



**BUPATI TANAH DATAR
PROVINSI SUMATERA BARAT**

**PERATURAN BUPATI TANAH DATAR
NOMOR 3 TAHUN 2021**

TENTANG

**PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA,

BUPATI TANAH DATAR,

- Menimbang : a. bahwa pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture set*) Aparatur Sipil Negara belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien dan efektif dan produktif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan belum berorientasi pada hasil (*outcomes*);
- b. bahwa Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);
- c. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral aparatur sipil negara serta guna meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat, perlu mengembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur sipil negara secara intensif, berkelanjutan dan menyeluruh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Datar;
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Datar;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1956 tentang Pembentukan Daerah Otonom Dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Tengah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1956 Nomor 25);

2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
4. 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);
5. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5877) 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);
6. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
7. 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);
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 Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
12. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah;

13. Peraturan Bupati Nomor 58 Tahun 2018 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten Tanah Datar Tahun 2019-2023;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR.

BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Tanah Datar.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Tanah Datar.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Bupati dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan yang menjadi kewenangan daerah.
5. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
6. Budaya Kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur pemerintah yang didasari nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.
7. Agen Perubahan adalah individu atau kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.
8. Nilai Budaya Kerja adalah dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari yang sejalan dengan visi dan misi daerah.

9. *Role Model* adalah Pegawai Negeri Sipil yang dijadikan panutan atau tauladan bagi Pegawai Negeri Sipil lainnya.

Pasal 2

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dimaksudkan sebagai salah satu instrumen reformasi birokrasi dalam rangka pelaksanaan dan pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.

Pasal 3

Ruang lingkup Peraturan Bupati ini meliputi nilai budaya kerja, penerapan budaya kerja, dan pengembangan budaya kerja pada Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Datar.

BAB II
NILAI BUDAYA KERJA

Pasal 4

- (1) Nilai Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah yaitu :
 - a. Cerdas ;
 - b. Cepat;
 - c. Cermat;
 - d. Dedikasi;
 - e. Disiplin dan;
 - f. Inovatif
- (2) Nilai Budaya Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disebut dengan 321 CDI.
- (3) Nilai Budaya Kerja Cerdas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a merupakan sempurna perkembangan akal budinya untuk berpikir dengan pemikiran yang tajam serta menuangkannya dalam aktifitas sehari-hari dalam bekerja.
- (4) Nilai Budaya Kerja Cepat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b merupakan dalam waktu yang singkat mampu menyelesaikan pekerjaan dengan optimal.
- (5) Nilai Budaya Kerja Cermat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c merupakan selalu bersikap teliti, hati-hati, memperhatikan, dan seksama dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (6) Nilai Budaya Kerja Dedikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d merupakan pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu demi keberhasilan untuk mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan.
- (7) Nilai Budaya Kerja Disiplin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e merupakan taat dan patuh terhadap peraturan dan hukum serta nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya dalam melaksanakan pekerjaan.
- (8) Nilai Budaya Kerja Inovatif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f merupakan usaha dan upaya dengan menggunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan dalam menghasilkan suatu hal positif yang baru.

BAB III PENERAPAN BUDAYA KERJA

Pasal 5

Setiap ASN harus menerapkan Budaya Kerja dilingkungan kerjanya.

Pasal 6

Dalam penerapan Budaya Kerja, Kepala Perangkat Daerah berperan sebagai panutan atau *role model*.

BAB IV PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pasal 7

Pengembangan budaya kerja dilaksanakan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi yang dimaksudkan untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pasal 8

Pengembangan Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 dilaksanakan oleh Perangkat Daerah sesuai dengan karakteristik Perangkat Daerah.

BAB V PEMBINAAN DAN PENGAWASAN

Pasal 9

- (1) Bupati melakukan pembinaan dan pengawasan penerapan Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan memberikan teladan, bimbingan dan arahan dalam penerapan Budaya Kerja.
- (3) Pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan Budaya Kerja.

Pasal 10

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB VI
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Pada saat Peraturan Bupati ini mulai berlaku, Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2019 tentang Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Datar (Berita Daerah Kabupaten Tanah Datar Tahun 2019 Nomor 24) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 12

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Tanah Datar.

Ditetapkan di Batusangkar
pada tanggal 16 Februari 2021

BUPATI TANAH DATAR,

ttd.

ZULDAFRI DARMA

Diundangkan di Batusangkar
pada tanggal 16 Februari 2021

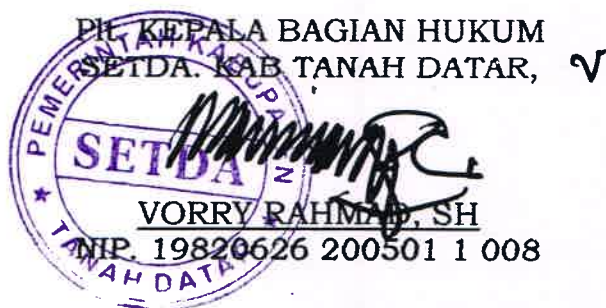
SEKRETARIS DAERAH
KABUPATEN TANAH DATAR,

ttd.

IRWANDI

BERITA DAERAH KABUPATEN TANAH DATAR TAHUN 2021 NOMOR 3

Salinan sesuai dengan aslinya



LAMPIRAN PERATURAN BUPATI TANAH DATAR
NOMOR 3 TAHUN 2021
TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR

- 7 -

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Profesionalisme, etos kerja, etika dan moral Aparatur Sipil Negara (ASN) telah lama menjadi perhatian dan tidak jarang menjadi sasaran kritik dari masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari stereotip dan stigma yang dilekatkan masyarakat kepada ASN, di antaranya adalah jumlah ASN banyak tetapi tidak mempunyai keterampilan (*skill*) dan keahlian (*experties*) yang dibutuhkan, ASN identik dengan korupsi, sering jalan-jalan menghabiskan anggaran, sering bolos dan lain sebagainya. Belum lagi kualitas pelayanan kepada masyarakat yang dinilai masih jauh dari harapan masyarakat, kurangnya keteladanan pimpinan, kurang optimalnya penerapan sistem akuntabilitas internal dan eksternal makin memperburuk citra aparatur sipil di depan publik. Kondisi ini menjadi tantangan yang mau tidak mau harus dijawab dan ditangani.

Menjawab tantangan tersebut, Pemerintah Daerah telah mengembangkan dan menetapkan nilai-nilai budaya kerja aparatur melalui Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2019 tentang Budaya Kerja ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanah Datar. Hal ini sejalan dengan amanat yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 bahwasanya dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas diperlukan upaya yang luar biasa melalui perubahan paradigma, pola pikir dan budaya kerja ASN. Perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan Reformasi Birokrasi menjadi salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan yang harus dilakukan oleh Pemerintah Daerah.

Selanjutnya, masalah mendasar dalam memahami dan menerapkan budaya kerja ASN adalah tugas berat yang harus ditempuh secara menyeluruh dan dalam jangka waktu yang tidak sebentar karena menyangkut proses pembangunan karakter,

sikap dan ...

sikap dan perilaku ASN. Oleh karena itu, untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah, disusun acuan dalam bentuk pedoman yang dapat digunakan sebagai landasan dalam upaya untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Diharapkan nantinya melalui penyusunan pedoman ini dapat mendorong percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi sehingga dapat menghasilkan birokrasi dengan tingkat integritas yang tinggi sebagaimana yang diamanatkan.

B. TUJUAN

1. Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.
2. Membantu mendorong perubahan sikap dan perilaku kerja pejabat serta pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.
3. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan budaya kerja.
4. Memberikan deskripsi penjabaran indikator nilai-nilai Budaya Kerja "321 CDI" menjadi sikap dan perilaku sehari-hari dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

C. MANFAAT

a. Bagi ASN

Memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan kebanggaan kerja serta rasa ikut memiliki, bertanggung jawab meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami hidup dan pengabdian sebagai ASN di lingkungan Pemerintah Daerah.

b. Bagi Perangkat Daerah

Dapat meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar

komunikasi

komunikasi dan hubungan kerja serta menumbuhkembangkan kepemimpinan yang partisipatif.

c. Bagi Pemerintah Daerah

Meningkatkan kinerja pemerintah daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan, pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

D. SASARAN

Terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur sipil negara 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.

E. ASUMSI KEBERHASILAN

Bahwa keberhasilan pengembangan budaya kerja ASN tidak dapat dicapai dalam waktu singkat. Hal ini dapat dimaklumi, karena untuk mengubah sikap mental dan perilaku ASN dibutuhkan waktu yang panjang dan harus dilakukan secara berkelanjutan. Agar pengembangan budaya kerja ASN berhasil diperlukan beberapa asumsi dasar yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam bentuk perhatian yang sungguh-sungguh terhadap penerapan budaya kerja.
2. Adanya keinginan yang kuat dari seluruh ASN untuk berubah menjadi lebih baik.
3. Adanya mekanisme penghargaan (*reward*) yang benar-benar dijalankan.
4. Kesejahteraan pegawai harus ditingkatkan, baik dari segi finansial, fasilitas kerja, maupun jalur karir yang jelas.

BAB II
GAMBARAN UMUM

A. PENGERTIAN

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri.

Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

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



Gambar 1
Budaya Organisasi

Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut.

Perubahan ...

Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*). Gambar 1 di atas memperjelas pemahaman mengenai budaya organisasi. Beberapa manfaat budaya kerja sebuah organisasi :

- a. menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya;
- b. menjadi identitas bagi anggota organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya;
- c. mendorong setiap anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu; dan
- d. menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi menjadi lebih stabil.

2. Budaya Kerja (*Culture Set*)

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi, budaya kerja dipahami sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut, diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Perubahan tersebut memakan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawainya telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”. Secara sederhana penjelasan mengenai budaya kerja dapat dilihat pada Gambar 1 di atas, khususnya pada lingkaran dengan warna biru, dengan ungkapan: “Terlihat pada bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan pekerjaannya.”

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

- a. pemahaman terhadap makna bekerja;
- b. sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- c. sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- d. sikap terhadap waktu;
- e. sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;
- f. etos kerja; dan
- g. perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Mengembangkan budaya kerja akan memberikan manfaat, baik bagi pegawai itu sendiri maupun lingkungan kerja Pemerintah Daerah dimana pegawai tersebut berada. Manfaat budaya kerja bagi pegawai, antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah. Manfaat budaya kerja bagi instansi, antara lain:

- a. meningkatkan...

- a. meningkatkan kerja sama antarindividu, antarkelompok dan antarunit kerja;
- b. meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antarindividu, antarkelompok dan antarunit kerja;
- c. mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
- d. memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
- e. menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
- f. mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural; dan
- g. menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreativitas pegawai.

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

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

3. Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan atau pedoman yang mendasari: "Bagaimana individu di dalam sebuah organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan". Biasanya nilai-nilai ini sulit untuk dipalsukan karena apa yang dipikirkan dan dilakukan, merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut dan dijalankan pegawai dalam organisasi.

Nilai-nilai..

Nilai-nilai inilah yang menjadi faktor penentu: “Bagaimana suatu organisasi secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pengambilan keputusan”.

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

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

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

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


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

4. Etos Kerja

Etos kerja dibentuk oleh nilai budaya kerja. Etos kerja adalah suatu paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diwujudkan secara nyata berupa perilaku khas kerja mereka. Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya perilaku kerja yang diinginkan.

5. Pola Pikir (*Mind Set*)

Dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi* pola pikir dipahami sebagai

Mind Set... 

Mind set. Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Dengan kata lain, pola pikir menentukan: “Apa yang akan dilakukan”.

Pola pikir sangat dipengaruhi oleh sistem kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki, nilai-nilai keluarga, pendidikan, dan lingkungan. Oleh karena itu harus dipastikan agar pola pikir hanya dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar. Jika pola pikir sudah terbentuk sesuai dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan etos kerja, maka pola pikir akan memiliki fungsi antara lain:

- a. membantu pembentukan etos kerja individu dalam organisasi; dan
- b. Membantu setiap individu dalam organisasi untuk memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan dari beberapa pengertian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai yang telah disepakati secara konsisten, dan telah disosialisasikan di lingkungan Pemerintah Daerah. Hasil dari terinternalisasi nilai-nilai tersebut diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari pada setiap pegawai. Budaya kerja yang telah terinternalisasi tersebut dapat dilihat dari etos kerja yang ditampilkan.

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

B. PRINSIP DASAR BUDAYA KERJA

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara individu maupun kelompok dalam mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata

dari nilai....

dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk menghasilkan karya yang bermutu. Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian, budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang tugas yang ditekuni dengan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai yang diyakini dan memiliki semangat yang tinggi untuk mewujudkan prestasi kerja. Oleh karena itu, budaya kerja mengandung pengertian dan prinsip sebagai berikut:

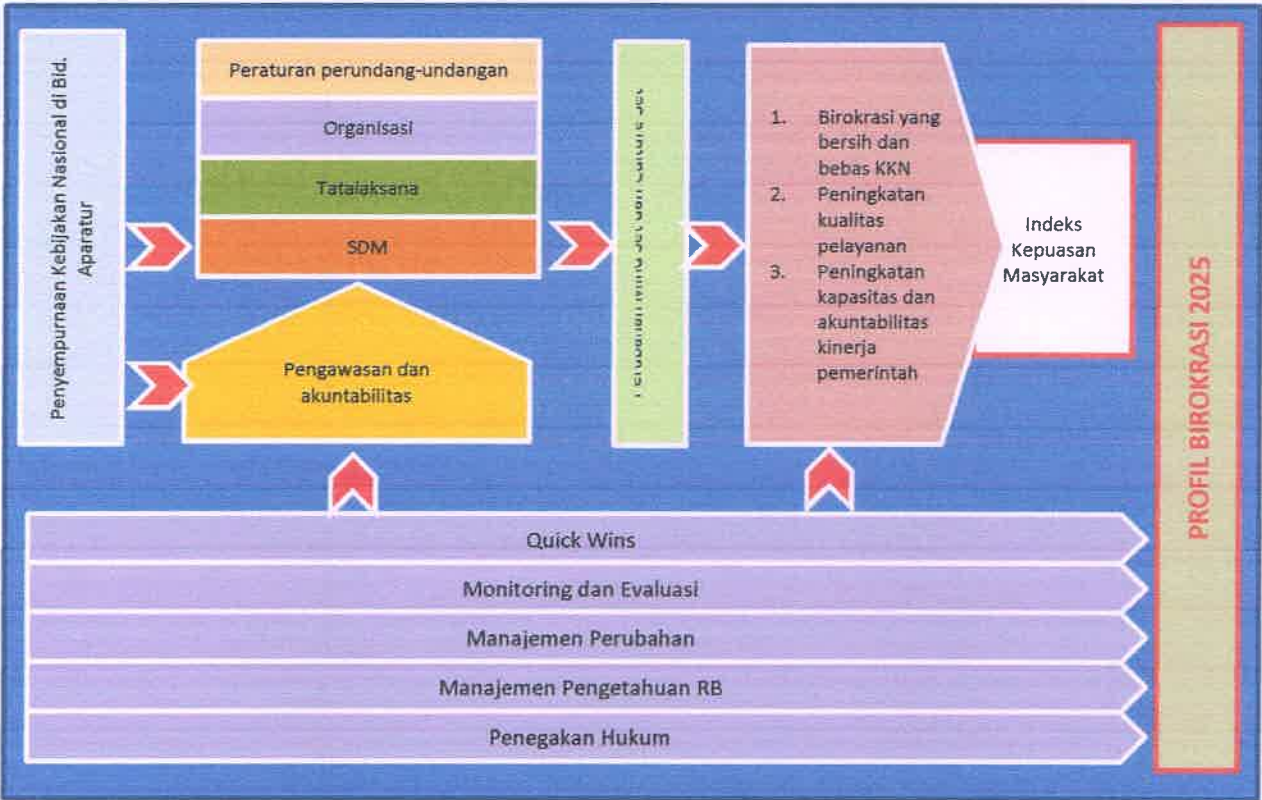
1. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi.
2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan/atau peningkatan terhadap apa yang telah dicapai.
4. Budaya kerja dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran-ajaran agama, konstitusi (peraturan perundang-undangan), kondisi sosial dan budaya setempat.
5. Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.
6. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi.

BAB III

KETERKAITAN ANTARA BUDAYA KERJA DAN REFORMASI BIROKRASI

A. KEBERADAAN BUDAYA KERJA DALAM KERANGKA REFORMASI BIROKRASI

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 - 2025, telah digambarkan pola pikir pencapaian reformasi birokrasi. Gambar Pola Pikir tersebut menjelaskan bahwa implementasi dari program-program reformasi birokrasi baik pada tingkatan makro, meso maupun mikro pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, diyakini akan mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrat yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi.



Gambar 3.1
Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Selain sebagai bagian dari pola pikir pencapaian visi, dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 juga ditegaskan bahwa perubahan pola pikir (Mind Set) dan budaya kerja (Culture Set) menjadi salah satu sasaran dari 8 (delapan) Area Perubahan. Tabel berikut ini menjelaskan area perubahan yang diharapkan :

Tabel 3.1 ...

Tabel 3.1
Area Perubahan Reformasi Birokrasi dan Hasil yang Diharapkan

Area	Hasil Yang Diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM Aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola Pikir (<i>Mind Set</i>) dan Budaya Kerja (<i>Culture Set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi

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

B. KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

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



Gambar 3.2
Kerangka Manajemen Perubahan

Manajemen

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan, baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu. Manajemen perubahan dikembangkan dan dijalankan dengan strategi yang tepat, terstruktur dan komprehensif untuk membawa organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan sebagaimana digambarkan pada Gambar 3.2 mengenai Kerangka Manajemen Perubahan.

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 di antara para pelanggan dan pemangku kepentingan mengenai perubahan-perubahan spesifik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik; dan
3. Perencanaan, pengujian, dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari satu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain.

Secara umum, pegawai akan menentang atau enggan terlibat dalam perubahan karena mereka menganggap perubahan organisasi akan merusak lingkungan kerja yang sudah mapan dan terbentuk, serta mengancam kepentingan nilai-diri mereka. Contoh: perubahan teknologi dapat dipandang sebagai kritik tersirat, melukai nilai diri pegawai, pegawai takut keterampilan dan kemampuan mereka akan diturunkan nilainya, mereka tidak akan mampu mendapatkan keterampilan baru yang dibutuhkan, dan teknologi baru akan menyebabkan pekerjaan monoton dan kurang memuaskan. Perubahan organisasi juga dapat mengarah pada pembagian peran, wewenang dan sumber daya yang baru, yang dapat menyebabkan rasa tidak aman. Perubahan budaya kerja dalam organisasi akan menimbulkan kesulitan yang besar bila tidak dikelola dengan baik.

Untuk itu, sangatlah penting untuk menekankan perlunya memahami peran dan pengaruh budaya kerja dalam manajemen perubahan. Dengan

memahami..R

memahami budaya kerja, akan membantu jajaran pimpinan organisasi untuk mengetahui dengan tepat kemungkinan di mana mereka akan menemui penolakan terhadap perubahan.


Penolakan yang timbul, diakibatkan adanya ketidak sesuaian antara strategi manajemen perubahan dengan budaya kerja. Hal ini selanjutnya memungkinkan mereka untuk mengambil satu dari pilihan berikut:

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

Untuk mendapatkan hasil terbaik, pertimbangan harus diberikan untuk mengelola budaya kerja atau bahkan mengubah strategi untuk memperhitungkan budaya kerja dalam manajemen perubahan.

Dengan demikian, untuk dapat mengelola perubahan budaya kerja dengan baik, perlu dikenali proses perubahan karakter budaya kerja itu sendiri. Proses yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perubahan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara evolusioner, tidak revolusioner. Hal ini 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 keluar dari area nyaman (*comfort zone*).
2. Perubahan budaya kerja merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Satu kesalahan kecil dalam manajemen perubahan dapat mengakibatkan kegagalan perubahan organisasi. Oleh karenanya perubahan budaya kerja harus dilakukan secara terencana melalui sistem yang terstruktur dan komprehensif. Tanpa sebuah perencanaan yang matang dan sistem yang dibangun, maka perubahan tersebut dapat dianggap sebagai hal yang menyesatkan. Sebuah sistem harus berada dalam keseimbangan sosial yang menjaga dinamika organisasi.
3. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus.

Seperti 

Seperti telah disebutkan di atas, budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku itu sendiri merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap pegawai. Ketika pegawai masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian antara pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang dimiliki pegawai ke dalam 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 memasukkan nilai-nilai dan cara-cara kerja baru untuk organisasi.

BAB IV
BUDAYA KERJA “321 CDI”

A. NILAI-NILAI BUDAYA KERJA “321 CDI”

Dalam rangka perubahan pola pikir dan budaya kerja, menumbuhkan-kembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral ASN di lingkungan Pemerintah Daerah, serta guna meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat, telah ditetapkan nilai-nilai budaya kerja “321 CDI (Cerdas, Cepat, Cermat, Dedikasi, Disiplin,dan Inovatif)”.

Nilai-nilai Budaya Kerja “321 CDI” tersebut dimaksudkan sebagai salah satu instrumen reformasi birokrasi yang dilaksanakan secara sistematis melalui penggalian, perumusan dan penerapannya ke dalam pola pikir, pola perilaku dan pola tindakan secara konsisten dan kontinyu dalam pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Secara umum, budaya kerja “321 CDI” didefinisikan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Budaya Kerja “321 CDI”

CERDAS	<i>Alun takilek alah takalam, takilek ikan di aie lah tantu jantan jo batinonyo</i> Sempurna perkembangan akal budi untuk berpikir dengan tajam serta menuangkannya dalam aktifitas sehari-hari dan senantiasa berupaya untuk terus meningkatkan kemampuan diri.
CEPAT	Dalam waktu yang singkat mampu menyelesaikan pekerjaan dengan optimal
CERMAT	Selalu bersikap teliti, hati-hati, memperhatikan, dan seksama dalam menyelesaikan pekerjaan
DEDIKASI	<i>Namuah bajariah jo ba usaho, namuah bapokok babalanjo, azalai jiwa-jiwa cipatuang, asalai angok-angok ikan, nan indak dicaro juo, lamo lambek tacapai juo</i> Pengorbanan tenaga, pikiran dan waktu demi keberhasilan untuk mencapai tujuan bersama yang dicita-citakan
DISIPLIN	Taat dan patuh terhadap peraturan dan hukum serta nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya dalam melaksanakan tugas
INOVATIF	<i>Dima tatumbuak di sinan dikelokan</i> Usaha dan upaya dengan menggunakan pemikiran, kemampuan imajinasi, berbagai stimulan dalam menghasilkan suatu hal positif yang baru

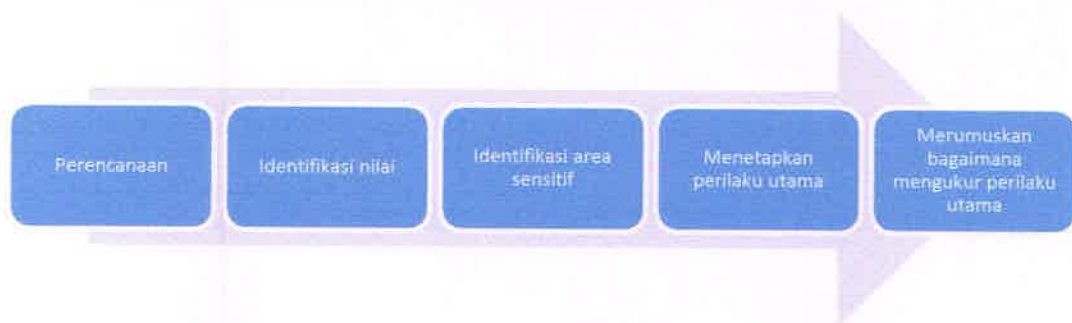
B. PELAKSANAAN BUDAYA KERJA “321 CDI”

1. Tahapan Pelaksanaan Budaya Kerja “321 CDI”

a. Perumusan nilai-nilai budaya kerja

Hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.

Tahapan atau Langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi secara garis besar adalah sebagai berikut:



b. Implementasi budaya kerja

1) Deklarasi, sosialisasi dan internalisasi

Deklarasi budaya kerja merupakan tahapan penting dalam implementasi budaya kerja. Hal ini dilaksanakan dengan tujuan untuk membangun komitmen bersama. Oleh karena itu, deklarasi harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi yang dihadiri oleh seluruh jajaran di bawahnya.

Proses internalisasi dan sosialisasi harus dilaksanakan secara terus-menerus. Hal ini dilakukan terutama agar nilai-nilai budaya kerja “321 CDI” dapat dipahami dan diterima oleh seluruh ASN. Disamping itu, dengan internalisasi dan sosialisasi yang intensif, akan tumbuh komitmen dan meningkatkan keterlibatan ASN dalam pelaksanaannya. Untuk memastikan bahwa hal-hal tersebut berjalan dengan baik, pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini.

2) Pembentukan...

2) Pembentukan kelompok budaya kerja dan agen perubahan

Hal ini dilaksanakan sebagai upaya percepatan implementasi dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja “321 CDI”.

c. Monitoring dan evaluasi

Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar kemajuan yang dicapai dalam implementasi budaya kerja. Monitoring dan evaluasi ini dilakukan secara periodik.

2. Pelaksanaan Budaya Kerja “321 CDI” di Perangkat Daerah

Dalam pelaksanaan Budaya Kerja ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah , kepala perangkat daerah sebagai role model bertanggung jawab atas pelaksanaan internalisasi budaya kerja di lingkungan kerjanya. Setiap perangkat daerah secara berkala melaksanakan internalisasi nilai-nilai budaya kerja melalui forum, baik yang bersifat formal maupun informal (contoh: disisipkan dalam rapat-rapat intern, pembinaan, apel, dsb).

3. Untuk mempercepat internalisasi dan implementasi nilai-nilai budaya kerja dan agar ada kejelasan tugas dan tanggung jawab, di setiap perangkat daerah dibentuk kelompok budaya kerja pemerintah yang ditetapkan dengan keputusan kepala perangkat daerah. Pembentukan kelompok kerja ini bertujuan untuk:

- a. mempercepat proses rasa memiliki dan internalisasi;
- b. mempercepat proses pengambilan keputusan;
- c. mempercepat komunikasi antar individu dalam unit kerja dan antara unit kerja;
- d. mempermudah koordinasi; dan
- e. mempermudah proses monitoring dan evaluasi.

Secara umum, aktivitas kelompok budaya kerja dalam proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja adalah melakukan diskusi, yang bertujuan untuk:

- a. memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
- b. merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;

c. memastikan ...

✕

- c. memastikan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
- d. memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pemberlajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; dan
- e. merumuskan dan meyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

Peran dalam kelompok budaya kerja dapat disusun sebagai berikut:

- a. Penanggung jawab : Kepala perangkat daerah
Bertugas memastikan terlaksananya diskusi-diskusi dan mendorong kelompok untuk tetap aktif
- b. Fasilitator : Sekretaris atau pejabat yang membawahi tata usaha/sekretariat
Bertugas sebagai pemimpin diskusi untuk mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggung jawab serta terus mendorong kelompok untuk tetap melakukan aktivitas sesuai jadwal yang telah disepakati.
- c. Anggota : Perwakilan dari masing-masing unit kerja (bagian/bidang/seksi)
Bertugas hadir dan berperan serta dalam diskusi kelompok, serta secara aktif melaksanakan rencana yang telah disusun.

Secara umum, kelompok budaya kerja melaksanakan tugas sebagai berikut:

- a. menyusun rencana aksi implementasi Budaya Kerja "321 CDI";
- b. melaksanakan internalisasi nilai-nilai Budaya Kerja "321 CDI" secara rutin di lingkungan kerjanya;
- c. melakukan upaya peningkatan pemahaman dan menyamakan
- d. melakukan. ...

- d. melakukan inventarisasi permasalahan yang terjadi di lingkungan kerjanya dan melakukan upaya untuk mencari pemecahan/jalan keluar yang terbaik;
- e. melaksanakan monitoring dan evaluasi implementasi Budaya Kerja “321 CDI”;
- f. melakukan langkah-langkah yang diperlukan sebagai tindak lanjut hasil evaluasi;
- g. menyusun laporan pelaksanaan kegiatan implementasi Budaya Kerja “321 CDI”.

C. CONTOH FORM PELAKSANAAN BUDAYA KERJA “321 CDI”

1. Form A : Jadwal Pelaksanaan Internalisasi Budaya Kerja “321 CDI”

No.	Kegiatan	Tema	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab Teknis
1	2	3	4	5

Keterangan:

Kolom 1 : nomor urut

Kolom 2 : diisi rencana kegiatan internalisasi

Kolom 3 : tema kegiatan, bisa mengambil dari indikator Budaya Kerja “321 CDI” dan penjabarannya.

Kolom 4 : jelas

Kolom 5 : diisi pejabat yang bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan internalisasi.

2. Form B – 1 : Inventarisasi Permasalahan

No.	Masalah	Dampak	Analisis sebab/akibat	Kategori (penting, sedang,tidak)
1	2	3	4	5

Keterangan:

Kolom 1 : nomor urut

Kolom 2 : diisi permasalahan riil di lingkungan kerja terkait dengan budaya kerja

Kolom 3 : diisi dampak negatif yang timbul akibat masalah tersebut

Kolom 4 : penyebab timbulnya masalah dilihat dari sudut pandang *manpower*, *method*, *machine*, *material* dan *money* (*fishbone analysis*).

Kolom 5 : diisi berdasarkan mana yang perlu ditangani terlebih dahulu.

3. Form B – 2 : Prioritas Masalah

No.	Prioritas Masalah	Usulan Pemecahan Masalah	Keterangan
1	2	3	4

Keterangan.....

Keterangan:

Kolom 1 : nomor urut

Kolom 2 : diisi prioritas permasalahan, diambil dari Form B-1 berdasarkan data pada kolom 5

Kolom 3 : diisi usulan/rencana untuk memecahkan masalah

Kolom 4 : diisi penjelasan yang diperlukan

4. Form B – 3 : Rencana Aksi (Action Plan)

No.	Masalah	Kegiatan	Tujuan	Waktu	Cara	Penanggung Jawab
1	2	3	4	5	6	7

Keterangan:

Kolom 1 : nomor urut

Kolom 2 : diisi masalah berdasarkan Form B-2 kolom 2

Kolom 3 : diisi kegiatan untuk memecahkan masalah berdasarkan Form B-2 kolom 3

Kolom 4 : diisi tujuan yang akan dicapai.

Kolom 5 : diisi waktu pelaksanaan kegiatan.

Kolom 6 : diisi tahapan/langkah-langkah untuk melaksanakan kegiatan

Kolom 7 : diisi Penanggung jawab pelaksanaan kegiatan.

5. Form B – 4 : Pemantauan Pelaksanaan Rencana Aksi

No.	Masalah	Kegiatan	Kendala	Tindak Lanjut
1	2	3	4	5

Keterangan:

Kolom 1 : nomor urut

Kolom 2 : diambil dari Form B-3 kolom 2

Kolom 3 : diambil dari Form B-3 kolom 3

Kolom 4 : diisi kendala dalam pelaksanaan.

Kolom 5 : diisi rencana tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi.

D. PENJABARAN BUDAYA KERJA “321 CDI”

Sebagai pedoman bagi pegawai dalam merealisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai Budaya Kerja “321 CDI” dalam pelaksanaan tugas dan perilaku sehari-hari, penjabaran nilai-nilai Budaya Kerja “321 CDI” sebagaimana berikut:

NILAI BUDAYA KERJA	SASARAN PERILAKU YANG INGIN DICAPAI ¹⁾	INDIKATOR PERILAKU ²⁾	SKALA PENGUKURAN/ NILAI
CERDAS			
SEMPURNA PERKEMBANGAN AKAL BUDI UNTUK BERPIKIR DENGAN TAJAM SERTA MENUANGKANNYA DALAM AKTIFITAS SEHARI-HARI	1. Memiliki pengetahuan/wawasan yang luas.	a. Memahami dengan baik tugas-tugas yang dilaksanakan. b. Berpikir sebelum bertindak. c. Memiliki rasa ingin tahu yang tinggi. d. Mempelajari dan memahami peraturan perundang-undangan.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup

2. Mempunyai .?r

NILAI BUDAYA KERJA	SASARAN PERILAKU YANG INGIN DICAPAI ^{a)}	INDIKATOR PERILAKU ^{b)}	SKALA PENGUKURAN / NILAI
	2. Mempunyai standar kerja yang tinggi	a. Berorientasi pada target dan capaian kinerja. b. Selalu berusaha menunjukkan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang baik. c. Selalu fokus dan bekerja keras.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
	3. Bekerja dengan efektif dan efisien	a. Melaksanakan tugas secara terstruktur dan tertib. b. Efisien dalam menggunakan peralatan dan bahan-bahan kerja.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
CEPAT			
DALAM WAKTU YANG SINGKAT MAMPU MENYELESAIKAN PEKERJAAN DENGAN OPTIMAL	1. Tidak suka menunda-nunda pekerjaan.	a. Dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat. b. Dapat mengatur waktu dengan baik.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
CERMAT			
SELALU BERSIKAP TELITI, HATI-HATI, MEMPERHATIKAN, DAN SEKSAMA DALAM MENYELESAIKAN PEKERJAAN	1. Teliti dan hati-hati dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.	a. Selalu menunjukkan perilaku penuh konsentrasi dalam bekerja. b. Tidak tergesa-gesa dalam bekerja. c. Selalu berusaha meminimalkan kesalahan.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
	2. Selalu berpedoman pada NSPK (Norma, Standar, Prosedur, Kriteria) dalam melaksanakan pekerjaan.	a. Mempedomani pedoman/peraturan perundang-undangan.	
DEDIKASI			
PENGORBANAN TENAGA, PIKIRAN DAN WAKTU DEMI KEBERHASILAN UNTUK MENCAPAI TUJUAN BERSAMA YANG DICITA-CITAKAN	1. Selalu menempatkan tugas dan kewajiban di atas kepentingan pribadi.	a. Tidak meninggalkan jam kerja untuk keperluan selain pelaksanaan tugas dan pekerjaan. b. Selalu menunjukkan sikap ikhlas dalam bekerja.	0 – 100%

2.Selalu menunjukkan ..*re*

<p>2. Selalu menunjukkan kesungguhan dan keseriusan (komitmen) dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.</p>	<p>a. Bersemangat dan antusias dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.</p> <p>b. Tidak mudah putus asa ketika menghadapi hambatan dan permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban.</p> <p>c. Selalu memberikan kemampuan yang terbaik dalam setiap pelaksanaan tugas dan kewajiban.</p> <p>d. Rela melaksanakan tugas dan kewajiban di luar jam kerja/dinas.</p> <p>e. Tidak mudah mengeluh.</p>	<p>3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup</p>
<p>3. Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban.</p>	<p>a. Selalu berusaha menyelesaikan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya sampai tuntas.</p> <p>b. Kesadaran untuk selalu berusaha agar setiap tugas dilaksanakan secara optimal untuk mencapai target (output dan outcome) yang telah ditetapkan.</p> <p>c. Menghindari sikap menyalahkan/ melemparkan kesalahan pada pihak lain terkait dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan.</p>	<p>3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup</p>
<p>4. Berorientasi pada pelayanan.</p>	<p>a. Selalu menunjukkan sikap ramah dan bersahabat.</p> <p>b. Tidak egois dan suka menolong.</p>	<p>3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup</p>

DISIPLIN			
TAAT DAN PATUH TERHADAP PERATURAN DAN HUKUM SERTA NILAI-NILAI YANG DIPERCAYA MERUPAKAN	1. Selalu menaati jam kerja.	a. Selalu mengikuti apel pagi dan apel sore. b. Selalu menggunakan jam kerja untuk hal-hal yang produktif, terkait dengan pelaksanaan tugas.	
TANGGUNG JAWABNYA DALAM MELAKSANAKAN TUGAS	2. Taat pada peraturan dan norma-norma yang berlaku.	a. Bekerja/bertindak sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. b. Mampu mengendalikan diri dalam pelaksanaan tugas. c. Konsisten dalam mengikuti prosedur dan ketentuan.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
	3. Mengikuti jadwal dan sistem kerja yang telah ditetapkan.	a. Mengikuti SOP dan SPM.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
INOVATIF			
USAHA DAN UPAYA DENGAN MENGGUNAKAN PEMIKIRAN, KEMAMPUAN IMAJINASI, BERBAGAI STIMULAN DALAM MENGHASILKAN SUATU HAL POSITIF YANG BARU	1. Terbuka dan mampu menerima hal-hal baru.	a. Bekerja dengan mengedepankan ide dan pemikiran untuk menciptakan hal-hal yang baru. b. Mau belajar hal-hal yang baru dan mau belajar dari keberhasilan orang lain. c. Selalu berusaha melakukan pengembangan dan perbaikan atas hal-hal yang telah dilaksanakan sebelumnya.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup
	2. Berani mengambil risiko	a. Tidak takut untuk melakukan uji coba tentang hal-hal yang baru dan belum pernah diterapkan.	3 : Sangat Baik 2 : Baik 1 : Cukup

BAB V

PENUTUP

Aparatur pemerintah yang profesional, mempunyai integritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme, mampu memberikan pelayanan publik yang prima, berdedikasi, sejahtera dan memegang teguh nilai-nilai moral adalah hal yang ingin dibangun dengan melaksanakan nilai-nilai budaya kerja pada pola pikir, sikap dan perilaku aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah. Namun demikian, untuk mencapai hal tersebut bukanlah hal yang mudah. Diperlukan upaya yang luar biasa dan komitmen yang kuat dari semua pihak, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pegawai yang terendah. Pedoman Pelaksanaan Budaya Kerja yang disusun ini merupakan salah satu upaya untuk mencapai tujuan tersebut, dimana dalam pelaksanaannya, masih sangat dimungkinkan pengembangan dan penyesuaian dengan situasi yang ada.

Demikian pedoman pengembangan budaya kerja ASN dilingkungan Pemerintah Daerah sebagai pedoman ASN sebagai salah satu instrumen Reformasi dan Birokrasi dalam rangka pengembangan budaya kerja dilingkungan Pemerintah Daerah.

BUPATI TANAH DATAR,

ttd.

ZULDAFRI DARMA

Salinan sesuai dengan aslinya

