Ponorogo, perlu memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Langkah Pertama :
 - a) menjelaskan konsep pengembangan budaya kerja;
 - b) menanamkan kepercayaan dan kegotongroyongan;
 - c) mendorong keterbukaan dan kejujuran; dan
 - d) membangun sikap integritas.
2. Langkah Kedua :
 - a) menerangkan tujuan, falsafah dan norma-norma organisasi;
 - b) memberikan motivasi untuk mencapai tujuan;
 - c) gaya yang wajar-wajar dan tidak dibuat-buat;
 - d) menunjukkan kejadian yang tidak konsisten;
 - e) melakukan pengawasan; dan
 - f) memberikan bekal alat dan teknik peningkatan kualitas.
3. Langkah Ketiga :
 - a) keterlibatan pemimpin dalam mencegah hal-hal yang negatif;
 - b) mendorong kerjasama, koordinasi, keterbukaan, musyawarah dan mufakat; dan
 - c) gaya kepemimpinan “Ing Ngarso Sung Tulodo”, “Ing Madya Mangun Karso” dan “Tut Wuri Handayani” untuk memudahkan pelaksanaan program.
4. Langkah Keempat :
 - a) menata hubungan kerja antara pegawai/karyawan dengan atasan; dan
 - b) mendorong kerjasama dan koordinasi untuk mencapai hasil yang efektif.
5. Langkah Kelima :
 - a) meningkatkan ketrampilan untuk interaksi dan pemecahan masalah;
 - b) mendorong kerjasama dalam kelompok; dan
 - c) membangun lingkungan kerja yang kondusif.
6. Langkah Keenam :
 - a) melakukan evaluasi terhadap dampak positif dan negatif; dan
 - b) melakukan penyempurnaan terus-menerus agar lebih efektif dan efisien, kerjasama serta koordinasi.
7. Langkah Ketujuh :
 - a) budaya kerja dimantapkan; dan

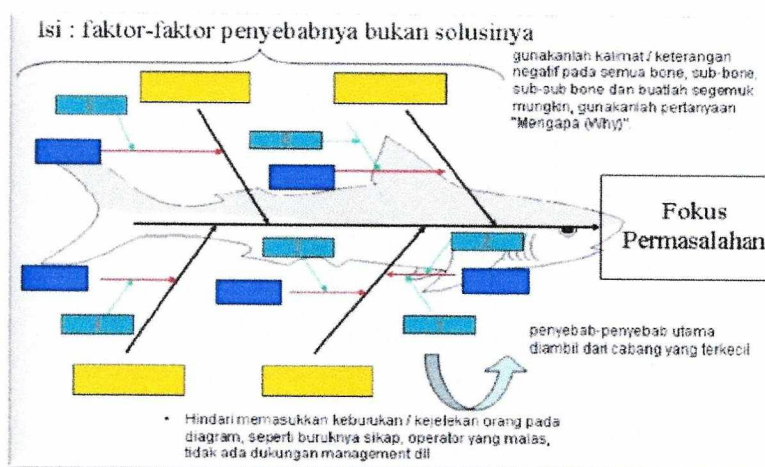
- b) resiko kerugian dikurangi seminimal mungkin.
- 8. Langkah Kedelapan :
 - a) lakukan prestasi-prestasi unggulan;
 - b) memperhatikan rencana jangka panjang untuk menegakkan norma-norma dan sikap kooperatif; dan
 - c) memberikan penghargaan atas dasar prestasi.
- 9. Langkah Kesembilan :
 - a) memberikan kepemimpinan dengan contoh; dan
 - b) membangun kader melalui kerjasama yang terkoordinatif.
- 10. Langkah Kesepuluh :
 - a) melakukan pendekatan kepada semua orang untuk melakukan perubahan;
 - b) melakukan kerja yang lebih teliti; dan
 - c) mendorong partisipasi semua orang.
- 11. Langkah Kesebelas :
 - a) mendorong pegawai untuk akrab dengan masyarakat atau pelanggan;
 - b) menciptakan kondisi agar dapat menimbulkan ide-ide baru untuk perbaikan; dan
 - c) kembangkan sosio-teknis untuk mendorong munculnya ide-ide tersebut.
- 12. Langkah Kedua belas :
 - a) memelihara sikap kebersamaan, dan kegotongroyongan;
 - b) memanfaatkan produktivitas dan integritas; dan
 - c) kesempatan ditumbuhkan.

E. ALAT TEKNIK DAN LANGKAH PEMECAHAN MASALAH

1. Alat/Teknik

- a) 7 (tujuh) alat/teknik pemecahan masalah, yaitu :

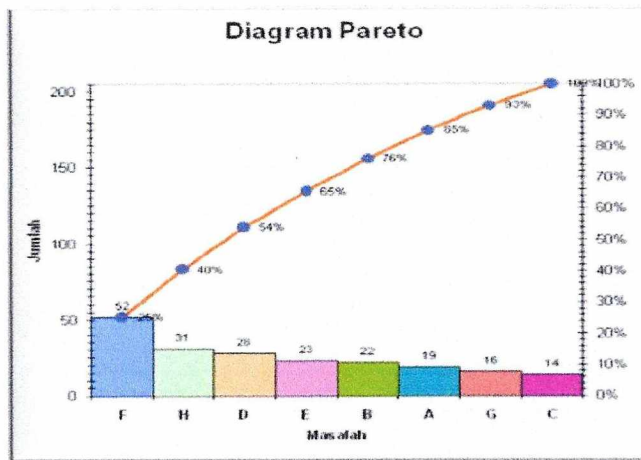
1) Diagram sebab akibat



Dipergunakan untuk:

- menemukan kemungkinan penyebab persoalan; dan
- persiapan pembuatan lembar pemeriksaan.

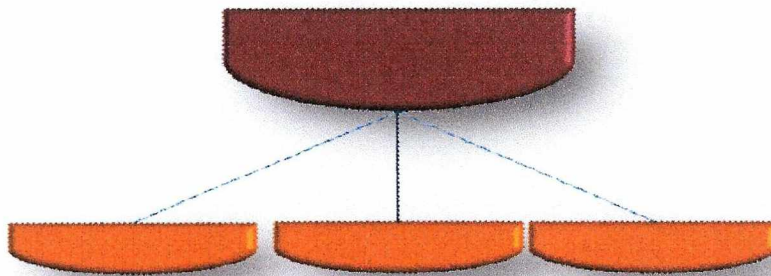
2) Diagram Pareto



Dipergunakan untuk :

- menemukan persoalan;
- mempelajari/mencari faktor yang berpengaruh; dan
- memeriksa hasil Kelompok Budaya Kerja.

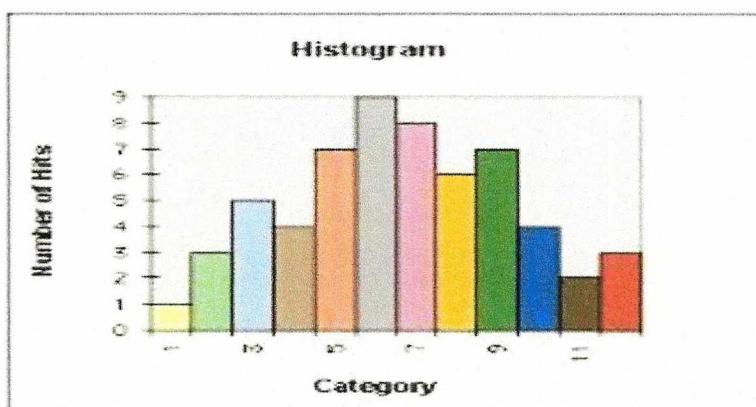
3) Stratifikasi



Dipergunakan untuk :

- menemukan persoalan;
- menemukan penyebab persoalan; dan
- menyiapkan diagram pareto.

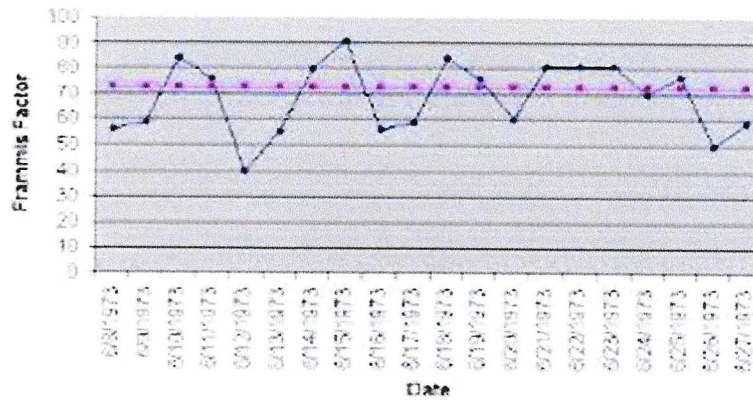
4) Histogram mengetahui distribusi data yang ada



Dipergunakan untuk :

- menemukan persoalan; dan
- memeriksa hasil.

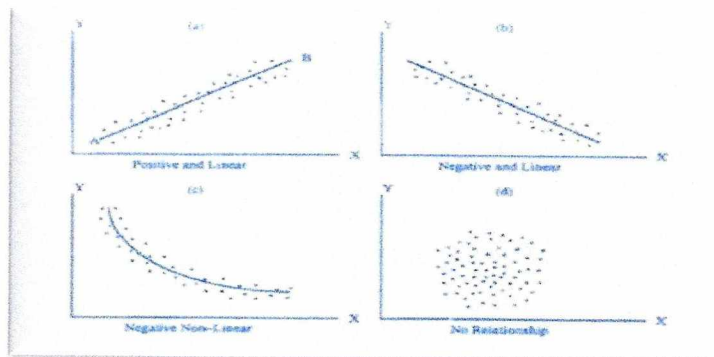
5) Bagan kontrol melihat penyimpangan



Dipergunakan untuk

- menemukan persoalan; dan
- memeriksa hasil.

6) Diagram pencar melihat hubungan data faktor



Dipergunakan untuk

- mempelajari mencari faktor-faktor yang berpengaruh.

7) Lain-Lain Yang Dianggap Perlu.

b) *Benchmarking* (standar yang digunakan).

1) Perencanaan

- (1) Identifikasi masalah;
- (2) Identifikasi pesaing;
- (3) Metode pengumpulan dan pengolahan data.

2) Analisis

- (1) menentukan kesenjangan kinerja yang sedang berjalan;
- (2) menentukan tingkat kinerja.

3) Integrasi

- (1) Kaitkan temuan-temuan benchmarking dan mencari kesempatan/peluang;
- (2) Susun tujuan-tujuan fungsional.

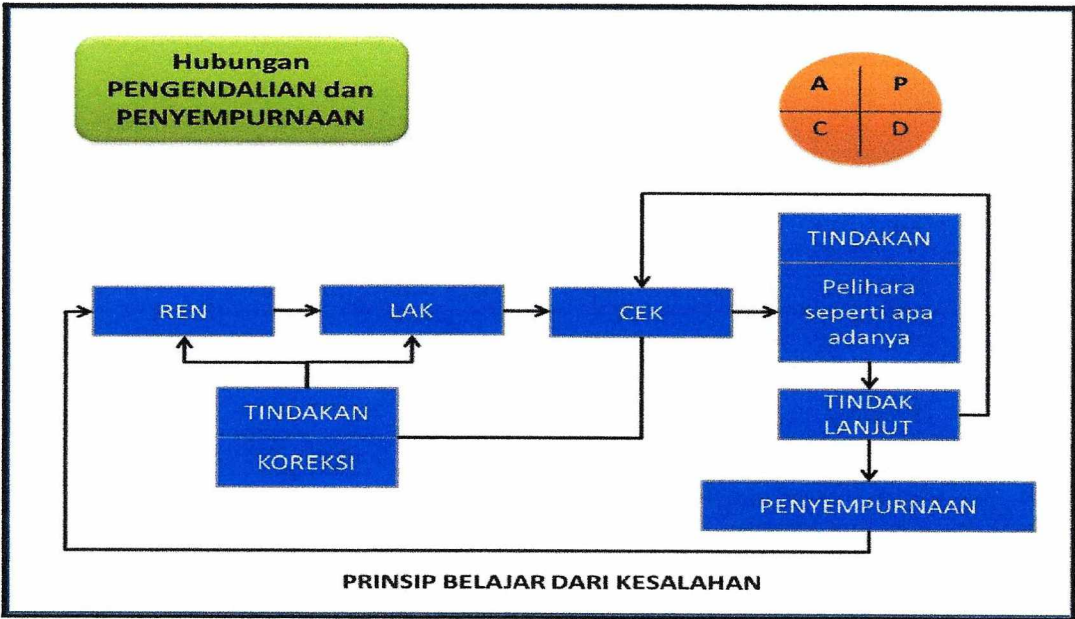
4) Tindakan

- (1) Kembangkan rencana tindakan;
- (2) Laksanakan tindakan dan dipantau; dan
- (3) Buat benchmarking pemutakhiran.

5) Kemandirian

- (1) Kepemimpinan yang tepat dan benar;
- (2) Praktek terintegrasi dalam proses;
- (3) Penyempurnaan berkelanjutan; dan
- (4) Menjadi sikap dan perilaku manajemen.

c) Pengendalian



2. Langkah pemecahan masalah dan sikap bekerja 5-S/5-R

a) Delapan langkah Pemecahan Masalah

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI
1) Kalau ada banyak problem, selidiki problem yang paling penting, siapkan Pareto Diagram dari problem yang ada. Data-data statistik yang tepat sangat diperlukan	<p>Diagram Pareto</p> <p>Gambar pareto diagram terlihat F adalah masalah yang paling penting (prioritas utama)</p>
2) Carilah penyebab utama dari problem A tersebut. Siapkan diagram sebab-akibat secara bersama-sama dengan orang-orang yang terlibat dalam forum sumbang saran. Secara sempurna harus ditelusuri sebab-sebabnya sampai ketemu penyebab paling awal.	<p>Butalah Diagram Sebab Akibat problem yang terpenting yang ditunjukkan oleh Pareto diatas (A)</p>

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI																											
<p>3) Selidiki penyebab utama yang mana yang paling berpengaruh. Selidikilah diagram sebab akibat tersebut, penyebab mana yang paling mempengaruhi. Dalam hal ini, kumpulkan data-data yang benar untuk tiap penyebab utama (terbesar). Kalau pengumpulan data sangat sulit atau membutuhkan waktu yang lama, maka lakukan penyesuaian berdasar pengalaman dari orang-orang yang ikut terlibat dalam menyusun diagram sebab akibat dengan cara musyawarah mufakat.</p>	<div><p>Diagram Pareto</p><table><thead><tr><th>Masalah</th><th>Jumlah</th><th>Persentase Kumulatif</th></tr></thead><tbody><tr><td>F</td><td>62</td><td>62%</td></tr><tr><td>H</td><td>31</td><td>83%</td></tr><tr><td>D</td><td>28</td><td>91%</td></tr><tr><td>E</td><td>23</td><td>96%</td></tr><tr><td>B</td><td>22</td><td>98%</td></tr><tr><td>A</td><td>19</td><td>99%</td></tr><tr><td>G</td><td>16</td><td>100%</td></tr><tr><td>C</td><td>14</td><td>100%</td></tr></tbody></table></div>	Masalah	Jumlah	Persentase Kumulatif	F	62	62%	H	31	83%	D	28	91%	E	23	96%	B	22	98%	A	19	99%	G	16	100%	C	14	100%
Masalah	Jumlah	Persentase Kumulatif																										
F	62	62%																										
H	31	83%																										
D	28	91%																										
E	23	96%																										
B	22	98%																										
A	19	99%																										
G	16	100%																										
C	14	100%																										
<p>4) Tentukan tindakan penanggulangan kalau penyebab yang paling penting ke 1 sudah ditentukan, pemikiran cara penanggulangan yang efektif. Rencana perbaikan yang baik bisa didapat dengan menggunakan pertanyaan 5 W- 1H</p> <p>Why - Keperluan What - Sasaran Where - Tempat When - Batas Waktu How - Cara</p>	<p>Periksa tindakan terhadap ke 1 (sesuai Pareto langkah 3) menurut urutan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Mengapa tindakan tersebut penting ?2. Apakah maksud tindakan tersebut ?3. Dimana tindakan tersebut akan dilakukan ?4. Bilamana tindakan tersebut akan dilakukan ?5. Siapa yang akan menerima tindakan tersebut ?6. Bagaimana cara melakukan tindakan tersebut ?																											
<p>5) Laksanakan sepenuhnya rencana tindakan penanggulangan yang telah disepakati (disesuaikan), kumpulkan data yang telah dapat melaksanakan rencana tindakan tersebut. Mintalah saran petunjuk dari atasan jangan biarkan terlaksana seadanya saja.</p>	<p>Periksalah apakah tindakan penanggulangan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, kemungkinan merupakan problem baru.</p> <p>HARAP WASPADA.</p>																											

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI
6) Periksalah hasilnya, Periksa hasil dan tindakan yang telah diambil berdasarkan data yang dikumpulkan secara cermat. Apabila hasilnya tidak memuaskan mulailah lagi dari langkah 1 dan ulang sampai hasil yang memuaskan dicapai.	1. Apakah aturan sudah ditetapkan ? 2. Bagaimana prosedurnya ? 3. Apakah ada standarisasi ? Kalau ketiga hal diatas belum ada, segera dibuatkan. Kalau sebelumnya sudah ada, adakanlah perubahan secara cermat.
7) Cegahlah terjadinya problem serupa. Jika cara perbaikan diatas cukup efektif (berhasil) maka lakukanlah hal tersebut bersamaan dengan kita mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Jadilah hal tersebut sebagai standar, pasti problem serupa akan timbul lagi. Karena itu perlu menetapkan standar baru untuk mencegah problem serupa.	1. Apakah aturan sudah ditetapkan ? 2. Bagaimana prosedurnya ? 3. Apakah ada standarisasi ? Kalau ketiga hal diatas belum ada, segera dibuatkan. Kalau sebelumnya sudah ada, adakanlah perubahan secara cermat.
8) Selesaikanproblemlainyang masih tertinggal. Pecahkanlah problem yang tertinggal sesuai prosedur.	Mulai dari langkah 1

b) Sikap Bekerja 5-S / 5-R

Untuk keberhasilan pelaksanaan pengembangan budaya kerja diperlukan adanya sikap bekerja yang disebut program 5-S/5-R, yaitu sebagai berikut :

SIKAP KERJA		
AMERIKA	JEPANG	INDONESIA
1 <i>Select / Sort</i> (pilih)	1 Seiri (pemilihan)	1 Ringkas
2 <i>Systematize</i> (sistematis)	2 Seiton (penataan)	2 Rapi
3 <i>Sweep/ Sanitize</i> (bersihkan)	3 Seiso (pembersihan)	3 Resik
4 <i>Standardize</i> (standarkan)	4 Seiketsu (pemantapan)	4 Rawat
5 <i>Self-Discipline</i> (sadar diri)	5 Shitsuke (disiplin)	5 Rajin

F. RENCANA PERBAIKAN/PENYEMPURNAAN

- Nama :
- Susunan anggota :
- Motto kelompok :
1. Identifikasi
- a. Visi :

b. Misi :

c. Sasaran dan strategi :

d. Masalah :

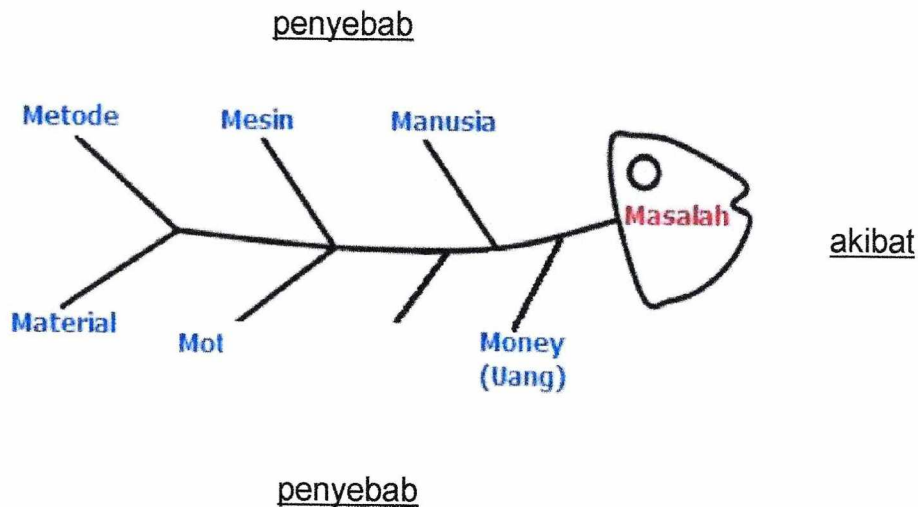
e. Proyek/tema :

f. Alasan pemilihan judul :

2. Jadwal Kerja

	LANGKAH-LANGKAH	JADWAL WAKTU											
		(HARI/MINGGU/BULAN)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
RENCANA	1. Menentukan masalah												
	2. Mencari penyebabma-salah												
	3. Mencari penyebab yang berpengaruh												
	4. Menyusun langkah perbaikan												
PELAKSANAAN	5. Melaksanakan perbaikan												
PENGECEKAN	6. Meneliti hasil per-baikan												
TINDAKAN	7. Mencegah terulangnya masalah												
RENCANA	8. Menggarap masalah berikutnya												

3. Analisis Sebab Akibat



4. Lembar Periksa (*check sheet*)

a. Catatan harian (sebagai data dasar)

Nama :
Unit kerja :
Hari/tanggal :

No	Jam	Kegiatan	Kejadian/Masalah	Keterangan

Mengetahui,
Kepala Unit

(.....)

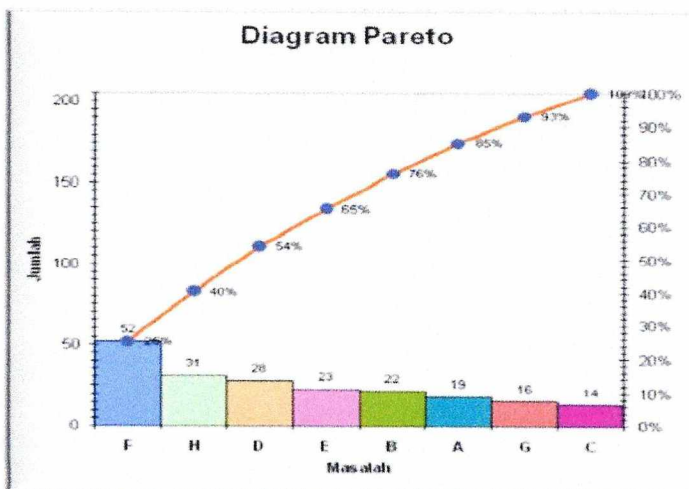
b. Lembar pemeriksaan (*check-sheet*), merupakan rekapitulasi catatan harian sebagai data pendukung analisis sebab-akibat di atas.

Nama kelompok :

Jangka waktu : 1 minggu/2 minggu/1 bulan dst)

No.	Kejadian/Masalah	Frekuensi	Keterangan
1.		
2.		
3.		
4.		

5. Diagram Pareto, untuk menentukan faktor penyebab dominan yang mempengaruhi jalannya manajemen/administrasi.



6. Pelaksana dan koreksi : 5 W + 1H

Masalah	Mengapa	Cara Penanggulangan	Tujuan	Kapan	Dimana	Penanggu ngjawab
SDM.....						
Alat						
Material						
Metode						
Lingkung an						

7. Saran Pemecahan Masalah

a. Pemecahan Masalah Secara Standar

Masalah	Saran/Bagaimana	Keuntungan	Kesulitan	Alternatif Tindakan
SDM.....				
Alat				
Material				
Metode				
Lingkungan				

b. Pemecahan Masalah Secara Strategik SWOT

- Untuk : 1) Keseluruhan
2) Setiap Sumber Daya

Aspek	Faktor	Sasaran	Tindakan
S <i>Strenght</i> (Kekuatan)			
W <i>Weakness</i> (Kelemahan)			
O <i>Oportunity</i> (Peluang)			
T <i>Threat</i> (Tantangan)			

c. Pemecahan masalah/penyusunan proyek secara logika Z.O.P.P (*Ziel Orientierte Project Planning*)/ Rencana Logik).

Strategi	Indikator Keberhasilan	Sumber Indikator	Asumsi-asumsi Penting
Sasaran			
Maksud (<i>purpose</i>)			
Hasil Kerja (<i>output</i>)			
Kegiatan-kegiatan (<i>Activities</i>)	SARANA: (<i>inputs</i>)		

d. Pemecahan Masalah dengan metode 5S *)

Obyek	Apa	Mengapa	Bagaimana
<i>Select/ Sort</i> (pilih)			
<i>Systematize</i> (Sistematiskan)			
<i>Sweep/ Sanitize</i> (Bersihkan)			
<i>Standardize</i> (Standarkan)			
<i>Self-discipline</i> (Sadar diri)			

*) metode dasar untuk memperbaiki manajemen kantor dan sebagai landasan untuk memperbaiki cara/teknik lainnya

e. Pemecahan Masalah dengan prinsip Q – C – D *)

Obyek	Apa	Mengapa	Bagaimana
Quality (kualitas)			
Cost (biaya)			
Delivery (penyampaian pengiriman/ pelayaan)			

*) teknik pemecahan masalah yang berorientasi pada efisiensi dari semua aspek unsur manajemen yang bermasalah

G. MONITORING DAN LAPORAN

1. Monitoring

a. Persepsi pegawai tentang lingkungan kerja

Dalam pelaksanaan PBK, kegiatan monitoring dilakukan dengan mengisi daftar pertanyaan menurut persepsi, baik yang positif maupun negatif terhadap kondisi di lingkungan kerja, mengenai:

- 1) Sistem penghargaan
- 2) Perilaku kepemimpinan
- 3) Interaksi antar pegawai
- 4) Sistem administrasi
- 5) Pembinaan personil (diklat)
- 6) Pengembangan
- 7) Kepuasan Kerja
- 8) Semangat atau Etos Kerja
- 9) Etika dan Moral
- 10) Lain-lain yang dianggap perlu

b. Rekapitulasi Persepsi Pegawai tentang Lingkungan Kerja

No	Kawasan Pengaruh	Pernyataan		Jumlah	Keterangan
		Negatif	Positif		
1.	Sistem Penghargaan				
2.	Perilaku				
3.	Kepemimpinan				
4.	Interaksi				
5.	Antarpegawai				
	Sistem Administrasi				
6.	Pembinaanpersonil (diklat)				
7.	Pengembangan				

No	Kawasan Pengaruh	Pernyataan		Jumlah	Keterangan
		Negatif	Positif		
8.	Kepuasan Kerja Semangat atau Etos				
9.	Kerja, Etika dan Moral				
JUMLAH					

Keterangan:

Dari data tersebut dapat dianalisis tentang arah atau kecenderungan lingkungan kerja, sehingga kita akan mampu memperkirakan kebijaksanaan dan program untuk menyempurnakan keadaan lingkungan kerja dan pelayanan kepada masyarakat.

c. Catatan Harian Pegawai

No.	Tugas/kewajiban yang dilakukan		Kejadian /masalah/kesulitan mengganggu manajemen
	Jam	Kegiatan	

Keterangan
Diisi oleh setiap pegawai
Secara individual

.....,,
Mengetahui
Atasan Langsung

(.....)

d. Rencana Kerja Kelompok

Apa	Mengapa	Bagaimana	Tujuan	Kapan	Dimana	Penanggung jawab

Fasilitator

Ketua Kelompok

(.....)

(.....)

2. Laporan

Dalam pelaksanaan Kelompok Budaya Kerja, sistem laporan merupakan kegiatan yang sangat penting untuk mengetahui kemajuan pelaksanaannya, dengan memperhatikan dan menggunakan formulir di bawah ini.

LAPORAN KEMAJUAN

Unit kerja :
Tema/Proyek :
Periode :

Tahapan		Kegiatan	Hasil		Keterangan
			Sebelum	Sesudah	
P	Plan (Perencanaan)				
D	Do (Pelaksanaan)				
C	Check (Pengendalian)				
A	Action(Tindak lanjut)				

Fasilitator

Ketua Kelompok

(.....)

(.....)

Keterangan:

Laporan kemajuan diisi sesuai dengan siklus jadwal perbaikan penyempurnaan. Mulai dengan *enviroment scanning* yaitu memotret keadaan lingkungan kerja, diikuti dengan melakukan perbaikan/penyempurnaan, kemudian dipantai dan dicek serta membuat laporan hasil.

Sistem laporan KBK adalah sebagai berikut:

- a. Setiap Kelompok Budaya Kerja berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 3 (tiga) bulan sekali kepada fasilitator;
- b. Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh fasilitator berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 6 (enam) bulan kepada pengarah;
- b. Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh fasilitator dengan persetujuan pengarah berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap tahun kepada Gubernur melalui sekretariat tim pengarah.

H. INTEGRASI PROGRAM BUDAYA KERJA KE DALAM SISTEM DAN MEKANISME KERJA ORGANISASI.

Sebagai bagian dari upaya untuk percepatan pencapaian visi dan misi organisasi maka program Budaya Kerja yang dicanangkan dan dilaksanakan oleh Kelompok Budaya Kerja harus menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem dan mekanisme kerja organisasi. Integrasi program Budaya Kerja dengan sistem dan mekanisme kerja organisasi tersebut secara sinergis akan mempunyai arti yang sangat dalam yaitu turut merubah perilaku Aparatur Pemerintah dalam upaya mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi khususnya peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

I. PENGAWASAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI BUDAYA KERJA

1. Pengawasan, pengendalian dan evaluasi penerapan Budaya Kerja dilaksanakan dalam rangka menjamin pengembangan penerapan Budaya Kerja dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan dapat memberikan dampak yang nyata bagi peningkatan kinerja organisasi;
2. Mekanisme pengendalian dan evaluasi dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan jenjang yang ada dalam organisasi.

BAB III
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 PONOROGO,
TTD.
H. IPONG MUCHLISSONI

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH



CATUR HERTIYAWAN, S.H.
NIP. 19640707 199303 1 008