



*Walikota Tangerang*  
PE MERUTAP RO VINSI BANTEN  
PERATURAN WALIKOTA TANGERANG  
NOMOR 62 TAHUN 2018

TENTANG

PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA TANGERANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA,

WALIKOTA TANGERANG,

- Menimbang : a. bahwa reformasi birokrasi mencakup pembenahan struktural, prosedural, kultural dan etika birokrasi;
- b. bahwa dalam rangka menciptakan kultur dan etika birokrasi pemerintah yang produktif, efektif, efisien, tercipta iklim kerja yang berorientasi pada etos kerja dan produktivitas yang tinggi, melalui pengembangan budaya kerja aparatur;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Walikota Tangerang tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Di Lingkungan Pemerintah Kota Tangerang.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1993 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Tangerang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1993 Nomor 18, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3518);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
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 Pemerintahan daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);

5. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4452);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
8. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015 – 2019;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
13. Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 2013 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Tangerang Tahun 2005–2025 (Lembaran Daerah Kota Tangerang Tahun 2013 Nomor 1);
14. Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kota Tangerang Tahun 2014-2018 (Lembaran Daerah Kota Tangerang Tahun 2014 Nomor 10) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2017 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2014 tentang Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Kota Tangerang Tahun 2014-2018 (Lembaran Dacrah Kota Tangerang Tahun 2017 Nomor 10, Tambahan Lembaran Daerah Kota Tangerang Nomor 10);

15. Peraturan Dacrah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Dacrah Kota Tangerang Tahun 2016 Nomor 8, Tambahan Lembaran Dacrah Kota Tangerang Nomor 8);

#### MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA TENTANG PEDOMAN BUDAYA KERJA APARATUR DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA TANGERANG

#### BAB I KETENTUAN UMUM Pasal 1

Dalam Peraturan Walikota ini, yang dimaksud dengan:

1. Dacrah adalah Kota Tangerang.
2. Pemerintah Dacrah adalah Walikota dan Perangkat Daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Dacrah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan dacrah otonom.
3. Walikota adalah Walikota Tangerang.
4. Organisasi Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat OPD adalah Sekretariat Dacrah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Dacrah, Inspektorat, Dinas, Badan, Kecamatan.
5. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
6. Budaya Organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.
7. Budaya Kerja Aparatur yang selanjutnya disebut budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok dari aparatur yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing.
8. Aparatur adalah penyelenggara pemerintahan di dacrah yang dalam menjalankan tugas kenegaraannya dibiayai dan digaji oleh negara.

9. Pengembangan Budaya Kerja adalah upaya dan langkah sederhana 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.
10. Kelompok Budaya Kerja, yang selanjutnya disingkat KBK, adalah organisasi budaya kerja aparatur pemerintah daerah yang bersifat informal, dibentuk oleh OPD dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.
11. Nilai Budaya, yang selanjutnya disingkat nilai, adalah konsep abstrak mengenai masalah dasar yang sangat penting dan bernilai di kehidupan manusia.
12. Internalisasi adalah proses penanaman nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kota Tangerang.
13. Sosialisasi adalah proses pemberian pemahaman yang mendorong aparatur melaksanakan nilai budaya kerja.
14. Perumusan nilai-nilai adalah perumusan nilai-nilai Budaya Kerja yang didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah dengan berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.
15. Deklarasi nilai-nilai adalah suatu tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai dengan tujuan untuk membangun komitmen.
16. Role Model adalah PNS yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi PNS yang lain.

## BAB II MAKSUD, TUJUAN, SASARAN, DAN RUANG LINGKUP Pasal 2

Maksud ditetapkannya Peraturan Walikota ini adalah sebagai acuan/pedoman bagi OPD dalam mendorong ASN di lingkungannya untuk melaksanakan dan mengembangkan budaya kerja.

### Pasal 3

Tujuan ditetapkannya Peraturan Walikota ini adalah:

- a. membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. membantu OPD di lingkungan Pemerintah Daerah untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta

pegawai di lingkungannya 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.

#### Pasal 4

Sasaran ditetapkan Peraturan Walikota ini adalah terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur daerah menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

#### Pasal 5

Ruang lingkup Budaya Kerja mencakup penerapan Nilai Budaya Kerja di seluruh OPD di Lingkungan Pemerintah Daerah dan mencakup seluruh aparatur Pemerintah Daerah yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kota Tangerang.

### BAB III NILAI BUDAYA KERJA Pasal 6

- (1) Nilai Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang yaitu profesional, religius, inovatif, komitmen, dan akuntabel yang disingkat "PRIMA".
- (2) Nilai Budaya Kerja "PRIMA" sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengandung maksud sebagai berikut:
  - a. **Profesional**, yaitu seorang PNS diharapkan selalu menjalankan tugasnya dengan baik; dapat melakukan kerjasama dengan berbagai pihak; loyal, berdisiplin, dan meningkatkan kompetensi dalam bekerja; serta responsif dan berorientasi pada pelayanan sehingga setiap pelanggan mendapatkan kepuasan;
  - b. **Religius**, yaitu seorang PNS dalam menjalankan ibadahnya agar sesuai agama yang dianut; memiliki sikap keteladanan yang nantinya akan dicontoh oleh semua orang baik di lingkungan kerjanya maupun dalam bermasyarakat; saling hormat menghormati, amanah, ikhlas dalam menjalankan tugas; serta jujur dan bersahaja;

- c. **Inovatif**, yaitu seorang PNS dalam menjalankan tugasnya agar selalu belajar hal baru, cepat beradaptasi, berwawasan luas, kreatif, dan berpandangan jauh ke depan;
- d. **Melayani**, yaitu seorang PNS harus mempunyai kemauan bekerja keras, kemampuan untuk menyelesaikan tugas, mempunyai rasa pengabdian yang tinggi, fokus pada pekerjaan, dan konsisten serta memberikan pelayanan publik yang efektif, efisien dan berkualitas.
- e. **Akuntabel**, yaitu seorang PNS dalam menjalankan tugasnya harus taat terhadap peraturan perundang-undangan, memenuhi terget-target kinerja yang telah ditetapkan, mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan, teliti dan akurat, selalu transparan, serta menghasilkan kinerja yang berkualitas.

BAB IV  
PENERAPAN BUDAYA KERJA  
Pasal 7

Dalam penerapan nilai dan perilaku penting Budaya Kerja, Pimpinan OPD berperan sebagai panutan atau *role model*.

Pasal 8

- (1) Untuk mendukung penerapan nilai dan perilaku penting budaya kerja, setiap OPD wajib membentuk KBK.
- (2) KBK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas:
  - a. merumuskan program dan kegiatan yang mendukung penerapan nilai Budaya Kerja;
  - b. mengembangkan perilaku penting sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan kerja;
  - c. melaksanakan proses sosialisasi, internalisasi, dan upaya lainnya untuk mendukung upaya penerapan dan pengembangan Budaya Kerja.
- (3) OPD dapat memberi nama KBK sesuai dengan karakteristik dan kreativitas masing-masing OPD.
- (4) Pembentukan dan nama KBK ditetapkan dengan Keputusan Kepala OPD.

Pasal 9

- (1) Susunan organisasi KBK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (1) terdiri atas:
  - a. penanggung-jawab;
  - b. ketua;
  - c. sekretaris;

- d. anggota; dan
  - e. fasilitator.
- (2) Penanggung-jawab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mempunyai tugas:
- a. bertanggung-jawab atas penyelenggaraan dan pelaksanaan KBK;
  - b. menyediakan sarana dan prasarana untuk kegiatan KBK;
  - c. membina, memastikan, dan memantau kegiatan KBK;
  - d. mendorong KBK untuk tetap aktif; dan
  - e. menindaklanjuti hasil pemikiran KBK.
- (3) Ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b mempunyai tugas:
- a. berperan aktif dalam memimpin pelaksanaan kegiatan KBK;
  - b. memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan kegiatan KBK;
  - c. menciptakan hubungan yang baik antara KBK dengan penanggung-jawab dan fasilitator;
  - d. bersama dengan fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas KBK kepada penanggung-jawab; dan
  - e. mendorong KBK untuk terus melakukan aktivitas yang telah direncanakan.
- (4) Sekretaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c mempunyai tugas :
- a. menyusun rencana kegiatan KBK;
  - b. melaksanakan tugas-tugas kesekretariatan KBK;
  - c. membantu Ketua dalam pelaksanaan teknis kegiatan KBK; dan
  - d. menyusun laporan pelaksanaan kegiatan KBK.
- (5) Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d mempunyai tugas:
- a. berperan aktif dalam kegiatan KBK;
  - b. bekerjasama dengan seluruh anggota; dan
  - c. melaksanakan kegiatan KBK.
- (6) Fasilitator sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e mempunyai tugas:
- a. memfasilitasi pelaksanaan KBK;
  - b. menularkan pengetahuan tentang Budaya Kerja kepada Ketua dan Anggota;
  - c. mengkoordinasikan, membimbing, dan mengarahkan kegiatan KBK;
  - d. menciptakan hubungan yang baik antara KBK dan penanggung-jawab;

- e. mengikuti perkembangan aktivitas KBK dan bersama Ketua melaporkan perkembangan aktivitas KBK kepada penanggung-jawab; dan
  - f. membangkitkan kembali semangat KBK agar aktif dan membantu memecahkan permasalahannya.
- (7) Susunan organisasi KBK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik OPD.
- (8) Bagan organisasi KBK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

BAB V  
LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
Pasal 10

Langkah-langkah pengembangan Budaya Kerja tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Walikota ini.

BAB VI  
PEMBINAAN DAN PENGENDALIAN  
Pasal 11

Walikota melakukan pembinaan dan pengendalian penerapan budaya kerja dengan cara :

- a. memberikan pedoman, petunjuk, bimbingan, dan arahan dalam penerapan budaya kerja;
- b. melakukan monitoring dan evaluasi penerapan budaya kerja; serta
- a. mengkoordinasikan penyelenggaraan kompetisi/gelar budaya KBK.

BAB VII  
MONITORING DAN EVALUASI  
Pasal 12

Monitoring dan evaluasi pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang, diatur lebih lanjut dengan Peraturan Walikota.

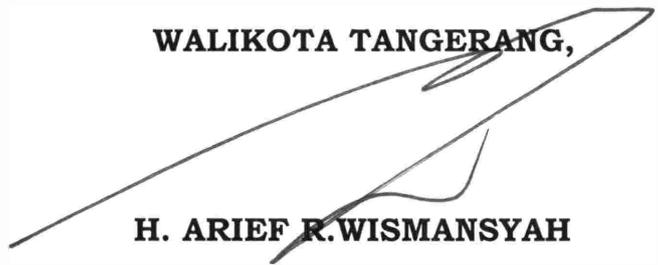
BABA VIII  
KETENTUAN PENUTUP  
Pasal 13

Peraturan Walikota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Tangerang  
pada tanggal 2 Juli 2018

**WALIKOTA TANGERANG,**



**H. ARIEF R. WISMANSYAH**

Diundangkan di Tangerang  
pada tanggal 2 Juli 2018

**SEKRETARIS DAERAH KOTA TANGERANG,**

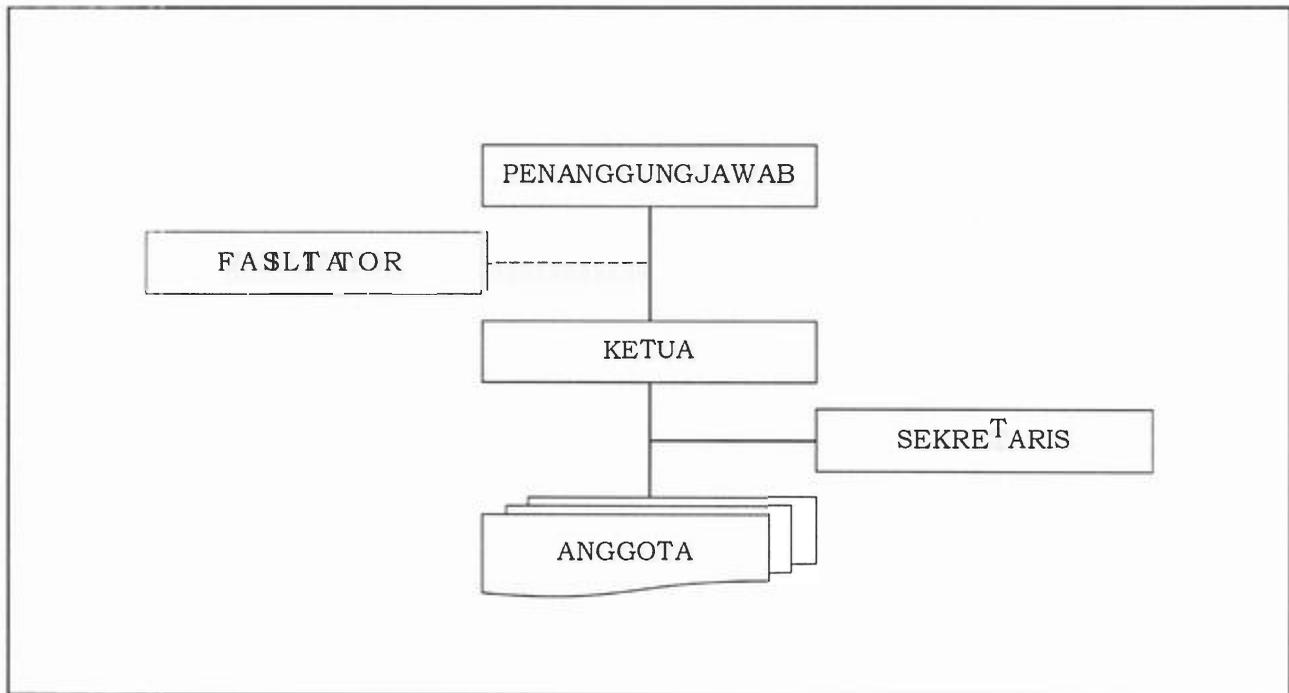


**DADI BUDAERI**

BERITA DAERAH KOTA TANGERANG TAHUN 2018 NOMOR 62

LAMPIRAN I  
PERATURAN WALIKOTA TANGERANG  
NOMOR : 62 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA  
KERJA APARATUR DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA TANGERANG

BAGAN ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA



KETERANGAN :

- = GARIS KOMANDO  
----- = GARIS KOORDINASI

**WALIKOTA TANGERANG,**

**H.ARIEF R.WISMANYSAH**

LAMPIRAN II  
PERATURAN WALIKOTA TANGERANG  
NOMOR : 62 TAHUN 2018  
TENTANG  
PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA  
KERJA APARATUR DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KOTA TANGERANG

LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA TANGERANG

I. PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi; bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme; mampu melayani publik secara netral; sejahtera; serta 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 Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi.

Untuk mencapai apa yang diharapkan di atas, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru di luar kebiasaan/rutinitas yang ada, serta 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 Pemerintah Kota Tangerang. Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan

Pemerintah Kota Tangerang, disusun acuan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk Peraturan Walikota untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan PNS di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang. Peraturan Walikota dalam pelaksanaan Budaya Kerja adalah mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

## II. LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pengembangan Budaya Kerja merupakan proses panjang yang tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi yang tepat dan konsisten. Untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan, yaitu:

1. perumusan nilai-nilai;
2. implementasi; dan
3. *monitoring* dan evaluasi.

Adapun penjelasan dari langkah-langkah pengembangan budaya kerja adalah sebagai berikut:

### 1. Perumusan Nilai-Nilai

Bahwa nilai-nilai yang diambil harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan Pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik. Sumber nilai dapat diambil dari nilai yang terkandung dalam:

- a. Ajaran agama;
- b. Falsafah Negara; dan
- c. Kebiasaan yang berkembang di masyarakat/adat.
- d. Penggalan dan perumusan nilai-nilai yang digunakan adalah dengan cara *Focus Group Discussion* (FGD).

Adapun tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim. Dalam konteks reformasi birokrasi, tim ini diperankan oleh Tim Manajemen Perubahan ditambah dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi di lingkungan Pemerintah Daerah.

b. Mengidentifikasi nilai-nilai

Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis, dan sebagainya.

c. Mengidentifikasi area sensitif

Mengidentifikasi area sensitif adalah mengidentifikasi area yang memungkinkan timbulnya konflik. Perlu dipastikan bahwa nilai-nilai tersebut telah cocok dengan upaya organisasi dalam menjalankan misi dan mencapai visi.

d. Menetapkan perilaku utama

Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal. Sebagai sebuah konsep universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas.

e. Merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama

Yaitu, untuk mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu mudah terbentuk. Maka dilakukanlah pengukuran terhadap perilaku-perilaku yang telah ditampilkan. Oleh karena itu untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu sudah terbentuk, maka kita melakukan pengukuran terhadap perilaku-perilaku yang ditampilkan. Langkah ini merupakan

bagian penting dari membangun kerangka kerja strategis yang kuat. Nilai-nilai organisasi harus diikat dengan *scorecard* kinerja yang berisi matriks (apa yang diukur) dan target (perilaku yang ditampilkan dan hasil kerja yang diinginkan).

## 2. Implementasi

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah:

### a. Mendeklarasikan Nilai-nilai

Mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan mensosialisasikan dan menginternalisasikan. 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 Pemerintah Daerah yang dihadiri oleh jajaran pimpinan OPD serta seluruh ASN.

### b. Sosialisasi

Proses sosialisasi yaitu proses mengkomunikasikan apa yang telah disepakati untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. 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 dalam bentuk wawancara, ceramah, Pelatihan di Kantor Sendiri, diskusi, *workshop*, pendidikan dan pelatihan, *focus group discussion* (FGD), dan lain sebagainya. Seluruh cara komunikasi atau sosialisasi dan internalisasi ini sangatlah bervariasi dan dapat dikreasikan antara lain dengan membentuk KBK di tingkat OPD. Pembentukan KBK di setiap OPD dipilih dengan pertimbangan, antara lain:

- 1) mempercepat proses rasa memiliki dan internalisasi;
- 2) mempercepat proses pengambilan keputusan;
- 3) memperkuat komunikasi antar-individu dalam unit kerja dan antar-unit kerja;
- 4) mempermudah koordinasi; dan
- 5) mempermudah proses *monitoring* dan evaluasi.

Secara umum aktivitas KBK dalam proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam mengembangkan budaya kerja, adalah dengan melakukan diskusi. Diskusi dilakukan dengan tujuan untuk:

- 1) memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
- 2) merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;
- 3) memastikan peran dan tanggung-jawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
- 4) memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; serta
- 5) merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

c. Internalisasi

Internalisasi adalah kegiatan untuk menanamkan nilai-nilai penting budaya kerja ke dalam jiwa setiap individu pegawai. Sasaran dari internalisasi adalah nilai-nilai penting budaya kerja yang disampaikan dapat merasuk dalam jiwa setiap individu pegawai. Penjiwaan nilai-nilai penting 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 penting budaya kerja bagi

aparatur pemerintah, antara lain dapat dilakukan dalam bentuk *mind setting, outbond, workshop*, atau cara yang lainnya.

Proses internalisasi nilai-nilai penting 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 tanggung-jawabnya ada pada pimpinan. Oleh karena itu, adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai penting budaya kerja sangat diperlukan.

d. **Institusionalisasi**

Institusionalisasi adalah penerapan nilai-nilai penting budaya kerja pada seluruh unsur yang ada pada suatu organisasi. Sasaran dari institusionalisasi yaitu bahwa nilai-nilai penting 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) telah mencerminkan semua nilai-nilai penting budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai penting budaya kerja, setiap OPD 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, dan teknik kerja sesuai dengan nilai-nilai penting 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 penting budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai penting budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai, berarti organisasi bersangkutan telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai penting budaya kerja.

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

Beberapa kriteria tolok ukur keberhasilan implementasi budaya kerja, yang dapat dikembangkan, antara lain:

- 1) terjadinya perbaikan kebijakan dan pelayanan publik.
- 2) terjadinya perbaikan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.
- 3) terjadinya efektivitas pengawasan dan penegakan hukum.
- 4) membentuk *role model*, agen perubahan, dan kelompok integritas.

### 3. *Monitoring* dan Evaluasi

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

- a. penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen;
- b. penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja; serta
- c. penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam perilaku kerja.

### III. KELOMPOK BUDAYA KERJA

Dalam proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi nilai-nilai penting budaya kerja pada OPD, peranan KBK adalah sangat besar. KBK adalah kelompok kerja yang dibentuk secara khusus untuk membantu Pimpinan OPD dalam hal pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja.

Tugas-tugas membantu Pimpinan OPD tersebut antara lain melakukan kegiatan-kegiatan sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi, ikut memberi contoh dan teladan dalam penerapan, serta secara aktif mendorong para pegawai dan unit-unit organisasi untuk menerapkan nilai-nilai penting budaya kerja.

Selain tugas tersebut di atas, tugas penting lainnya adalah ikut memecahkan masalah Budaya Kerja yang ada pada unit kerja bersangkutan. Dalam rangka pemecahan masalah, KBK perlu melakukan berbagai aktivitas seperti mengidentifikasi/menginventarisasi masalah, membuat prioritas masalah, mencari penyebab masalah, membuat rencana tindakan (*action plan*), melaksanakan rencana tindakan, mengecek hasil pelaksanaan tindakan, dan membuat koreksi yang diperlukan.

Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut KBK harus selalu berkonsultasi dengan Penanggung-jawab pengembangan Budaya Kerja. Terutama dalam hal penentuan penyebab masalah dan pembuatan rencana tindakan, KBK harus meminta arahan dan persetujuan dari Penanggung-jawab. Rencana tindakan yang telah ditetapkan akan menjadi kegiatan-kegiatan yang termuat dalam rencana kerja Budaya Kerja pada unit kerja bersangkutan.

Rencana tindakan yang dibuat oleh KBK dengan persetujuan Penanggung-jawab isinya bisa cukup luas, yaitu mencakup nilai-nilai penting budaya kerja apa saja yang perlu dibenahi, serta peraturan-peraturan, sistem-sistem, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik kerja apa saja yang harus diperbaiki. Setelah rencana tindakan dibuat, yang bertanggung-jawab atas pelaksanaannya adalah pimpinan pada semua level organisasi, yang bergantung pada lingkup permasalahan apa yang harus diperbaiki.

Adapun struktur, pembentukan, dan persyaratan KBK adalah sebagai berikut:

1. Struktur

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang, maka perlu dibentuk KBK pada setiap OPD dan unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang. Agar KBK OPD dan unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan KBK mengikuti alur jenjang jabatan struktural. Salah satu prinsip penerapan Budaya Kerja di lingkungan aparatur negara adalah mengikuti mekanisme kewenangan dan tanggung-jawab dalam pembinaan kepegawaian yang berlaku pada instansi pemerintah. Sebagaimana diketahui, kewenangan dan tanggung-jawab pembinaan kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah terletak pada para pejabat struktural. Oleh karena itu, walaupun organisasi Budaya Kerja merupakan organisasi informal, tetapi personilnya sedapat mungkin diisi oleh para pejabat struktural.

2. Pembentukan dan Persyaratan
  - a. KBK ditetapkan dengan Keputusan Kepala OPD;
  - b. Penanggung-jawab KBK adalah Kepala OPD;
  - c. Fasilitator KBK adalah pejabat struktural/pegawai yang memiliki pengetahuan tentang Budaya Kerja dan komitmen untuk menularkan, membangkitkan, dan mengembangkan Budaya Kerja.
  - d. Fasilitator KBK pada:
    - 1) Sekretariat Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon II.b;
    - 2) Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja/Inspektorat adalah Pejabat Struktural Eselon III;
    - 3) Kantor/Rumah Sakit Umum Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon III/IV; dan
    - 4) Unit Pengelola Teknis Daerah/Unit Pengelola Teknis Badan adalah Pejabat Struktural Eselon IV.
  - e. Ketua KBK pada:
    - 1) Sekretariat Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon II.b;
    - 2) Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja/Inspektorat adalah Pejabat Struktural Eselon III;
    - 3) Kantor/Rumah Sakit Umum Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon III/IV; dan
    - 4) Unit Pengelola Teknis Daerah/Unit Pengelola Teknis Badan adalah
    - 5) Pejabat Struktural Eselon IV.
  - f. Sekretaris KBK pada:
    - 1) Sekretariat Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon III;
    - 2) Badan/Dinas/Satuan Polisi Pamong Praja/Inspektorat adalah Pejabat Struktural Eselon IV;
    - 3) Kantor/Rumah Sakit Umum Daerah adalah Pejabat Struktural Eselon IV; dan
    - 4) Unit Pengelola Teknis Daerah/Unit Pengelola Teknis Badan adalah Eselon IV.

- g. Ketua dan Sekretaris dapat merangkap sebagai anggota;
- h. Keanggotaan dalam KBK adalah PNS pada OPD;
- i. Pejabat struktural/pegawai yang menduduki sekretaris dan anggota KBK diprioritaskan pejabat struktural/pegawai yang dapat dijadikan teladan bagi pejabat/pegawai lainnya dan tidak memandang senioritas dalam jabatan / pangkat / golongan / masa kerja; dan
- j. Pejabat struktural/pegawai yang duduk dalam keanggotaan KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat persuasif, komunikatif, akomodatif, demokratis, dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai penting budaya kerja.

Aktivitas Kelompok-kelompok Budaya Kerja ini terdiri dari proses sosialisasi dan internalisasi melalui diskusi, dengan tujuan:

- a. memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
- b. merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam perilaku aktivitas kerja sehari-hari;
- c. memastikan peran dan tanggung-jawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
- d. memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; serta
- e. merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

Setelah kelompok dibentuk, selanjutnya dapat diberi nama sesuai karakteristik dan kreativitas masing-masing kelompok yang kemudian ditetapkan oleh Kepala OPD. Upaya membentuk budaya kerja yang baik dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga menjadikan seluruh anggota organisasi dapat melakukan tugas dan peran mereka secara optimal.

Kondusivitas dalam bekerja ini dapat berupa ruangan yang nyaman, bersih, rapi, indah, dan sesuai dengan pola kerja, penataan kearsipan yang tertib dan teratur, serta adanya *motto/slogan* yang menjadi sumber motivasi dalam bekerja.

#### IV. SYARAT-SYARAT KEBERHASILAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pengembangan dan penerapan Budaya Kerja dapat berhasil apabila terpenuhinya:

1. Komitmen dari Pimpinan tertinggi OPD;
2. Nilai-nilai pembentuk sikap perilaku positif dan produktif yang telah dirumuskan dan akan diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan mudah oleh seluruh Pimpinan dan PNS;
3. Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan/ccontoh penerapan nilai-nilai di lingkungan OPD;
4. Antara Pimpinan dan PNS saling percaya, saling terbuka, dan menerima perubahan kebijakan serta metoda kerja yang baru yang lebih efektif;
5. Budaya Kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan, dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh OPD; serta
6. Budaya Kerja diterapkan secara konsisten, disiplin, dan berkelanjutan.

#### V. PENUTUP

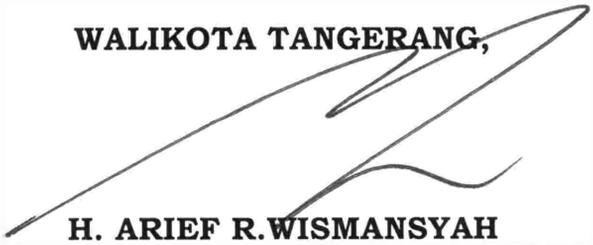
Pengembangan Budaya Kerja dengan penanaman nilai-nilai baru yang lebih mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi adalah suatu hal yang tidak dapat ditunda karena merupakan salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dalam Peraturan Walikota ini juga diperjelas keterkaitan budaya kerja dalam reformasi birokrasi dengan manajemen perubahan. Secara teknis Peraturan Walikota ini menjelaskan 3 (tiga) tahapan dalam mengembangkan budaya kerja, yaitu:

1. Perumusan nilai-nilai dilakukan melalui 5 (lima) langkah, yaitu menyusun perencanaan, mengidentifikasi nilai-nilai, mengidentifikasi area sensitif, menetapkan perilaku utama, dan merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama;
2. Implementasi yang dilakukan melalui kegiatan mendeklarasikan nilai-nilai, sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi; serta
3. *Monitoring* dan evaluasi.

Seluruh Pimpinan OPD dengan dasar pedoman ini berkewajiban untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah di lingkungan OPD masing-masing melalui KBK dan forum-forum profesional.

Dengan keberhasilan penerapan dan pengembangan Budaya Kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang, diharapkan dapat mendukung percepatan terwujudnya tatakelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis.

**WALIKOTA TANGERANG,**



**H. ARIEF R. WISMANSYAH**