



BUPATI BREBES
PROVINSI JAWA TENGAH
PERATURAN BUPATI BREBES
NOMOR 064 TAHUN 2015

TENTANG

BUDAYA KERJA PEMERINTAH KABUPATEN BREBES

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BREBES,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);
- b. bahwa guna mendukung penerapan budaya kerja perlu adanya komitmen tinggi, etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral segenap jajaran aparatur Pemerintah Kabupaten Brebes secara terencana, sistematis dan terpadu;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Budaya Kerja Pemerintah Kabupaten Brebes;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Tengah (Berita Negara Tahun 1950 Nomor 42);
2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Dari

- Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
 4. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
 5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
 6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
 7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014;
 8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG BUDAYA KERJA PEMERINTAH KABUPATEN BREBES.



BAB I
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Bupati adalah Bupati Brebes.
2. Pemerintah Kabupaten Brebes adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Sekretaris Daerah yang selanjutnya disingkat Sekda adalah Sekretaris Daerah Kabupaten Brebes.
4. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disingkat SKPD adalah Perangkat Daerah pada Pemerintah Kabupaten Brebes.
5. Unit Pelaksana Teknis yang selanjutnya disingkat UPT adalah unsur pelaksana teknis operasional dinas atau badan untuk melaksanakan sebagian urusan dinas atau badan.
6. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
7. Budaya Organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.
8. 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 sehari-hari.
9. Kelompok Budaya Kerja, yang selanjutnya disingkat KBK, adalah organisasi Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Daerah yang bersifat informal, dibentuk oleh SKPD/Unit Kerja dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah.
10. Nilai Budaya, yang selanjutnya disingkat nilai, adalah konsep abstrak mengenai masalah dasar yang sangat penting dan bernilai di kehidupan manusia.
11. Role Model adalah Pegawai Negeri Sipil yang dapat dijadikan panutan atau teladan bagi Pegawai Negeri Sipil yang lain.

A handwritten signature in black ink is written over a purple rectangular stamp. The signature appears to be 'J. S. S.' with a flourish at the end. The stamp has some illegible text and a date-like structure.

BAB II

MAKSUD, TUJUAN, MANFAAT DAN RUANG LINGKUP

Pasal 2

Budaya Kerja dimaksudkan sebagai salah satu instrumen reformasi birokrasi yang dilaksanakan secara sistematis melalui penggalian, perumusan, dan penerapan nilai budaya kerja ke dalam pola pikir, pola perilaku dan pola tindakan secara konsisten, konsekuen, dan kontinyu dalam rangka kelancaran, daya guna dan hasil guna pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Pasal 3

Budaya kerja bertujuan untuk:

- a. meneguhkan jiwa korps dan kode etik PNS;
- b. meningkatkan pemantapan tata kelola organisasi;
- c. mendorong peningkatan profesionalitas PNS sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya;
- d. memperkuat corak pemerintahan daerah bersendikan karakter budaya lokal;
- e. membantu Pemerintah Daerah untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungannya masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pasal 4

(1) Manfaat budaya kerja bagi pegawai adalah:

Memberi kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggung jawab, memperluas wawasan serta meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah.

(2) Manfaat budaya kerja bagi Instansi adalah:

- a. meningkatkan kerjasama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
- b. meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antar

- individu, antar kelompok dan antar unit kerja;
- c. mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
 - d. memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
 - e. menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
 - f. mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural;
 - g. menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreativitas pegawai.
- (3) Manfaat budaya kerja bagi Pemerintah Daerah adalah:
Meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat serta terciptanya birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi.

Pasal 5

Ruang lingkup pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah mencakup penerapan nilai budaya kerja yang dilaksanakan di seluruh SKPD dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.

BAB III

NILAI BUDAYA KERJA

Pasal 6

- (1) Nilai budaya kerja di Pemerintah Kabupaten Brebes yaitu Hemat, Adil, Tolong menolong, Inovatif, Kemandirian dan Ulet, yang disingkat "HATIKU"
- (2) Nilai Budaya Kerja "HATIKU" sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengandung maksud sebagai berikut :
 - a. Hemat, yaitu dalam melaksanakan tugas menggunakan sesuatu hal seefektif mungkin, tanpa menghamburkan menggunakan perhitungan yang matang agar didapat hasil yang bisa untuk disimpan sebagai cadangan sumber daya;
 - b. Adil, yaitu nilai mengamalkan adil secara merata, mendapat bagian sesuai jasa atau hasil kerja atau mendapatkan bagian sesuai prioritas yang telah disepakati;



- c. Tolong Menolong, yaitu dalam melaksanakan tugas mampu memberikan pelayanan terbaik yang efektif dan efisien serta mampu memberikan dan menerima bantuan dari pihak lain.
- d. Inovatif, yaitu dalam melaksanakan tugas senantiasa melakukan pengamatan sekeliling, meniru dan mengubahnya menjadi lebih baik;
- e. Kemandirian, yaitu dalam melaksanakan tugas mampu mengerjakan sendiri, tidak bergantung pada orang lain;
- f. Ulet, yaitu dalam melaksanakan tugas selalu memiliki sifat sabar dan terus menerus berusaha sampai tercapai tujuannya walaupun penuh resiko dan tantangan.

Pasal 7

Perilaku yang mendukung penerapan Nilai Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) sebagai berikut:

- a. Hemat meliputi sebagai berikut :
 - (1) Bertindak efisien tanpa menghamburkan sumber daya;
 - (2) Mampu menggunakan sumber daya yang tersedia.
- b. Adil meliputi sebagai berikut :
 - (1) Mampu membagi kepada semua pihak;
 - (2) Mampu menentukan bagian sesuai jasa setiap orang atau pihak yang terlibat;
 - (3) Mampu menentukan bagian sesuai kebutuhan dan prioritasnya.
- c. Tolong Menolong meliputi sebagai berikut :
 - (1) Memberikan layanan terbaik yang efektif dan efisien;
 - (2) Mampu melihat/identifikasi kebutuhan atas bantuan bagi pihak lain dan dengan segera bertindak membantu tanpa diminta;
 - (3) Mau menerima bantuan pihak lain tanpa merasa diintervensi demi kinerja yang lebih baik.
- d. Inovatif meliputi sebagai berikut :
 - (1) Memiliki kebiasaan mengamati sekeliling;
 - (2) Memiliki kebiasaan meniru dan mengubahnya menjadi lebih baik untuk diterapkan dibidang kerja masing-masing;
 - (3) Mau mengakui dan memperbaikinya bila ditemui atau disarankan perbaikan oleh pihak lain;
 - (4) memiliki pandangan jauh ke depan/visioner.
- e. Kemandirian meliputi sebagai berikut :
 - (1) Memiliki kemampuan/kompetensi bekerja sendiri tanpa bantuan pihak lain;

- (2) Tidak mengeluhkan pekerjaan atau wewenang;
 - (3) Mampu menghargai hasil karya sendiri.
- f. Ulet meliputi sebagai berikut :
- (1) Memiliki tujuan yang jelas dalam bekerja;
 - (2) Mampu bekerja fokus, cerdas dan tuntas;
 - (3) Mampu menghadapi resiko dan tantangan.

BAB IV PENERAPAN BUDAYA KERJA

Pasal 8

Dalam penerapan Nilai dan Perilaku budaya kerja, Pimpinan SKPD/Unit Pelaksana Teknis berperan sebagai panutan atau *role model*.

Pasal 9

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

Pasal 10


- (1) Susunan organisasi KBK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) terdiri atas :
 - a. Penanggungjawab;
 - b. Ketua;
 - c. Sekretaris;
 - d. Anggota;
 - e. Fasilitator.
- (2) Penanggungjawab sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a bertugas:
 - a. menyediakan fasilitas untuk kegiatan KBK;
 - b. membina, memastikan, dan memantau kegiatan KBK;



- c. mendorong KBK untuk tetap aktif; dan
 - d. menindaklanjuti hasil pemikiran KBK.
- (3) Ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b bertugas:
- a. memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan kegiatan KBK;
 - b. berperan aktif dalam kegiatan KBK;
 - c. menciptakan hubungan yang baik antara KBK dengan Penanggung jawab dan Fasilitator;
 - d. bersama dengan Fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas KBK kepada Penanggung jawab; dan
 - e. mendorong KBK untuk terus melakukan aktivitas yang telah direncanakan.
- (4) Sekretaris sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c bertugas:
- a. menyusun rencana kegiatan KBK;
 - b. melaksanakan tugas-tugas kesekretariatan KBK;
 - c. memimpin pelaksanaan teknis kegiatan KBK; dan
 - d. menyusun laporan pelaksanaan kegiatan KBK.
- (5) Anggota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d bertugas :
- a. berperan aktif dalam kegiatan KBK;
 - b. bekerjasama dengan seluruh Anggota; dan
 - c. melaksanakan kegiatan KBK.
- (6) Fasilitator sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf e bertugas:
- a. menularkan pengetahuan tentang Budaya Kerja kepada Ketua dan Anggota;
 - b. mengoordinasikan, membimbing dan mengarahkan kegiatan KBK;
 - c. menciptakan hubungan yang baik antara KBK dan Penanggung jawab;
 - d. mengikuti perkembangan aktivitas KBK dan bersama Ketua melaporkan perkembangan aktivitas KBK kepada Penanggung jawab; dan
 - e. mendorong kelompok untuk melakukan aktivitas sesuai jadwal.
- (7) Susunan organisasi KBK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik SKPD/Unit Pelaksana Teknis.
- (8) Bagan organisasi KBK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

Pasal 11

Untuk memacu penerapan Budaya Kerja dapat menggunakan kalimat penyemangat "Semangat Pagi" atau frasa lainnya pada acara formal atau non formal.

A handwritten signature in blue ink is written over a blue official stamp. The stamp consists of several horizontal lines and a central vertical line, forming a rectangular frame with a central column.

BAB V
TAHAPAN-TAHAPAN PENGEMBANGAN
BUDAYA KERJA

Pasal 12

Tahapan-tahapan Pengembangan Budaya Kerja tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.

BAB VI
PEMBINAAN DAN PENGENDALIAN

Pasal 13

- (1) Bupati melakukan pembinaan dan pengendalian penerapan Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Pembinaan dan pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan:
 - a. memberikan pedoman, petunjuk, bimbingan, dan arahan dalam penerapan Budaya Kerja;
 - b. melakukan monitoring dan evaluasi penerapan Budaya Kerja;
 - c. mengkoordinasikan penyelenggaraan kompetisi KBK.

BAB VII
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 14

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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



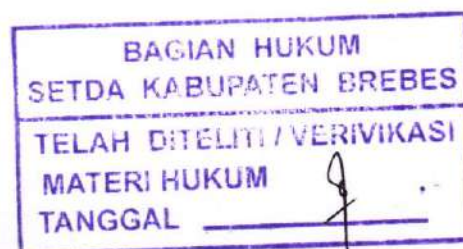
Jabatan	Paraf	Tgl.
Sekda		
Asisten II		
Ka. Bagian Hukum		

Ditetapkan di Brebes
pada tanggal

BUPATI BREBES,

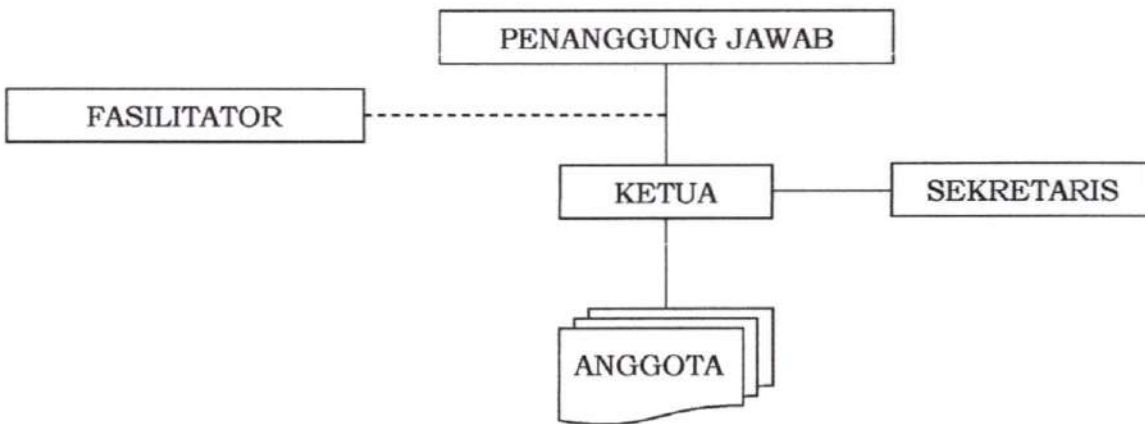


IDZA PRIYANTI



LAMPIRAN I
 PERATURAN BUPATI BREBES
 NOMOR _____ TAHUN 2015
 TENTANG BUDAYA KERJA
 PEMERINTAH KABUPATEN BREBES

BAGAN ORGANISASI
 KELOMPOK BUDAYA KERJA



Keterangan:

- = Garis komando
 - - - - - = Garis koordinasi

BUPATI BREBES,

IDZA PRIYANTI

Jabatan	Paraf	Tgl.
Sekda		
Asisten III		
Ka. Bagian Hukum		

Diundangkan di Brebes
 pada tanggal _____
 SEKRETARIS DAERAH
 KABUPATEN BREBES

EMASTONI EZAM, SH, MH
 Pembina Utama Madya
 NIP. 19590211 198703 1 005
 BERITA DAERAH KABUPATEN BREBES
 TAHUN _____ NOMOR _____

BAGIAN HUKUM
 SETDA KABUPATEN BREBES
 TELAH DITELITI / VERIFIKASI
 MATERI HUKUM
 TANGGAL _____

2. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
3. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam perilaku kerja.

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 atau pada papan pengumuman bagi kelompok terbaik. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan penghargaan lain.

Syarat-syarat Keberhasilan Pengembangan Budaya Kerja

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

1. Komitmen dari Pimpinan.
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 Pemerintah Daerah.
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 oleh instansi/unit organisasinya.
6. Budaya kerja diterapkan secara konsisten, disiplin dan berkelanjutan.

BUPATI BREBES,



IDZA PRIYANTI



LAMPIRAN II
PERATURAN BUPATI BREBES
NOMOR 064 TAHUN 2015
TENTANG BUDAYA KERJA
PEMERINTAH KABUPATEN BREBES

TAHAPAN-TAHAPAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pada prinsipnya pengembangan budaya kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi. Mengubah budaya kerja membutuhkan waktu yang panjang dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Sesuai prinsip dasar, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar, yaitu:

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

A. Perumusan Nilai-Nilai

Bahwa untuk mengembangkan budaya kerja yang baru, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan SKPD masing-masing. 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; dan
3. Kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat.

Teknik-teknik penggalan dan perumusan nilai-nilai yang digunakan, antara lain: wawancara, *workshop*, *focus group discussion* (FGD). Pilihan teknik-teknik ini biasanya sangat tergantung pada ketersediaan waktu, sumber daya, dan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi.

Tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi adalah:

1. Perencanaan;
2. Mengidentifikasi nilai-nilai;
3. Mengidentifikasi area sensitif;
4. Menetapkan perilaku utama;
5. Merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama.

Adapun rinciannya sebagai berikut:

LANGKAH PERTAMA	Perencanaan. <p>Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim. Dalam konteks reformasi birokrasi, tim ini diperankan oleh Tim Manajemen Perubahan ditambah dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi Pemerintah Daerah.</p>
LANGKAH KEDUA	Mengidentifikasi Nilai-nilai. <p>Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis, dsb.</p> <ol style="list-style-type: none">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. <p>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 diubah atau disempurnakan.</p> <p>Contoh dapat muncul:</p> <ol style="list-style-type: none">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; dan3. nilai akuntabel: dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggungjawabkan baik dari segi proses maupun hasil. <p>Perilaku penting yang mendukung untuk:</p> <ol style="list-style-type: none">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

	<p>kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugasnya.</p> <p>3. Akuntabel, antara lain: menaati peraturan perundang-undangan, memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.</p> <p>Contoh lain: nilai bersih, melayani, dan kompeten.</p> <p>Perilaku penting yang mendukung untuk :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersih antara lain: bersih dalam berpikir dan bertindak, menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku. 2. Melayani antara lain: melayani dengan ikhlas dan bertanggung jawab, tidak mementingkan diri sendiri. 3. Kompeten antara lain: menjalankan tugas sesuai standar profesi, dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi. <p>Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha 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 perundangundangan. 6. Penghormatan terhadap hak asasi manusia. 7. Tidak diskriminatif. 8. Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi. 9. Semangat jiwa korps. <p>Pemerintah Daerah menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai.</p> <p>Jumlah nilai ideal yang dapat diterapkan di lingkungan Pemerintah daerah dan SKPD paling banyak berjumlah 5 (lima) nilai.</p>
<p>LANGKAH KETIGA</p>	<p>Mengidentifikasi Area Sensitif.</p> <p>Area dimaksud adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 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 nilai kerjasama. <p>Bila kedua nilai tersebut merefleksikan apa yang memang diinginkan, maka definisi nilai-nilai dan contoh-</p>

	<p>contoh perilaku pendukungnya harus sangat jelas.</p> <p>2. Pada pilihan kedua dan ketiga, tim membahas <i>draft</i> 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 Pemerintah Daerah yang dimaksud.</p> <p>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 untuk mencapai visi.</p>
<p>LANGKAH KEEMPAT</p>	<p>Menetapkan Perilaku Utama.</p> <p>Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal. Sebagai sebuah konsep universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas.</p> <p>Contoh nilai: integritas, profesionalisme, kerjasama, kepuasan pelanggan, transparansi, inovasi, loyalitas, dan produktivitas.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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. Langkah ini sama dengan Langkah Kedua.</p> <p>Jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan dilingkungan Pemerintah Daerah paling banyak berjumlah 7 (tujuh) perilaku untuk setiap nilai.</p> <p>Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi A, mengandung sikap atau perilaku:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersikap, berperilaku dan bertindak jujur terhadap diri sendiri dan lingkungan. 2. Konsisten dalam bersikap dan bertindak.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Memiliki komitmen terhadap visi dan misi. 4. Obyektif terhadap masalah. 5. Berani dan tegas dalam mengambil keputusan dan resiko kerja. 6. Disiplin dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan amanah. <p>Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi B, mengandung sikap atau perilaku jujur, obyektif dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai, dan keputusan.</p> <p>Perilaku dalam setiap nilai tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan dalam Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah dan SKPD</p>
<p>LANGKAH KELIMA</p>	<p>Merumuskan Bagaimana Mengukur Perilaku Utama.</p> <p>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-perilaku yang ditampilkan. Langkah ini merupakan bagian penting dari membangun kerangka kerja strategis yang kuat. Nilai-nilai organisasi harus diikat dengan <i>scorecard</i> kinerja yang berisi matriks (apa yang diukur) dan target (perilaku yang ditampilkan dan hasil kerja yang diinginkan).</p> <p>Contoh,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan 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. 2. Integritas dapat diukur 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 <i>scorecard</i> ditentukan, segeralah untuk menerapkannya. Pada saat penerapan, inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan (<i>role model</i>) dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai. <p>Pada praktek di banyak 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.</p>

B. Implementasi

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

1. Mendeklarasikan Nilai-Nilai.

Mendeklarasikan 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 Pemerintah Daerah yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai.

2. Sosialisasi.

Proses sosialisasi yaitu proses mengomunikasikan apa yang telah disepakati untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan agar nilai-nilai dasar budaya kerja diketahui dan dipahami oleh para aparatur pemerintah. Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan sosialisasi antara lain alam bentuk wawancara, ceramah, Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS), diskusi, workshop, pendidikan dan pelatihan, Focus Group Discussion (FGD) dan lain sebagainya. Perkembangan komunikasi dan proses keterlibatan akan tercapai bila prinsip pengembangan komunikasi dalam proses perubahan dipenuhi. Prinsip tersebut adalah:

- a. Tentukan sumber tunggal untuk menetapkan dan menyetujui program komunikasi terkait tanggung jawab.
- b. Pahami harapan para pemangku kepentingan dengan mengomunikasikan tujuan program dengan jelas dan terus menerus sepanjang proses pelaksanaan perubahan. "Selalu lakukan komunikasi", untuk mengurangi kecemasan dan rasa ketidakpastian selama proses perubahan berlangsung.
- c. Menjaga frekuensi komunikasi sepanjang durasi seluruh program.
- d. Mengembangkan pesan yang tepat pada para pemangku kepentingan tertentu.
- e. Mengoordinasikan dan memaksimalkan media komunikasi yang sudah tersedia.

Proses sosialisasi dan internalisasi harus dipahami sebagai kampanye/kegiatan yang dirancang untuk mencapai 3 (tiga) hal:

- a. Melibatkan orang;
- b. Merangsang diskusi tambahan dan brainstorming; dan
- c. Mengomunikasikan bagaimana nilai-nilai akan diukur.

Ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya terutama 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 unit kerja.

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. Faktor-faktor yang dimaksud, adalah:

- a. Sumber daya (*resources*), berapa banyak anggaran yang dibutuhkan untuk menyosialisasikan kegiatan reformasi birokrasi ini? Sarana dan prasarana komunikasi apa yang diperlukan? Keterampilan apa yang harus dimiliki untuk mengomunikasikan kegiatan reformasi birokrasi ini?;
- b. Waktu, berapa lama jangka waktu yang diperlukan untuk mengkomunikasikan? *Event* atau kesempatan khusus apa yang bisa digunakan sebagai media komunikasi?;
- c. Pesan kunci, pesan apa yang akan disampaikan pada *audience*? Terkait problem yang dihadapi dan solusi yang ditawarkan dari reformasi birokrasi ini?;
- d. Evaluasi, bagaimana mengukur keberhasilan strategi komunikasi, termasuk bentuk perilaku apa yang diubah?;
- e. Sasaran, siapa yang menjadi sasaran komunikasi?;
- f. Komunikator, siapa yang akan menyampaikan pesan dalam komunikasi?; dan
- g. Media komunikasi. Bagaimana kegiatan dan hasil reformasi birokrasi akan dipromosikan dan disosialisasikan? Media komunikasi apa yang paling tepat untuk menjangkau *audience*?

Contoh media komunikasi yang biasa digunakan dalam proses ini, antara lain:

- 1). Menerjemahkannya 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. Unit kerja dengan persentase keterlambatan pegawai paling kecil, adalah unit kerja 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 cara yang diadopsi dari pendekatan *Total Quality Management* (TQM). TQM secara umum bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja serta membentuk sikap kerja dan etos kerja. Cara yang dimaksud adalah dengan membentuk Kelompok-Kelompok Budaya Kerja (KBK).

Kelompok-kelompok ini dibentuk di tingkat unit kerja/satuan kerja (SATKER). Pembentukan kelompok di setiap unit kerja/SATKER dipilih dengan pertimbangan, antara lain:

- a. Mempercepat proses rasa memiliki dan internalisasi;
- b. Mempercepat proses pengambilan keputusan;
- c. Memperkuat komunikasi antar individu dalam unit kerja dan antar unit kerja;
- d. Mempermudah koordinasi; dan
- e. 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. Diskusi dilakukan dengan tujuan untuk:

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

Untuk memastikan diskusi berjalan lancar dan tindak lanjut hasil diskusi dikerjakan, dalam kelompok dilakukan pembagian peran dalam kelompok. Peran-peran ini bisa bergantian di antara anggota kelompok. Peran-peran yang dimaksud adalah sebagai :

- a. Penanggungjawab;
- b. Ketua;
- c. Sekretaris;
- d. Anggota kelompok;
- e. Fasilitator;

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

- a. Terjadinya perbaikan kebijakan dan pelayanan publik.
- b. Terjadinya perbaikan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.
- c. Terjadinya efektivitas pengawasan dan penegakan hukum.
- d. Membentuk role model, agen perubahan dan kelompok integritas.

3. Internalisasi.

Internalisasi adalah kegiatan untuk menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja ke dalam jiwa setiap individu pegawai. Sasaran dari internalisasi adalah nilai-nilai dasar budaya kerja yang disampaikan dapat merasuk dalam jiwa setiap individu pegawai. Penjiwaan nilai-nilai dasar budaya kerja tersebut akan tercermin dari sikap dan perilaku para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan internalisasi nilai-nilai budaya kerja bagi aparatur pemerintah, antara lain dapat dilakukan dalam bentuk *mindsetting*, *outbond*, *workshop* atau cara yang lainnya.

Proses internalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja hasilnya akan lebih efektif apabila praktiknya di lapangan ada contoh dan keteladanan dari pimpinan. Yang dimaksud dengan pimpinan adalah pimpinan pada semua level organisasi, mulai dari pejabat yang paling atas sampai yang paling bawah termasuk ketua-ketua kelompok jabatan fungsional. Secara normatif pengembangan budaya kerja memang merupakan kewajiban semua pegawai, tetapi tanggung jawabnya ada pada pimpinan. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja sangat diperlukan.

4. Institusionalisasi.

Institusionalisasi adalah penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada seluruh unsur yang ada pada suatu organisasi. Sasaran dari institusionalisasi yaitu bahwa nilai-nilai dasar budaya kerja telah melembaga atau membudaya dalam suatu organisasi (*corporate culture*). Institusionalisasi budaya kerja akan terwujud apabila semua peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja suatu organisasi (instansi/unit kerja) telah mencerminkan semua nilai-nilai dasar budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, setiap SKPD harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit di bawahnya sampai unit-unit yang terkecil. Unit-unit terkecil tersebut termasuk di dalamnya adalah kelompok-kelompok jabatan fungsional. Dengan demikian setiap unit organisasi sampai unit-unit yang terkecil semuanya mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja tersebut dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur maupun teknik kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Selanjutnya semua sistem, prosedur dan teknik kerja yang telah ditetapkan harus menjadi komitmen bagi semua pegawai yang ada pada unit organisasi bersangkutan. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai berarti organisasi bersangkutan

telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja.

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

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 akan berkompetisi. Diadakan semacam pertemuan yang biasa 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 yang 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 yang 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.

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

1. Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.