



**BUPATI TANGGAMUS
PROVINSI LAMPUNG**

**PERATURAN BUPATI TANGGAMUS
NOMOR 78 TAHUN 2016**

TENTANG

**PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH KABUPATEN TANGGAMUS**

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI TANGGAMUS,

- Menimbang :**
- a. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral aparatur pemerintah serta guna meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat, perlu mengembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah secara intensif, berkelanjutan dan menyeluruh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus;
 - b. bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai—nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus diperlukan komitmen yang tinggi dan konsistensi dari seluruh jajaran aparatur pemerintah yang dapat mendukung terwujudnya penyelenggaraan Pemerintah Daerah yang efektif dan efisien;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a dan huruf b, agar pelaksanaan pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah dapat berjalan secara terencana, sistematis dan efektif, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Budaya Kerja dilingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus;
- Mengingat :**
1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 2. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1997 tentang Pembentukan Kabupaten Daerah Tingkat II Tulang Bawang dan Kabupaten Daerah Tingkat II Tanggamus (Lembaran Negara RI Tahun 1997 Nomor 2, Tambahan LNRI, Nomor 3667);
 3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
 4. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234).

5. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 05, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah di ubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 09 Tahun 2015 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilai Prestasi Kerja Pegawai Negara Sipil (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah;
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
10. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Tahun 2015 Nomor 2036).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TANGGAMUS TENTANG PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN TANGGAMUS

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Dalam peraturan bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Tanggamus
2. Perangkat Daerah adalah bupati dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah.
3. Bupati adalah Bupati Tanggamus
4. Budaya Kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing.
5. Aparatur Pemerintah adalah penyelenggara pemerintah di daerah yang dalam melakukan tugas kenegaraannya dibiayai dan digaji oleh negara.
6. Internalisasi adalah proses penanaman nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Tanggamus.
7. Sosialisasi adalah proses pemberian pemahaman yang mendorong aparatur

BAB II
MAKSUD DAN TUJUAN

Pasal 2

- (1) Maksud ditetapkannya Peraturan Bupati ini adalah sebagai acuan dasar bagi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanggamus dalam melaksanakan Budaya Kerja.
- (2) Tujuan ditetapkannya Peraturan Bupati ini adalah untuk meningkatkan Kinerja aparatur melalui perubahan sikap, perilaku dan pola pikir melalui nilai-nilai budaya kerja.

BAB III
BUDAYA KERJA

Pasal 3

- (1) Setiap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi atau proses kerja aparatur pemerintah di lingkungan pemerintah Daerah wajib menetapkan nilai-nilai budaya kerja yang pelaksanaannya diukur dari indikator-indikator perilaku yang ditetapkan.
- (2) Budaya Kerja dan indikator perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (1), tercantum dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB IV
INTERNALISASI DAN SOSIALISASI

Pasal 4

Internalisasi dan sosialisasi nilai budaya kerja dilakukan secara terus menerus kepada Aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah.

Pasal 5

Kepala SKPD bertanggungjawab atas pelaksanaan internalisasi nilai budaya kerja di lingkungan SKPD masing-masing.

Pasal 6

Sosialisasi nilai budaya kerja dilaksanakan oleh Sekretaris Daerah dan SKPD yang membidangi pembinaan aparatur.

BAB V
MONITORING DAN EVALUASI

Pasal 7

- (2) Untuk melaksanakan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dibentuk Tim Monitoring dan Evaluasi yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati.

**BAB VI
PELAPORAN**

Pasal 8

Hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi nilai budaya kerja dilaporkan kepada Bupati.

**BAB VII
KETENTUAN PENUTUP**

Pasal 9



Peraturan Bupati ini dimulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kabupaten Tanggamus

Ditetapkan di Kotaagung
pada tanggal 30 Desember 2016

Plt. BUPATI TANGGAMUS,


SAMSUL HADI

Ass B.10 Adm

—
—
17


Diundangkan di Kotaagung
pada tanggal 30 Desember 2016

SEKRETARIS DAERAH KABUPATEN TANGGAMUS,


MUKHLIS BASRI

**PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN TANGGAMUS**

I. PENDAHULUAN

A. UMUM

1. Tantangan dalam melaksanakan tugas sebagai aparatur negara sangat memperhatikan, oleh karena itu perlu dikembangkan konkritisasi budaya kerja aparatur negara demi terwujudnya aparatur negara yang bersih dan berwibawa dengan tujuan terciptanya kesejahteraan aparatur negara dengan harapan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara baik dan benar.
2. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara di daerah diarahkan untuk meningkatkan kinerja Pemerintah melalui pembinaan aparatur yang etis, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab, dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik, sekaligus untuk memantapkan dan memelihara persatuan bangsa dan menjaga integritas nasional secara lestari.
3. Sasaran dalam jangka pendek dan menengah yang ingin dicapai meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - a. Menumbuh kembangkan nilai-nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur negara yang bersumber dari nilai-nilai Pancasila, Agama, Tradisi, dan nilai-nilai kerja produktif modern, sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - b. Memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur negara yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintah, pembangunan dan pelayanan masyarakat, sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktek KKN;
 - c. Meningkatkan Kinerja Aparatur Negara melalui kelompok-kelompok kerja dan forum-forum profesional, agar lebih peka, kreatif dan dinamis untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan masyarakat serta daya saing di dalam negeri maupun internasional.
 - d. Memperbaiki citra aparatur negara dan meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah.
4. Pengembangan Budaya Kerja mempunyai manfaat ganda baik bagi pegawai itu sendiri maupun bagi instansi/unit organisasi yang bersangkutan maupun bagi masyarakat, bangsa dan negara keseluruhan yaitu:
 - a. Bagi pegawai itu sendiri, memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, berlebih memahami makna hidup dan pengabdian sebagai aparatur negara dengan cara bekerja sebaik-baiknya dan berprestasi dalam lingkungan tugas kerja.
 - b. Bagi Instansi bersangkutan dapat meningkatkan kerja sama dan menciptakan lingkungan kerja bagi Aparatur untuk tetap berkreatifitas.

- c. Potensial seluruh Aparatur Negara dapat diarahkan untuk dapat menjawab masalah-masalah yang dihadapi baik masalah maupun nasional.

B. Tujuan

Petunjuk Teknis Pengembagana Budaya Kerja Aparatur Negara di Daerah ini dimaksudkan untuk untuk dijadikan sebagai pedoman bagi Aparatur Negara di Daerah dalam rangka melakukan dan menanamkan nilai-nilai budaya kerja untuk mewujudnya aparatur negara yang berdayaguna dan berhasil guna.

C. Pengertian

Dalam Petunjuk Teknis Pengembangan Budaya Kerja ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah Kabupaten adalah Daerah Kabupaten Tanggamus
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kabupaten Tanggamus.
3. Bupati adalah Bupati Tanggamus
4. Sekretaris Daerah Kabupaten adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Tanggamus.
5. Keputusan Bupati adalah Keputusan Bupati Tanggamus.
6. Perangkat Daerah Kabupaten adalah Perangkat Daerah Kabupaten Tanggamus.
7. Aparatur Negara di Daerah adalah Pegawai Negara Sipil yang berkedudukannya menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya pada lingkup Pemerintah Daerah.
8. Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penug makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan dapat memuaskan masyarakat yang di layani.
9. Budaya kerja secara praktis dapat dikatakan mengandung beberapa pengertian yaitu:
 - a. Ada pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumen, system kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya.
 - b. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
 - c. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
 - d. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan(Interdependensi), baik sosial maupun lingkungan non sosial.
 - e. Budaya kerja aparatur negara sangat sederhana dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tetinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.
10. Nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi

11. Fungsi nilai adalah suatu makna yang dapat:
 - a. Memberikan tujuan, arti, kesenangan pada kehidupan untuk melakukan sesuatu.
 - b. Mempermudah dalam membuat keputusan.
 - c. Menentukan bagaimana kita melihat dan memahami persoalan.
 - d. Memberi arti, makna dan signifikansi pada masalah tertentu.
 - e. Ada yang bersifat sesaat dan ada juga yang bersifat permanen.
12. Syarat keberhasilan Pengembangan Budaya Kerja:
 - a. Komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan pimpinan unit organisasi dibawahnya.
 - b. Nilai-nilai dasar pembentukan sikap dan perilaku aparatur yang diterapkan dan harus dapat dimengerti, dipahami dengan baik oleh pimpinan maupun anggota.
 - c. Bersikap terbuka dan saling percaya antara pimpinan dan bawahan dalam menerima perubahan.
 - d. Budaya kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, dan ada tindak lanjut yang nyata dari hasil pembentukan kelompok budaya kerja yang dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan.
13. Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja.
 - a. Ada Pola sikap tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen baik system, teknologi dan bahasa yang digunakan.
 - b. Budaya persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang akan mempengaruhi setiap tingkah laku dalam melaksanakan tugas.
 - c. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan dan proses seleksi (menerima dan menolak)
14. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja.
 - a. Penerapan nilai-nilai budaya kerja harus sesuai dengan visi, misi yang diemban oleh organisasi dalam melaksanakan tujuan
 - b. Peningkatan kerja Aparatur Daerah baik secara individu maupun secara per-unit organisasi secara nasional yang dapat berhasil guna dan berdayaguna
 - c. Proses peningkatan:
 - Penerapan nilai budaya kerja untuk mengemban jati diri sikap dan perilaku aparatur negara sebagai pelayan masyarakat
 - Pengembangan kerja saat ini dan dinamika kelompok
 - Untuk memperbaiki kebijakan publik.
 - Memperbaiki pelaksanaan manajemen dan pelayanan masyarakat
 - Untuk memperbaiki pengawasan, evaluasi kerja dan menegakkan hukum secara konsisten.
 - d. Dalam pelaksanaan budaya kerja perlu diadakan sosialisasi, baik sosialisasi dari dalam aparatur sendiri maupun sosialisasi kepada masyarakat
15. Langkah-Langkah Pokok Sosialisasi dan Pengembangan Budaya Kerja adalah:
 - a) Internalisasi dan Institusionalisasi :
 - Komitmen dan keteladanan dari pimpinan instansi untuk dilaksanakan secara nyata dan konsisten nilai budaya kerja sesuai dengan visi, misi dan aturan-aturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas.
 - Pengembangan dinamika kelompok kerja.
 - Penyelenggaraan pendidikan dan latihan.

- b) Mengembangkan partisipasi dan opini publik untuk menciptakan lingkungan yang kondusif
16. Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja adalah :
- a) Memahami isi UUD 45, Visi dan Misi, Tupoksi, Renstra dari instansi masing-masing
 - b) Membentuk kelompok-kelompok kerja atau mengaktifkan kelompok kerja yang ada sesuai dengan kebutuhan.
 - c) Mengidentifikasi dan inventarisasi masalah-masalah penyebab rendahnya kinerja aparatur negara di daerah.
 - d) Menyusun rencana strategis pelaksanaan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja instansi masing-masing
 - e) Melaksanakan dan memperbaiki program kerja dalam mengembangkan budaya kerja secara bertahap dan berkelanjutan.
 - f) Memantau dan mengevaluasi dan memperbaiki pelaksanaan pengembangan budaya kerja secara terus menerus.
 - g) Penerapan hasil-hasil kerja kelompok budaya kerja untuk meningkatkan kinerja dilingkungan instansi dengan lingkup bidang dan tugasnya.
 - h) Melaksanakan evaluasi kerja instansi secara menyeluruh.
 - i) Melaporkan perkembangan program diatas pada setiap akhir tahun kepada pimpinan instansi terkait dan disampaikan kepada Bupati Tanggamus dan ditembuskan kepada Menpan.
17. Komitmen adalah Keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.
18. Konsistensi adalah Ketetapan, kesesuaian, ketaatan dan kemantapan dalam bertindak sesuai dengan Visi, Misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan atau aturan yang ditetapkan (tahap dasar)
19. Visi adalah pandangan kedepan dan arah tujuan yang ingin diwujudkan.
20. Misi adalah tugas yang diemban untuk mencapai sasaran-sasaran pokok/strategis dan tujuan organisasi tertentu.

II. NILAI -NILAI DASAR BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA

A. Nilai-nilai Dasar Budaya Kerja

Nilai-nilai budaya kerja mencakup keadaan saat ini, dan bagaimana seharusnya cara meningkatkan dan mencari solusi/pemecahannya untuk dapat dikembangkan lebih lanjut, dengan uraian ini diharapkan dapat benar-benar dipahami mengenai arti, peranan dan urgensi setiap nilai dalam usaha pengembangan budaya kerja untuk meningkatkan budaya kerja aparatur negara serta kualitas pelayanan pada masyarakat secara berkelanjutan yang berorientasi pada terlaksananya tata pemerintahan yang baik.

1. Komitmen dan Konsisten terhadap Visi dan Misi dan tujuan organisasi.

a. Pengertian

Organisasi : Kelompok orang dan sarana kerja sama untuk mencapai tujuan.

Visi : Pandangan kedepan dan arah tujuan yang ingin diwujudkan.

Misi : Tugas yang diemban untuk mencapai sasaran-sasaran pokok/strategis dan tujuan organisasi tertentu.

Komitmen : Keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini

konsistensi : Ketetapan, kesesuaian, ketaatan dan kemantapan dalam bertindak sesuai dengan Visi, Misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan atau aturan yang ditetapkan (tahap asas)

b. Keadaan saat ini

- Sering terjadi penyimpangan dan kesalahan (deviasi dan distorsi) dalam kebijakan publik yang berdampak luas kepada masyarakat. Kebijakan publik yang baik dan benar bagi bangsa Indonesia adalah mengacu pada nilai-nilai Pancasila, UUD 45, untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan mutu pelayanan masyarakat. Tetapi pada masa lalu banyak kebijakan pemerintah yang lebih menguntungkan sekelompok pengusaha besar (Konglomerat), beberapa pejabat dan para kerabatnya dengan melakukan KKN, hal tersebut terjadi karena para pejabat dan para konglomerat tersebut tidak memegang teguh amanat dan tidak konsisten dengan nilai-nilai Pancasila, dalam menyelenggaraan pemerintahan negara yang baik.
- Banyak kebijakan, peraturan perundangan dan instrumen manajemen yang telah diperbaiki tetapi dalam pelaksanaannya jauh berbeda dari yang diharapkan, misalnya dibidang Aparatur Negara, Undang-undang Pemberantasan Korupsi, KEPPRES Tentang Pengadaan Barang/Jasa, Bidang Pertanahan, Keuangan dan Perbankan, Pertambangan dan Energi, Perhubungan, Pekerjaan Umum dan lain-lain ternyata banyak terjadi penyimpangan karena sikap dan perilaku yang tidak konsisten dari para aparatur pelaksanaannya dan cenderung memanfaatkan kesempatan untuk mencari keuntungan pribadi atau kelompoknya.

c. Keadaan yang seharusnya.

- Memahami dengan baik dan benar serta memegang teguh amanat konstitusi, visi dan misi instansinya dan melaksanakannya dengan taat asas dalam tugas sehari-hari
- Komitmen dan konsistensi terhadap visi dan misi organisasi harus terus ditingkatkan
- Penyelarasan kepentingan pribadi dan organisasi
- Kepentingan negara harus ditempatkan diatas kepentingan pribadi dan golongan
- Sistem yang ada harus mendukung peningkatan komitmen dan konsistensi terhadap visi, misi dan tujuan organisasi.

d. Cara peningkatan

- Perumusan visi dan misi yang tepat dan dimengerti mampu mengantar kan jiwa dan menumbuhkan semangat serta motivasi kerja untuk menggalang kebersamaan mencapai tujuan bersama.
- Visi dan Misi harus menjadi acuan kebijakan, program, rencana strategi, prosedur kerja, dan evaluasi kinerja.
- Pemimpin supaya cermat dalam menggerakkan organisasi sesuai visi dan misi, perlu pembinaan sikap komitmen dan konsisten secara berkelanjutan.
- Disiplin dan pengawasan yang ketat untuk bekerja taat asas sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, metode kerja standar dan prosedur kerja.

- Sosialisasi terus menerus tentang Visi, misi dan tujuan organisasi sehingga tumbuh rasa kebersamaan dan rasa memiliki untuk mengaktualisasikan visi, misi dan tujuan organisasi tersebut dengan didukung sistem birokrasi yang sehat.
- Komitmen dan konsistensi pada visi dan misi karena ketauladanan pemimpin sangat berpengaruh pada bawahan dalam mengembangkan prestasi kerja, memantapkan organisasi dan mengembangkan budaya kerja aparatur negara.
- Pelaksanaan komitmen dan konsistensi perlu dievaluasi guna revisi/perbaikan /penyesuaian dari komitmen dan konsistensi tersebut. Sehingga tetap berguna sebagai sarana mencapai tujuan organisasi.

2. Wewenang dan tanggungjawab

a. Pengertian

Wewenang : Hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu
 Tanggungjawab : Kesiediaan menanggung sesuatu, bila salah wajib memperbaiki atau dapat dituntut, dan diperkarakan.

Pengertian : Seorang aparatur negara dalam menjalankan tugasnya diberi wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan kedudukan dan posisi jabatannya.
 Hendaknya kewenangan dan tanggung jawab yang diberikan itu dijalankan dengan baik, agar tidak ada pihak lain yang dirugikan.

b. Keadaan saat ini

- Pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab aparatur saat ini belum seimbang
- Tanggungjawab aparatur negara masih rendah, wewenang yang kurang jelas, dedikasi yang rendah, serta sistem manajemen pelayanan yang masih kurang baik, sehingga layanan aparatur kepada masyarakat masih jauh dari harapan, baik kualitas, kepastian maupun sikap aparaturnya.
- Arogansi pemegang wewenang/kekuasaan dalam menjalankan tugasnya seakan-akan tidak dapat dipersalahkan.
- Masih adanya kekuasaan yang berlebihan pada masa pemerintah yang lalu dan belum dapat di perbaiki sepenuhnya. Banyak wewenang dan tanggungjawab yang belum diatur sesuai kebutuhan organisasi bagi upaya peningkatan prestasi kerja.

Contoh :

1. *Pejabat yang melayani atasan secara berlebihan meskipun isi perintahnya tidak benar, agar tidak dipindahkan keposisi yang kurang baik.*
2. *Anggota keluarga pejabat penguasa dipermudah ijin bisnisnya atau diberikan fasilitas khusus, meskipun mengganggu kepentingan umum. Maka aparatur disalahkan oleh masyarakat karena dianggap menyalahgunakan wewenangnya.*

- c. Keadaan yang seharusnya.
 - Wewenang dan tanggungjawab aparatur harus jelas dan tegas, agar kepastian dan perlindungan hukum bagi aparatur yang menjalankan tugas dengan baik dan benar sesuai dengan kebijakan yang berlaku serta pemberian sanksi bagi yang menyimpang atau menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawab.
 - Upaya optimal perlu dilakukan untuk mengembangkan budaya kerja yang dapat mendukung bahkan menjamin peningkatan layanan masyarakat, efektivitas pemerintah dan mempertinggi kinerja aparatur negara.
- d. Cara peningkatan
 - Penegasan wewenang dan tanggungjawab secara rinci dan jelas.
 - Setiap aparatur harus menyampaikan laporan pertanggungjawaban tugas/ jabatannya berdasarkan rencana kerja yang jelas.
 - Pelaksanaan tugas harus mengacu dan tunduk pada system/tata kerja dan bukan kepada perorangan.
 - Bekerja taat asas diikuti dengan penegakan aturan (Law enforcement) secara konsisten tanpa pengecualian.
 - Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab harus didukung keahlian, keterampilan, dan legalitas pejabat yang menerima pendelegasian tersebut.
 - Perlu diciptakan suatu system penghargaan dan hukuman sehingga dapat memberikan motivasi kepada seluruh aparatur untuk bekerja lebih baik dengan semangat persaingan sehat.

3. Keiklasan dan kejujuran

- a. Pengertian
 - 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 dari tuhan.
 - Kejujuran atau dikenal dengan kata " Siddiq " adalah komponen rohanui yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji.
 - Jujur adalah orang benar dalam setiap kata, perbuatan, dan keadaan batinnya. Jujur ditunjukkan oleh perilaku yang diikuti dengan sikap tanggungjawab atas sesuatu yang diperbuatnya.
 - Kejujuran berarti juga keberanian untuk mengatasi dirinya sendiri, berani menolak dan bertindak melawan segala kebatilan yang bertentang dengan suara hati/kalbunya.
- b. Keadaan saat ini
 - Didalam praktek lapangan sulit dibedakan antara ikhlas dan tidak ikhlas, antara jujur dan tidak jujur.
 - Banyak masalah yang timbul pada era reformasi yang merupakan akibat ketidak jujuran pada era Orde Baru dalam pemberian informasi masyarakat.
 - Pejabat atasan yang KKN akan menyebabkan KKN meluas pada Para Pejabat bawahan dan masyarakat.
 - Memberi Tip pada pejabat yang melayani atau semacam upeti pada atasan sudah menjadi teradisi, kebiasaan yang sudah mengakar.

- Gaji pegawai pemerintah yang kecil nilainya bila dibandingkan dengan harga barang jasa lainnya.
 - Contoh tidak baik yang diberikan oleh pimpinan/ atasan.
- c. Keadaan yang seharusnya
- Kejujuran yang berpegang pada objektivitas sangat diperlukan dalam pembuatan rencana, penentuan kebijakan, pengambilan keputusan, penentuan anggaran dan setiap pelaksanaan pekerjaan.
 - Aparat dalam melaksanakan tugas harus profesional dan jujur kepada siapapun, motivasi tinggi, dan selalu berusaha melaksanakan setiap tugas sebagai amanah yang harus ditunaikan dengan sebaik-baiknya.
 - Aparatur negara yang bersih (jujur dan ikhlas) menjadi kunci bagi tumbuhnya rasa hormat dan kepercayaan masyarakat kepada Aparatur Pemerintah, sehingga Pemerintah menjadi dipercaya dan berwibawa.
- d. Cara Peningkatan
- Untuk meningkatkan keikhlasan dan kejujuran kerja dikalangan Aparatur Negara perlu diupayakan :
- Peningkatan pendapat/kesejahteraan Aparatur Negara sehingga tidak ada alasan bagi petugas untuk meminta dana dari masyarakat, untuk keperluan pelaksanaan tugasnya
 - Pengawasan yang tepat dan tidak pandang bulu serta penguasaan saksi yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - Pengembangan sikap perilaku positif, ikhlas, jujur, tidak pamer dikalangan Pimpinan mulai dari Pimpinan Nasional sampai dengan jajaran dibawahnya.
 - Penetapan prosedur kerja yang baku dan transparan, terutama untuk kegiatan yang sifatnya pelayanan kepada masyarakat, sehingga dapat diketahui secara pasti hak dan kewajibannya dalam memperoleh pelayanan dari aparatur negara.

4. Integritas dan profesionalisme

a. Pengertian

- Seorang yang bekerja dalam sebuah instansi/lembaga harus dapat menyatu dengan bidang kerjanya dan system yang ada serta tidak melakukan tindakan negatif karena pekerjaan itu sebagai sandaran hidup.
- Orang yang mempunyai integritas yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta konsisten dalam kata dan perbuatan.
- Inti profesionalisme : kepandaian, keahlian, keterampilan tertentu. Profesional adalah orang yang terampil, andal dan sangat bertanggungjawab dalam menjalankan profesinya. Orang yang tidak mempunyai integritas biasanya tidak professional.
- Salah satu penyebab terpenting dari tidak adanya integritas dan profesionalisme adalah tidak adanya system merit yang jelas untuk mengukur kinerja pegawai.
Dikalangan pegawai, tidak adanya integritas dan profesionalisme tampak pada perilaku yang tidak bisa diandalkan: sering mangkir, datang terlambat dan pulang cepat, menunda-nunda pekerjaan dan lain-lain.

b. Keadaan saat ini

- Saat ini masih banyak aparatur yang integritas dan profesionalismenya rendah, selalu mau menang sendiri dan biasanya tidak mau disalahkan karena menganggap dirinya sebagai penguasa resmi yang sah.
- Banyak sorotan masyarakat terhadap profesionalisme aparatur negara, menandakan bahwa masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara.
- Kurangnya kesadaran aparatur negara meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual.
- Tidak adanya keharusan atau persyaratan untuk mengikuti pelatihan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Sering terjadi diklat yang diikuti tidak memiliki kaitan langsung dengan bidang tugasnya.
- Adapun penyebab tidak adanya integritas dan profesionalisme antara lain disebabkan : tidak adanya sistem merit yang jelas untuk mengukur kinerja pegawai dan tidak lanjut hasil penilaiannya; banyak wewenang dan tanggung jawab yang belum diatur sesuai dengan kebutuhan organisasi; faktor lain yang menyebabkan tidak ada integritas dan profesionalisme adalah system rekrutmen yang mengandalkan hanya ijazah, bukan kemampuan riil pengalaman dan keahliannya serta adanya praktek KKN seperti (kata beletje, memberi suap dan sebagainya)

c. Keadaan yang seharusnya

Aparatur negara yang memiliki integritas, akan menerapkan asas profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya diperlukan Aparatur yang memiliki integritas dan profesionalisme yang tinggi.

- Integritas adalah bagian yang sangat penting dari karatkter seseorang aparatur yang berkembang melalu pembinaan, internalisasi dan aktualisasi nilai-nilai, dan agama yang dianutnya.
- Semua pegawai hendaknya profesional pada bidang tugasnya masing-masing agar tercapai kinerja yang optimal.

d. Cara Peningkatan

- Peningkatan kesejahteraan , pengawasan dan contoh dari keteladanan pemimpin Instansi suatu uni Organisasi.
- Prosedur seleksi dan rekrutmen yang ketat berdasarkan kriteria obyektif dan bebas KKN
- Pemberian penghargaan dan saksi berdasarkan system merit yang obyektif dan dimungkinkan untuk memutuskan hubungan kerja PNS seperti pegawai lainnya disektor swasta.
- Penentuan ukuran kinerja pelayanan bagi setiap instansi yang melayani masyarakat, sehingga dapat dinilai integritas dan profesionalitas aparat.

5. Kreativitas dan Kepekaan

a. Pengertian

Kreatifitas ide-ide baru secara spontan muncul dari 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 biasanya baik dan diaopsi menjadi nilai baik dan benar. Tetapi biar juga Ide-ide itu gagal mencapai suatu nilai mengandung resiko kita tidak waspada.

b. Kepekaan

Respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi sesuatu 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 negebai peluang. Jika fungsi kepekaan ini dimiliki oleh Aparatur dalam organisasi, mereka akan cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi diluar lingkungan organisasi dan peluang untuk menyelamatkan diri dan organisasi lebih dini dapat disiapkan.

c. Keadaan saat ini

- Ide baru (Kreativitas) dari karyawan sering kurang mendapat perhatian dari atasan, karena dianggap merepotkan atau mengganggu kebijakan dan prosedur yang sudah ada atau mapan.
- Aparatur negara umumnya belum peka terhadap keluhan masyarakat-masyarakat yang dilayani dan mengabaikan kritik yang muncul dari lingkungan karena dianggap biasa-biasa saja.
- Kreativitas Aparat sering diabaikan karena dianggap menyimpang dari kebijakan atau prosedur yang ada dan hanya akan merepotkan
- Keluhan masyarakat yang diabaikan mungkin saja disebabkan kurangnya sarana dan prasarana atau keengganan Aparat untuk menanggapi keluhan.
- Banyak pejabat tidak tanggap dan tidak kreatif untuk mengimplementasikan kebijakan publik yang ideal, karena tidak sesuai dengan kepentingan dan seleranya.

d. Keadaan yang seharusnya

- Lingkungan kerja yang mendorong kreativitas Aparatur harus ditumbuh kembangkan untuk memperbaiki cara kerja dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga Aparatur yang kreatif dihargai dan diperhatikan.
- Keluhan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh Aparatur Negara harus ditanggapi secara serius dan di carikan jalan pemecahannya, bila perlu mengubah system dan prosedur yang ada. Kepekaan aparat terhadap keluhan dari masyarakat sangat diperlukan, sehingga timbul kreativitas untuk permasalahan.

e. Cara Peningkatan

- Pemberian penghargaan bagi Aparatur yang kreatif dalam meningkatkan tugas dan kewajibanyaserta sanksi bai Aparatur yang masih melakukan KKN.

- Keterbukaan (transparansi) dalam perumusan, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan publik khususnya dalam rekrutmen, promosi dan pelayanan masyarakat, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan terhadap Aparatur Negara yang berkepentingan.
- Pemberdayaan pusat penelitian (Puslitbang) pada setiap organisasi untuk menampung gagasan dan masukan masyarakat untuk menumbuhkan kreativitas dan kepekaan.

6. Kepemimpinan dan Keteladanan

a. Pengertian

Kepemimpinan (Leadership), yaitu:

- Kepemimpinan berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuannya 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 berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan.

Keteladanan, yaitu:

- yang dimaksud dengan keteladanan ialah 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 bawahannya sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh.
- Sikap perilaku yang menjadi kerangka acuan (Frame of References) bawahan dalam hal yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun nilai-nilai (Profesi dan moral) sehingga bawahan akan bertindak sesuai dengan kerangka acuan positif berdasarkan rasa hormat dan penghormatan.
- Sifat Pemimpin yang tingkah laku atau prilakunya dapat ditiru dan menjadi teladan bagi bawahannya dan orang lain antara lain adalah : Takwa, Profesional, Belajar terus, integritas, adil, arif tegas dan bertanggung jawab, ramah, rendah hati, gembira, saling asih, asah, asuh, sabar , dan tersenyum.

b. Keadaan saat ini

- Kebanyakan Aparatur Negara saat ini menang sendiri, tidak mau melihat kekurangan dirinya, bersifat otoriter, tidak memperlihatkan sifat dan perilaku yang dapat dijadikan contoh, bahkan sering bertentangan dengan yang diharapkan bawahan dan masyarakat.
- Para Pemimpin belum memiliki sifat kepemimpinan yang bertumpu pada nilai moral serta kesadaran terhadap misi yang diemban. Mereka menempatkan dirinya sebagai "Penguasa", sehingga mempengaruhi bawahannya atas dasar kekuatan atau

wewenang resmi dan tidak didasarkan rasa tanggung jawab moral dan sosial.

- Sikap yang berimprovisasi vertikal menyababkan hilangnya kreativitas, rasa takut untuk berinovasi dan mendaya gunakan kreativitas serta mengembangkan potensi bawahan dan organisasi.
- Budaya suap bukan hal rahasia, sehingga dapat mempengaruhi sikap dan tingkah laku Pemimpin dalam bekerja mereka berorientasi pada kesempatan sehingga gaya kepemimpinannya lebih bersifat otoriter, memanfaatkan bawahan yang loyal sehingga menjadi penghambat kreativitas bawahan.
- Para Pemimpin belum tahu kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan anak buahnya.
- Para pemimpin tidak berani mengakui kesalahan di depan bawahan dan tidak dapat menerima dengan lapang dada segala masukan bawahan yang konstruktif apalagi jika hal itu mengganggu kepentingannya.
- Seorang kepala kantor mengharapkan karyawannya rajin, profesional, jujur dan seterusnya, tetapi dia sering datang telambat, kurang konsisten pada aturan atau kebijakan yang berlaku dan bertindak semaunya sendiri, sering marah tetapi tidak dapat memberikan jalan keluar secara baik. Biasanya hal demikian karena ia kurang profesional dan tidak menguasai masalah dan cara pemecahannya.

c. Keadaan yang seharusnya

- Seorang pemimpin harus menguasai manajemen kepemimpinan (*Leadership*), mengenal secara mendalam Visi dan Misi Organisasinya dan segala hal yang harus dilakukan bawahannya. Tingkah lakunya harus dapat dicontoh bawahannya dan dalam bidang pekerjaan dia cukup profesional dan menguasai aspek-aspek yang diharapkan bawahannya.
- Seorang Pemimpin harus berperan segala hal yang harus dilakukan bawahannya. Tingkah lakunya harus dapat dicontoh bawahannya dan dalam bidang pekerjaan melalui pendayagunaan kemampuan potensi bawahannya secara optimal, sehingga ia mau membuka diri untuk menerima gagasan yang kreatif dari bawahan mampu memotivasi dan memberdayakan bawahannya, dan berakhlak terpuji serta menunjukkan sikap moral dan kemampuan memimpin yang menjadi kerangka acuan anak buahnya.
- Seorang Pemimpin harus berorientasi pada pencapaian kinerja positif, bersikap terbuka, demokratis, menerapkan nilai-nilai budaya kerja dan mensosialisasikan kepada bawahannya memperbaiki sistem prosedur dan cara kerja organisasi untuk dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan.

d. Cara Peningkatan

- Rekrutan Pejabat harus berdasarkan Kinerja dan sistem merit bukan sekedar ijazah, dan tidak didasarkan pada jabatan yang bersifat politik. Kriteria untuk jabatan politis tetaplah didasarkan atas profesionalisme dan akhlak mulia sebagai persyaratan utamanya.

- Merekrut pejabat memenuhi persyaratan antara lain:
Memiliki integritas serta profesional yang baik.
- 1) Memiliki sifat Kepemimpinan sikap, dan prilaku yang dapat dijadikan contoh.
- 2) Dapat mengembangkan sifat-sifat kepemimpinan/Managerial secara praktis (melalui Diklat Khusus).
- 3) Reorientasi total terhadap makna kepemimpinan yang bersifat terbuka, transformatif dan bertumpu pada prinsip moral yang tinggi.
- 4) Membuka diri terhadap gagasan bawahan secara demokratis, dan mendorong bawahan untuk mendaya gunakan rasa karsa dan karyawannya berdasarkan merit system, melalui system dari penilaian prestasi kerja secara obyektif.

e. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok

1) Pengertian

- Kebersamaan (Togetherness) adalah suatu sikap dan prilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada sesuatu 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.

-Kebersamaan dimaksudkan sebagai suasana hati yang merasakan dirinnya bagian dari satu kelompok kerja tertentu, sehingga tumbuh perasaan bersama dalam kelompok yang kuat yang melahirkan kelompok kerja yang sinergi dalam melaksanakan tugas bersama.

-Setiap individu berpikir dalam format keseluruhan dan bukan dari bagian-bagian dan berpikir bahwa keberadaan dirinnya hanya mungkin bila bersama dengan orang lain.

-Dinamika kelompok adalah sikap dan prilaku 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 kearah yang lebih maju untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan secara bersama.

-Dinamika kelompok merupakan cara kerja kelompok yang bersifat dinamis, kreatif, dan sinerji dalam melayani dan atau mencapai sasaran kerja secara menyeluruh.

-Dinamika kelompok merupakan salah satu bentuk dan cara PBK yang berada dalam institusi tertentusehingga setiap individu merasakan bagian dari kelompoknya dan karena mereka menyadari akan bekerja berdasarkan norma – norma kelompoknya.

2) Keadaan saat ini

- Saat ini sifat kebersamaan jarang dijumpai karena masing – masing individu lebih banyak terpaku pada kepentingan interest masing – masing dan enggan menerima resiko yang dapat merugikan setiap individu.

- Meskipun tujuan suatu kelompok sudah jelas, tetapi anggotanya biasanya menyerahkan segala sesuatunya pada pengurusnya saja dan tidak secara aktif berperan dalam memajukan kegiatan kelompok, sebab masing – masing anggota tidak rela mengorbankan kepentingan individunya untuk kepentingan kelompok.
 - Masing – masing bekerja sesuai tugas yang ada dan belum memiliki kesadaran kebersamaan bahwa dirinya bekerja dalam satu system yang menyeluruh (Komperhensif).
 - Mereka bekerja atas dasar individu, dan kurang merasakan tanggung jawab bersama misalnya tentang citra lembaga yang penting pekerjaan selesai tanpa memperdulikan yang lain – lainnya.
- 3) Keadaan yang seharusnya
- Setiap anggota/individu memiliki rasa kebersamaan sejak awal tahu tanggungjawab dan resikonya, sehingga tetap teguh dalam pendirian yang diperjuangkan.
 - Para aparat harus memiliki kesadaran kebersamaan dalam tugas, sehingga mereka merasakan bahwa dirinya adalah bagian dari keseluruhan.
 - Pengurus kelompok harus bersifat transparan dalam segala tingkah laku kelompok dan membuka kesempatan seluas-luasnya kepada anggotanya untuk berperan aktif dalam memajukan kelompok dan konsekuensi dalam menanggung resiko yang merugikan individu
 - Setiap aparat harus menyadari bahwa ia merupakan mata rantai dari teman sekerja yang lain. Hambatan yang ada pada dirinya akan cara peningkatan kinerja menghambat pelayanan dan merusak citra korps dan instansinya.
- 4) Cara Peningkatan
- Tujuan yang akan dicapai suatu kelompok harus disosialisasikan secara jelas termasuk aspek positif dan resikonya, sehingga setiap individu tahu sikap, perilaku dan tindakana yang harus diambil serta berani menanggung resiko yang mungkin terjadi.
 - Memberdayakan kelompok kerja untuk memiliki kesadaran, kebersamaan, dengan motto “ *aku ada karena aku bersama orang lain. Aku bekerja dan berhasil karena bantuan orang lain. Aku tidak sendirian di dalam melayani.*”
 - Memberdayakan system pengawasan intern maupun ekstren dalam pelayanan masyarakat, agar cara kerjanya tidak bersifat “Individual” dan pusat kekuasaan tidak berada pada satu tangan.
 - Keanggotaan kelompok harus diseleksi sejak awal, hal yang diutamakan adalah bahwa tujuan itu akan lebih mudah tercapai secara berkelompok. Hubungan anggota dan pengurus terbuka dan setiap permasalahan dikemukakan dan dibahas untuk mendapat solusi secara bersama.
 - Untuk mendinamisasikan organisasi dengan meningkatkan kinerja, perlu dibentuk gugus kendali mutu pekerjaan dan pelayanan yang didukung pengembangan nilai-nilai budaya kerja.

f. Ketepatan dan Kecepatan

1) Pengertian

Ketepatan : Mengena sasaran, mencapai tujuan, ketelitian, dan bebas kesalahan

Kecepatan : Menggunakan waktu lebih pendek.

Ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian pelayanan masyarakat.

2) Keadaan saat ini

- Kebiasaan kerja aparatur negara saat ini banyak yang kurang tepat sasaran dan tidak cepat dalam menyelesaikan suatu urusan, bahkan sering terkesan asal jadi, asal bekerja, dan kurang berorientasi pada kualitas pelayanan.
- Ada pameo "kalau bisa dipersulit kenapa dipermudah untuk memperoleh keuntungan pribadi.
- Kebiasaan bekerja secara terburu-buru sehingga banyak kesalahan, atau bekerja sangat lamban.
- Tidak ada sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tetap dan tidak cepat.
- Pelaksanaan tugas atau pekerjaan diintervensi oleh faktor eksternal sehingga pegawai/ pejabat tidak dapat melaksanakan akan tugas dengan baik.

3) Keadaan yang seharusnya

Analisis jabatan, uraian jabatan, persyaratan jabatan dan latihan jabatan harus menjadi prosedur baku sehingga yang bermunculan adalah penempatan orang pada tugas/jabatan yang tepat/sesuai.

Kondisi lingkungan yang mendukung, fasilitas kerja yang memadai untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memenuhi standar kualitas, kecepatan dan ketepatan yang diinginkan masyarakat.

- Barang/ jasa yang dihasilkan sesuai dengan ketentuan atau spesifikasinya yang merupakan persyaratan manajemen.
- Kecepatan pelayanan harus diperhatikan untuk kepuasan pelanggan.
- Pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen dan standar prosedur pelayanan secara konsisten.
- Pengembangan metode kerja yang lebih praktis dan efisien.
- Penilaian kinerja individu dan instansi secara objektif dan berkelanjutan.

4) Cara Peningkatan

- Setiap jabatan/tugas harus mempunyai uraian jabatan/ tugas yang jelas dan rinci sehingga pekerjaan dan hasil yang harus diwujudkan dalam waktu tertentu lebih jelas.
- Pegawai harus memenuhi kriteria yang harus dipersyaratkan untuk jabatan/tugas tersebut
- Pelaksanaan diawasi dengan ketat dan sanksi yang profesional dijatuhkan terhadap setiap pelanggaran.

- Pemanfaatan teknologi tepat guna, yang dapat mengatasi keterlambatan dan kesalahan, mendorong, transparansi, memperluas jangkauan pelayanan, meningkatkan produktifitas kerja, efisien, dan memberdayakan masyarakat.

g. Rasionalitas dan kecerdasan emosi

1) Pengertian

- Berpikir cerdas, objektif, logis, sistematik, banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual.
- Kecerdasaan memandang sesuatu dari aspek akal (rasio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi rasio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, system matik, sebab akibat, eksak (intelektual quotient/IQ).
- Kecerdasaan emosi memandang sesuatu dari aspek perasaan (emosi), mata hati terletak pada otak sisi kanan, bersifat spontan, kreatif, inovatif, holistic, integrative, rinestetik, ruang, komunikasi koperatif, silih asih, asah asuh, Dll.

2) Keadaan saat ini

- Banyak pejabat emosional, lebih mementingkan kekuasaan dari pada tanggung jawab Pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat.
- Kekerabatan, sarat emosi.
- Kurang peka terhadap aspirasi masyarakat yang dilayani.
- Banyak kebijakan dan keputusan dianggap tidak rasional.
- Budaya kekerabatan yang menjiwei sebagai aparat.
- Tingkat kesejahteraan yang kurang memadai
- Pengaruh budaya prestige yang lebih menonjol, sehingga aspek rasionalitas sering dikesampingkan.
- Sistem seleksi (rekrutmen)petugas yang tidak transparan dan kurang jelas.

3) Keadaan yang seharusnya

- Rasionalisme mendorong keterbukaan.
- Kebijakan, keputusan dapat diuji oleh siapa saja.
- Mampu memakai iptek seluas mungkin
- Emosi sebagai bagian karakter harus memperkokoh motivasi, meninggikan kepekaan.
- Tangguh menghadapi perubahan, tekanan dan kesulitan.

4) Cara Peningkatan

- Rekrutmen dengan test IQ dan EQ (Fit dan proper test)
- Dukungan kebijakan/ketentuan yang jelas.
- Keteladanan pemimpin dan kultur aparatur yang mendukung.
- Sistem manajemen yang mendukung.
- Pendidikan dan pelatihan yang sesuai.
- Pemanfaatan teknologi tepat guna.

h. Keteguhan dan Ketegasan

1) Pengertian.

Keteguhan : Kuat dalam perpegang pada aturan, nilai moral, prinsip-prinsip manajemen dan lain-

Ketegasan : Sifat, Watak, dan tindakan yang jelas dan tidak ragu-ragu.

2) Keadaan saat ini

- Keteguhan dan ketegasan aparatur negara masih rendah.
- Aparatur negara masih suka ikut-ikutan dan tidak punya pendirian serta kurangnya obyektivitas dalam bekerja terutama dalam mengatasi konflik sosial, ekonomi dan lain-lain.
- Batas wewenang dan tanggung jawab kurang jelas, karena tidak adanya *job-description* dalam tugasnya sehingga sering ragu-ragu dalam setiap keputusannya.
- Tidak berani tegas karena khawatir mendapat reaksi yang negatif.
- Kurang profesional, sehingga selalu ragu-ragu dalam setiap langkahnya dan takut salah.

3) Keadaan yang seharusnya

- Aparatur harus memiliki keteguhan dan ketegasan agar tidak terpengaruh pihak lainnya, keteguhan dan ketegasan tidak harus ditampakkan dengan kaku, keras dan tidak supel.
- Aparatur harus profesional, tahu wewenang dan tanggung jawab, sehingga tidak ragu-ragu dalam bertindak.

4) Cara Peningkatannya

- Penempatan pejabat melalui fit and proper test.
- Bekerja taat asas dan menguasai bidang tugasnya (profesional)
- Mendalami dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja memperkokoh kepribadian.
- Mencontoh orang lain yang memiliki sikap dan perilaku teguh dan tegas.
- Tidak mudah dipengaruhi orang lain yang menyesatkan.

i. Disiplin dan keteraturan kerja

1) Pengertian

- Secara konseptual disiplin lebih merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu.
- Keteraturan lebih menunjukkan perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu.
- Kata "disiplin" berasal dari kata "disciple" discipulus berarti mengikuti dengan taat.
- Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun.
- Disiplin mengikuti tata tertib peraturan yang harus ditaati.
- Keteraturan kerja : Mengikuti jadwal dan system kerja yang tersusun dan terencana secara baik, misal seseorang yang bekerja mengikuti peraturan dan cara kerjanya terencana dengan baik, mengikuti kebijakan-kebijakan program, prosedur kerja prinsip dan proses manajemen dan sebagainya.
- Sikap bekerja berdasarkan pada sistem kerja (*standar of operational*) serta norma-norma yang berlaku yang bersifat sistematis, dinamis dan berorientasi pada hasil.

2) Keadaan saat ini

- Kedisiplinan dan keteraturan kerja aparatur masih rendah, terbukti masih banyak pejabat tingkat atas terlalu sibuk menghadiri rapat koordinasi diberbagai tempat, dan bekerja sampai malam, sementara banyak pegawai dibawah yang bekerja hanya berdasarkan perintah, sehingga terburu-buru, dan banyak mengganggu bila tidak ada perintah atasan.
- Banyak pejabat terlalu sibuk mengurus proyek, tetapi sering mengabaikan tugas pokok dan pekerjaan rutin dalam melayani masyarakat.
- Banyak instansi pemerintah yang tidak memiliki rencana strategis dan rencana kerja teknis yang rinci, sehingga bekerja berdasarkan perintah atasan, dan tidak ada penilaian kinerja prestasi kerja yang jelas serta terukur.
- Peraturan disiplin kerja dan keteraturan kerja sudah dituangkan dalam prosedur kerja yang lengkap namun belum dilaksanakan dengan baik, masih formalitas, dan jauh dari aktualisasi dalam bentuk perbuatan nyata.
- Sistem/prosedur kerja yang rumit, berbelit-belit dan birokratif menyebabkan para aparat bekerja secara tidak sistematis dan mengakibatkan sikap kerja yang asal-asalan, asal jadi, asal kerja. Mereka tidak bekerja sesuai prosedur tetapi lebih senang merebas, bekerja keras pada saat batas waktu akan berakhir, sehingga hasil tidak normal.

Contoh : *jika petugassandi mau bekerja disiplin dan teratur yaitu petugas teknik dan jaringan melaporkan kepada atasannya dan atasannya segera memberitahukan kepada operator gangguan, maka gangguan sandi dapat diatasi dengan cepat dan tepat dimana terjadi kerusakan dan perbaikan, dan akan memakan waktu tidak beberapa lama.*

3) Keadaan yang seharusnya

- Disiplin dan keteraturan kerja dalam arti waktu, kualitas, kuantitas, finansial sangat dibutuhkan oleh siapapun yang memerlukan pelayanan dari aparatur negara di daerah.
- Aparatur negara melakukan setiap pekerjaan dengan penuh tanggung jawab karena merupakan amanat berdasarkan rencana kerja yang jelas, rinci dan metode kerja yang tepat dan efisien.
 - Aparatur negara dalam melaksanakan tugas, hendaknya selalu disiplin sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen, ketentuan dan prosedur yang berlaku.
 - Aparatur bekerja dengan teratur dan bersungguh-sungguh didukung lingkungan kerja yang kondusif dan sarana yang mendorong dirinya untuk bekerja secara tekun bersungguh-sungguh karena ada tuntutan sistem kerja yang positif.

4) Cara Peningkatan

- Perangkat lunak perlu disuapkan untuk peningkatan prosedur sistem merit dan SOP dari setiap jabatan/pekerjaan/tugas yang ada dilingkungan aparatur negara.

- Perangkat keras perlu disiapkan untuk mendukung operasionalisasi perangkat lunak, misalnya, mesin pencatat absen, jariga komputer untuk sistem informasi, ecaluasi kinerja dan lain-lain.
- Peningkatan kinerja pelayanan masyarakat, seleksi dan rekrutmen terbuka, kompensasi sesuai dengan harga pasar, standar kinerja dan evaluasi akuntabilitas yang lebih jelas, ada pola promosi yang jelas dan tegas.
- Pengelolaan manajemen SDM di lingkungan lembaga pemerintah sebagaimana yang dilakukan pihak swasta dan ada pelatihan keahlian teknis serta administrative secara prioritas.
- Penetapan sistem prosedur yang efisien dan efektif dengan membuat format evaluasi yang systematic sehingga aparat akan bekerja secara tekun karena adanya sistem penilaian yang jelas.
- Pemberian apresiasi terhadap aparat yang bekerja sungguh-sungguh dan berprestasi, dengan bonus atau penghargaan misalnya : Pemilihan pegawai teladan setiap bulan, tanda jasa, surat dari pimpinan dan lain-lain.
- Segera ditetapkan ketentuan yang berkaitan dengan :
 1. Penegakan hukum dengan pemberian sanksi yang tegas.
 2. Teladan pimpinan dan pengembangan budaya mmalu melanggar aturan.
 3. Penilaian kinerja individu dan instansi yang objektif dan transparan.
 4. Penghargaan bagi yang disiplin, bekerja teratur dan berprestasi tinggi.
 5. Pemberdayaan lembaga *ombudsman* dan lain-lain.

j. Keberanian dan kearipan

1. Pengertian
 - a. Keberanian diartikan sebagai berani menanggung resiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu (peran EQ sangat besar dibandingkan IQ).
 - b. Kearipan merupakan landasan membentuk nilai-nilai bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk (EQ/SQ/AQ) sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan.
2. Keadaan saat ini
 - a. Banyak pejabat/ petugas aparatur negara tidak berani mengambil resiko dalam pengambilan keputusan karena tuntutan baru yang tidak pasti atau diluar kebiasaan konsekuensinya kalau gagal mereka akan kena sanksi, sehingga mereka tidak berbuat apa-apa dan menunggu perintah.
 - b. Aparatur negara dari tingkat tinggi sampai terendah pada umumnya kurang memiliki kearipan, karena nilai kearipan itu telah bergeser pada nilai materialisme yang selalu diukur dengan uang. Ini disebabkan oleh tuntutan biaya hidup yang kurang terpenuhi dari gaji yang diterima dan pengaruh lingkungan sosial yang bergaya hidup mewah dan konsumtif.
 - c. Kebijakan pemerintah masih menganut paradigma berorientasi

Individual, sehingga resiko beban individu terasa sangat berat resikonya.

- d. Gensi dan gaya hidup aparatur negara lebih menyenangi harta dari pada prestasi kerja yang tinggi atau karya yang bermanfaat bagi masyarakat luas.
 - e. Kurang kesadaran aparatur negara untuk melaksanakan tugas dengan ketepatan dan kecepatan dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat, karena lebih berorientasi kepada kepentingan pribadi.
3. Keadaan yang seharusnya
- Pemerintahan menerapkan kebijakan dengan paradigma yang berorientasi pada birokrasi yang bersifat organismik, komunikasi lebih banyak horizontal, bekerja berkelompok dan menghargai individu. Dengan pendelegasian wewenang dan keberanian dalam mengambil resiko akan muncul kreativitas dan inovasi pengambilan keputusan meskipun pada awalnya terjadi kegagalan untuk berbuat arif seperti bekerja berkelompok, memandang kerja sebagai ibadah sehingga yang muncul adalah sikap positif dan perilaku.
4. Cara peningkatan
- a. Menetapkan kebijakan pemerintah yang harus didasarkan pada konstitusi, program kerja kabinet atau instansi dan berorientasi pada terwujudnya tata pemerintahan yang baik, peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan masyarakat.
 - b. Menghapus gaya hidup aparat yang memetingkan prestige sehingga aparatur negara bisa menjadi teladan masyarakat dan lingkungan.
 - c. Memberlakukan system penilaian kinerja individu dan unit instansi disemua tingkat secara obyektif dan transparan.
 - d. Menegakkan hukum secara konsisten, tegas dan adil tanpa pandang bulu.

k. Dedikasi dan loyalitas

1. Pengetian
Dedikasi dan loyalitas adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.
2. Keadaan saat ini
 - a. Dedikasi dan loyalitas aparatur negara masih rendah, bahkan ada aparat yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi dan tugas instansinya.
 - b. Ketidak jelasan Visi dan Misi, sikap perilaku pimpinan yang tidak terpuji, merebaknya KKN dalam organisasi, perhatian pada kesejahteraan aparat kurang, kewenangan, tanggungjawab, sistem dan prosedur kerja organisasi tidak jelas.
3. Keadaan yang seharusnya
 - a. Dedikasi dan loyalitas tinggi terhadap tugas, bukan loyalitas kepada atasan demi kepentingan pribadi/golongan/kelompok

- b. Dedikasi dan loyalitas pegawai harus bersumber pada keyakinan akan visi, misi dan tugas instansi serta nilai-nilai budaya kerja dipraktekkan dengan semangat pengabdian pada bangsa dan negara.
4. Cara peningkatan
 - a. Membentuk kelompok budaya kerja (KBK) setiap unit kerja.
 - b. Menanamkan kesadaran aparatur negara tentang visi, misi dan tanggung jawab kepentingan masyarakat, bangsa dan negara.
 - c. Mewajibkan setiap aparatur melalui KBK merinci visi, misi instansi menjadi operasional sesuai dengan bidang tugasnya.
 - d. Memberikan teladan yang baik dimanapun berada dengan cara menerapkan nilai budaya kerja aparatur negara.
 - e. Meningkatkan kesadaran bahwa bekerja melayani masyarakat adalah suatu amal soleh yang dapat membahagiakan hidup di dunia dan akhirat, prestasi kerja adalah jati dirinya.
 - f. Peningkatan kesejahteraan dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, loyal dan berdedikasi tinggi.

1. Semangat dan motivasi

1. Pengertian

- Semangat adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkat tertinggi.
- Motivasi lebih merujuk kepada tujuan dari perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dari pelaku yang bersangkutan.
- Orang harus memulai dengan pemenuhan kebutuhan yang paling dasar yaitu kebutuhan fisik-biologis termasuk rasa aman, sebelum meningkatkan ke jenjang yang lebih tinggi yaitu rasa memiliki dan harga diri dan tertinggi aktualisasi diri.

2. Keadaan saat ini

Paradigma yang terpakai untuk memacu semangat aparatur negara dengan penataran-penataran dan sebagainya secara langsung memacu motivasi aktualisasi diri dengan berbagai semboyan : seperti sengat 45, semangat kejuangan abdi negara, abdi masyarakat amanat penderitaan rakyat dan sebagainya.

Sementara gaji untuk memenuhi kebutuhan dasar (hidup layak) tidak terpenuhi, dan tidak ada keteladanan pemimpinnya. Akibatnya terjadi pelecehan terhadap nilai-nilai luhur yang diajarkan didalam berbagai penataran dan semboyan. Selanjutnya, berkembang solidaritas negatif antara atasan dan bawahan, serta tenggang rasa (teposliro sesama pegawai berkembang dalam praktek KKN, pimpinan tidak berani bertindak tegas dan lugas berdasarkan aturan hukum, pranata hukum dan sosial rusak, moral dan akhlak aparatur negara merosot.

3. Keadaan yang seharusnya

1. Cara peningkatan

- a. Peningkatan kesejahteraan karena setiap pribadi PNS akan mengejar pemenuhan kebutuhan dasar lebih dahulu.
- b. Koordinasi dan pengembangan kerja sama dan dinamis agar niat ibadah, kreativitas, pujian atau pengakuan imbalan yang cukup besar, sifat pekerjaan yang cocok dengan

- c. Sosialisasi pengembang budaya kerja PBK), secara intensive, ekstensive dan berkelanjutan, baik melalui diklat, kelompok kerja maupun media masa.

m. Ketekunan dan Kesabaran

1. Pengertian

Ketekunan : Teliti, rajin mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati.

Kesabaran : 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 nefotisme)

2. Keadaan saat ini

- Banyak aparat kurang tekun dalam melaksanakan tugas. Mereka sering kali menunda pekerjaan karena merasa tidak ada beban dan bertanggung jawab moral. Sebaliknya ada yang ingin cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan agar segera terbebas dari tanggungjawab, tanpa memperhatikan kualitas hasil kerja baik dari segi ketelitian maupun kesempurnaan.
- Dalam melayani publik, petugas lebih suka menunda, pelaksanaan pekerjaan, karena waktu mendesak, banyak orang mengambil jalan pintas dan merasa lebih baik mengeluarkan uang dari pada harus menunggu lama.
- Banyak para aparat bekerja asal-asalan dan kurang menyadari kepentingan pencapaian target utama yaitu dalam hal pelayanan yang cepat, tepat dan akurat.
- Banyak aparat yang kurang sabar dan karenanya kurang amanah dalam mengemban tugas sehingga mudah goyah ketika mendapat godaan financial, iming-iming dari luar sehingga bekerjamenyimpang dari ketentuan prosedur.
- Sering terjadi perubahan peraturan perundang-undangan dan kebijakan serta tidak ada kemajuan yang signifikan dalam kehidupan ekonomi, penegakan hukum dan kinerja aparatur negara dan masyarakat.
- Ketidak tekunan dan ketidaksabaran dalam bekerja merupakan perwujudan dari kurangnya sikap profesional yang didasari oleh ketidakjujuran dan ketidak ikhlasan aparatur dalam melaksanakan tugas.
- Sikap hidup yang ingin cepat menikmati hasil tapi mengabaikan kualitas dan proses.
- Gaya hidup aparatur yang mengarah pada prestige lahiriyah yang bersifat material sehingga mendapatkan harta untuk diri sendiri lebih dipentingkan dari pada meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat

3. Keadaan seharusnya.

- Perlu perumusan standar dan prosedur kerja yang jelas, efektif dan efisien.

- Para pejabat bekerja tidak sekedar atas dasar target pelayanan, tetapi juga motivasi dan kesadaran bahwa ketekunan dan kesabaran merupakan bagian dari norma kelompok. Mereka harus merasa malu bila bekerja dengan seenaknya, sementara ada temannya yang bekerja keras
- Para aparat memiliki sifat pejuang dan melihat bahwa bekerja merupakan amanah yang harus ditunaikan dengan penuh rasa tanggungjawab, prestasi kerja terbaik adalah wujud nyata pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara
- Para aparat harus memiliki semangat pelayanan yang prima yaitu menjadikan masyarakat yang dilayani merasa bahagia.

4. Cara Peningkatan.

- Piranti lunak dalam bentuk sistem merit dari setiap jabatan dan perangkat keras yang mendukung terlaksananya perangkat lunak tersebut.
- Penilaian kinerja individu dan kelompok yang objektif guna menciptakan sikap ketekunan, sehingga aparat bekerja berdasarkan tanggungjawab pada tugas tanpa mengharapkan uang atau lainnya dari masyarakat yang dilayani.
- Para aparat harus bekerja dengan sistem target sesuai dengan prinsip tujuan yang ditetapkan yaitu spesifik, terukur, dapat dicapai, realities dan jelas batas waktunya.

n. Keadilan dan Keterbukaan

1. Pengertian

Seorang aparatur negara yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawabnya, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat, sehingga dalam menjalankan tugas tidak melakukan kegiatan secara sembunyi-sembunyi dan tidak menimbulkan prasangka tidak baik.

2. Keadaan saat ini

- Kebanyakan aparatur negara belum memahami makna keadilan dan keterbukaan bagi masyarakat yang dilayani.
- Keadilan dan keterbukaan menjadi tuntunan masyarakat dan semua pihak untuk segera terwujud.
- Kesengajaan dalam penerapan aturan dibidang ekonomi, kepegawaian, dan lain-lain perlakuan diskriminatif karena motivasi kepentingan pribadi atau golongan.
- Kepentingan material lebih diutamakan sehingga mengesampingkan aspek keadilan dan keterbukaan.
- Penghasilan aparatur belum memadai.
- Rekrutmen dan pengembangan karier pegawai belum mengikuti merit sistem
- Penilaian kinerja individu dan unit instansi berdasarkan standar yang jelas, objektif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat belum diterapkan.

3. Keadaan yang seharusnya.

Penjelasan kepada aparatur negara tentang semua ketentuan dan pelaksanaan pekerjaan agar dilakukn secara adil berdasarkan ketentuan hukum dan hati nurani yang bersih.

4. Cara Peningkatan

- Peraturan perundang yang jelas dan penjatuhan sanksi yang adil dan layak.
- Pemberantasan KKN melalui penegakan aturan yang konsisten

- menggunakan jaringan internet, facsimile dan lain-lain serta memberikan perlindungan/jaminan hukuman bagi pelapor.
- Pengawasan melekat dan keteladanan pimpinan yang tegas, arif, dan bijaksana.

o. Ilmu pengetahuan dan teknologi

1. Pengertian

- Ilmu pengetahuan adalah hasil study dan penelitian objek tertentu baik murni dan terapan diolah secara tertentu sehingga bermanfaat bagi individu, instansi, maupun masyarakat.
- Teknologi adalah cara kerja untuk menghasilkan sesuatu produk barang/ jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- Ilmu pengetahuan harus bisa dialihkan menjadi nilai-nilai yang dapat diterapkan dalam manajemen, agar mencapai hasil yang optimal.

2. Keadaan saat ini

- Banyak kebijakan pemerintah yang tidak berorientasi kepada perkembangan dan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK).
- Pengembangan E-government misalnya, dengan bantuan teknologi komunikasi dan komputer, dapat mendukung pemerintah yang lebih efisien, transparan, merata dan kualitas layanan yang lebih cepat, tepat, dan pasti.
- Ilmu Pengetahuan dan teknologi (IPTEK) kadang-kadang dikalahkan dengan tahyul.
- Informasi perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) dan penyebaran hasil Litbang belum tersebar secara meluas.
- Anggaran penelitian dan pengembangan terbatas, sehingga seringkali dicarikan alternatif yang lebih sederhana, meskipun sudah ada hasil Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang lebih maju.
- Kemampuan teknologi komputer aparatur negara jauh ketinggalan dibandingkan bank dan perusahaan swasta yang sudah on-line keseluruhan Indonesia.
- Aplikasi telematika dilingkungan aparatur negara belum berjalan lancar.

3. Keadaan yang seharusnya.

- Dalam era globalisasi dan informasi, penguasaan iptek merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh segenap aparatur negara. Tanpa itu, bangsa Indonesia tidak akan mampu bersaing dengan bangsa lainnya di dunia dalam era perdagangan bebas.
- Pemanfaatan internet di lingkungan aparatur negara, guna mengembangkan pemerintah dan pelayanan masyarakat seperti tender pengadaan barang dan jasa, urusan perizinan, KTP, SIM dan lain-lain, selain menciptakan transparansi dan efisien hal tersebut juga akan lebih mendekatkan layanan aparatur kepada masyarakat yang membutuhkan nya sekaligus memberdayakan masyarakat dan mengurangi praktek KKN.

4. Cara Peningkatan

- Program diklat yang mampu meningkatkan penguasaan IPTEK dan mengembangkan sikap positif terhadap Ilmu Pengetahuan dan teknologi (IPTEK)

III. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA

Strategis dan metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja suatu proses manajemen strategis yang selalu berkaitan erat dengan lingkup, jenis dan bobot masalah yang dihadapi oleh aparatur negara di daerah dalam pelaksanaan tugas dilingkungan instansi masing-masing.

Peningkatan kinerja aparatur negara di daerah baik secara individu maupun organisasi di instansi-instansi akan dapat efektif dan efisien apabila dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi nilai-nilai budaya kerja sebagai kebudayaan inti dalam diri.

1. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK PENGEMBANGAN JATI DIRI, SIKAP DAN PERILAKU.

a. Memahami jati diri sebagai aparatur negara di daerah dan pelayanan masyarakat.

Secara harfiah jati diri aparatur negara berarti ciri-ciri utama sumber kehidupan yang memancarkan semangat dan daya gerak dalam pribadi manusia sesuai dengan citra realitasnya.

Setiap kedudukan dan status aparatur di daerah mempunyai konsekuensi hak kewajiban serta melaksanakan aktualisasi peran dengan melakukan aktifitasnya sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku dalam lingkungannya, untuk itu aparatur negara di daerah wajib melaksanakan tugas pekerjaan yang diamanatkan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggungjawab berdasarkan peraturan per undang-undangan yang berlaku, terutama undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

b. Perilaku aparatur negara di daerah dalam berbagai peran :

- 1) Dalam hubungannya dengan rekan kerja, wajib bekerja sama, saling mendukung, saling asih, asah dan asuh dalam rangka meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat.
- 2) Sebagai pelaksana wajib mentaati hukum, kebijakan pimpinan, prosedur dan tata kerja.
- 3) Pimpinan harus menjadi teladan, mampu membimbing, mendidik, mengawasi dan mengembangkan kemampuan bawahannya.
- 4) Dalam lingkungan masyarakat sekitarnya, aparatur negara di daerah diharapkan dapat berpartisipasi secara aktif sebagai warga masyarakat yang baik dalam membina dan menciptakan kesejahteraan bersama.
- 5) Sebagai warga negara, aparatur negara mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan kewarganegaraan lainnya, bahkan aparatur negara harus bersikap dan bertindak sebagai patriot pejuang bangsa.

c. Pengembangan kultur pelayanan dilingkungan aparatur negara

Budaya kerja sangat menentukan keberhasilan kinerja pemerintah, bahwa budaya kerja adalah sekumpulan nilai, sistem dan perilaku manajemen dan staf yang menonjol dan merata diseluruh unit organisasi oleh karena itu pengembangan kultur aparatur negara sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan kesuksesan suatu pemerintah adapun supaya terciptanya kesuksesan tersebut perlu dipedomani beberapa hal yaitu sebagai berikut :

1) Pedoman pengembangan sikap dan perilaku aparatur negara sebagai pelayan masyarakat :

- a. Aparatur legislatif bersama-sama eksekutif berwenang menetapkan dan bertanggung jawab atas perumusan kebijakan pelayanan masyarakat.
- b. Aparatur negara sebagai pelayanan atau pelaksana penyediaan barang/jasa yang dibutuhkan masyarakat.
- c. Warga negara adalah pelanggan, individu yang matang/cerdas.
- d. Pelayanan dilakukan sungguh-sungguh secara individual dan responsive terhadap masyarakat dan tidak menyalahkkan masyarakat.
- e. Keterbatasan aparatur untuk memuaskan publik menyebabkan pelayanan hanya kepada yang berhak yang telah ditetapkan.

2) Pengembangan profesionalisme pelayanan masyarakat :

- a. Setiap aparatur harus profesional dalam melayani masyarakat;
- b. Setiap aparatur harus cepat dan profesional dalam menangani konflik;
- c. Setiap aparatur negawa wajin ,menghormati dan menjaga kerahasiaan pribadi warga negara;
- d. Setiap aparatur menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan masyarakat untuk melakukan pekerjaan aparatur negara;
- e. Setiap aparatur harus bekerja secara profesional, siap berkompetensi secara sehat dan melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran secara proaktif;
- f. Setiap aparatur harus tidak boleh merugikan siapapun dengan alasan kurang pengalaman atau penerapan aturan yang kaku, atau dengan cara- cara pemaksaan;
- g. Setiap aparatur harus menjalankan kekuasaan negara dengan hati-hati dan membuka dengan alternatif pelayanan yang kuran baik kepada warga negara;
- h. Setiap pimpinan unit pelayanan harus bertanggungjawab terhadap pelayanan yang memuaskan warga negara dan wajib menciptakan suasana yang baik.

3) Membangun jiwa dan semangat melayani :

- a. Jiwa dan semangat melayani merupakan bagaian yang penting dan mendasar dari kebijakan publik;
- b. Penundaan berlebihan atas dasar kekuasaan/kewenangan perlu dikurangi;
- c. Tidak membatasi berdasarkan batasan-batasan lingkup kewenangan formal;
- d. Pelayanan kepada warga negara adalah wajib, dan tidak untuk melayani diri sendiri;
- e. Interopeksindan belajar melihat dari luar, sangat diperlukan ditinjau dari segi kepentingan publik;
- f. Pemberian hak-hak warga negara dan informasi tambahan yang diperlukan;
- g. Perlu dipikirkan layanan minimum apa yang dapat diberikan sehingga tujuan publik tercapai;
- h. Perlakuan yang baik dan pemberian informasi tentang tindakan tersebut.

4) Rangsangan (insentif)

c. Menciptakan layanan publik yang nyaman dan ramah.

5) Menumbuh kembangkan budaya malu:

Salah satu sistem nilai yang harus ditumbuhkembangkan di lingkungan aparatur negara adalah “ **Budaya Malu** “. Yaitu malu berbuat korupsi, malu melanggar aturan, malu tidak berprestasi, malu bersikap arogan dan lain-lain.

Budaya malu tersebut harus dikampanyekan sebagai salah satu bentuk pengembangan motivasi sikap dan perilaku

2. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA MELALUI PENGEMBANGAN KERJASAMA DAN DINAMIKA KELOMPOK KERJA.

Kerjasama itu merupakan bentuk interaksi sosial dalam bekerja, atas dasar saling membutuhkan, karena kesadaran masing-masing bahwa tujuan anggota kelompok hanya tercapai bila mendapat dukungan dari anggota lainnya sedemikian rupa sehingga tujuan seluruh kelompok kerja tersebut tercapai.

1) Penerapan nilai-nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok akan berhasil, apabila :

- a. Ada komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pimpinan unit organisasi yang ada dibawahnya;
- b. Disadari bahwa pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja merupakan salah satu penting untuk mengembangkan kemampuan SDM dan kinerja kelompok/unit instansi/pemerintah;
- c. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok kerja;
- d. Ada kesediaan pimpinan dan anggota untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang lebih efisien;
- e. Ada saling percaya antara atasan, bawahan, dan antar anggota kelompok kerja;
- f. Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh seluruh anggota unit organisasinya;
- g. Ada perhatian yang cukup besar dari pimpinan dan partisipasi penuh dari anggota kelompok kerja;
- h. Ada tindak lanjut yang nyata atas hasil-hasil kelompok kerja untuk meningkatkan kinerjanya;
- i. Ada dukungan sosial dari lingkungan kerjanya;
- j. Dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

2) Kerjasama dalam kelompok kerja

Faktor kerjasama merupakan nilai hakiki dan suatu keharusan dalam membangun kelompok kerja. Kerjasama atau teamwork dalam budaya kerja mempunyai pengertian dan fungsi, yaitu:

- a. Kerjasama untuk terus-menerus menyempurnakan cara/proses

- b. Kerjasama untuk memenuhi kepentingan masyarakat khususnya mengintegrasikan kedua aspek tersebut.
- c. Suatu kelompok kerja akan produktif bila kekuatan dan kemampuan suatu kelompok kerja terutama ditentukan oleh komitmen, konsistensi, kejujuran, kreativitas dan sikap keterbukaan dan saling percaya antara pimpinan dan anggotanya dalam melaksanakan tugas pekerjaan untuk mewujudkan keseluruhan tujuan bersama.

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

- a. Tujuan/target yang konkrit yang bisa dipahami dan disepakati oleh para anggota kelompok kerja;
- b. Kejelasan tugas, peran, fungsi masing-masing anggota kelompok dan tahu cara melaksanakan dengan baik;
- c. Rasa kebanggaan bagi setiap anggota kelompok kerja yang dapat membangkitkan semangat kerja;
- d. Kejelasan aturan bagaimana menghadapi dan menyelesaikan konflik antar kelompok kerja, maupun dengan kelompok lainnya;
- e. Menghindari pergantian atau perubahan susunan kelompok kerja secara berlebihan, untuk menjaga stabilitas dan kontinuitasnya;
- f. Menciptakan suasana kelompok kerja yang kondusif untuk menjalin interaksi dan komunikasi sosial yang efektif.

Untuk membangun kerjasama yang baik dalam kelompok kerja sehingga dapat melahirkan tindakan-tindakan dalam lingkungan yang serba mungkin maka diperlukan :

- a. Pembagian kerja yang jelas dan adil, pimpinan yang partisipatif dan anggota kelompok yang saling memberikan empati dan simpati satu sama lain atau saling asih, asah dan asuh dalam melaksanakan tugas agar dapat bekerjasama secara profesional dan berkelanjutan;
- b. Proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja individu maupun kinerja keseluruhan kelompok kerja tersebut.
- c. Pertimbangan sifat kelompok kerja (temporee atau permanen, wajib atau sukarela, tugas pokok atau penunjang dan lain-lain), homogenitas ke anggotaan serta besar kecilnya kelompok kerja, agar dapat memilih cara-cara yang tepat dan efektif untuk mengembangkan kerjasama;
- d. Identitas kelompok kerja yang membedakan dengan kelompok kerja lainnya, sehingga terbangun identitas kelompok kerja yang baik, guna meningkatkan rasa memiliki.
- e. Norma kelompok kerjasama yang dihormati oleh semua anggota kelompok untuk meningkatkan diri dalam kelompok kerja.
- f. Kesiediaan untuk berkorban yang profesional antara bawahan dan atasan, sehingga orang dan hubungannya dengan bidang tugas kelompok dan produktivitas sebagai saling menunjang.
- g. Interaksi dan komunikasi yang terbuka, lancar dan harmonis antar anggota kelompok maupun antara pimpinan dan para anggotanya atau sebaliknya, atas dasar saling percaya dan membutuhkan.

3) **Dinamika Kelompok Kerja**

Suatu kelompok kerja yang teratur, biasanya mempunyai hubungan psikologis antara anggota yang satu dengan yang lain, dan berlangsung dalam situasi yang dialami secara bersama-masa.

Gaya kepemimpinan partisipasi menunjukkan bahwa pandangan dan sikap kebersamaan adalah hal yang utama dalam meningkatkan kinerja aparatur negara. Interaksi kelompok kerja akan menghasilkan output yang lebih besar dari pada jumlah usaha kelompok kerja yang bekerja secara sendiri-sendiri.

Dinamika kelompok kerja ditentukan oleh keeratn hubungan psikologis antara pimpinan dengan para anggota kelompok kerja dan antara para anggota dengan anggota kelompok kerja lain.

Beberapa persoalan yang berkaitan dengan pengembangan dengan dinamika kelompok kerja yaitu.

- a. Keeratan hubungan antara anggota kelompok kerja yang meliputi proses pengelompokan, intern anggota, arah kegiatan, nilai kelompok dan lain-lain.
- b. Motif atau dorongan yang berkisar pada kepentingan anggota terhadap kelompok
- c. Struktur yang terlihat pada bentuk pengelompokan, bentuk hubungan, peran, pembagian tugas antara anggota kelompok kerja.
- d. Kepemimpinan yang meliputi bentuk , gaya, tugas dan sistem kepemimpinan dalam kelompok kerja tersebut.
- e. Perkembangan kelompok, yang terlihat pada perubahan kelompok kerja, perpecahan antara anggota dan pimpinan dalam kelompok kerja dan lain-lain.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan dinamika kelompok kerja yaitu:

- a. Ciri-ciri pribadi dan karakter dari anggota kelompok kerja
- b. Situasi lingkungan kerja yang dihadapi baik didalam maupun diluar organisasi/kelompok kerja.
- c. Struktur organisasi yang diciptakan secara formal dalam kelompok kerja yang bersangkutan.
- d. Lingkungan atau hal teknis yang mendukung dinamika kelompok tersebut meliputi : Lingkungan kerja yang bersifat fisik : pengaturan tata ruang dan peralatan, jenis-jenis tugas yang harus dikerjakan oleh setiap anggota, besar kecilnya kelompok kerja, sistem gaji dan upah, sistem penghargaan dan lain-lain.

Manfaat dari pengembangan dinamika kelompok kerja tersebut antara lain :

- a. Keberanian para anggota lebih besar untuk mengambil keputusan dengan resikonya.
- b. Peningkatkan tekad dan semangat kerja untuk berbuat lebih banyak demi kepentingan bersama.
- c. Komunikasi yang semakin mendorong semangat dan jiwa kebersamaan.
- d. Rasa solidaritas yang makin besar diantara sesama anggota

- e. Kesamaan persepsi atas dasar rasa senasib dan sepenanggungan dan kesediaan untuk memikul resiko atau harus bertanggung jawab bersama semakin kuat.
- f. Kesetiakawanan yang makin dalam
- g. Pandangan dan cara kerja selama ini terkotak-kotak berkurang, menjadi lebih sinergis.
- h. Peningkatan efektivitas sistem pengendalian internal manajemen

4) **Kepemimpinan Kelompok Kerja**

Peningkatan bersama selalu menuntut hubungan yang semakin harmonis, selaras, serasi, seimbang, saling menolong, saling menunjang dan memperkuat, saling asih, asah, asuh dan kesediaan berkorban untuk kepentingan bersama ataupun untuk orang lain. Sedangkan pengembangan dinamika kelompok kerja lebih bersifat memacu semangat, motivasi kerja dan prestasi setinggi-tingginya bagi setiap individu dalam kelompok kerja untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran kerja masing-masing maupun seluruh anggota/kelompok kerja yang bersangkutan.

Kepemimpinan partisipatif umumnya cenderung kepada upaya perubahan dan penyelesaian yang terus-menerus untuk:

- a. Meningkatkan derajat kebersamaan persatuan dan kesatuan anggota dalam organisasi;
- b. Mendorong para anggotanya dalam kerangka organisasi secara menyeluruh tidak terbatas pada lingkup bagiannya yang sempit;
- c. Menurunkan tingkat konflik dan persaingan yang tidak sehat antara para anggota kelompok kerja;
- d. Meningkatkan pengertian antara individu, terutama sifat-sifat toleransi, kesabaran, arif, kebijaksanaan dan menghargai pendapat orang lain;
- e. Menjalin kebebasan individu dan memberikan kesempatan kepada bawahan/anggotanya untuk mengemukakan pikiran, pendapat, konsep cara kerja baru yang dianggap baik dan memberikan untuk memperoleh pengalaman kerja yang menyenangkan;
- f. Mengembangkan iklim yang kreatif dan yang menguntungkan organisasi dan anggotanya.

Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja dalam pengintegrasian dan pengkoordinasian konsep dan teknik dari berbagai bidang, dapat dilakukan dengan beberapa cara, sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi lingkungan antara lain:

- a. kolaborasi dalam upaya persaingan antara dua kelompok kerja atau lebih;
- b. kerjasama antara pimpinan dengan persatuan pegawai (KORPRI);
- c. kerjasama antara kelompok kerja/instansi pemerintah dengan pihak swasta atau kelompok masyarakat tertentu;
- d. interaksi untuk mempelajari kebutuhan masyarakat yang dilayani,
- e. koordinasi untuk menyeleraskan tujuan/pandangan dan hubungan antara kelompok kerja.
- f. Penyatuan (merger) organisasi dan sumber daya antara beberapa kelompok kerja untuk meningkatkan sinergi dan kinerja bersama.
- g. Kesepakatan antara pimpinan dan

- h. Kegiatan bersama antara pimpinan dan staf, antara unit teknis dan administrative.
- i. Peran serta anggota kelompok kerja dalam pengambilan keputusan penting.
- j. Koordinasi dalam bentuk tim antar kelompok kerja untuk memperbaiki tatalaksana dalam proses kegiatan bersama.

Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja tersebut mempunyai manfaat ganda baik anggota itu sendiri maupun bagi kelompok kerja/unit organisasi yang bersangkutan, karena penekanan lebih besar pada aspek saran dan persuasi sebagai alat pergerakan fungsi-fungsi organisasi.

Bagi anggota itu sendiri diperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami makna hidup dan pengabdian sebagai PNS dengan cara bekerja sebaik-baiknya dan berprestasi dalam lingkungan tugas kerjanya.

Sedangkan bagi kelompok kerja/unit organisasi yang bersangkutan, pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok tersebut sangat bermanfaat untuk meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koorfinasi, integrasi dan sinkronisasi, keselarasan, keseimbangan dan dinamika organisasi mempelancar komunikasi dan hubungan kerja.

3. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI KEBIJAKAN PUBLIK.

Pada dasarnya manusia mempunyai kebutuhan jasmani dan kebutuhan batiniah. Manusia dapat didorong melakukan kegiatan tertentu dengan diberi rangsangan (stimulasi) kebutuhan jasmaniahnya atau dipenuhi kebutuhan batiniahnya.

Kebutuhan jasmaniah dapat terdiri dari kebutuhan pokok, yaitu kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, kesehatan, pendidikan), dan kebutuhan. Sarana transportasi dan komunikasi

Kebutuhan batiniah antara lain kebutuhan akan rasa aman dan selamat, kebutuhan akan rasa harga diri, kebutuhana akan kebebasan, kebutuhan diterima sebagai manusia terhormat dalam masyarakat.

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

1. Kepastian hukum.
2. Transparan.
3. Demokratis

B. Langkah-Langkah Perbaikan dan Pelayanan Publik.

Untuk memperbaiki dan pelayanan masyarakat yang mendasar dengan relevansi pendekatan sistem dengan pendekatan konsisten, yang kelak dapat menuntun pilihan strategis dalam desain organisasi dan praktek manajemen, perlu ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Memperjelaskan hubungan wewenang dan tanggungjawab antar lembaga legislatif, DPRD sebagai wakil rakyat seharusnya menentukan prioritas, jenis, lingkup dan kualitas pelayanan secara spesifik kepada kelompok masyarakat (interest group) tertentu dan menetapkan anggaran.

Penataan organisasi dan ketalaksanaan penyelenggaraan pemerintah :

Perlu dilakukan serangkaian analisis terhadap kinerja pemerintah pusat dan daerah, maupun bagi setiap unit organisasi pemerintah.

Tugas-tugas apa yang sebenarnya harus diwujudkan oleh pemerintah pusat/daerah unit organisasi yang bersangkutan :

- a. Apakah tugas-tugas tersebut harus telah sepadan atau lebih baik dibandingkan dengan nilai uang dan sumber-sumber yang digunakan;
- b. Apakah tugas-tugas tersebut telah dilaksanakan oleh instansi yang tepat dan telah menghasilkan kualitas terbaik;
- c. Apakah tugas-tugas tersebut sebenarnya dapat ditangani oleh pihak-pihak lain, termasuk pihak swasta;
- d. Adakah tugas-tugas yang tidak dapat diwujudkan oleh siapapun yang sebenarnya diperlukan oleh masyarakat luas, sehingga harus ditangani oleh pemerintah;

Analisis kinerja menjadi sangat penting untuk menarik kesimpulan, apakah budaya kerja telah menjadi faktor pendukung bagi perilaku aparatur negara menyelenggaraan tugas pemerintah dalam arti;

- a. Budaya kerja telah menjadi sistem aturan formal yang mengungkapkan bagaimana aparatur negara berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
- b. Budaya kerja lebih memungkinkan aparatur negara merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan sehingga telah memotivasi semangat kerja.
- c. Menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja dalam peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.

Hal ini harus melibatkan keseluruhan sistem dan potensi organisasi termasuk potensi sumberdaya eksternal yaitu perusahaan swasta, masyarakat dan para pesaingnya.

- d. Perubahan sikap mental dan perilaku Aparatur Negara sebagai pelayan masyarakat.

Salah satu hal penting dalam manajemen pelayanan masyarakat adalah bahwa para pejabat/aparatur negara tidak dapat lagi memaksakan kewenangannya secara ceroboh dalam menghadapi pelanggaran yang tidak diperkirakan sebelumnya.

4. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI SISTEM MANAJEMEN DAN PELAYANAN MASYARAKAT.

Dalam usaha memperbaiki sistem manajemen pemerintah, dan pelayanan masyarakat, perlu dilakukan analisis secara sistematis dan tepat sasaran.

Adapun ciri-ciri dan kriteria layanan yang baik sebagai contoh dapat dikemukakan :

- b. Sikap ramah aparaturnya yang melayani, seperti pelayanan pajak yang simpatik, mendorong pembayaran tepat waktu dan bukan mengancam terus.
- c. Adanya informasi yang terpercaya dan mudah diketahui oleh masyarakat, misal layanan langsung perpanjangan paspor;
- d. Aparatur yang tegasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat memiliki kompetensi yang sesuai dengan kepribadian dan karakter.
- e. Layanan yang diberikan tidak diskriminatif, seperti semua orang antri imigrasi, di Bank, di Stasiun kereta api.
- f. Tidak melakukan KKN, yang dilayani hanya yang menyogok atau kerabat dekat atau kelompok yang menguntungkan, seperti penerimaan pegawai harus objektif, transparan dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

1) Beberapa masalah dalam praktek manajemen pelayanan masyarakat.

- a. Layanan yang bernuansa KKN masih dialami masyarakat dalam masyarakat dalam urusan IMB, pembelian tiket kereta api, kapal laut dan lain-lain;
- b. Informasi tentang layanan kepada masyarakat masih sangat sedikit bahkan kadang-kadang membingungkan, seperti informasi tata ruang;
- c. Pengorganisasian dan prosedur layanan masih birokratis berbelit-belit;
- d. Kompetensi dan karakter aparaturnya pelayanan masyarakat masih banyak yang jauh dari harapan masyarakat, seperti pelayanan kesehatan;
- e. Kualitas layanan dari harapan masyarakat seperti listrik yang sering padam atau tegang naik-turun sehingga merusak alat listrik rumah tangga;
- f. Masih terdapat layanan diskriminatif yang membingungkan masyarakat seperti urusan barang di pelabuhan;
- g. Kurangnya kapasitas, karena banyak kerusakan sehingga mengecewakan masyarakat yang tak terlayani, seperti layanan kapal laut, kereta api;
- h. Keputusan yang salah, tumpang tindih tidak terkoordinasi oleh karena kurangnya informasi dan egoisme sektoral.

2) Beberapa langkah penting untuk memperbaiki pelaksanaan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.

a. Perumusan visi, misi dan tujuan

Perumusan visi, misi dan tujuan yang baik, jelas dan mudah dimengerti akan mampu menumbuhkan semangat dan motivasi kerja, memberi arah yang jelas dan bermuara pada keputusan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Perumusan ini tidak terlepas dari nilai komitmen dan konsistensi berbuat terbaik bagi masyarakat, memerlukan rasa tanggungjawab dan rasa ikut memiliki, mengharuskan pemantapan integritas dan profesionalisme, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, ketepatan dan kecepatan.

b. Perumusan masalah

Perumusan masalah yang tepat dan benar seringkali dikatakan sudah menyelesaikan. Untuk mampu mengenali masalah atau penyimpangan diperlukan informasi yang lengkap maka aparaturnya

adanya, dedikasi dan loyalitas semangat dan motivasi untuk mencari solusi.

c. Sistem pengambilan keputusan

Sistem pengambilan keputusan adalah bagian yang sangat penting dari suatu sistem pelayanan masyarakat. Pengambilan keputusan memerlukan informasi yang tepat, aparatur yang kompeten, sistem yang teruji.

Pengambilan keputusan harus selalu mengutamakan terwujudnya visi, dan misi untuk memperbaiki sistem pengambilan keputusan dapat ditempuh berbagai cara antara lain pemberdayaan aparatur dengan meningkatkan kompetensi pengambilan keputusan, mengembangkan sistem terbuka dan melibatkan stakeholders, memperpendek mata rantai pengambilan keputusan (deregulasi dan debirokratisasi), dan memanfaatkan sistem informasi manajemen nasional dan e-government yang akrab dengan penggunaanya (*user friendly*).

d. Perencanaan terpadu

Perencanaan terpadu harus merupakan hasil koordinasi antar sektor yang mantap, sehingga hasil akhir benar merupakan pencapaian target fungsional yang dapat menikmati masyarakat.

e. Pengorganisasian yang tepat guna

Organisasi adalah alat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang harus dikembangkan untuk memberikan layanan prima kepada masyarakat.

Hal-hal penting dalam pengorganisasian tepat guna adalah menyusun organisasi dan tata kerja unit pelayanan masyarakat dengan mempertimbangkan :

- Jaminan kemudahan masyarakat mendapatkan informasi dan pelayanan;
- Masyarakat tidak perlu bolak-balik ke kantor administrasi pelayanan;
- Penggunaan teknologi informasi tepat guna, tetapi tidak menghalangi masyarakat berbicara dengan petugas untuk minta penjelasan;
- Penjelasan yang diberikan dengan cara yang mudah dimengerti;
- Pengenalan diri dengan menunjukkan identitas pegawai;
- Penetapan waktu/jam kerja pelayanan kepada masyarakat.

f. Pemberdayaan SDM Aparatur

Ungkapan "*the man behind the gun*" sangat tepat untuk menggaris bawahi peran strategis dari aparatur negara.

Sebagaimana dalam dunia usaha swasta, syarat perekrutan dan pengembangan SDM ditekankan pada aspek KSA (*knowledge, skill dan attitude*). Dalam rangka membangun budaya kerja, kiranya syarat perekrutan calon aparat harus dibaliknya urutannya dengan sikap yang budaya kerja.

g. Pengendalian Pelaksanaan Manajemen Pelayanan Masyarakat.

Kunci dari keberhasilan pelayanan masyarakat adalah aparatur yang profesional, kompeten dan berkarakter melayani, didukung sistem manajemen pelayanan yang prima.

h. Pemeriksaan hasil kerja

Laporan ABS (asal bapak senang) sangat meluas, dikenali oleh masyarakat sebagai laporan yang isinya lain dari kenyataan di lapangan.

5. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGAWASAN DAN PENEGAKAN HUKUM.

Nilai-nilai dasar yang diuraikan dalam bagian sebelumnya, masih dalam batas yang bersifat normative dan ideal dapat diaplikasikan sepenuhnya. Profesionalisme tanpa akhlak mulia akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi tanpa Profesionalisme, maka moralitas yang tinggi pun biasa lumpuh, tidak mungkin menghasilkan kinerja nyata yang

berkualitas dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu penghayatan terhadap nilai-nilai/makna hidup, agama, pengalaman dan pendudukan harus diarahkan untuk menciptakan sikap profesional, sedangkan apresiasi nilai-nilai yang aplikatif akan membuah akhlak mulia.

Sebagai contoh penerapan nilai-nilai budaya kerja tersebut, dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Untuk menumbuhkan nilai-nilai kejujuran pada aparatur negara , perlu dikeluarkan aturan dan penilaian yang memberikan kenikmatan bagi pegawai yang jujur, dan merugi bagi pegawai yang tidak lagi ada kesan bahwa pegawai yang jujur justru hancur.
- b. Untuk mendorong kreativitas aparatur negara, perlu dikeluarkan aturan dan penilaian yang memberikan kenikmatan (jasmaniah/batiniah) bagi yang menemukan cara kerja yang lebih baik dan dilaksanakan secara konsisten.
- c. Untuk mendorong tumbuhnya disiplin dikalangan aparatur negara, perlu dikeluarkan aturan dan penilaian publik yang memberikan dorongan untuk disiplin.
- d. Untuk mendorong tumbuhnya profesionalisme aparatur negara, maka perlu dikeluarkan aturan dan penilaian yang mendorong tingginya kemampuan kerja pegawai dengan memberikan ujian jabatan, beasiswa pelatihan dan lain-lain, dan mengurangi rasa harga diri bagi yang tidak berusaha untuk meningkatkan , pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya terhadap kerja.
- e. Untuk mendorong tumbuhnya aparatur yang berkepemimpinan dan keteladanan, maka perlu dikeluarkan aturan dan penilaian kebijakan yang mendorong agar pegawai bersikap sebagai teladan dalam mematuhi peraturan dan hukuman yang berlaku.

Oleh karena itu, keberhasilan usaha untuk meningkatkan kinerja, efisiensi dan efektifitas pemerintah, pembangunan dan mutu pelayanan masyarakat dalam era globalisasi dan otonomi daerah, terutama tergantung pada :

- a. keputusan dan mentranfomasikan atau menerapkan nilai-nilai budaya kerja ke dalam perumusan visi, misi dan tugas instansi/unit organisasi, perumusan kebijakan publik, perencanaan strategis, penjabaran kedalam

pengawasan, atau pertanggungjawaban aparatur negara disetiap unit instansi pemerintah baik tingkat pusat maupun daerah.

- b. Integritas pribadi, komitmen, konsistensi, profesionalisme, disiplin, kreativitas, motivasi dan tanggungjawab dari para pimpinan nasional baik eksekutif, legislatif dan yudikatif.
- c. Keberhasilan menerapkan nilai-nilai budaya kerja untuk menciptakan kondisi lingkungan sosial, ekonomi, hukum dan politik yang kondusif dalam pelaksanaan program.
- d. Kemampuan untuk mengelola perubahan mental, persepsi, pola fikir, dalam manajemen pelayanan masyarakat serta ketepatan dalam memahami peraturan, kebijakan nasional, sektoral dan daerah serta kemampuan memanfaatkan perubahan faktor-faktor lingkungan strategis internal dan eksternal untuk memperberdayakan partisipasi masyarakat terutama yang berkaitan dengan kebijakan otonomi daerah, yaitu :

- 1) Kreativitas para pejabat pimpinan dan para ahli pemerintahan untuk menciptakan terobosan baru dalam intensifikasi dan ekstensifikasi pengelolaan sumber-sumber potensial.

- 2) Efektivitas sistem pengendalian manajemen internal (*built in control*) dan pengawasan masyarakat (*sosial control*) di bidang pemerintah pembangunan, dan pelayanan masyarakat kepada publik sesuai dengan standar kinerja dan pelayanan masyarakat yang baik.

Untuk meningkatkan kinerja aparatur negara melalui pengembangan budaya kerja perlu diambil langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengkaji dan memperbaiki kebijakan publik khususnya dibidang manajemen kegawaaian maupun yang masih diperlukan untuk dibuat dan diperbaiki.

Sesuai dengan paradigma baru, perlu disadari oleh aparatur negara untuk menintensifkan pemberdayaan masyarakat karena sangat berguna untuk.

- Meningkatkan kualitas kebijakan, pelaksanaan pelayanan masyarakat dan kontrol sosial dari masyarakat;
- Membangun citra aparatur negara yang bersih, profesional, bertanggung jawab dan terpercaya;
- Mendukung penegakan hukum keadilan secara transparan, tertib dan profesional;
- Membangun sensitivitas fungsi-fungsi manajerial pada pejabat birokrasi pemerintah;
- Mendorong perbaikan pengorganisasian, metode kerja dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintah untuk perbaikan pelayanan masyarakat;
- Menggiatkan pelaksanaan aparat pengawasan fungsional dan aparat penegak hukum lainnya.

- b. Menerapkan setiap peraturan dan kebijakan negara/pemerintah secara konsisten dan konsekuen, oleh karena itu bagaimana bagusnya rumusan undang-undang dan peraturan. Prinsip yang perlu ditegakkan:

- Pemberlakuan hukuman tidak padang bulu dan tidak ada standar ganda.
- Pelaksanaan pemberlakuan hukum harus dimulai oleh pejabat-pejabat pengawasan dan penegak hukuman yang berintegritas dan bermotivasi kerja tinggi yang datang dari dalam dirinya sendiri.

- c. Mengarah pengembang budaya kerja secara spesifik dengan menanamkan makna, visi dan misi para aparatur negara, bahwa mereka hadir dalam tugasnya, sebagai pelayanan pemerintah.
- d. Pimpinan harus menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang sebesar-besarnya untuk dijadikan contoh teladan, ini berlaku setiap pimpinan di pusat maupun daerah, lembaga eksekutif, legislatif maupun yudikatif di setiap unit organisasi pemerintah.
- e. Dikembangkan sistem yang bisa memacu loyalitas kepada profesi sebagai pelayan masyarakat, setara dengan berbagai bidang jasa di sektor swasta yang bermutu tinggi.

Langkah-langkah tersebut harus ditunjang hal-hal sebagai berikut:

- a. Peningkatan kesejahteraan aparatur negara, dengan memperbaiki struktur gaji yang lebih proporsional terhadap kebutuhan fisik minimum memang gaji yang besar belum menjamin perilaku yang baik.
- b. Kelengkapan sarana dan prasarana minimum agar setiap aparatur negara bisa melaksanakan tugasnya dengan baik tanpa harus menggantungkan diri pada masyarakat.
- c. Langkah strategis peningkatan kinerja aparatur negara melalui sistem pengawasan, penilaian kinerja individu maupun instansi dan penegak hukum sifatnya instrumental (sasaran antara).

IV. SOSIALISASI PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR NEGARA

Pengembangan budaya kerja sebagaimana diutarakan pada bagian-bagian terdahulu dan kinerja pemerintah melalui pembinaan aparatur negara yang etis, bermoral, disiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*).

1. Langkah-Langkah Pokok Sosialisasi dan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara adalah :

- 1) Internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai budaya ke dalam proses dan sistem pelaksanaan setiap tugas pekerjaan sehari-hari di setiap unit kerja instansi pemerintah melalui:
 - a. Komitmen dan keteladanan dari pimpinan instansi untuk melaksanakan secara nyata dan konsisten nilai-nilai budaya kerja sesuai dengan visi, misi, aturan-aturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas sehari-hari;
 - b. Pengembangan dinamika kelompok kerja untuk meningkatkan kinerja dan memperbaiki tatalaksana serta metode kerja secara berkelanjutan;
 - c. Penyelenggaraan pendidikan dan latihan pengembangan budaya kerja, baik melalui Diklat reguler maupun diklat teknis budaya kerja disemua jenjang.
- 2) Mengembangkan partisipasi dan opini publik untuk menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mendukung prog ram pengembangan budaya kerja aparatur negara.

2. Pendidikan dan Latihan Pengembangan Budaya Kerja.

Kewajiban aparatur negara untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat luas (publik) merupakan tuntutan gerakan reformasi.

Kepemimpinan

- b. Khususnya untuk pelatihan bagi fasilitator budaya kerja melalui diklat teknis dengan kurikulum khusus yang dilakukan oleh instruktur profesional.
- c. Materi pokok Diklat teknis memuat antara lain :

- Perubahan sikap dan perilaku;
- Nilai-nilai budaya kerja;
- Visi, misi, kebijakan strategis;
- Penerapan nilai-nilai budaya kerja;
- Pengembangan kreatifitas individu dan kelompok serta simulasi;
- Teknik-teknik pemecahan masalah dan pengambilan keputusan;
- Total quality management (TQM) pelayanan masyarakat.

Perubahan akan terjadi bilamana secara intensif dilaksanakan program pengembangan budaya kerja ditempat kerja masing-masing dalam bentuk kelompok budaya kerja.

Karena budaya kerja lebih merupakan ilmu terapan dan amalan dan bukan hanya teori, bukan hanya sekedar mengetahui atau mengucapkan saja, untuk itu perlu:

- a. Komitmen dari pucuk pimpinan yang memberikan dorongan kepada pegawai dilingkungan kerjanya.
- b. Mengadakan pelatihan pengembangan budaya kerja.
- c. Membentuk KBK, memantau perkembangannya, memberikan penghargaan kepada KBK yang berhasil meningkatkan kinerja, menemukan metode kerja yang efisien.

Dalam melakukan sosialisasi melalui diklat PBK perlu disusun sistem diklat yang tepat, agar tujuan diklat yang dikehendaki dapat dicapai dengan efektif dan efisien sistem tersebut meliputi antara lain:

a. Kurikulum pelatihan

Latihan PBK adalah mengubah dan mengembangkan sikap dan perilaku positif peserta, sehingga porsi kurikulum harus mempunyai muatan antara lain mengenal kondisi dirinya sendiri, mengenal perubahan lingkungan eksternal, konsep tata pemerintah yang baik dan mampu menransformasikan kedalam sikap perilaku manajemen pemerintahan, pembangunan dan pelayanan prima masyarakat.

b. Teknik penyampaian

Kurikulum yang baik adalah harus juga didukung teknik penyampaian yang benar, teknik pelatihan adalah bersifat pendidikan orang dewasa, partisipatif, terbuka, demokratis, untuk menyadarkan dan mengasah kemampuan bawah sadar hatinurani, kreatifitas, kebersamaan dan evaluasi.

c. Fasilitator/pelatih

Fasilitator harus dipilih mereka yang menguasai dan kompeten dalam bidang perubahan sikap dan perilaku, memahami manajemen pemerintah dan mampu melakukan transformasi nilai-nilai budaya kerja menjadi perilaku nyata dan pilihan teknik-teknik pemecahan masalah, bermoral baik, komunikatif, sopan santun dan selalu menghargai orang lain.

- 1) Mempunyai fungsi penting dalam kedudukannya.
- 2) Mereka yang mempunyai esalon, dipilih yang menduduki esalon tinggi lebih dahulu kemudian makin kebawah.
- 3) Mereka yang mempunyai niat besar untuk menjadi fasilitator terutama mereka yang berbakat mengajar Widyaiswara dan mempunyai kematangan pribadi.

e. Jangka waktu pelatihan

Jangka waktu yang penting, karena berkaitan dengan efektivitas dan pelatihan. Jangka waktu yang cukup baik adalah 3 hari pelatihan (variasi lain bisa tambah 1 hari untuk *out bound*) kalau dana tidak cukup dapat dilakukan kurang dari 3 hari tergantung intensitasnya. Kalau sulit meninggalkan jam kerja bisa dilakukan secara *in house training*. Untuk calon instruktur diperlukan waktu 2 minggu dan maksimal 3 minggu, pelatihan ini lebih baik karena langsung praktek.

3. Sosialisasi Pengembangan Budaya Kerja Melalui Media Massa

Tidak efektifnya sosialisasi P4 dimasa lalu karena bertumpuh pada upaya sosialisasi dari dalam yang terkesan indoktrinatif karena itu perlu diperbaharui dengan sosialisasi interaktif dengan masyarakat untuk mendapatkan pandangan, kritik dan harapan sebagai masukan berharga bagi aparaturnegara meningkatkan kinerja.

Untuk memperkuat komitmen dan menciptakan lingkungan yang kondusif serta dukungan dari para Pimpinan dalam jajaran eksekutif, legislatif, yudikatif, para akademisi, pers, perusahaan swasta, LSM, dan pimpinan informal lainnya dalam penegakan hukum untuk mempercepat pemberantasan korupsi secara tuntas, perlu segera digiatkan sosialisasi pengembangan budaya kerja secara luas, intensif dan berkelanjutan, dengan cara sebagai berikut :

- a. Menggelar komunikasi sosial secara luas dan terbuka bai semua lapisan masyarakat baik melalui siaran TV, radio, media cetak, dan karya seni lainnya secara teratur dan intensif dengan muatan nilai-nilai moral dan nilai kerja produktif yang benar-benar diperlukan bangsa indonesia pada saat ini dan yang akan datang.
- b. Disampaikan oleh para pakar yang berintegritas tinggi (terpercaya) baik sebagai negarawan, politisi, budayawan, ahli hukum, sosiolog, psikolog, administrator, ulama, ahli pendidikan, ahli komunikasi, ekonomi, teknorat dan lain-lain melalui pembahasan topik-topik tertentu dan terpilih secara diologis dalam suasana konstruktif , dinamis dan sejuk, sehingga dapat menyentuh rasa, kalbu, dan hati nurani masyarakat pemirsa/pendengar /pembaca, dan tidak bersifat indoktrinasi.
- c. Memberikan informasi dan pengertian secara lugas, benar dan jujur mengenai berbagai hal kepada masyarakat agar dapat menyentuh hati nurani dan menggugah kesadarannya sehingga secara langsung maupun tidak langsung dapat menilai dan mengoreksi kekeliruan-kekeliruan mendasar terhadap cara pikir, persepsi dan perilaku dimasa lalu yang menyimpang, baik oleh aparat birokrasi pemerintah maupun oleh masyarakat itu sendiri.

- aparatur birokrasi pemerintah, dan kepercayaan masyarakat.
- e. Kelompok profesi, sesuai dengan Kerangka Dasar PB sedangkan kedalam lingkungan jajaran birokrasi pemerintah sendiri, perlu dilakukan sosialisasi dan usaha-usaha terpadu dengan pelaksanaan program kerja dan evaluasi laporan kinerja/akuntabilitas dari masing-masing unit/instansi berdasarkan, standar kinerja yang telah ditetapkan juga melalui pembentukan kelompok-kelompok kerja yang dibentuk oleh masing masing instansi maupun kelompok-KK.

Beberapa program yang lebih operasional dapat dirancang dan dilaksanakan antara lain :

- a. Memanfaatkan media televisi dalam berbagai acaranya seperti talkshow, dialog interaktif, hiburan dan lain-lain. Dengan kemasan yang bagus dan pembicara yang berbobot, program ini akan mampu ikut memberntuk opini publik secara luas:
 1. Media televisi dan radio baik RRI maupun radio swasta ini sangat strategis dalam penyebarluasan informasi dan pembentuk opini publik karena dapat menjangkau khalayak luas dan cuku efektif untuk membangun persepsi positif terhadap sesuatu misi dalam hal ini pengembangan budaya kerja aparatur negara. Maka praktis informasi dapat sampai dihampiri seluruh pelosok dan lapisan masyarakat Indonesia.
 2. Berbagai acara televisi dapat ditampilkan untuk sosialisasi dan pembentukan opini publik (public opinion) melalui acara :
 - a) Warta berita;
 - b) Talkshow
 - c) Hiburan;
 - d) Iklan layanan masyarakat;
 - e) Sinetron;
 - f) Dll.

Apabila dalam pelaksanaan Keputusan Bupati tentang Petunjuk Teknis Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara di daerah, dijumpai hal-hal yang belum diatur, akan diatur lebih lanjut oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Tanggamus yang secara teknis oleh unit kerja terkait sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam rangka pengembangan kinerja aparatur negara di daerah, yang lebih bertanggungjawab dan disiplin dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah terutama pelayanan kepada masyarakat, perlu peningkatan dan pemahaman dan penerapan budaya kerja aparatur negara pada setiap Unit Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tanggamus.

Pt. BUPATI TANGGAMUS,

Asst. B/D 10/10/11

17



SAMSUL HADI

