



**BUPATI LAMPUNG TIMUR**

---

**PERATURAN BUPATI LAMPUNG TIMUR  
NOMOR 33 TAHUN 2011**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENGEMBANGAN DAN PEMBENTUKAN  
KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI LAMPUNG TIMUR,**

- Menimbang : a. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral aparatur pemerintah serta guna meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat, perlu dikembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja secara intensif, berkelanjutan dan menyeluruh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur;
- b. bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur diperlukan komitmen yang tinggi dan konsisten dari seluruh jajaran aparatur pemerintah yang dapat mendukung terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien;
- c. bahwa agar pelaksanaan pengembangan nilai-nilai budaya kerja dapat berjalan secara terencana, sistematis dan efektif, dipandang perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengembangan dan Pembentukan Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 08 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ( Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ( Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Daerah Tingkat II Way Kanan, Kabupaten Daerah Tingkat II Lampung Timur dan Kota Madya Daerah Tingkat II Metro (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 46, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3825);
3. 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);

4. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874);
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
6. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Propinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
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 Gubernur Lampung Nomor 54 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengembangan dan Pembentukan Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung;
11. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 19 Tahun 2007 tentang Urusan Pemerintahan yang Menjadi Kewenangan Pemerintahan Daerah;
12. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 21 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Kecamatan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 04 Tahun 2009;
13. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 22 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 05 Tahun 2009;
14. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 06 Tahun 2009;

## **MEMUTUSKAN:**

Menetapkan : PERATURAN BUPATI LAMPUNG TIMUR TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN DAN PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

### **BAB I**

#### **KETENTUAN UMUM**

##### **Pasal 1**

Dalam Peraturan Bupati ini, yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Daerah Kabupaten Lampung Timur;
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Lampung Timur;
3. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah selanjutnya disingkat DPRD adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Lampung Timur;
4. Bupati adalah Bupati Lampung Timur;
5. Wakil Bupati adalah Wakil Bupati Lampung Timur;
6. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Lampung Timur;
7. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut SKPD adalah perangkat daerah Kabupaten Lampung Timur yang terdiri atas Sekretariat Daerah, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Lembaga lain sebagai bagian dari perangkat daerah, Kecamatan dan Kelurahan;
8. Jabatan Struktural adalah kedudukan yang menunjukkan tugas tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu organisasi Pemerintahan

### **BAB II**

#### **PEDOMAN PENGEMBANGAN DAN PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA**

##### **Pasal 2**

Dengan Peraturan Bupati ini ditetapkan Pedoman Pengembangan dan Pembentukan Kelompok Budaya Kerja Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

##### **Pasal 3**

Pedoman Pengembangan dan Pembentukan Kelompok Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam pasal 1 diatur dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I	: PENDAHULUAN
BAB II	: LANDASAN TEORI NILAI - NILAI DASAR BUDAYA KERJA;
BAB III	: PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA
BAB IV	: STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA
BAB V	: PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA
BAB VI	: PENUTUP

#### **Pasal 4**

Rincian pedoman pengembangan dan pembentukan kelompok budaya kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dimaksud dalam Pasal 1 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini, dan menjadi pedoman bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam pelaksanaannya.

### **BAB III**

#### **KETENTUAN PENUTUP**

#### **Pasal 5**

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

#### **Pasal 6**

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

Ditetapkan di Sukadana  
pada tanggal 30 Desember 2011

**Plt. BUPATI LAMPUNG TIMUR  
WAKIL BUPATI,**



**ERWIN ARIFIN**

Diundangkan di Sukadana  
pada tanggal 2011

**SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN LAMPUNG TIMUR,**



**I WAYAN SUTARJA**

BERITA DAERAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR  
TAHUN 2011 NOMOR :

**PEDOMAN PENGEMBANGAN DAN  
PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. LATAR BELAKANG**

Tanggung jawab profesi, etika, moral dan sosial aparatur pemerintah yang cenderung rendah, merupakan stigma publik terhadap profesionalisme aparatur pemerintah saat ini. Kurangnya keteladanan pimpinan seperti penyalahgunaan wewenang, tidak optimalnya penerapan sistem akuntabilitas internal dan eksternal makin memperburuk pula citra aparatur pemerintah di depan publik. Kondisi ini menjadi tantangan dan memerlukan penanganan secara terus menerus guna terciptanya aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional.

Menjawab tantangan tersebut, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur pemerintah adalah dengan mengembangkan budaya kerja aparatur pemerintah di semua lini dan strata aparatur pemerintah di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kabupaten Lampung Timur. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja aparatur pemerintah, adalah menjadi tugas berat yang harus ditempuh secara menyeluruh dalam waktu panjang, karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa. Sebagai budaya maka budaya kerja aparatur pemerintah dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya.

Budaya yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpolo dalam pengertian :

- (1) budaya kerja sebagai sistem aturan,
- (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu, dan
- (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari daya suai dengan keadaan-keadaan berbeda.

Dengan demikian dapat diformulasikan bahwa budaya kerja aparatur negara dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Proses pembentukan sikap dan perilaku diarahkan kepada terciptanya aparatur pemerintah yang profesional, bermoral dan bertanggungjawab yang memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan (bekerja adalah ibadah, bekerja adalah "panggilan" untuk melaksanakan tugas mulia, agar menjadi orang pilihan yang unggul), sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati dirinya. Bertolak dan makna budaya dan makna kerja tersebut di atas, *maka budaya kerja aparatur pemerintah diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur pemerintah maupun untuk unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kinerja bersama.*

Dalam pengembangan budaya kerja. ada tiga unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu nilai-nilai, institusi termasuk di dalamnya sistem kerja dan SDM aparatur pemerintah, dan tentunya sangat didukung oleh faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Semua unsur itu menjadi perhatian dalam mengatur budaya kerja, bermula dan pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan, kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi aparatur pemerintah dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Dalam rangka implementasi pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dengan mengacu pada problematik yang dihadapi saat ini dan mempertimbangkan konsepsi-konsepsi problem solvingnya, maka disusunlah Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

Melalui intervensi pengembangan budaya kerja tersebut, diharapkan dapat menumbuhkan etos kerja aparatur dan meningkatkan kinerja instansi pemerintah serta mewujudkan aparatur pemerintah yang beretika, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab.

## B. DASAR HUKUM

1. Undang-Undang Nomor 08 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ( Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 ( Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Daerah Tingkat II Way Kanan, Kabupaten Daerah Tingkat II Lampung Timur dan Kota Madya Daerah Tingkat II Metro (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 46, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3825);
3. 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);
4. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874);
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
6. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 126, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4438);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara republik Indonesia tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara RI tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
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 Bupati Lampung Nomor 54 Tahun 2007 tentang Pedoman Pengembangan dan Pembentukan Kelompok Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung;
11. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 19 Tahun 2007 tentang Urusan Pemerintahan yang Menjadi Kewenangan Pemerintahan Daerah;
12. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 21 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD dan Kecamatan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 04 Tahun 2009;

13. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 22 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 05 Tahun 2009;
14. Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 23 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Lampung Timur Nomor 06 Tahun 2009;.

### **C. RUANG LINGKUP**

Pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dilaksanakan dalam seluruh aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

### **D. TUJUAN DAN MANFAAT**

#### **1. Tujuan**

- a. Terwujudnya karakter Aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur yang berakhlak mulia, beretika, berdisiplin, bertanggungjawab, produktif dan profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya;
- b. Terwujudnya lingkungan kerja yang dapat mendukung peningkatan etos kerja, produktivitas kerja serta peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan pada masyarakat;
- c. Meningkatnya citra aparatur pemerintah dalam mengubah pola pikir, pola sikap dan pola tindak;
- d. Menerapkan nilai-nilai pengembangan budaya kerja dalam mengubah sikap dan perilaku aparatur;
- e. Membangun karakter dan jati diri aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat.

#### **2. Manfaat**

- a. Bagi Pegawai  
Memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan kebanggaan kerja serta rasa ikut memiliki, bertanggungjawab meningkatkan kemampuan memimpin dan pemecahan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami hidup dan pengabdianya sebagai pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.
- b. Bagi Instansi  
Dapat meningkatkan kerja sama, mengaktifkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar

komunikasi dan hubungan kerja serta menumbuhkembangkan kepemimpinan yang partisipatif.

c. Bagi Pemerintah Daerah

Meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

## **E. METODE PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

Adapun sasaran utama pengembangan budaya kerja adalah untuk mewujudkan aparatur pemerintah yang bermoral, etis, profesional, disiplin dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan, daya saing dalam negeri maupun Internasional. Maka metode penerapan nilai-nilai budaya kerja perlu dielaborasi melalui proses internalisasi, institusionalisasi dalam sistem kerja aparatur yaitu :

1. Nilai-nilai budaya kerja yang digunakan bersumber pada nilai-nilai moral, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif maupun metode kerja modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat universal.
2. Penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah ke dalam setiap individu maupun kelompok kerja tertentu, harus disesuaikan dengan penetapan visi, misi, dan tupoksi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur, sehingga program pengembangan budaya kerja di lingkungan kerja instansinya masing-masing akan lebih berhasil.
3. Penerapan nilai-nilai budaya kerja harus dilaksanakan secara simultan, dalam suatu sistem kebijakan publik. Dengan demikian nilai tersebut harus diterapkan mulai dan perumusan kebijakan publik sampai implementasi kebijakan dimaksud ke dalam sistem manajemen pemerintahan dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Pada waktunya nanti, nilai-nilai budaya kerja dapat memotivasi jiwa setiap individu dan kelompok masyarakat untuk mencari cara pelaksanaan tugas dan kegiatan yang lebih baik.
4. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan terutama melalui keteladanan pimpinan, perbaikan kesejahteraan aparatur, diklat budaya kerja, sosialisasi secara luas dan penegakan aturan secara konsisten.
5. Pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat dilaksanakan lebih efektif pada setiap Kelompok Budaya Kerja (KBK) di semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dimulai dan forum-forum, rapat koordinasi intern organisasi maupun lintas sektoral

dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur maupun antar Kabupaten/Kota sampai dengan ke unit organisasi terendah dalam jajaran birokrasi pemerintah.

#### **F. ASUMSI KEBERHASILAN BUDAYA KERJA**

Bahwa keberhasilan penerapan budaya kerja aparatur pemerintah tidak dapat dicapai dalam waktu singkat. Hal ini dapat dimaklumi, karena untuk mengubah sikap mental dan perilaku pegawai akan membutuhkan waktu yang panjang dan harus dilakukan secara berkelanjutan. Agar penerapan budaya kerja aparatur pemerintah 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 para pegawai untuk berubah menjadi yang lebih baik.
3. Adanya mekanisme penghargaan (reward) yang benar-benar dijalankan.
4. Kesejahteraan pegawai yang terus ditingkatkan, baik dan segi finansial, fasilitas kerja dan jalur karir.

#### **G. PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

Langkah yang harus dilakukan untuk mewujudkan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur adalah:

1. Membuat Peraturan Bupati atau Keputusan Bupati agar setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) wajib mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah.
2. Menyusun buku pedoman atau petunjuk pelaksanaan penerapan nilai-nilai budaya kerja bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).
3. Pelatihan penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui teknik, identifikasi masalah, analisis masalah dan pemecahan masalah dengan menggunakan tehnik Analisis SWOT (Strengths, Weakness, Opportunity, Threats)
4. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja.
5. Evaluasi penerapan nilai-nilai budaya aparatur pemerintah yang ada pada masing-masing KBK.
6. Pemberian penghargaan bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja yang telah dapat mengimplementasikan budaya kerja aparatur pemerintah dengan baik berdasarkan dan hasil evaluasi.

**BAB II**  
**LANDASAN TEORI**  
**NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA**

**A. PENGERTIAN UMUM**

Budaya kerja adalah cara kerja yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani. Budaya berasal dari bahasa Sanskerta "*buddhayah*" sebagai bentuk jamak dan kata dasar "*budhi*" artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai, sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (value), karsa (creativity) dan hasil karya (performance). Secara praktis dapat kita tarik kesimpulan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian:

1. Pola nilai, sikap, mental, tingkah laku, hasil karya, termasuk instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakan.
2. Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya hasil dan pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi menerima atau menolak norma yang ada dalam berinteraksi.
4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan non sosial.

Dengan demikian pada hakekatnya bekerja merupakan cara manusia untuk mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dan nilai-nilai dan keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi yang melahirkan karya untuk mencapai tujuan. Dalam sebuah Hadits dikatakan bahwa manusia didorong untuk bekerja secara profesional sesuai dengan ungkapan "*Jika sesuatu pekerjaan dilaksanakan yang bukan ahlinya (profesional) tunggulah kehancurannya*" Yang dimaksud dengan profesional adalah kemampuan, keahlian atau keterampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditekuni sedemikian rupa dalam kurun waktu tertentu yang relatif lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan mempunyai nilai atau manfaat terhadap masyarakat.

## B. NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Pada hakekatnya bekerja merupakan bentuk atau cara individu maupun kelompok di dalam mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dan nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk menghasilkan karya yang bermutu. Secara praktis seseorang memiliki persepsi mengenai cara kerja dalam bidang tertentu yang ditekuninya atas dasar prinsip-prinsip moral yang kuat.

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 sebagai berikut

1. Ada pola nilai, sikap tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, bahasa yang digunakan.
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya merupakan hasil dan pengalaman hidup. kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima-menolak) norma-norma yang ada dalam cara berintegrasi sosial.
4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi) baik sosial maupun lingkungan.

Nilai-nilai budaya kerja aparatur terdiri dari 34 (tiga puluh empat) unsur nilai atau 17 (tujuh belas) pasang nilai yang diharapkan dapat dikembangkan oleh setiap aparatur sehingga nilai yang diyakini sebagai bentuk aktualisasi keyakinan dan dapat menumbuhkan motivasi kerja dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Adapun 17 (tujuh belas) pasang nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah, adalah sebagai berikut:

### 1. **Komitmen dan Konsisten terhadap visi dan misi**

Komitmen adalah Keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Konsistensi adalah ketetapan kesesuaian ketaatan dan kemantapan dalam bertindak sesuai

dengan visi dan misi, prinsip amanah, terhadap kebijakan atau aturan yang ditetapkan.

## **2. Wewenang dan Tanggungjawab**

Wewenang adalah hak dan tanggung jawab untuk melakukan sesuatu. Sedangkan tanggung jawab adalah kesediaan menanggung sesuatu, apabila salah wajib memperbaiki atau dapat dituntut atau diperkarakan.

## **3. Keikhlasan dan Kejujuran**

Keikhlasan mengandung arti secara norma etika dan agama rela sepenuh hati yang datang dan lubuk hati tidak mengharap sesuatu atas suatu perbuatan. Kejujuran adalah kebenaran dari setiap kata dan ucapan, perbuatan sesuai dengan keadaan batiniahnya. Kejujuran berarti keberanian untuk mengatakan sesuatu yang benar itu benar dan yang salah itu salah.

## **4. Integritas dan Profesionalisme**

Integritas orang yang tidak diragukan lagi tingkat kemampuan, profesional serta konsisten dalam kata dan perbuatan. Sedangkan profesionalisme pada intinya kompetensi untuk melaksanakan tugas dan fungsi secara baik dan benar. Inti profesional adalah kepandaian, keahlian dan keterampilan tertentu. Orang yang profesional adalah orang terampil, handal, dan sangat bertanggungjawab dalam menjalankan profesi. Orang yang tidak mempunyai integritas biasanya tidak profesional.

## **5. Kreativitas dan Kepekaan**

Kreativitas ide-ide baru secara spontan muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Kepekaan adalah respon seseorang dalam menghadapi sesuatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Kepekaan dapat bersifat reaktif maupun proaktif.

## **6. Kepemimpinan dan Keteladanan**

Kepemimpinan, kemampuan untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan serta mempunyai kemampuan untuk memotivasi bawahan. Keteladanan, mengandung makna sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar maupun tidak disadari yang mendorong bawahan untuk mencontoh. Sikap perilaku yang dapat digunakan sebagai kerangka acuan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai dan norma.

**7. Kebersamaan dan Dinamika kelompok**

Kebersamaan, sikap perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada suatu ruang dan waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Dinamika kelompok, sikap perilaku suatu kelompok yang teratur yang anggotanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama.

**8. Ketepatan dan Kecepatan**

Ketepatan, berarti mengenai sasaran, mencapai tujuan, ketelitian dan bebas bersalah. Kecepatan, adalah menggunakan waktu yang lebih pendek.

**9. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi**

Rasionalitas, berpikir cerdas, obyektif, logis, sistematik banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual. Kecerdasan emosi, memandang sesuatu dan perasaan (emosi), mata hati (EQ) terletak otak kanan, bersifat spontan, kreatif, inovatif, holistik, integratif, asih, asah dan asuh.

**10. Keteguhan dan Ketegasan**

Keteguhan, kuat berpegang pada prinsip manajemen, aturan, nilai-nilai moral. Ketegasan, sifat watak dan tindakan yang tegas, jelas tidak diragukan.

**11. Disiplin dan Keteraturan**

Disiplin, secara konseptual disiplin lebih menunjuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu. Keteraturan, lebih menunjuk pada perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu.

**12. Keberanian dan Kearifan**

Keberanian, diartikan sebagai berani menanggung resiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu (peran EQ lebih besar dan pada IQ). Kearifan, landasan membentuk nilai-nilai bersumber dan otak kanan yang penuh nilai baik dan bunk (Emotional Quotient/Social Qelotient/Actuality Quotient) sehingga orang dapat memilah nilai-nilai yang paling sesuai.

**13. Dedikasi dan Loyalitas**

Adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan fungsi.

#### **14. Semangat dan Motivasi**

Semangat, adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkat yang tertinggi. Motivasi, lebih merujuk pada tujuan dan perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dan pelaku yang bersangkutan.

#### **15. Ketekunan dan Kesabaran**

Ketekunan, mengandung pengertian ketelitian, rajin mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati. Kesabaran, mengandung makna tidak emosional, tidak tergesa-gesa asalkan tercapai pada tujuan tanpa mengorbankan kepentingan orang lain.

#### **16. Keadilan dan Keterbukaan**

Mengandung makna memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggung jawabnya memperhatikan kewajiban dan hak masyarakat. Sehingga dalam menjalankan tugas tidak melakukan kegiatan yang sembunyi-sembunyi (tertutup) dan tidak timbul praduga negatif.

#### **17. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Ilmu pengetahuan adalah hasil studi dan penelitian obyek tertentu baik murni maupun terapan yang diolah dengan metode tertentu sehingga bermanfaat bagi kehidupan individu maupun instansi. Teknologi, adalah cara atau metode kerja untuk menghasilkan sesuatu produk barang dan jasa tertentu yang dibutuhkan oleh instansi atau masyarakat.

### **C. MAKNA NILAI DASAR BUDAYA KERJA**

Nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah pada prinsipnya dapat diuraikan lebih lanjut dalam 4 (empat) kelompok makna nilai dasar, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Profesionalisme**

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, diperlukan adanya sumber daya manusia yang profesional. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan tugas, harus memiliki kapabilitas, berdisiplin pada pelaksanaan tugas, berorientasi pada pencapaian hasil dan memiliki integritas yang tinggi dalam rangka mengemban visi dan misi organisasi. Kapabilitas merupakan hal yang sangat penting bagi aparatur mengingat perkembangan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perkembangan yang sangat cepat tersebut mustahil akan dapat direspon dengan baik apabila tidak ditunjang dengan adanya kapabilitas dan pada pelaksana aktivitas/program/kebijakan organisasi. Dengan kapabilitas yang tinggi,

pegawai akan terdorong bekerja dengan berorientasi kepada hasil, yang selanjutnya meningkatkan integritas moral dan etika untuk berinteraksi, baik dengan rekan sejawat, bawahan, atasan, maupun dengan pihak-pihak luar organisasi. Nilai-nilai dasar yang terkait dengan sikap profesionalisme ini dapat diuraikan, sebagai berikut:

**a. Komitmen dan Konsistensi**

Komitmen, artinya keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Sedangkan konsistensi, artinya ketetapan, kesesuaian, ketaatan dan kemantapan dalam bertindak sesuai dengan visi, misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan atau aturan yang ditetapkan (taat azas). Dengan demikian komitmen dan konsistensi dapat diartikan memegang teguh sepenuh hati dan taat azas dalam melaksanakan tugas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Komitmen dan konsistensi kepada visi dan misi organisasi sangat diperlukan dalam penetapan kebijakan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan komitmen dan konsisten kepada visi dan misi akan mendorong organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya sejalan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

**b. Wewenang dan Tanggung Jawab**

Wewenang, artinya hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan tanggung jawab, artinya kesediaan menanggung sesuatu, apabila ada kesalahan wajib memperbaiki atau berani dituntut atau diperkarakan. Tanggung jawab hendaknya seimbang dengan kewenangan yang dimiliki. Wewenang diperlukan agar dalam melaksanakan suatu kegiatan mempunyai dasar hukum, sehingga legalitas kegiatan tersebut tidak diragukan/dipertanyakan. Kewenangan yang diberikan harus disertai dengan tanggung jawab apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaan kewenangan tersebut dengan diketahui dan ditindaklanjuti. Kewenangan yang disertai dengan tanggung jawab bertujuan untuk mendorong semangat berakuntabilitas bagi para aparatur negara dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

**c. Integritas dan Profesional**

Integritas, artinya kepribadian yang dilandasi unsur kejujuran, keberanian, kebijaksanaan dan pertanggungjawaban sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Orang yang mempunyai

integritas yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Profesional, adalah orang yang terampil, andal dan sangat bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya. Integritas sangat diperlukan untuk mendorong praktik-praktik yang sehat dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Dengan integritas yang tinggi seorang pegawai akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Aparatur negara yang berintegritas harus didukung profesionalitas dalam bidangnya, dan dalam menjalankan tugas selalu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

**d. Ketepatan/Keakurasian dan Kecepatan**

Ketepatan artinya mengenai sasaran, mencapai tujuan, ketelitian, dan bebas kesalahan. Sedangkan kecepatan artinya menggunakan waktu yang lebih pendek. Ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian pelayanan kepada stake holders. Ketepatan/ keakurasian sangat diperlukan agar data yang dihasilkan dari suatu kegiatan dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang diambil dan data yang tidak akurat akan dapat menimbulkan resiko dikemudian hari. Ketepatan/keakurasian dan kecepatan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya.

**e. Disiplin dan Keteraturan Kerja**

Secara konseptual disiplin lebih merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma, dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun. Keteraturan lebih menunjukkan perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu. Dengan pengertian lain keteraturan kerja yaitu sistem kerja yang tersusun dan terencana secara baik serta sesuai jadwal yang ditetapkan. Disiplin dan keteraturan kerja sangat diperlukan agar dalam pelaksanaan setiap kegiatan para pegawai selalu mengikuti ketentuan yang berlaku. Sikap disiplin akan sangat membantu seseorang menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Disiplin dan keteraturan kerja bertujuan untuk membentuk watak aparatur yang menghargai waktu dan bekerja secara sistematis dan terencana.

#### **f. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi**

Ilmu pengetahuan adalah hasil studi dan penelitian obyek tertentu baik mini maupun terapan, diolah dengan metode tertentu sehingga bermanfaat bagi kehidupan individu, instansi dan masyarakat luas. Teknologi, adalah cara atau metode kerja untuk menghasilkan suatu produk barang/jasa tertentu yang dibutuhkan oleh suatu instansi dan masyarakat.

Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan karena akan mempermudah pegawai dalam melakukan tugasnya. Peralatan yang menggunakan teknologi tinggi akan terasa tidak berguna apabila tidak tahu cara mengoperasikannya. Dengan demikian penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi bertujuan agar pegawai dapat memanfaatkan peralatan berteknologi canggih untuk memudahkan dalam pelaksanaan tugasnya.

### **2. Kerjasama**

Komitmen antara para anggota organisasi sangat diperlukan untuk saling mendukung satu sama lain dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Ini berarti setiap anggota organisasi harus menghindari ego sektoral dan mementingkan bagian organisasi sendiri, yang mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini dapat diuraikan, sebagai berikut:

#### **a. Kepemimpinan dan Keteladanan**

Kepemimpinan (leadership) berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuan untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, profesional dan kemampuan komunikasi. Kepemimpinan merupakan seni mengemudi dan mengendalikan organisasi, secara cerdas, pandai, berpengalaman, peka, proaktif, selalu dekat dengan yang dipimpin, visioner, dan dapat berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan. Keteladanan adalah sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar (misalnya perintah, cara berbicara, bertindak) maupun tidak disadari (misalnya, kebiasaan-kebiasaan, cara bersikap dan bertingkah laku) dari seorang pemimpin yang dipersepsi oleh bawahan sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh. Sikap kepemimpinan sangat diperlukan untuk dapat menggerakkan dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dengan

sebaik-baiknya. Dalam masyarakat primordial keteladanan dan seorang pemimpin sangat diperlukan untuk dijadikan contoh/panutan oleh bawahan. Kepemimpinan dan keteladanan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi.

**b. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja**

Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Sikap kelompok individu itu untuk sementara menunjukkan kesatuan perasaan dan aksi karena dorongan bersama dan simpati yang berpusat pada obyek, tuntutan, atau ide yang sama. Dinamika kelompok adalah sikap dan perilaku suatu kelompok yang teratur yang anggotanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Keputusan dan pengembangan sikap kelompok disesuaikan dengan situasi yang dialami secara bersama-sama guna mengembangkan ide-ide individu/anggota kelompok ke arah yang lebih maju untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan secara bersama. Dengan demikian dinamika kelompok merupakan cara kerja kelompok yang bersifat dinamis, kreatif, dan sinergi dalam melayani dan atau mencapai sasaran kerja secara menyeluruh. Kebersamaan sangat diperlukan dalam pelaksanaan setiap kegiatan karena akan menumbuhkan perasaan senasib dan sepenanggungan. Persoalan yang rumit akan terasa mudah apabila dipikirkan bersama-sama. Kebersamaan yang diikuti oleh dinamika kelompok akan mendorong timbulnya inisiatif dan anggota kelompok untuk melakukan hal-hal yang diperlukan tanpa selalu harus menunggu perintah dan atasan.

**c. Keteguhan dan Ketegasan**

Keteguhan artinya kuat dalam berpegang pada aturan, nilai moral, prinsip-prinsip manajemen. Sedangkan ketegasan artinya sifat, watak, dan tindakan yang jelas dan tidak ragu-ragu. Keteguhan dalam mempertahankan prinsip dan kebenaran akan menghindarkan seseorang dan melakukan perbuatan tercela. Dengan sikap yang teguh akan membentengi seseorang dan godaan untuk melakukan penyimpangan. Sikap tegas diperlukan untuk mendukung tegaknya aturan yang telah ditetapkan.

#### **d. Semangat dan Motivasi**

Semangat adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkat yang tertinggi. Motivasi lebih merujuk kepada tujuan dan perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dan perilaku yang bersangkutan. Orang harus mulai dengan pemenuhan kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan fisik biologis termasuk rasa aman, sebelum meningkat ke jenjang yang lebih tinggi yaitu rasa memiliki dan harga diri. dan yang tertinggi aktualisasi diri. Semangat seseorang dalam melakukan suatu kegiatan akan dipengaruhi oleh motivasinya. Motivasi yang jelas akan mendorong timbulnya semangat untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

### **3. Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan**

Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan (K3) merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara keseluruhan. Setiap elemen organisasi bekerja dalam rangka mencapai apa yang diinginkan dan tidak bekerja secara terkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras, dan seimbang satu dengan yang lain.

Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur mi dapat diuraikan sebagai berikut:

#### **a. Keikhlasan dan Kejujuran**

Ikhlas dalam norma etika dan agama dapat diartikan rela sepenuh hati, datang dari lubuk hati, tidak mengharapkan imbalan atau balas jasa atas suatu perbuatan, khususnya yang berdampak positif pada orang lain, dan semata-mata karena menjalankan tugas/amanah demi Yang Maha Kuasa. Kejujuran adalah komponen rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Jujur adalah orang yang benar dalam setiap kata, perbuatan dan keadaan batinnya. Jujur ditunjukkan oleh perilaku yang diikuti dengan sikap tanggung jawab atas sesuatu yang diperbuat. Kejujuran berarti juga keberanian untuk mengatasi diri sendiri, berani menolak dan bertindak melawan segala kebatilan yang bertentangan dengan suara hati. Keikhlasan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dengan hati yang ikhlas pekerjaan yang berat akan terasa ringan dan setiap pelaksanaan tugas akan dianggap sebagai ibadah bukan sebagai

beban. Kejujuran sangat diperlukan karena akan mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan amanah yang diberikan. Sikap jujur akan membentengi seseorang dan melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.

**b. Kreativitas dan Kepekaan/Sensitivitas**

Kreativitas adalah Ide-ide baru secara spontan muncul dan seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Ide-ide tersebut diolah menjadi suatu inovasi yang dapat diaplikasikan pada kerja individu atau organisasi yang lebih baik atau menguntungkan. Inovasi itu bisa baik dan diadopsi menjadi nilai yang baik dan benar, tetapi bisa juga ide-ide itu gagal mencapai sesuatu nilai dan mengandung risiko kalau kita tidak waspada. Sedangkan sensitivitas/kepekaan adalah tanggapan/respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Tingkat kepekaan dapat berbeda-beda tergantung pada manusia dan peristiwanya. Kepekaan dapat bersifat reaktif tetapi juga proaktif atau kejelian mengenal peluang. Sikap kreatif sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dapat melahirkan hal-hal baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Dengan mengembangkan sikap kreatif seseorang akan dapat mengantisipasi hal-hal yang perlu dilakukan tanpa harus menunggu komando dan atasan. Sikap peka perlu dikembangkan karena akan mendorong seseorang untuk selalu memperhatikan lingkungan dalam bertindak sehingga akan meminimalisir reaksi negatif dari pihak-pihak yang kurang berkenan.

**c. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi**

Rasionalitas artinya berpikir cerdas, obyektif, logis, sistematis, banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual. Kecerdasan memandang sesuatu dan aspek akal (rasio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi rasio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, sistematis, sebab-akibat, eksak (**Intellectual Quotient/IQ**). Kecerdasan emosi memandang sesuatu dan aspek perasaan (emosi), mata hati (**Emotional Quotient/EQ**), terletak pada otak sisi kanan, bersifat spontan, kreatif inovatif, holistik, integratif, ruang, komunikasi kooperatif, silih asih-asah-asuh. Sikap rasional akan menjadikan seseorang selalu berpijak pada kenyataan dalam melakukan segala tindakan dan selalu mendasarkan keputusan yang diambil dan data-data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Kecerdasan emosi akan membantu

seseorang bertindak secara proporsional dan sesuai kondisi yang dihadapi. Dengan memiliki kecerdasan emosi seseorang dapat mengendalikan diri dalam mengekspresikan perasaan.

**d. Ketekunan dan Kesabaran**

Ketekunan artinya teliti, rajin mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati. Kesabaran artinya tidak emosional, tidak tergesa-gesa, asalkan tercapai tujuannya tanpa mengorbankan kepentingan orang lain. Kesabaran merupakan sikap mental seseorang yang bersifat tangguh, tekun dan bersungguh-sungguh, amanah untuk mencapai sasaran kerja dan prestasi kerja terbaiknya, tidak asal jadi. Dalam sikap kesabaran tersebut, termuat suasana hati yang kuat dalam menghadapi tekanan. Tekanan yang dimaksud dapat berupa target pekerjaan atau godaan internal (korupsi, penyalahgunaan jabatan) dan eksternal (suap, kolusi dan nepotisme). Ketekunan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas. Dengan ketekunan seseorang akan dapat menguasai liku-liku tugas yang dilaksanakan yang pada akhirnya akan menjadikan terampil dalam bidang tersebut. Sikap sabar sangat diperlukan karena akan memperkecil peluang terjadinya kesalahan akibat terburu-buru dalam melaksanakan tugas.

**e. Keberanian dan Kearifan (dalam mengambil keputusan dan menangani konflik)**

Keberanian diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran *Emotional Quotient (EQ)* sangat besar dibandingkan dengan *Intellectual Quotient (IQ)*. Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan. Keberanian sangat diperlukan dalam situasi mendesak dan saat-saat kritis dimana suatu keputusan harus dibuat. Keberanian bertindak harus tetap didasarkan pertimbangan matang akan risiko yang dihadapi. Sikap arif sangat diperlukan dalam menangani konflik yang timbul agar tidak timbul persepsi dan salah satu pihak yang bertikai bahwa telah terjadi ketidakadilan dalam penyelesaian masalah yang ada.

#### **f. Dedikasi dan Loyalitas**

Dedikasi dan loyalitas adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Dedikasi dan loyalitas terhadap tugas sangat diperlukan karena akan mendorong totalitas seseorang dalam menjalankan tugas. Dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi akan timbul semangat untuk mengabdikan diri bagi kepentingan yang lebih besar.

#### **4. Kesejahteraan**

Profesionalisme dan Kerjasama tidak akan mencapai Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan (K3) tanpa diikuti dengan suatu konsep pemahaman terhadap merit sistem yaitu memperhatikan hak dan kewajiban anggota organisasi. Oleh karena itu kesejahteraan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi. Kesejahteraan tidak hanya dalam bentuk finansial, namun juga lingkungan kerja yang baik, sarana dan prasarana kerja yang memadai serta sistem penjenjangan karier yang jelas. Dengan memperhatikan aspek kesejahteraan ini, maka anggota organisasi dapat menyumbangkan secara penuh pengetahuan dan keahliannya kepada organisasi. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini diuraikan dalam nilai keadilan dan keterbukaan yaitu :

Keadilan dan Keterbukaan adalah sikap dan tindakan seorang aparatur pemerintah yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawab, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat. Sedangkan keterbukaan adalah sikap seseorang yang selalu mengemukakan pendapat sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu bersedia menerima pendapat orang lain baik yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, setara, atau yang lebih rendah.

Bersikap adil dalam segala urusan sangat diperlukan demi terbangun suasana kondusif dari suatu organisasi. Dengan keadilan akan timbul perasaan puas dari anggota organisasi karena diperlakukan sama dengan anggota organisasi lainnya. Keterbukaan sangat diperlukan untuk menimbulkan perasaan bahwa seseorang itu mempunyai peran yang berarti dalam suatu organisasi. Keterbukaan sikap akan mendorong seseorang untuk berani mengemukakan pendapat tanpa takut disalahkan. Keadilan dan keterbukaan juga sangat diperlukan dalam hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai, seperti adanya pola karir yang jelas, distribusi penugasan yang merata dan sebagainya.

**BAB III**  
**PEDOMAN PELAKSANAAN PROGRAM**  
**BUDAYA KERJA**

**A. PEMBENTUKAN TIM PENGARAH**

Pelaksanaan program budaya kerja dimulai dengan komitmen pemimpin puncak yang diikuti oleh para pemimpin lain dan seluruh pegawai/karyawan. Komitmen tersebut antara lain berupa pembentukan tim pengarah yang terdiri dan unsur pimpinan tingkat atas atau penentu kebijaksanaan.

Tim pengarah selanjutnya menetapkan kebijaksanaan pelaksanaan program budaya kerja, antara lain :

- a. Memberikan instruksi pembentukan tim fasilitator dan kelompok budaya kerja di setiap unit kerja;
- b. Memberikan arahan dan petunjuk pelaksanaan program;
- c. Memberikan motivasi kepada seluruh pegawai/karyawan;
- d. Memantau dan membantu jalannya program;
- e. Memberikan penghargaan dan menegur atas keberhasilan dan kekurangan;
- f. Mendorong jalannya program;
- g. Menerima dan membahas laporan dan fasilitator dan ketua kelompok;
- h. Cepat memberikan response terhadap laporan dan perkembangan lingkungan;
- i. Menyampaikan laporan kepada penanggungjawab program.

**B. PEMBENTUKAN TIM FASILITATOR**

Tim ini dibentuk oleh penanggungjawab program atas usul/saran tim pengarah, dimana keanggotaannya sangat selektif diambil dari para pegawai/karyawan yang telah dilatih budaya kerja dan berminat besar untuk mengembangkan budaya kerja, mereka memiliki moral dan karakter yang baik, sabar, dapat diterima oleh semua pihak, mempunyai kemampuan dan waktu bersedia dengan ikhlas menjadi fasilitator.

Tugas Fasilitator antara lain:

- a. Membantu upaya pembentukan kelompok budaya kerja;
- b. Melatih kelompok tentang budaya kerja dan penggunaan teknik- teknik pemecahan masalah;
- c. Mendorong semangat budaya kerja dan memberikan penyuluhan;
- d. Membantu kelompok dalam penyajian manajemen;
- e. Memantau dan melaporkan kegiatan kelompok kepada tim pengarah;
- f. Membahas masalah kelompok pada rapat tim fasilitator;
- g. Belajar terus mengikuti perkembangan yang terjadi;

- h. Ketua tim fasilitator bertugas membina, pengarahan dan mengevaluasi pelaksanaan program bersama fasilitator.

### **C. PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA.**

Kelompok budaya kerja dibentuk oleh tim pengarah yang dibantu oleh fasilitator dan selanjutnya kelompok akan dibimbing oleh fasilitator dalam menjalankan perannya dalam penyempurnaan manajemen/administrasi. Kemudian ditentukan atau dipilih siapa yang menjadi ketua dan sekretaris kelompok, yang akan menjadi motor penggerak jalannya kelompok.

#### **1. Peran ketua kelompok antara lain:**

- a. Memimpin jalannya rapat-rapat kelompok;
- b. Mendorong anggota kelompok supaya aktif;
- c. Melatih anggota kelompok mengenai cara kerja budaya kerja dan teknik-teknik pemecahan masalah;
- d. Memelihara komunikasi yang baik dan berkesinambungan dengan anggota, fasilitator dan pimpinan organisasi kedinasan;
- e. Menjaga agar tidak menyimpang dan tugasnya;
- f. Prinsip peran serta semua anggota, musyawarah untuk mufakat, keterbukaan dan sifat kasih sayang, saling menghargai dan menghormati harus dikembangkan;
- g. Merencanakan waktu untuk presentasi bersama fasilitator;
- h. Memperkenalkan susunan keanggotaan dan nama kelompok pada saat presentasi;
- i. Berani mengambil keputusan yang efektif dan efisien.

#### **2. Peran anggota kelompok antara lain:**

- a. Yakin sepenuh hati dan ikhlas mempergunakan teknik budaya kerja;
- b. Mengutamakan alir ide dan pendapat;
- c. Membiarkan ide apapun sepanjang menyangkut pekerjaan/tugasnya;
- d. Menyadari adanya keterbatasan;
- e. Memanfaatkan sebagai sarana untuk mendorong partisipasi/peran serta kelompok;
- f. Konsekuen dan konsisten dengan prinsip curah pendapat:
  - a) Tidak menghalangi seseorang berbicara
  - b) Lebih banyak ide lebih baik;
  - c) Mengambil manfaat dan orang lain;
  - d) Setiap orang bertanggungjawab atas idenya.

#### **D. LINGKUNGAN YANG KONDUSIVE**

Penciptaan lingkungan yang kondusive, tanggungjawab semua pihak, namun harus dimulai dan pemimpin paling atas, antara lain:

- a. Menyediakan sarana/prasarana yang diperlukan untuk pelaksanaan program budaya kerja
- b. Gaya kepemimpinan yang cocok dengan nilai-nilai luhur Pancasila & UUD 1945 agar mampu mendorong partisipasi (rasa ikut memiliki, ikut bertanggungjawab dan mawas diri). Proaktif, ingin belajar terus;
- c. Melakukan pembenahan dalam organisasi/sistem kerja/delegasi wewenang/umpan baik;
- d. Hubungan kerja yang benar berdasar atas silih asih, asah dan asuh;
- e. Rekrutmen/penempatan/diklat pegawai/karyawan dilakukan secara benar, termasuk DP-3 diisi secara benar didukung oleh data;
- f. Menciptakan nilai-nilai/norma/paradigma budaya kerja dalam upaya mencapai kualitas yang lebih baik;
- g. Memberikan penghargaan yang tepat kepada mereka yang berhasil dengan baik mencapai prestasi melalui program budaya kerja;
- h. Menyebarkan/luaskan program budaya kerja dan mengadakan diklat budaya kerja.

#### **E. PRINSIP MEMBANGUN KELOMPOK**

Kelompok budaya kerja bukan sekedar satuan tugas seperti persepsi umum yang ada, melainkan sekelompok orang yang mempunyai misi, visi dan tujuan jelas berdasarkan nilai-nilai norma/paradigma tertentu kemudian menjadi perilaku kelompok dalam menjalankan fungsinya seirama dengan program budaya kerja. Disamping itu ada beberapa persyaratan obyektif antara lain:

- a. Orang bekerja bersama dengan tujuan tertentu, demi mencapai sasaran yang jelas diketahui oleh semua, dalam suasana saling mempercayai dan penuh percaya diri, serta mengutamakan kinerja/prestasi kerja;
- b. Kesiediaan menerima berbagai perbedaan dan sumbangan pemikiran serta peranan masing-masing orang;
- c. Pemecahan positif terhadap berbagai perbedaan pendapat tanpa melibatkan kebencian pribadi;
- d. Bersedia berbagi ilmu, pengetahuan, informasi keterampilan dan kemampuan, bukannya malah menggunakannya sebagai alasan untuk berbangga diri;
- e. Orang-orang dalam sebuah tim menjadi takut atau menjauhi berbagai permasalahan yang timbul dalam kerangka kerja, tetapi mereka justru

- mampu membicarakan secara terbuka serta menggunakan tim sebagai dukungan dan sumber bagi pemecahannya;
- f. Pembagian dan delegasi pekerjaan/wewenang orang-orang yang bekerja secara mandiri, tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
  - g. Berbagai saran mengenai upaya untuk meningkatkan prestasi kerja/kinerja yang diajukan oleh rekan sejawat tidak dirasakan sebagai ancaman;
  - h. Semua orang didalam tim tidak ragu untuk mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa cemas akan suara menentang.

Selanjutnya kesadaran kerja kelompok dapat diperhatikan dari :

- a. Tingkat penerimaan dan keterlibatan masing-masing individu dalam kelompok;
- b. Tingkat pengaruh yang dimiliki orang-orang dalam kelompok, tidak selalu tercermin dalam partisipasi;
- c. Cara keputusan kelompok dicapai, apakah dibuat secara musyawarah;
- d. Kebutuhan akan fungsi-fungsi tugas dan pemeliharaan yang harus dipertahankan dalam suatu kelompok yang berhasil.

Dalam membangun kelompok bisa terjadi konflik dan bisa berpengaruh buruk bilamana:

- a. Bersifat pribadi;
- b. Berlangsung berlarut-larut;
- c. Sangat menyita perhatian;
- d. Terjadi terlalu sering.

Hal semacam itu perlu segera ditangani secara positif dengan:

- a. Mencari solusi, bukan mencari kambing hitam;
- b. Mencegah agar setiap perselisihan/konflik tidak menjadi situasi menang/kalah.

#### **F. PENETAPAN BIDANG-BIDANG KUNCI**

Setiap lembaga/organisasi baik pemerintah/bisnis/masyarakat pasti memiliki misi/visi/tujuan, namun kurang diinformasikan secara jelas kepada setiap orang yang terkait. Oleh karena itu misi/visi/tujuan harus ditentukan secara jelas dan diinformasikan, kemudian segmentasi lembaga/organisasi akan merinci sesuai dengan bidang wewenang dan tanggungjawab, sehingga memungkinkan untuk menentukan sasaran jangka panjang maupun jangka pendek sesuai dengan strategi.

Sasaran dirumuskan dengan baik bilamana:

- a. Ditulis dalam bahasa yang jelas;
- b. Memberi batasan yang jelas dalam hal bidang tanggungjawab dan hasil yang akan dicapai;
- c. Kalau bisa dengan target yang terukur;
- d. Dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu;
- e. Dilakukan pada semua bidang kunci demi pencapaian target/tujuan kelompok/seksi /bagian/direktorat/lembaga/departemen.

#### **G. PENGGUNAAN SASARAN DENGAN BENAR/BAIK**

Kelompok harus mampu menciptakan kondisi agar tercapai kesempatan untuk:

- a. Melakukan identifikasi dan pemecahan masalah.
- b. Mengubah target atau memasukkan sumberdaya tambahan untuk mencapainya;
- c. Meyakinkan individu maupun kelompok untuk tetap berada dalam posisinya;
- d. Motivasi mengarah pada semangat maju terus;
- e. Memberikan umpan balik mengenai kemajuan dan prestasi kerja
- f. Memberikan pujian atau bimbingan peningkatan kerja, atau mengatur instruksi, atau pelatihan bilamana memang diperlukan;
- g. Mendiskusikan ulang target dan menjemihkan berbagai kesalahpahaman dengan melakukan kesepakatan yang menguntungkan semua pihak;
- h. Mengadakan review secara berkala untuk melakukan penyesuaian strategi dengan perubahan-perubahan yang diperlukan.

#### **H. PEMANTAUAN DAN LAPORAN KEMAJUAN.**

Melaksanakan program budaya kerja berarti memutar siklus budaya kerja (P.D.C.A), dimana salah satu fungsinya adalah "check" yang dilakukan sendiri dan informasi umpan balik dan internal atau eksternal mengenai pencapaian tujuan atau pelaksanaan program/tugas.

Umpan balik tersebut dapat dipakai sebagai alat untuk pengarahan dalam pemberian motivasi dan upaya pengembangan lebih lanjut. Laporan kemajuan tersebut antara lain berupa: komunikasi, penggunaan teknik materi rapat dan lain-lain.

#### **I. PEMBENTUKAN KELOMPOK DAN PENGEMBANGANYA.**

Tahap I masa pembentukan:

- a. Belajar mengenai orang lain;
- b. Menetapkan ketentuan/norma & perilaku dasar;

- c. Menentukan pola hubungan, peran dan interaksi.

Tahap II masa pertumbuhan:

- a. Mulai menentang apa yang berbeda dengan ketentuan bersama;
- b. Hanya sedikit peluang untuk kepentingan pribadi;
- c. Mekanisme pengambilan keputusan sudah mapan;
- d. Mencapai tingkat keterpaduan dan daya tahan.

Tahap III masa kedewasaan/ kematangan:

- a. Tingkat kerjasama tinggi;
- b. Mencari penyesuaian/keserasian, mengenyampingkan kepentingan pribadi/ individu;
- e. Saling ketergantungan/membutuhkan;
- c. Penggunaan waktu & sumberdaya optimal secara kelompok;
- d. Mempunyai rasa ikatan yang kuat (jiwa karsa).

Tahap IV masa berkembang/transformasi:

- a. Terjadi perkembangan lebih lanjut;
- b. Perubahan terjadi sehubungan tujuan, strategi, lingkungan dan lain-lain/adanya kegiatan-kegiatan baru;
- c. Kelompok bisa dipecah lebih kecil.

#### **J. PERAN TUGAS DAN PERAN KELOMPOK.**

1. Peran tugas antara lain
  - a. Melakukan koordinasi;
  - b. Menjelaskan;
  - c. Memegang kepercayaan;
  - d. Mampu memecahkan masalah.
2. Peran kelompok antara lain
  - a. Memberi dukungan;
  - b. Mengorganisasi kegiatan;
  - c. Menjernihkan kesalahpahaman.

#### **K. MASALAH PERAN DALAM KELOMPOK**

- a. Perbedaan peran yang terlalu besar dalam kerja kelompok.
- b. Seseorang terlalu banyak menerima peran;
- c. Seseorang mengambil peran yang salah;
- d. Sifat pekerjaan;
- e. Skala waktu.

#### **L. KELOMPOK YANG IDEAL HARUS MEMPUNYAI (MENURUT BELBIN).**

- a. Seorang ketua sebagai pemikir yang disiplin mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kelompok untuk memelihara keseimbangan kegiatan serta menjaga agar kelompok tetap pada posisinya;
- b. Seorang pencipta yang kreatif, ramah, baik budi pekertinya, membimbing dan mengarahkan kelompok dengan memberi motivasi, energi dan sedikit kepeloporan dalam memimpin;
- c. Seorang pemikir yang rendah hati, bijaksana, mempunyai banyak gagasan yang maju, suka merenungkan berbagai masalah, penuh kesabaran dan mandiri;
- d. Seorang pembuat evaluasi hasil pemantauan yang dengan sabar mengevaluasi gagasan dan berargumentasi untuk mengecek kebenaran, menyoroti masalah dengan pendekatan yang kreatif, serta memeriksa ketelitian dan efektivitas usulan atau solusi;
- e. Seorang peneliti sumberdaya yang menyediakan informasi dan jaringan sosial sumberdaya yang mempunyai kaitan kerja. Orangnya santai dan ramah;
- f. Seorang pekerja merupakan anggota kelompok penting yang efisien langsung berhubungan dengan pekerjaan, mengetahui prosedur, mempunyai pendekatan realistik, sadar dan paham akan arti arsip, mencatat pelaksanaan tugas harian dan kemajuan, tidak menginginkan berperan dan tanggungjawab yang berlebihan;
- g. Seorang pekerja kelompok/tim/regu, yang mengurus kelompok sebagai satu kesatuan regu, bekerja dengan rendah hati, mencari keselarasan, memecahkan konflik/perbedaan pendapat, mendengarkan persoalan, memperlancar komunikasi, mendorong orang lain untuk maju;
- h. Seorang penyelaras akhir yang memadu dan membujuk serta mengingatkan kelompok untuk memenuhi batas waktu dan mematuhi peraturan & norma atau paradigma. Kadang-kadang menunjukkan rasa tertarik dan memberi kesan pada kelompok perasaan penting.

#### **M. MENELITI KESALAHAN YANG TERJADI DALAM ORGANISASI**

Setiap pimpinan, penyelia dan karyawan/pegawai wajib hukumnya untuk berperan dalam mendikteksi kesalahan (penginderaan) yang terjadi dalam organisasi perusahaan, kemudian diterjemahkan sesuai dengan bahasa tingkat pekerja, pegawai bawah garis depan, bahasa tingkat pimpinan tingkat menengah penyelia dan bahasa tingkat pimpinan atas kemudian dicari saran untuk upaya perbaikan seperti contoh dibawah ini.

JENIS KESALAHAN	PERBAIKAN
Salah Penilaian	Definisi yang tepat daftar istilah daftar contoh-contoh
Kesalahan akibat tidak hati-hati	Pengujian bakat; Reorganisasi pekerjaan untuk mengurangi kelelahan dan rutinitas; Rancangan yang aman dan kegagalan; Kelebihan (redundancy); Tanpa salah; Otomatisasi : Robot.
Kekurangan Keterampilan Teknik	Menemukan keterampilan khusus pegawai/karyawan yang berhasil; Merevisi teknologi untuk memasukan keterampilan khusus tersebut; Pelatihan ulang.
Kesalahan yang disadari: Pewarnaan, penyimpangan (bias), kegagalan.	Peninjauan rancangan untuk rencana pengumpulan data; Menghilangkan suasana saling menyalahkan; Menindak-lanjuti laporan; Perintah tidak bersifat personal; Menetapkan tanggungjawab; Memberikan fokus terhadap tujuan yang seimbang; Melakukan audit mutu; Menciptakan persaingan & insentif; Penugasan kembali.

#### N. PEKERJAAN/KEGIATAN YANG TIDAK BISA DIUKUR

Dalam suatu unit kerja mungkin saja suatu kegiatan/pekerjaan tidak bisa diukur atau diperkirakan, kalau terjadi hal semacam itu, maka cara mengatasinya adalah dengan menetapkan tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk menciptakan unsur atau unsur- unsur yang hilang.

Hal itu dapat dikerjakan dengan penggunaan proses peningkatan mutu yang konvensional. Suatu proyek peningkatan didefinisikan misalnya "Mengembangkan unit pengukuran dan perkiraan untuk mengukur gejala/fenomena X". Satu regu/kelompok peningkatan mutu diberi tanggungjawab melaksanakan tugas tersebut.

## O. STANDARD UKURAN KUALITAS

Setiap langkah untuk menetapkan suatu mutu/kualitas baik untuk barang maupun jasa, terlebih dahulu harus menentukan standard (minimal) sesuai dengan tahap kemampuan untuk mencapainya.

Bersamaan itu pula tujuan harus ditetapkan dengan penjelasan atau bahasa yang dapat dimengerti oleh semua pihak yang terkait dalam proses upaya peningkatan kualitas. Dengan contoh sebagai berikut:

<b>PENGENDALIAN KUALITAS</b>	<b>TUJUAN</b>
Kenyamanan masyarakat/pelanggan	Minimum jumlah kursi tunggu 30 buah setiap hari.
Efisiensi penggunaan telpon Waktu penyerahan (barang/jasa)	Tagihan setiap bulan maksimal Rp. 2 juta,- 85 % dan jumlah permintaan dalam waktu 24 jam.
Suhu	Maksimum 140
Tingkat kesalahan	Maksimum 9 setiap 1.000 dokumen
Daya saing	Sekurang-kurangnya sama dengan rata-rata dan tiga pesaing tertinggi.

Semua standard tersebut harus dibicarakan oleh kelompok dan disepakati oleh tingkat pimpinan melalui fasilitator. Penentuan standard ini merupakan kegiatan yang penting dan kritis, jangan sampai terlalu rendah dan jangan terlalu tinggi. Kalau standard terlalu tinggi, kelompok akan frustrasi dan patah semangat, karena menganggap budaya kerja sulit dilaksanakan.

Ukuran kualitas dalam budaya kerja meliputi kualitas SDM — proses produk, khusus untuk kualitas produk dan proses dapat ditentukan dengan alat johari window seperti berikut ini:

### Kriteria Kualitas Proses & Produk

<b>No</b>	<b>Sesuai</b>	<b>Tidak sesuai</b>
1	B Samar-samar	C Jelas
2	A Jelas	D Samar-samar

Kriteria A dan C mempunyai arti : 1 jika proses dan produk sesuai dengan tujuan masing-masing, proses dapat terus dijalankan; 2. jika proses dan produk tidak sesuai dengan tujuan masing-masing, proses harus dihentikan, dan tindakan peningkatan harus diambil.

Kriteria B dan D sering kali samar-samar, yang telah terjadi sumber banyak keracunan. Pimpinan tingkat atas harus minta dengan tegas bahwa kriteria yang jelas harus ditetapkan. Pada umumnya pengambilan keputusan untuk keadaan seperti itu dilimpahkan kepada penyelia, bukan pada anggota kelompok (pegawai/karyawan).

#### **P. MENCARI PENYEBAB HAMBATAN PERUBAHAN BUDAYA BARU**

Dalam memperkenalkan program budaya kerja suatu organisasi baik pemerintah, bisnis maupun masyarakat. kita akan menghadapi berbagai rintangan, yang secara umum hambatan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Ketidaksadaran, orang tidak sadar bahwa mereka sedang proses perubahan untuk peningkatan mutu;
2. Persaingan dengan prioritas. prioritas tidak terfokus pada peningkatan mutu, sehingga orang dapat mempunyai tujuan lain;
3. Sub optimisasi pencapaian mutu secara lokal menghalangi pencapaian mutu secara keseluruhan;
4. Mitos budaya, yang tidak berdasarkan fakta, dapat menghalangi upaya konstruktif.

Sebagai contoh upaya mengatasi hambatan seperti tersebut diatas dapat dilihat pada diagram dibawah ini.

<b>Hambatan</b>	<b>Cara mengatasi</b>
Tidak adanya kesadaran	Pendidikan & latihan, komunikasi, penetapan minat diri.
Tidak adanya prioritas tertinggi	Melakukan peningkatan mutu tahunan, menyediakan pelatihan bagi perencana, menciptakan tujuan, tindakan peninjauan, memberikan penghargaan, pimpinan tingkat atas secara pribadi ikut serta dalam penetapan tujuan dan lain-lain.
Sub optimisasi	Keikutsertaan: Perencanaan gabungan.

Pola budaya dan Mitos	Diadakan survei untuk mengenali sifat pola budaya dan Mitos: Gunakan “aturan main” untuk menangani budaya.
-----------------------	---

Aturan main mengatasi hambatan budaya antara lain sebagai berikut:

1. Ikut sertakan orang-orang yang terkait dengan program budaya kerja;
2. Hindari kejutan;
3. Berikan cukup waktu bagi mereka untuk mengevaluasi;
4. Mulai secara kecil-kecilan/mudah agar tetap berjalan;
5. Ciptakan lingkungan sosial yang kondusif;
6. Masukkan program perubahan dalam pola budaya mereka;
7. Berikan caid pro qua (contoh: memberikan pelatihan);
8. Tanggapi secara positif/proaktif
9. Bekerja dengan pimpinan yang sesuai dengan budaya yang dianut;
10. Hargai para peserta program/kelompok;
11. Dijaga agar perubahan tetap konstruktif.

## BAB IV

### STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA

#### A. STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur, maka perlu dibentuk organisasi budaya kerja aparatur pemerintah atau lazim disebut dengan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

Agar struktur organisasi Kelompok Budaya Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan Kelompok Budaya Kerja tersebut mengikuti alur jenjang jabatan struktural. Hal tersebut dikarenakan 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. Karena itu walaupun organisasi budaya kerja merupakan organisasi informal, tetapi personilnya sedapat mungkin diisi oleh para pejabat struktural.

Struktur organisasi Kelompok Budaya Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur tersebut, adalah sebagai berikut :

#### 1. KELOMPOK BUDAYA KERJA PADA DINAS/LEMBAGA TEKNIS/ LEMBAGA LAIN DAN UNIT PELAKSANA TEKNIS (UPT) DINAS/BADAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	- Kepala Dinas/Lembaga Teknis/Lembaga Lain dan UPT Dinas/Badan	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2	- Sekretaris/Wakil Direktur/Kasubag TU pada Dinas/Lembaga Teknis/Lembaga Lain dan UPT Dinas/Badan	Sekretaris	Memimpin dan memberi arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja

3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh Pejabat Eselon III, pada Badan/Dinas/Inspektorat/Rumah Sakit dan Pejabat Ess.IV</li> <li>- Seluruh Pejabat Eselon IV pada Kantor dan UPT Dinas/Badan</li> <li>- Staf potensial tertentu sesuai kebutuhan pada Dinas/Lembaga Teknis/Lembaga Lain dan UPT Dinas/Badan</li> </ul>	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
---	---	---------	---

**2. KELOMPOK BUDAYA KERJA PADA KECAMATAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	- Camat	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2	- Sekretaris Camat	Sekretaris	Memimpin dan memberi arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh Pejabat Eselon IV</li> <li>- Staf potensial tertentu sesuai kebutuhan pada Kecamatan</li> </ul>	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja

**3. KELOMPOK BUDAYA KERJA PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR**

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	Sekretaris Dewan	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2	Kepala Bagian Umum	Sekretaris	Memimpin dan memberi arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seluruh Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian</li> <li>- Staf potensial tertentu sesuai dengan kebutuhan Sekretariat Dewan</li> </ul>	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.

#### 4. KELOMPOK BUDAYA KERJA PADA BAGIAN DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LAMPUNG TIMUR

NO	PEJABAT/INSTANSI	KEDUDUKAN DALAM TIM	URAIAN TUGAS
1	Kepala Bagian	Ketua	Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja.
2	Kepala Sub Bagian (yang melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga bagian)	Sekretaris	Memimpin dan memberi arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja.
3	- Seluruh Kepala Sub Bagian - Staf potensial tertentu sesuai kebutuhan Bagian	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja.

#### B. PEMBENTUKAN DAN PERSYARATAN KBK

##### 1. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja

Kelompok Budaya Kerja (KBK) dibentuk di tiap-tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Unit Kerja dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur dibentuk dan ditetapkan dengan Keputusan Bupati Lampung Timur.
- b. Dalam organisasi Kelompok Budaya Kerja (KBK), Ketua dan Sekretaris Kelompok Budaya Kerja (KBK) merangkap sebagai anggota.
- c. Keanggotaan dalam Kelompok Budaya Kerja (KBK) tidak terbatas pada pejabat struktural saja, tetapi dapat ditambah pejabat struktural dibawahnya dan staf yang potensial sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

##### 2. Persyaratan Organisasi Kelompok Budaya Kerja

Syarat organisasi KBK agar dapat berjalan secara aktif dan efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pencapaian visi dan misi organisasi, adalah sebagai berikut:

- a. Ketua Kelompok Budaya Kerja (KBK) sedapat mungkin dijabat oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja yang tujuannya adalah untuk dapat lebih menggerakkan dan mengarahkan organisasi Kelompok Budaya Kerja.

- b. Sekretaris dan Anggota Kelompok Budaya Kerja bisa berasal dari pejabat struktural, pejabat fungsional, maupun pegawai administrasi. Namun yang diprioritaskan adalah pejabat struktural yang dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya dan tidak memandang pegawai senior atau junior.
- c. Keseluruhan anggota KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat persuasif, komunikatif, akomodatif demokratis, dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja.

### **3. Tugas Kelompok Budaya Kerja**

Agar organisasi Kelompok Budaya Kerja (KBK) dapat mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta mewujudkan tercapainya visi dan misi organisasi, perlu ditetapkan tugas Kelompok Budaya Kerja (KBK), yang antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan pengkajian dan analisis kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja
- b. Menyusun perumusan masukan, pertimbangan dan saran kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja.

## **BAB V**

### **PENERAPAN NILAI NILAI DASAR BUDAYA KERJA**

Agar nilai-nilai budaya kerja dapat terbentuk dan dapat di terapkan dalam setiap pelaksanaan pekerjaan pada setiap unit kerja maka setiap unit kerja wajib membentuk Kelompok Budaya Kerja, hal ini dikarenakan sampai saat ini belum ada kekuatan budaya organisasi yang bermanfaat untuk mendorong peningkatan kinerja individu aparatur. Adapun yang perlu dicermati dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja adalah:

#### **A. SOSIALISASI PENERAPAN NILAI BUDAYA KERJA UNTUK PENGEMBANGAN JATI DIRI, SIKAP DAN PERILAKU**

##### **1. Sosialisasi**

Sosialisasi adalah kegiatan untuk menyampaikan dan menjelaskan mengenai nilai-nilai dasar budaya kerja, baik tentang filosofi, makna, tujuan, fungsi dan bagaimana seharusnya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan agar nilai-nilai dasar budaya kerja diketahui dan dipahami oleh para pegawai. Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan sosialisasi antara lain dalam bentuk ceramah, pelatihan di kantor sendiri (PKS), diskusi, workshop, pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya.

##### **a. Ceramah**

Ceramah adalah kegiatan penyampaian atau penjelasan tentang informasi tertentu, dimana informasi yang disampaikan bersifat satu arah, yaitu dan penceramah kepada peserta. Materi ceramah biasanya berisi nilai-nilai yang masih bersifat umum, misalnya ceramah agama, ceramah etika sosial, ceramah budaya organisasi dan sejenisnya. Penceramah bisa berasal dan dalam kantor sendiri atau dan luar kantor. Dalam rangka pengembangan budaya kerja, maka tema-tema ceramah yang diinginkan dapat dipesankan kepada penceramah yang bersangkutan.

##### **b. Pelatihan di Kantor Sendiri**

Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS) adalah pelatihan di kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri, pelatihan di kantor sendiri (PKS) biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek dan dapat dilakukan sesering mungkin. Materi PKS budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu sesuai dengan waktunya, **misalnya** membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu

seperti **nilai Tanggung Jawab, nilai Integritas, nilai Profesionalisme, atau yang lainnya.**

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

#### **c. Diskusi**

Diskusi adalah pembahasan tema/masalah tertentu yang dilakukan oleh sekelompok orang, lebih bersifat arus informasi dua arah antara pemrasaran dengan peserta diskusi. Diskusi sebenarnya hampir sama dengan PKS, hanya bentuknya biasa lebih besar dan pada PKS. Seperti halnya pada PKS, materi diskusi juga dapat mengambil tema/masalah budaya kerja tertentu yang dianggap penting. Diskusi dapat diselenggarakan dengan pemrasaran tunggal atau diskusi panel, dan pemrasarannya dapat berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor.

#### **d. Workshop**

Workshop adalah suatu lokakarya yang isinya tidak hanya membahas masalah/informasi tertentu saja, tetapi disertai dengan latihan-latihan atau simulasi dengan tujuan agar para peserta dapat cepat memahami masalah yang disampaikan. Sosialisasi budaya kerja dengan cara workshop hasilnya bisa lebih efektif dibandingkan dengan cara yang lainnya. Dengan cara workshop diharapkan para pegawai dapat dengan cepat memahami dan menghayati nilai-nilai dasar budaya kerja, selanjutnya mereka mampu menerapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

#### **e. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara resmi oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu sarana yang baik untuk mensosialisasikan nilai-nilai dasar budaya kerja, karena materi yang diberikan bisa lebih lengkap dibandingkan dengan cara lain. Kurikulum untuk sosialisasi budaya kerja tersebut bisa mencakup:

- Nilai-nilai dasar budaya kerja;
- Metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja;
- Perubahan sikap dan perilaku;
- Pengembangan kreativitas individu dan kelompok;

- Teknik-teknik pemecahan masalah, dan lain-lain.

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

#### **f. Sosialisasi Melalui Media Masa**

Melalui media masa seperti media cetak, elektronik maupun internet/website dapat mensosialisasikan / menyampaikan kepada masyarakat bahwa Instansi Pemerintah telah melaksanakan pengembangan budaya kerja pegawai. Sosialisasi, tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa Aparatur telah melaksanakan pengembangan budaya kerja, sehingga dapat menjadi percontohan bagi instansi-instansi pemerintah lainnya. Dengan sosialisasi semacam ini diharapkan pula para pegawai akan lebih termotivasi untuk melaksanakan budaya kerja dengan sebaik-baiknya.

### **2. Memahami Jati Diri**

Secara harfiah jati diri berarti ciri-ciri utama (inti) sumber kehidupan (nur illahi) yang dapat memancarkan semangat dan daya gerak dalam pribadi manusia yang sangat berpengaruh terhadap pembentukan cipta, rasa, karsa dan karya. Sesuai dengan fitrahnya dan realitasnya aparatur bersifat multi dimensi dan memiliki berbagai peran yaitu sebagai manusia pribadi ciptaannya. Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia terdiri dari Jasmani dan Rohani, akal pikiran, perasaan, jiwa dan hati nurani sehingga mampu mengembangkan cipta, rasa dan karsa sesuai dengan nilai manusiawi di dalam lingkungan sosial. Dalam keadaan apapun manusia mempunyai hasrat untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohani sesuai dengan fitrahnya, untuk hidup, hak untuk keluarga dan mengembangkan keturunan, hak untuk memperoleh keadilan dan hak untuk kebebasan pribadi, hak rasa aman lahir batin, hak atas kesejahteraan. Dalam lingkungan kerja aparatur secara naluri cenderung untuk memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, mengaktualisasikan diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan, kebanggaan atas prestasi kerja, rasa memiliki dan bertanggungjawab untuk pengembangan kepemimpinan, memperluas pengetahuan dan wawasan sehingga dapat menikmati makna hidup yang bahagia lahir dan batin.

### **3. Peran Perilaku Aparatur**

- a. Sebagai sosok aparatur dalam konteks pekerjaan, wajib melakukan kerjasama, saling mendukung, saling asah, asih, asuh dalam rangka peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.

- b. Sebagai pelaksana wajib mentaati hukum, kebijakan pimpinan dan prosedur /tata kerja, perintah serta petunjuk atasan, wajib loyal dan bertanggungjawab terhadap tugas, memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pemimpinnya.
- c. Sebagai seorang pemimpin wajib menjadi tauladan, mampu membimbing, mendidik, mengawasi dan mengembangkan kemampuan bawahan. Mempersiapkan pemimpin yang lebih baik masa mendatang **bersikap ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun kurso, tut wuri handayani**, bertindak tegas, arif, adil dan bijaksana.
- d. Dalam warga masyarakat ikut serta secara aktif dalam bermasyarakat dalam rangka membina dan meningkatkan kesejahteraan bersama, ketertiban umum, ketenteraman, kerukunan dan taat hukum.

Dalam kaitannya dengan pengembangan budaya kerja, diharapkan sebagai sosok pribadi teladan dalam lingkungan yang mampu menampilkan jati dirinya sebagai aparatur yang setia, bermoral, profesional, berdisiplin, kreatif dan bertanggungjawab baik secara moral maupun organisatoris dengan norma yang berlaku. Oleh karena pemahaman dan penghayatan terhadap nilai/makna hidup, nilai agama dan pendidikan harus diarahkan untuk mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang profesional dan bertanggungjawab. Profesionalisme tanpa akhlak akan membuahkan sosok manusia yang cerdas intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasannya hanya akan memperdaya orang lain bahkan kecerdasannya dipakai untuk mencari celah serta justifikasi penyimpangan perilakunya. Begitu juga nilai akhlak yang bersih tanpa profesional tidak akan membuahkan hasil/kinerja yang optimal, sehingga kedua dimensi ini bagian dan arah pengembangan budaya kerja aparatur (IQ, EQ, SQ). Kinerja bangsa selama ini (dewasa ini) berada pada ranking terendah di antara negara Asia, bahkan di Asia Tenggara, karena aparatur kurang komitmen, konsisten bahkan mengesampingkan nilai-nilai dasar budaya kerja, untuk diperlukan langkah-langkah pengembangan jati diri melalui:

1. bersujud dan pandai bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmad dan nikmat-Nya, karena termasuk manusia yang beruntung untuk mendapatkan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa menerima amanah sehingga memiliki kesempatan untuk berkarya, beramal yang dapat digunakan sebagai bekal dikelak kemudian hari;
2. renungkan kembali dengan hati yang tenang, pikiran yang jernih serta mohon ridha dan bimbingan Tuhan Yang Maha Esa untuk memahami

- siapa jati diri kita sebenarnya apa yang selama ini dilakukan untuk kepentingan pribadi, keluarga, masyarakat, negara, dan agama;
3. renungkan kembali dengan sungguh-sungguh apakah kelemahan dan kekurangan kita selama ini dan kelebihan potensi serta bakat yang kita miliki;
  4. tentukan dan perbaiki tujuan kita hidup untuk mewujudkan hidup yang bahagia penuh makna sebagai makhluk yang mulia berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini;
  5. pegang teguh komitmen untuk mewujudkan tujuan dan isi hidup dalam melaksanakan setiap pekerjaan sebagai amanah dan amal yang sholeh, ikhlas, jujur, profesional, tekun, sabar dan bertanggungjawab serta memohon bimbingan Tuhan Yang Maha Esa;
  6. buat rencana kerja secara cermat dan realistis, laksanakan rencana kerja secara konsisten dan berkelanjutan dengan niat yang baik, ikhlas, jujur profesional dan bertanggungjawab sesuai dengan hati nurani, norma dan prinsip, sistem, etika, moral dalam lingkungan kerja;
  7. lakukan evaluasi, introspeksi dan koreksi pribadi setiap saat, tetapkan hati dan tekad bahwa prestasi hari ini lebih baik dari kemarin dan prestasi hari esok harus lebih baik dari hari ini.

#### **B. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA MELALUI PENGEMBANGAN KERJASAMA DAN DINAMIKA KELOMPOK KERJA**

Penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja akan berhasil, bila :

1. Adanya komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pemimpin unit kerja yang ada dibawahnya.
2. Disadari bahwa pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok merupakan salah satu cara penting untuk mengembangkan kemampuan Sumber Daya Manusia dan kinerja kelompok/unit instansi/pemerintah.
3. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok kerja.
4. Ada kesediaan pimpinan dan anggota untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang lebih efisien.
5. Terdapat saling percaya antara atasan, bawahan dan antar anggota kelompok kerja.
6. Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh seluruh anggota unit organisasinya.

7. Ada perhatian yang cukup besar dari pimpinan dan partisipasi penuh dari anggota kelompok kerja.
8. Ada tindak lanjut yang nyata atas hasil-hasil kelompok kerja untuk meningkatkan kinerjanya.
9. Adanya dukungan sosial dari lingkungan kerjanya.
10. Dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

Dalam mengembangkan kerjasama tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Tujuan I target yang konkrit yang bisa dipahami dan disepakati oleh para anggota kelompok.
2. Kejelasan tugas dan peran, fungsi masing-masing anggota dan mengetahui cara melakukan dengan baik.
3. Kejelasan aturan bagaimana menghadapi dan menyelesaikan konflik antar kelompok kerja maupun dengan kelompok lain.
4. Menghindari pergantian atau perubahan susunan kelompok kerja secara berlebihan untuk menjaga stabilitas dan kontinuitas
5. Menciptakan kelompok kerja yang kondusif menjalin interaksi sosial yang efektif.

### **C. PENERAPAN NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI KEBIJAKAN PUBLIK**

Pada dasarnya setiap manusia dalam menjalankan kegiatannya mempunyai kebutuhan jasmani dan rohani, dalam melakukan kegiatan manusia perlu didorong dan diberikan rangsangan (stimulan) yang berupa **kebutuhan jasmaniah** terdiri dari:

1. kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, kesehatan, pendidikan, kebutuhan harga diri);
2. kebutuhan transportasi dan komunikasi.

Sedangkan **kebutuhan rohani** terdiri dari:

- 1) rasa aman, selamat;
- 2) kebutuhan kebebasan dan;
- 3) kebutuhan untuk diterima oleh masyarakat.

Agar setiap peraturan perundang-undangan dan kebijakan publik mencapai tujuan dan sasaran secara efektif dan efisien, maka dalam proses pengambilan keputusan hendaknya memenuhi prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik yaitu:

1. kepastian hukum;
2. tertib;

3. kepentingan umum;
4. terbuka;
5. professional;
6. proporsional;
7. akuntabilitas;
8. efektif;
9. efisiensi.

Disamping itu juga mengutamakan pada perlindungan Hak Azasi Manusia (HAM), penanggulangan kemiskinan, pemberdayaan masyarakat, kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan hidup, cepat tepat dalam mengatasi konflik sehingga suasana kehidupan masyarakat merasa tenteram dan kondusif, damai dan saling menyayangi, saling tolong menolong. Oleh karena untuk mencapai hal tersebut pemerintah harus memiliki komitmen, jujur, konsisten, keteguhan hati, kearifan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dan tidak tergoyahkan oleh bisikan-bisikan yang menggoda iman untuk memanfaatkan kenikmatan pribadi.

**BAB VI**  
**PENUTUP**

Pedoman pelaksanaan program pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur disusun dalam rangka mewujudkan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pokok dan fungsi guna peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur daerah Kabupaten Lampung Timur dan pembentukan susunan organisasi dan tata kerja kelompok budaya kerja.

Pedoman pengembangan budaya kerja aparatur ini diharapkan dapat mendorong terwujudnya peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja pelayanan dalam menuju Kepemerintahan yang baik (*good governance*). Dalam perspektif yang lebih luas pedoman pelaksanaan pengembangan budaya kerja ini berfungsi sebagai media pertanggungjawaban kepada publik. Untuk dapat diimplementasikan dengan efektif mengharapakan dukungan dan peran aktif seluruh unsur pimpinan dan aparatur Instansi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lampung Timur maupun masyarakat.

Bahwa pedoman ini merupakan pemikiran dasar dan masih membutuhkan perbaikan, bahkan penyesuaian lebih lanjut dengan perkembangan keadaan, kebutuhan dan kondisi Pemerintah Kabupaten Lampung Timur.

**Plt. BUPATI LAMPUNG TIMUR**  
**WAKIL BUPATI,**



**ERWIN ARIFIN**