



**GUBERNUR JAMBI**

PERATURAN GUBERNUR JAMBI  
NOMOR 39 TAHUN 2014

TENTANG

PEDOMAN PENYUSUNAN BUDAYA KERJA  
LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI JAMBI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR JAMBI,

- Menimbang : a. bahwa Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir dan budaya kerja;
- b. bahwa untuk memberikan landasan dan acuan bagi Pemerintah Provinsi Jambi dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur sebagaimana dimaksud dalam huruf a di atas, perlu disusun Pedoman Penyusunan Budaya Kerja lingkup Pemerintah Provinsi Jambi yang ditetapkan dengan Peraturan Gubernur Jambi;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Swatantra Tingkat I Sumatera Barat, Jambi, dan Riau (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1957 Nomor 75), sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 61 Tahun 1958 Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 19 Tahun 1957 tentang Pembentukan Daerah-daerah Swatantra Tingkat I Sumatera Barat, Jambi, dan Riau menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1958 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1646);
2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia

- Nomor 4844);
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara RI Tahun 2007 Nomor 33 dan Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4700);
  4. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2010-2014;
  5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
  6. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
  7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
  8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN BUDAYA KERJA LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI JAMBI

Pasal 1  
KETENTUAN UMUM

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksudkan dengan:

1. Daerah adalah Provinsi Jambi;
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Provinsi Jambi;
3. Gubernur adalah Gubernur Jambi;
4. Satuan Kerja Perangkat Daerah selanjutnya disebut SKPD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jambi;
5. Reformasi Birokrasi adalah proses menata ulang birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkrit, realistis, sungguh-sungguh, berpikir di luar kebiasaan yang ada perubahan paradigma dan dengan upaya luar biasa;

## Pasal 2

Dengan Peraturan Gubernur ini ditetapkan Pedoman Penyusunan Budaya Kerja Lingkup Pemerintah Provinsi Jambi.

## Pasal 3

- (1) Maksud ditetapkannya Peraturan Gubernur ini adalah sebagai landasan dan acuan dalam penyusunan budaya kerja untuk melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja.
- (2) Tujuan ditetapkannya Peraturan Gubernur ini sebagai berikut:
  - a. Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - b. Membantu SKPD mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungannya masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - c. Memberikan landasan dan acuan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

## Pasal 4

Ruang lingkup budaya kerja Pemerintah Provinsi Jambi meliputi:

- (1) Budaya kerja Pemerintah Provinsi Jambi dilaksanakan dalam seluruh aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
- (2) Dalam pelaksanaannya, penyusunan budaya kerja lingkup Pemerintah Provinsi Jambi meliputi beberapa unsur yaitu:
  - a. Budaya Organisasi;
  - b. Budaya Kerja;
  - c. Nilai-nilai Organisasi;
  - d. Etos Kerja;
  - e. Pola Pikir.

## Pasal 5

Pedoman Penyusunan Budaya Kerja, diatur dengan sistematika sebagai berikut :

- BAB I : PENDAHULUAN
- BAB II : GAMBARAN UMUM
- BAB III : LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
- BAB IV : PENUTUP

Pasal 6

Rincian Pedoman Penyusunan Budaya Kerja Lingkup Pemerintah Provinsi Jambi dimaksud dalam Pasal 2 sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini, dan menjadi pedoman bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam pelaksanaannya.

Pasal 7

Hal-hal yang belum diatur dalam peraturan ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut melalui Keputusan Gubernur Jambi.

Pasal 8

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

Ditetapkan di Jambi  
pada tanggal 3 November 2014

 **GUBERNUR JAMBI,**  
  
**H. HASAN BASRI AGUS**

Diundangkan di Jambi

Pada tanggal, 4 November 2014

 **SEKRETARIS DAERAH PROVINSI JAMBI,**

  
**H. RIDHAM PRISKAP**

BERITA DAERAH PROVINSI JAMBI TAHUN 2014 NOMOR 39



LAMPIRAN  
PERATURAN GUBERNUR JAMBI  
NOMOR 39 TAHUN 2014  
TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN  
BUDAYA KERJA LINGKUP  
PEMERINTAH PROVINSI JAMBI

**PEDOMAN PENYUSUNAN BUDAYA KERJA  
LINGKUP PEMERINTAH PROVINSI JAMBI**

**BAB I  
PENDAHULUAN**

**A. LATAR BELAKANG**

Reformasi biokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur Negara. Reformasi birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju Negara maju yang mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional, berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2015.

Untuk mencapai apa yang diharapkan di atas, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah. Untuk itu diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada.

Tanggung jawab profesi, etika, moral dan sosial aparatur pemerintah yang cenderung rendah, merupakan stigma publik terhadap profesionalisme aparatur pemerintah saat ini. Kurangnya keteladanan pimpinan seperti penyalahgunaan wewenang, tidak optimalnya penerapan sistem akuntabilitas internal dan eksternal makin memperburuk pula citra aparatur pemerintah di depan publik. Menjawab tantangan tersebut, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur pemerintah adalah dengan mengembangkan budaya kerja aparatur pemerintah di semua lini dan strata aparatur pemerintah di lingkup Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Jambi. Pengembangan budaya kerja ini sejalan dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi yang telah dituangkan dalam Peraturan Gubernur

Jambi Nomor 11 Tahun 2014. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan yang harus dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jambi.

Dalam rangka implementasi *Road Map* Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi Jambi sebagai upaya mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai lingkup SKPD Pemerintah Provinsi Jambi, maka perlu disusun Peraturan Gubernur Jambi tentang Pedoman Penyusunan Budaya Kerja sebagai landasan dan acuan dalam penyusunan budaya kerja bagi SKPD Lingkup Pemerintah Provinsi Jambi.

## **B. TUJUAN**

Penyusunan Peraturan Gubernur Jambi tentang Pedoman Penyusunan Budaya Kerja Lingkup Pemerintah Provinsi Jambi bertujuan sebagai berikut :

1. Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
2. Membantu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungannya masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi;
3. Memberikan landasan dan acuan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

## **C. RUANG LINGKUP**

Ruang Lingkup Budaya Kerja Pemerintah Provinsi Jambi meliputi:

1. Budaya kerja Pemerintah Provinsi Jambi dilaksanakan dalam seluruh aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan kesejahteraan rakyat;
2. Dalam pelaksanaannya, pengembangan budaya kerja lingkup Pemerintah Provinsi Jambi meliputi beberapa unsur yaitu :
  - a) Budaya Organisasi;
  - b) Budaya Kerja / *culture set*;
  - c) Nilai-nilai Organisasi;
  - d) Etos Kerja;
  - e) Pola Pikir / *mind set*.

## **BAB II**

### **GAMBARAN UMUM**

#### **A. PENGERTIAN**

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah suatu unsur yang berdiri sendiri. Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut :

##### **1. Budaya Organisasi**

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

Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil di dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuh-kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu bisa dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan / *change agent*. Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan / *role model*. SKPD diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja bagian dan pegawai, sosialisasi, dan laboratorium pembelajaran.

Beberapa manfaat budaya organisasi:

- a) Menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, karena setiap organisasi mempunyai peran berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya;
- b) Menjadi identitas bagi anggota organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya;
- c) Mendorong setiap anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu;



- d) Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi menjadi stabil.

## **2. Budaya Kerja / Culture Set.**

Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu.

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

- 1) Pemahaman terhadap makna bekerja;
- 2) Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- 3) Sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- 4) Sikap terhadap waktu;
- 5) Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;
- 6) Etos kerja;
- 7) Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

- b) Manfaat budaya kerja bagi pegawai antara lain memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, memperluas wawasan serta serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah. Manfaat budaya kerja bagi instansi antara lain:

- 1) Meningkatkan kerja sama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
- 2) Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antar individu, antar kelompok, dan antar unit kerja;
- 3) Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
- 4) Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
- 5) Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
- 6) Mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural;
- 7) Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga mendorong kreativitas pegawai.

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

### **3. Nilai-nilai Organisasi**

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

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

1. Melalui praktik keteladanan penerapan nilai-nilai oleh para pimpinan organisasi. Dalam hal ini, pimpinan organisasi menjadi panutan / *role model*;
2. Melalui penciptaan sistem organisasi dan teknologi yang dapat mengarahkan individu dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang baru.

Adapun Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

- a) Menjadi alat dalam pengendalian perilaku setiap individu dalam melaksanakan perannya masing-masing dalam organisasi;
- b) Mendorong terjadinya kondisi kerja yang saling menghormati, mau mendengar, memberikan teladan, saling mengingatkan, dan bekerja sama dengan baik;
- c) Meningkatkan tanggung jawab individual terhadap perannya;
- d) Mendorong peningkatan akuntabilitas organisasi.

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

#### **4. Etos Kerja**

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

#### **5. Pola Pikir / *Mind Set*.**

Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang, dengan kata lain, pola pikir menentukan apa yang akan dilakukan. Pola pikir sangat dipengaruhi oleh sistem kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki, nilai-nilai keluarga, pendidikan dan lingkungan. Oleh karena itu harus dipastikan agar pola pikir hanya dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar.

Jika pola pikir sudah terbentuk sesuai dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan etos kerja, maka pola pikir akan memiliki fungsi sebagai berikut :

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

### **B. PRINSIP DASAR**

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

### **BAB III**

#### **LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA**

Pada prinsipnya pengembangan budaya kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi yang tepat dan konsisten. Sesuai prinsip dasar, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar, yaitu :

- A. Perumusan nilai-nilai;
- B. Implementasi;
- C. Monitoring dan evaluasi.

#### **A. Perumusan Nilai-nilai**

Hal pertama yang harus dilakukan untuk mengembangkan budaya kerja adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkup masing-masing SKPD. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik. Sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam :

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

Ada 3 (tiga) mekanisme umum yang biasanya dijadikan pilihan yaitu:

- 1. Pimpinan tertinggi dan para pejabat eselon III pada masing-masing SKPD duduk bersama untuk menetapkan nilai-nilai organisasi dengan melihat visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan dan kebijakan atau perundang-undangan;
- 2. Pimpinan tertinggi dan perwakilan pejabat eselon III duduk bersama dengan perwakilan pejabat eselon IV dan perwakilan staf untuk merumuskan nilai-nilai organisasi. Setiap yang hadir memiliki kesempatan menyampaikan nilai-nilai pribadi atau nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan;
- 3. Pimpinan tertinggi pada masing-masing SKPD mengumpulkan seluruh pejabat dan staf untuk bersama-sama merumuskan nilai-nilai organisasi. Setiap yang hadir memiliki kesempatan menyampaikan nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas dan fungsi organisasi, aturan-aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan.

Meskipun terdapat 3 (tiga) mekanisme yang berbeda, tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai organisasi secara garis besar adalah sama, sebagai berikut :

1. Perencanaan;

Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim pada tingkat SKPD.

2. Mengidentifikasi nilai-nilai dengan tahapan :

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

1) Pada pilihan pertama, tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya;

2) Pada pilihan kedua dan ketiga, melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan: apa kegiatan penting bagi keberhasilan organisasi dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang mendukung.

b. Biasanya akan teridentifikasi apa-apa yang selama ini secara kolektif diakui merupakan hal-hal yang positif sehingga ingin dilanjutkan, dan hal-hal yang kurang baik sehingga perlu dihentikan, serta mencari hal-hal yang belum ada selama ini sehingga perlu dilaksanakan.

Contoh dapat muncul:

1) Nilai integritas, dalam setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin, dan penuh pengabdian.

2) Nilai profesionalisme, dalam melaksanakan tugas selalu menyelesaikan secara baik, tuntas, dan sesuai kompetensi/keahlian.

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

c. Perilaku penting yang mendukung untuk :

1) Integritas, antara lain: ikhlas, jujur, sopan, bertanggung jawab, konsisten, dan menghormati orang lain.

2) Profesionalisme, antara lain: memiliki pandangan jauh ke depan, menjalankan tugas sebaik mungkin sesuai dengan bidang tugasnya hingga selesai, dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugasnya.

3) Akuntabel, antara lain: menaati peraturan perundang-undangan, memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.

Contoh lain : Nilai bersih, melayani, dan kompeten

- 4) Bersih, antara lain: bersih dalam berpikir dan bertindak, menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.
  - 5) Melayani, antara lain: melayani dengan ikhlas dan bertanggung jawab, tidak mementingkan diri sendiri.
  - 6) Kompeten, antara lain: menjalankan tugas sesuai standar profesi, dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi. Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa
- d. Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu:
- 1) Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Esa;
  - 2) Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945;
  - 3) Semangat nasionalisme;
  - 4) Mengutamakan kepentingan Negara di atas kepentingan pribadi atau golongan;
  - 5) Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan;
  - 6) Penghormatan terhadap hak asasi manusia;
  - 7) Tidak diskriminatif;
  - 8) Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi;
  - 9) Semangat jiwa korps.

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai. Jumlah nilai ideal yang dapat diterapkan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak berjumlah 5 (lima) nilai.

### 3. Mengidentifikasi area sensitif;

Area yang dimaksud adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik.

- a) Pada pilihan pertama, tim harus membahas draft nilai-nilai yang telah dirumuskan. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai integritas dan kerjasama.

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

- b) Pada pilihan kedua dan ketiga, tim membahas *draft* nilai-nilai yang telah dirumuskan bersama. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik. Contoh: nilai yang cenderung berpihak pada unsur agama atau budaya tertentu yang dapat muncul karena adanya jumlah mayoritas pegawai di lingkungan SKPD.

Baik pilihan pertama, kedua, maupun ketiga, nilai-nilai haruslah bersifat netral dan universal. Pada tahap ini perlu dipastikan bahwa nilai-nilai yang dimaksud telah cocok dengan upaya organisasi agar dapat menjalankan misi dan mencapai visi.

4. Menetapkan perilaku utama;

Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas. Contoh nilai: integritas, profesionalisme, kerjasama, kepuasan pelanggan, transparansi, inovasi, loyalitas, dan produktivitas. Kata-kata yang digunakan memuat sebuah pemahaman yang berlaku umum dan sangat luas dimana setiap orang memiliki persepsi berbeda-beda tergantung pengetahuan dan pengalamannya masing-masing.

Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu mendapatkan konteks tertentu. Konteks yang dimaksud antara lain ketika rumusan nilai-nilai tersebut dihubungkan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya hubungan tersebut diterjemahkan dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian orang akan memahami perilaku spesifik apa yang diharapkan dan apa yang tidak diharapkan oleh organisasinya masing-masing.

Jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak berjumlah 7 (tujuh) perilaku untuk setiap nilai. Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi A, mengandung sikap atau perilaku:

- a) Bersikap, berperilaku dan bertindak jujur terhadap diri sendiri dan lingkungan;
- b) Konsisten dalam bersikap dan bertindak;
- c) Memiliki komitmen terhadap visi dan misi;
- d) Obyektif terhadap masalah;
- e) Berani dan tegas dalam mengambil keputusan dan resiko kerja;
- f) Disiplin dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan amanah.

Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi B, mengandung sikap atau perilaku jujur, obyektif dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai dan keputusan.

Perilaku dalam setiap nilai tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan dalam Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

5. Merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama.

Pada bagian keempat, nilai-nilai yang ingin dibentuk atau ditanamkan telah diturunkan menjadi perilaku-perilaku utama sehingga lebih mudah untuk dikenali, diamati dan diukur. Oleh karena itu untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu sudah terbentuk, maka kita melakukan pengukuran terhadap perilaku terhadap perilaku-perilaku yang ditampilkan. Langkah

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

Contoh :

- a) kepuasan pengguna layanan/pelanggan dapat diukur dengan meminta pengguna layanan/pelanggan dapat diukur dengan meminta pengguna layanan/pelanggan untuk menilai produk atau jasa dan perilaku-perilaku spesifik apa yang ditampilkan yang membantu pengguna layanan;
- b) Integritas dapat diukur dengan dengan menanyakan orang (karyawan, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya) apa yang mereka pikirkan atau adakah penyimpangan yang ditemui sehubungan dengan perilaku-perilaku integritas yang telah disepakati.

Setelah *scorecard* ditentukan, segeralah untuk menerapkannya. Pada saat penerapan, inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan / *role model* dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai. Pada praktek dibanyak organisasi dengan kinerja tinggi, secara berkala dilakukan pengukuran implementasi nilai-nilai organisasi, dan secara teratur berbagi pengetahuan mengenai hasil pengukuran tersebut dengan karyawan mereka, serta melibatkan mereka dalam diskusi tentang bagaimana meningkatkannya.

## **B. Implementasi**

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan menyosialisasikan dan menginternalisasikan. Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai. Secara umum tujuan pendeklarasian ini adalah untuk membangun komitmen. Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi SKPD yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai.

Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, yaitu proses sosialisasi, yaitu proses mengkomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Proses sosialisasi dan internalisasi harus dipahami sebagai kampanye/kegiatan yang dirancang untuk mencapai 3 (tiga) hal :

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

Ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya terutama ada karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja



menghambat pemahaman tersebut. Proses sosialisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap SKPD.

Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan, telah dijelaskan mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan strategi komunikasi. Faktor-faktor ini juga berlaku untuk sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam rangka pengembangan budaya kerja yakni, sumber daya, waktu pesan kunci, evaluasi, sasaran, komunikator, dan media komunikasi. Media komunikasi menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan komunikasi nilai-nilai yang telah disepakati. Contoh media komunikasi yang biasa digunakan proses ini antara lain:

1. Menerjemahkan ke dalam spanduk, posting pegawai di ruang pertemuan dan memasukkan di laman / *website*;
2. Menyampaikan pada pertemuan orientasi pegawai baru, atau membahas dalam pembukaan rapat rutin, membudayakan dialog, dan kerjasama tim serta keterbukaan berkomunikasi;
3. Saat peluncuran nilai-nilai, pimpinan memberikan pin kepada pegawai dan mengatakan: “ini adalah nilai-nilai kita, kenakan pin ini dengan bangga.”;
4. Mempertandingkan implementasi dari nilai tepat waktu masuk kantor antar unit kerja. Bagian/Bidang dengan persentase keterlambatan pegawai paling kecil, adalah Bagian/Bidang terbaik.

Seluruh cara komunikasi atau sosialisasi dan internalisasi ini sangatlah bervariasi dan dapat dikreasikan. Kreativitas dalam proses sosialisasi dan internalisasi menjadi sangat penting, untuk membuat proses ini sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Contoh lain yang juga banyak dipilih dan efektif dalam merumuskan nilai-nilai dalam rangka mengembangkan budaya kerja adalah dengan cara membentuk kelompok-kelompok budaya kerja. Disamping itu untuk mengimplementasikan nilai-nilai dan mendorong serta mempercepat perubahan, perlu dibentuk *role model* dan agen perubahan / *change of agent* sebagai panutan. Kelompok-kelompok ini umumnya dibentuk ditingkat SKPD. Pembentukan kelompok di setiap SKPD dipilih dengan pertimbangan, antara lain :

1. Mempercepat proses rasa memiliki dan internalisasi;
2. Mempercepat proses pengambilan keputusan;
3. Memperkuat komunikasi antar individu dalam unit SKPD dan antar SKPD;
4. Mempermudah koordinasi;
5. Mempermudah proses monitoring dan evaluasi.

Secara umum aktivitas kelompok-kelompok ini dalam proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam mengembangkan budaya kerja, adalah melakukan diskusi. Untuk memastikan diskusi berjalan lancar dan tindak lanjut hasil diskusi dikerjakan, dalam kelompok dilakukan pembagian peran dalam kelompok. Peran-peran yang dimaksud adalah:

1. Penanggung jawab bertugas memastikan terlaksananya diskusi-diskusi, dan mendorong kelompok untuk tetap aktif;
2. Fasilitator bertugas memfasilitasi dan mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggung jawab, serta terus mendorong kelompok untuk melakukan aktivitas sesuai jadwal;
3. Ketua kelompok bertugas berperan serta dalam kelompok dan diskusi kelompok, menciptakan hubungan yang baik antara kelompok dengan penanggung jawab dan fasilitator, bersama dengan fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas kelompok pada penanggung jawab serta mendorong kelompok untuk terus melakukan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan;
4. Anggota kelompok bertugas hadir dan berperan serta aktif dalam diskusi kelompok, bekerjasama dengan seluruh anggota kelompok serta melaksanakan kesepakatan dalam diskusi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

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

1. Terjadinya perbaikan kebijakan pelayanan publik;
2. Terjadinya perbaikan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat;
3. Terjadinya efektivitas pengawasan dan penegakan hukum.

### **C. Monitoring dan Evaluasi**

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan budaya kerja. Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *scorecard* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif.

Contoh proses monitoring dan evaluasi adalah mengadakan kompetisi antar kelompok untuk topik nilai tertentu. Contoh: pembahasan dan penerapan nilai disiplin.

1. Salah satu penerapannya adalah tepat waktu kehadiran. Kelompok-kelompok yang berkompetisi selama 3 (tiga) bulan. Pada akhir bulan ke tiga, diadakan semacam pertemuan yang disebut sebagai Gelar Budaya Kerja/Konvensi;
2. Pada pertemuan tersebut setiap kelompok memaparkan tingkat ketepatan waktu kehadiran anggota kelompoknya. Penting juga dijelaskan apa yang ditempuh oleh masing-masing kelompok untuk mencapai tingkat ketepatan waktu tersebut;
3. Kelompok dengan tingkat ketepatan waktu paling tinggi akan menjadi pemenang. Hal penting yang menjadi pembelajaran dari penanaman nilai-nilai ini adalah apa yang dikerjakan oleh kelompok pemenang tadi untuk sampai pada tingkat ketepatan waktu seperti itu.

Lakukan hal ini dengan topik yang sama beberapa waktu sampai dipandang nilai-nilai ini sudah cukup kuat, sebelum pindah pada nilai lain. Apabila sudah pindah pada nilai yang lain, sekali waktu ada baiknya kembali pada nilai disiplin tadi untuk memastikan sekaligus menguatkan implementasi dari nilai tersebut.

Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan.

Contoh pemberian penghargaan adalah dengan diumumkan dalam laman (website) atau pada papan pengumuman bagi kelompok terbaik pada 3 (tiga) bulan pertama. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan tambahan anggaran atau penghargaan lain.

Budaya kerja baru dapat terbentuk, bila hal-hal berikut dipenuhi:

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

#### **BAB IV PENUTUP**

Pedoman budaya kerja menjelaskan kembali mengenai pengertian budaya kerja, manfaat dan prinsip dasar budaya kerja. Secara teknis, pedoman ini menjelaskan 3 (tiga) tahapan besar dalam mengembangkan budaya kerja yaitu:

1. Perumusan nilai-nilai, melalui 5 (lima) langkah, yaitu menyusun perencanaan, mengidentifikasi nilai-nilai, mengidentifikasi area sensitif, menetapkan perilaku utama, dan merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama;
2. Implementasi, yang dilakukan melalui kegiatan sosialisasi dan internalisasi;
3. Monitoring dan evaluasi, untuk memastikan keberhasilan pengembangan budaya kerja, telah dijelaskan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam proses tersebut.

Selanjutnya masing-masing pimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) bersama tim:

- a. Mengidentifikasi nilai-nilai yang akan dikembangkan menjadi budaya kerja;
- b. Menerjemahkan nilai-nilai ke dalam bentuk perilaku utama;
- c. Mengenali kemungkinan-kemungkinan penolakan yang akan muncul dan merumuskan alternatif cara mengatasi;
- d. Melakukan sosialisasi untuk mengkomunikasikan nilai-nilai yang telah disepakati;
- e. Merumuskan kriteria dan cara pengukuran keberhasilan internalisasi budaya kerja;
- f. Membentuk *Role Model*, Agen Perubahan/*Change Agent* atau kelompok-kelompok budaya kerja;
- g. Melakukan monitoring dan evaluasi serta menindaklanjuti hasil evaluasi sebagai proses penguatan nilai-nilai.

Ditetapkan di Jambi  
pada tanggal 3 November 2014

 **GUBERNUR JAMBI,**  
  
**H. HASAN BASRI AGUS**

