



BUPATI KUTAI BARAT
PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

PERATURAN BUPATI KUTAI BARAT
NOMOR 44 TAHUN 2017

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN PENERAPAN BUDAYA KERJA
APARATUR DILINGKUNGAN PEMERINTAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI KUTAI BARAT,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, maka untuk lebih memantapkan terhadap pelaksanaannya dalam mencapai misi dan tujuan organisasi serta dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), perlu adanya peningkatan kinerja Aparatur Pemerintahan melalui Program Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a perlu menetapkan Peraturan Bupati Tentang Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur Dilingkungan Pemerintah.
- Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten malinau, Kabupaten Kutai barat, Kabupaten Kutai Timur, dan Kota Bontang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 175, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 3896), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2000 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 47 Tahun 1999 tentang pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten malinau, Kabupaten Kutai Barat, Kabupaten Kutai Timur, dan Kota Bontang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2000 Nomor 74, Tambahan

Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3962);

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 diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PENERAPAN BUDAYA KERJA APARATUR DILINGKUNGAN PEMERINTAH.

Pasal 1

Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur diLingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat sebagaimana tercantum dalam lampiran yang merupakan satu kesatuan dan tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 2

Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 Peraturan Bupati ini, merupakan pedoman bagi seluruh Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dalam rangka Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur.

Pasal 3

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, Memerintahkan Pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Kutai Barat.

Ditetapkan di Sendawar,
pada tanggal, 4 Desember 2017

BUPATI KUTAI BARAT,

ttd

FX. YAPAN

Diundangkan di Sendawar,
pada tanggal, 4 Desember 2017

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT,

ttd

YACOB TULLUR

BERITA DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT TAHUN 2017 NOMOR
44.

LAMPIRAN
PERATURAN BUPATI KUTAI BARAT
NOMOR 44 TAHUN 2017
TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN
PENERAPAN BUDAYA KERJA
APARATUR DILINGKUNGAN
PEMERINTAH.

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegras, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 9 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementrian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah. Reformasi Birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada Tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada *fase* yang benar-benar bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegras tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintah yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke 21 melalui tata pemerintahan yang baik tahun 2025.

Untuk mencapai apa yang diharapkan di atas, 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, di luar 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 oleh

Kementerian/Lembaga, Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota seluruh Indonesia. Untuk menindaklanjutinya, Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dalam hal ini Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat melakukan langkah-langkah Pengembangan dan Penerapan Budaya Kerja Aparatur dengan melakukan Sosialisasi, Bimbingan Teknis, dan Pertemuan Penerapan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

Agar dapat menjamin pelaksanaan penerapan Budaya Kerja Aparatur, maka proses dan hasil Budaya Kerja Aparatur perlu dikembangkan atas dasar pembinaan dan pengarahan, serta monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan. Pembinaan dan pengarahan Budaya Kerja Aparatur dimaksud dalam rangka penerapan koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplikasi sehingga masing-masing Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dapat memahami dan mentaati pelaksanaan pengembangan penerapan Budaya Kerja Aparatur yang dilakukan melalui fasilitasi Kelompok Budaya Kerja Aparatur, pertemuan rutin pemberian arahan, pedoman, bimbingan, pelatihan serta kerja sama. Sedangkan monitoring dan evaluasi Budaya Kerja Aparatur dimaksudkan untuk melihat tingkat capaian dari kinerja riil aparatur, faktor kendala yang ditemui serta langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan.

Mengenai jangka waktu Pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur, amanat Keputusan Menteri PAN dan RB Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara memerintahkan agar setiap Instansi Pemerintah melakukan Pengembangan Penerapan Budaya Kerja Aparatur sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali dimasing-masing Instansi Pemerintah.

Atas dasar amanat tersebut dan mengingat pedoman tersebut dalam perkembangan dirasakan sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi dan dinamika yang terjadi saat ini sebagai tindak lanjutnya maka lahirlah Keputusan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur. Dengan adanya Pedoman ini maka penerapan Budaya Kerja Aparatur dilingkungan Instansi Pemerintah dapat dilaksanakan secara optimal. Hal ini merupakan hal yang sangat dibutuhkan dan penting dilakukan mengingat kinerja aparatur masih rendah dan hal ini tidak bisa lepas dari pengaruh nilai-nilai budaya kerja dan norma-norma Budaya Kerja Aparatur, dimana hal ini merupakan tanggungjawab setiap pimpinan Perangkat Daerah.

Selaras dengan telah ditetapkan pedoman ini, kepada Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat untuk melaksanakan penerapan Budaya Kerja Aparatur dan melaporkan hasil kegiatan pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur setiap tahun kepada Bupati Kutai Barat melalui Sekretaris Daerah Kabupaten Kutai Barat.

B. TUJUAN BUDAYA KERJA APARATUR

Dalam konteks reformasi birokrasi, tujuan fundamental dari pengembangan dan penerapan 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 karenanya, reformasi birokrasi berupaya mengubah budaya kerja yang ada saat ini, menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja tinggi.

Dari pengertian tersebut diatas, maka tujuan penerapan Budaya Kerja Aparatur ini adalah :

- 1. Mewujudkan penerapan Tata Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dan Pemerintah yang bersih (*Clean Government*).**
- 2. Meningkatkan kinerja aparatur yang profesional dan bermoral.**
- 3. Mewujudkan Instansi Pemerintah yang berkinerja tinggi dan akuntabel.**
- 4. Mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang prima.**
- 5. Membangun peradaban bangsa yang berkarakter.**

C. SASARAN BUDAYA KERJA APARATUR

Agar usaha pengembangan budaya kerja aparatur Negara dapat berhasil dan terhindar dari hal-hal yang lebih bersifat indoktrinasi, maka metode penerapan nilai-nilai budaya kerja perlu dielaborasi melalui proses internalisasi dan institusionalisasi dalam sistem kerja dan prosedur aparatur, yaitu:

- Menumbuh kembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur.**
- Memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur negara yang menyimpang.**

- **Meningkatkan kinerja aparatur negara melalui kelompok budaya kerja dan forum-forum profesional.**
- **Memperbaiki citra aparatur dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.**

D. MANFAAT PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

1. Bagi pegawai memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasikan diri, mendapat pengakuan dan penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami makna hidup dan pengabdian sebagai pegawai.
2. Bagi instansi Pemerintah meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, menumbuhkan kepemimpinan yang partisipasif, mengurangi atau menghilangkan hambatan-hambatan psikologis dan kultural (feodalisme), menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong kreativitas pegawai.

BAB II

METODE DAN TAHAPAN

PENERAPAN BUDAYA KERJA APARATUR

A. METODE BUDAYA KERJA

Mengingat pelaksanaan penerapan Budaya Kerja Aparatur ini merupakan suatu proses dan hasil akhirnya dapat dijadikan sebagai acuan terhadap perbaikan kinerja setiap Aparatur Sipil Negara, maka Budaya Kerja Aparatur harus benar-benar dipahami jadi tidak ada unsur doktrin atau keterpaksaan, akan tetapi timbul daridalamhati masing-masing Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu pelaksanaan penerapan Budaya Kerja Aparatur ini pada prinsipnya memerlukan keterlibatan semua internal Perangkat Daerah baik Pejabat Struktural, Fungsional dan unsur pelaksanaan organisasi.

Secara sederhana, untuk mengembangkan budaya kerja perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar yaitu :

- 1. Perumusan nilai-nilai;**
- 2. Implementasi;**
- 3. Monitoring dan Evaluasi.**

B. PERUMUSAN NILAI-NILAI

Hal pertama yang harus dilakukan untuk menjadikan dan mengembangkan Budaya Kerja Aparatur adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.

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

1. Ajaran agama.
2. Falsafah Negara.
3. Kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat.

Penetapan nilai-nilai organisasi dilaksanakan dengan melihat visi dan misi, tugas dan fungsi organisasi. Penggalan dan perumusan nilai-nilai melalui *focus group discussion*

(FGD).Perwakilan pejabat (eselon II, III, dan IV) duduk bersama dengan perwakilan staf untuk merumuskan nilai-nilai organisasi.

Tahapan atau langkah-langkah perumusan nilai-nilai organisasi secara garis besar adalah sebagai berikut :

Perencanaan. Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim manajemen perubahan atau Kelompok Budaya Kerja dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi di lingkungan Perangkat Daerah.

Mengidentifikasi nilai-nilai. Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi. Identifikasi nilai dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain :

1. Pertama, tim perencana membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku penting yang mendukungnya.
2. Kedua, 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.

Biasanya akan teridentifikasi apa-apa yang selama ini secara kolektif diakui merupakan hal-hal yang positif sehingga ingin dilanjutkan dan hal-hal yang kurang baik sehingga perlu diperbaiki atau disempurnakan.

Contoh dapat muncul :

Nilai akuntabel, dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil.

Perilaku penting yang mendukung untuk Akuntabel antara lain : mentaati peraturan perundang-undangan,memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.

Contoh lain :

Nilai bersih,melayani dan kompeten.

Perilaku penting yang mendukung untuk:

1. Bersih, antara lain : bersih dalam berpikir dan bertindak, mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Melayani, antara lain : melayani dengan ikhlas dan bertanggung jawab, tidak mementingkan diri sendiri.
3. Kompetensi, antara lain : menjalankan tugas sesuai standar profesi, dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi.

Peraturan Pemerintah Nomor 42 tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, antara lain:

1. Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
3. Semangat nasionalisme.
4. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.
5. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundangan-undangan.
6. Penghormatan terhadap hak asasi manusia.
7. Tidak diskriminatif.
8. Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi.
9. Semangat jiwa Korps.

Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai.

Jumlah nilai yang dapat diterapkan paling sedikit 3 (tiga) nilai dan paling banyak berjumlah 5 (lima) nilai.

Mengidentifikasi area substantif. Area dimaksud adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik. Cara mengidentifikasi area substantif disesuaikan dengan cara mengidentifikasi nilai, yaitu :

1. Pada pilihan pertama, tim harus membahas konsep nilai-nilai yang telah dirumuskan. Pembahasan ditunjukkan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menumbuhkan konflik, contoh : nilai integritas dan nilai kerjasama.

Bila kedua nilai tersebut merefleksikan apa yang memang diinginkan, maka definisi nilai-nilai dan contoh-contoh perilaku pendukung harus sangat jelas.

2. Pada pilihan kedua, tim membahas konsep nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama. Pembahasan ditunjukkan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh nilai yang cenderung berpihak pada unsur agama atau budaya tertentu yang dapat muncul karena adanya jumlah mayoritas pegawai di lingkungan Perangkat Daerah yang dimaksud.

Pada pilihan kedua, nilai-nilai haruslah bersifat universal. Pada tahap ini perlu dipastikan bahwa nilai-nilai yang dimaksud telah cocok dengan upaya organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai visi.

Menetapkan perilaku utama. Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal, yaitu mengandung pemahaman yang berlaku umum dan sangat luas.

Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu mendapatkan konteks tertentu, konteks yang dimaksud antara lain ketika 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. Dengan demikian orang akan memahami perilaku spesifik apa yang diharapkan dan apa yang tidak diharapkan oleh organisasinya masing-masing.

Jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan di lingkungan Perangkat Daerah paling banyak berjumlah 7 (tujuh) perilaku untuk setiap nilai.

Contoh nilai integritas, yang berlaku di instansi mengandung sikap atau perilaku :

1. Bersikap, berperilaku dan bertindak jujur terhadap diri sendiri di lingkungan.
2. Konsisten dalam bersikap dan bertindak.
3. Memiliki komitmen terhadap visi dan misi.

4. Obyektif terhadap masalah.
5. Berani dan tegas dalam mengambil keputusan dan resiko kerja.
6. Disiplin dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan amanah.
7. Memiliki Kepekaan terhadap situasi dan kondisi yang ada.

Perilaku dalam setiap nilai tersebut, selanjutnya dapat diturunkan dalam kode etik Aparatur Sipil Negara di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

C. IMPLEMENTASI

Setelah nilai-nilai beserta perilaku utamanya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangunkomitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan sosialisasi dan internalisasi.

Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai secara umum. Tujuan pendeklarasian ini adalah **untuk membangun komitmen**, oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya beserta seluruh pegawai.

Tahap selanjutnya adalah proses **sosialisasi dan internalisasi**, yaitu proses **mengomunikasikan apa yang telah disepakati**. Hal ini dimaksudkan untuk **membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai**.

Perkembangan di atas akan tercapai bila prinsip pengembangan komunikasi dalam proses perubahan dipenuhi, yaitu :

1. Tentukan sumber tunggal untuk menetapkan dan menyetujui program komunikasi terkait tanggung jawab.
2. Pahami harapan para pemangku kepentingan dengan mengkomunikasikan tujuan program dengan jelas dan terus menerus sepanjang proses pelaksanaan perubahan. Selalu melakukan komunikasi untuk mengurangi kecemasan dan rasa ketidakpastian selama proses perubahan berlangsung.
3. Menjaga frekuensi komunikasi sepanjang durasi seluruh program.

4. Mengembangkan pesan yang tepat pada para pemangku kepentingan tertentu.
5. Mengoordinasikan dan memaksimalkan media komunikasi yang sudah tersedia.

Proses sosialisasi dan internalisasi harus dipahami sebagai kampanye/kegiatan yang dirancang untuk mencapai 3(tiga) hal:

1. Melibatkan orang;
2. Merangsang diskusi tambahan dan *brainstorming*; dan
3. Mengomunikasikan bagaimana nilai-nilai akan diukur.

Proses ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya, terutama karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja menghambat pemahaman tersebut, sehingga proses sosialisasi harus berjalan secara terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

10 (SEPULUH) BUDAYA MALU

1. Terlambat masuk kantor
2. Tidak ikut apel
3. Bekerja tanpa program
4. Pekerjaan terbengkalai
5. Sering tidak masuk kerja tanpa alasan
6. Pulang kerja sebelum waktunya
7. Sering minta ijin tidak masuk kerja
8. Bekerja tanpa pertanggungjawaban
9. Sering meninggalkan meja kerja tanpa alasan penting
10. Berpakaian seragam tidak rapi dan tanpa atribut lengkap

PENERAPAN 10 BUDAYA MALU

Salah satu nilai yang harus ditumbuhkembangkan dilingkungan aparatur negara adalah "**budaya malu**" yaitu malu berbuat pelanggaran norma-norma, malu melanggar aturan, malu tidak berprestasi, malu bersikap arogan, dan lain-lain. Budaya malu tersebut harus dikampanyekan sebagai salah satu bentuk pengembangan motivasi sikap dan perilaku. Penerapan budaya malu terhadap Aparatur Sipil Negara dimasing-masing Perangkat Daerah Kabupaten Kutai Barat bukanlah hal yang ringan, karena merubah pola pikir (*mind set*) dan karakter yang sudah terlanjur melekat atau berakar didalam jiwa setiap Aparatur Sipil Negara sangat sulit. Oleh karena itu melalui penerapan budaya malu ini diharapkan dapat dibangun kesadaran dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok Aparatur Sipil Negara akan kewajiban sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Aparat yang berbudaya kerja prestatif, akan menjadikan "rasa malu" sebagai salah satu motivasi besar yang tumbuh dari dirinya sendiri. Tindakan menyimpang secara moral akan menumbuhkan sinyal yang peka sensitif (*alarm system*), yaitu rasa malu dan dipermalukan oleh lingkungannya. Budaya "*Bushido*" Jepang melahirkan budaya malu yang luar biasa, demi martabat dirinya sendiri mereka lebih baik bunuh diri (*harakiri/seppuku*) dan di zaman sekarang diganti dengan cara mengundurkan diri sebagai bentuk pertanggungjawaban serta menghormati nilai dan tradisi *bushido* tersebut. Budaya malu akan melahirkan sikap kesungguhan dan etos kerja keras (di Jepang disebut *Makoto*).

Budaya malu serta perasaan bersalah di kalangan kita belum merupakan suatu pola yang merasuk ke dalam budaya bangsa. Itulah sebabnya tindakan perilaku menyimpang dari aturan dan pelanggaran norma-norma seringkali terlepas dari budaya malu, seakan kehilangan hati nurani dan membuat justifikasi untuk dirinya sendiri, bahkan seringkali dianggap sebagai kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada. Maka dari itu ditanamkan sejak dini kepada pribadi diri masing-masing untuk sadar tidak melakukan hal yang diluar aturan yang ada.

D. HUBUNGAN BUDAYA KERJA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Upaya mengubah pola pikir budaya kerja aparatur yang telah ada sekarang, menjadi birokrasi dengan integritas dan

kinerja 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 tatanan 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 di dalam 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;
3. Perencanaan pengujian, dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari satu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain.

Bagaimanakah untuk mendapatkan dan menghasilkan Budaya Kerja Aparatur dalam rangka upaya merubah perilaku aparatur. Hal ini sangatlah penting untuk menekankan perlunya memahami peran dan pengaruh budaya kerja dalam manajemen perubahan. Dengan memahami budaya kerja, akan membantu jajaran pimpinan organisasi untuk mengetahui dengan tepat kemungkinan di mana akan ditemui penolakan terhadap perubahan. Penolakan yang timbul diakibatkan adanya ketidaksesuaian antara strategi manajemen perubahan dengan budaya kerja. Hal ini selanjutnya memungkinkan mereka untuk mengambil satu sikap atau tindakan, antara lain:

1. Mengabaikan budaya kerja;
2. Mengelola disekitar budaya kerja;

3. Berusaha mengubah budaya kerja agar sesuai dengan strategi;
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 manajemen perubahan.

Dengan demikian untuk dapat mengelola perubahan budaya kerja dengan baik, perlu dikenali proses perubahan karakter budaya kerja itu sendiri, antara lain:

1. Perubahan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara **evolusioner** tidak revolusioner. Hal ini disebabkan 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 berubah dari area nyaman (*comfort zone*) menjadi tidak nyaman.
2. Perubahan budaya kerja merupakan **aktivitas yang sangat kompleks**. Satu kesalahan kecil saja 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. Sebuah sistem harus berada dalam keseimbangan sosial untuk menjaga dinamika organisasi.
3. Perubahan budaya kerja memerlukan **proses yang berkelanjutan atau terus menerus**. Seperti telah disebutkan di atas, budaya kerja menerapkan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan, perilaku itu sendiri merupakan hasil dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki. Akan menjadi 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 oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya.

Melakukan perubahan budaya kerja berarti melakukan usaha memasukan nilai-nilai dan cara-cara kerja baru untuk organisasi. Sedangkan kaitan antara Budaya Kerja Aparatur dengan Manajemen Perubahan dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia yaitu ada sebuah ungkapan "*the man behind the gun*" sangat tepat untuk menggarisbawahi peran strategis dari Aparatur Sipil Negara. Oleh karena itu aparatur harus diberdayakan, dididik, dilatih, dan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kompetensi dan karakternya.

Harus diakui bahwa budaya kerja merupakan cara berpikir, bersikap dan berperilaku yang terbentuk dari proses panjang, saling mempengaruhi antara budaya lingkungan, nasional bahkan global, termasuk sistem nilai, agama dan politik. Oleh karena itu dalam upaya membangun budaya kerja profesional dan berakhlak mulia harus dijadikan pembangunan pada tatacara seleksi penerimaan pegawai (perekrutan), uraian jabatan, pelatihan, penempatan, sistem penilaian prestasi kerja, serta administrasi kepegawaian, termasuk sistem penggajian dan lain-lain.

BAB III

PELAKSANAAN DAN MONITORING PELAPORAN

A. PELAKSANAAN BUDAYA KERJA APARATUR

1. Instansi Pelaksana Budaya Kerja Aparatur

Instansi yang wajib melaksanakan Budaya Kerja Aparatur terdiri dari seluruh Perangkat Daerah yang meliputi Dinas, Badan, dan Sekretariat (Daerah/ Dewan), termasuk juga instansi lain Satuan Polisi Pamong Praja, RSUD HIS, Sekretariat KORPRI, BPBD, KPUD dan UPTD.

Pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur adalah merupakan hal yang sangat penting dalam rangka mewujudkan instansi Pemerintah Daerah yang efektif dan efisien menuju tercapainya kinerja instansi yang lebih baik. Selain dari pada itu juga Budaya Kerja Aparatur diharapkan dapat memberikan kontribusi, masukan dan informasi pada Perangkat Daerah dalam rangka melakukan koreksi dan intropeksi terhadap kekurangan, kelemahan yang dimiliki guna meningkatkan dan melakukan pembenahan terhadap kinerjanya sebagai upaya perwujudan *good governance*.

2. Penanggung Jawab

Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan Budaya Kerja Aparatur Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Barat adalah Sekretaris Daerah dan Kepala Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

Selanjutnya, Pimpinan Perangkat Daerah selaku ketua penanggung jawab dilingkungan masing-masing Instansi Pemerintah melaksanakan koordinasi dengan instansi yang akan melaksanakan Budaya Kerja Aparatur serta mengkoordinasikan penyusunan laporan Budaya Kerja Aparatur dalam hal ini Bagian Organisasi Sekretariat Daerah berdasarkan Pedoman ini.

B. MONITORING BUDAYA KERJA APARATUR

1. Instansi Pelaksanaan Monitoring

Monitoring pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat, dilakukan oleh Sekretariat Daerah, dalam hal ini unit yang menangani fungsi/bidang keorganisasian dan SDM (Bagian Organisasi).

Dalam monitoring Budaya Kerja Aparatur ini dilakukan fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kerja selama satu tahun dengan melibatkan instansi terkait;
2. Inventarisasi data hasil dari monitoring;
3. Mengolah dan menganalisa data hasil monitoring pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur;
4. Pembuatan laporan hasil monitoring pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur;
5. Memberikan saran dan rekomendasi hasil monitoring pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur.

2. Tim Asistensi Budaya Kerja Aparatur

Dalam melakukan monitoring pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur dilingkungan instansi Pemerintah Kabupaten Kutai Barat, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Barat sebagai *leading sector* kegiatan Budaya Kerja Aparatur serta unsur-unsur lain yang berkaitan dengan SDM memberikan fasilitasi asistensi dalam rangka menyampaikan saran-saran kebijakan dalam pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur. Tim asistensi menyelenggarakan fungsi-fungsi antara lain :

1. Pemberian bimbingan, arahan dan petunjuk tentang pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur;
2. Pemantauan terhadap hasil pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur;
3. Melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur;
4. Penyampaian suatu perbaikan dan penyempurnaan pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur.

3. Penyusunan Laporan

Laporan Budaya Kerja Aparatur pada dasarnya merupakan dokumen terkait yang secara potensial dapat dimanfaatkan dalam penataan SDM Aparatur pada masa-masa yang akan datang. Laporan Budaya Kerja Aparatur sebagai salah satu media atau alat dalam rangka meningkatkan kinerja SDM aparatur secara bertahap, konsisten dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki oleh

setiap Perangkat Daerah. Adapun materi pokok laporan Budaya Kerja Aparatur adalah sebagai berikut :

- I. Pendahuluan
 - II. Gambaran Umum
 - III.
 - a. Keadaan saat ini
 - b. Pemecahan masalah
 - c. Komitmen pimpinan dan bawahan
 - IV. Penutup
- Kesimpulan

BAB IV

PENUTUP

Keberhasilan penerapan pengembangan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat sangat bergantung pada komitmen yang tinggi dari jajaran pimpinan didukung oleh segenap aparatur instansi bersangkutan dalam menerapkan Budaya Kerja Aparatur secara jujur dan faktual.

Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur ini tidak berfungsi sekedar sebagai sebuah laporan, namun merupakan sebuah instrumen strategis untuk memberikan arah dan fokus perbaikan yang berkesinambungan diwaktu yang akan datang guna mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang bertanggungjawab, jujur, disiplin dan memiliki etos kerja yang tinggi segenap jajaran aparatur. Oleh karena itu, ini perlu diikuti dengan tindak lanjut komitmen yang konkrit dan koordinasi yang sinergis antara pimpinan Perangkat Daerah bersangkutan dengan bawahannya.

Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dibuat dalam rangka perwujudan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi setiap Perangkat Daerah, untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui penerapan Budaya Kerja Aparatur.

Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur juga berperan sebagai pendorong terhadap kualitas kinerja dan merupakan tanggung jawab daripada masing-masing Perangkat Daerah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Dalam perspektif yang lebih luas, Pedoman Pelaksanaan Penerapan Budaya Kerja Aparatur juga berfungsi sebagai media pertanggungjawaban kepada publik. Semua ini memerlukan dukungan dan peran aktif seluruh lembaga instansi pemerintah serta partisipasi setiap Aparatur Sipil Negera. Dukungan tersebut merupakan pendorong utama dalam pelaksanaan Budaya Kerja Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat dan sebagai perwujudan pelaksanaan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39/KEP/M.PAN dan RB/2012.

Namun demikian, perlu digaris bawahi pedoman ini merupakan pemikiran dasar dan masih membutuhkan perbaikan dan penyempurnaan, bahkan menyesuaikan lebih lanjut selaras dengan perkembangan keadaan kebutuhan dan kondisi masing-masing Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat.

BUPATI KUTAI BARAT,

ttd

FX. YAPAN