



**BERITADAERAH  
PROVINSI JAWA TENGAH**

**NOMOR : 42**

**TAHUN : 2007**

---

**PERATURAN GUBERNUR JAWA TENGAH  
NOMOR 42 TAHUN 2007  
TENTANG  
PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH  
GUBERNUR JAWA TENGAH,**

- 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 Provinsi Jawa Tengah;
- b. bahwa untuk melaksanakan pengembangan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

diperlukan komitmen yang tinggi dan konsistensi dari seluruh jajaran aparatur pemerintah yang dapat mendukung terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif dan efisien;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada 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 Gubernur Jawa Tengah tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Di Lingkungan Provinsi Jawa Tengah.

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1950 tentang Pembentukan Provinsi Jawa Tengah;
  2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3090);
  3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi, Dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);

4. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
6. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan

Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi  
Pemerintah;

**MEMUTUSKAN :**

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR JAWA TENGAH  
TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN  
BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI  
JAWA TENGAH.

**Pasal 1**

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sebagai Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan Gubernur ini.

**Pasal 2**

Sistematika Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 terdiri dari :

- BAB I : PENDAHULUAN.
- BAB II : LANDASAN TEORI NILAI-NILAI DASAR BUDAYAKERJA.
- BAB III : STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA (KBK) APARATUR PEMERINTAH.
- BAB IV : TEKNIK PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYAKERJA APARATUR PEMERINTAH.

**BABV** : PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA  
KERJA APARATUR PEMERINTAH.

**BAB VI** : PENUTUP.

**Pasal 3**

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Gubernur ini, sepanjang mengenai teknis pelaksanaannya akan diatur lebih lanjut oleh Keputusan Gubernur.

**Pasal 4**

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Jawa Tengah.

Diundangkan di Semarang

pada tanggal 9 Juli 2007

**GUBERNUR JAWA TENGAH,**

**ttd**

**MARDIYANTO**

Ditetapkan di Semarang

pada tanggal 9 Juli 2007

**SEKRETARIS DAERAH PROVINSI**

**JAWA TENGAH,**

**ttd**

**MARDJIJONO**

**BERITA DAERAH PROVINSI JAWA TENGAH TAHUN 2007  
NOMOR 42**

PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**A. LATAR BELAKANG**

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

Menjawab tantangan tersebut, upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur pemerintah adalah dengan mengembangkan konkritisasi budaya kerja aparatur pemerintah di semua lini dan strata aparatur pemerintah di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja aparatur pemerintah, adalah menjadi tugas berat yang harus ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang, karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap dan perilaku serta peradaban bangsa. Sebagai

budaya maka budaya kerja aparatur pemerintah dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya.

Budaya yang kuat menuntun perilaku seseorang secara terpola dalam pengertian (1) budaya kerja sebagai sistem aturan, (2) budaya kerja memungkinkan rasa lebih baik dalam mengerjakan sesuatu, dan (3) budaya kerja dapat membangkitkan kesanggupan untuk mencari dayasuai dengan keadaan-keadaan berbeda, Dengan demikian dapat diformulasikan bahwa budaya kerja aparatur pemerintah dapat diartikan *sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur pemerintah yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari.*

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

Dalam pengembangan budaya kerja, ada 3 (tiga) unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu nilai-nilai, institusi termasuk didalamnya sistem kerja dan SDM aparatur pemerintah, dan tentunya sangat didukung oleh faktor lingkungan yang mempengaruhinya. Semua unsur itu menjadi perhatian dalam mengatur budaya kerja, bermula dari pilihan nilai-nilai apa yang

hendak dipakai sebagai acuan, kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi aparatur pemerintah dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat.

Dalam rangka implementasi pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dengan mengacu pada problematik yang dihadapi saat ini dan mempertimbangkan konsepsi-konsepsi problem solvingnya, maka disusunlah Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Melalui intervensi pengembangan budaya kerja tersebut, diharapkan dapat menumbuhkan etos kerja aparatur dan meningkatkan kinerja instansi pemerintah serta mewujudkan aparatur pemerintah yang beretika, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab.

## **B. DASAR HUKUM**

1. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1950 tentang Pembentukan Provinsi Jawa Tengah;
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3090);
3. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi,

Kolusi, dan Nepotisme (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 75 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3851);

4. Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3874) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 134 dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4150);
5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
6. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
8. Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 120.1.05/4/2007 tentang Pembentukan Tim Koordinasi Penanganan Program Pendayagunaan Aparatur Negara Provinsi Jawa Tengah;

## **C. RUANG LINGKUP**

Pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dilaksanakan di seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan mencakup seluruh aparatur pemerintah yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Provinsi Jawa Tengah.

## **D. TUJUAN DAN MANFAT**

### **1. Tujuan.**

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

### **2. Manfaat.**

- a. Bagi Pegawai.

Memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan kebanggaan kerja serta rasa ikut memiliki, bertanggung

jawab meningkatkan kemampuan memimpin dan pemecahan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami hidup dan pengabdianya sebagai pegawai Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

b. Bagi Instansi.

Dapat meningkatkan kerja sama, mengefektifkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja serta menumbuhkembangkan kepemimpinan yang partisipatif.

c. Bagi Pemerintah Daerah.

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

## E. METODE PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Metode pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Nilai-nilai budaya kerja yang digunakan bersumber pada nilai-nilai moral, agama, tradisi dan nilai-nilai kerja produktif maupun metode kerja modern sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat universal;
2. Penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah ke dalam setiap individu maupun kelompok kerja tertentu, harus disesuaikan dengan penetapan visi, misi, dan tupoksi masing-masing SKPD dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, sehingga program pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan SKPD masing-masing akan lebih berhasil;
3. Penerapan nilai-nilai budaya kerja harus dilaksanakan secara

simultan, dalam suatu sistem kebijakan publik. Dengan demikian nilai tersebut harus diterapkan mulai dari perumusan kebijakan publik sampai implementasi kebijakan dimaksud ke dalam sistem manajemen pemerintahan sebagai kerangka peningkatan kualitas pelayanan masyarakat. Pada waktunya nanti, nilai-nilai budaya kerja dapat memotivasi jiwa setiap individu aparatur pemerintah dan kelompok masyarakat untuk mendorong kreatifitas dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan yang lebih baik;

4. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan terutama melalui keteladanan pimpinan, perbaikan kesejahteraan aparatur, penerapan nilai , budaya kerja, sosialisasi secara luas dan penegakan aturan secara konsisten;
5. Pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat dilaksanakan lebih efektif pada setiap Kelompok Budaya Kerja (KBK) di semua Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Jawa Tengah.

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

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

1. Adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam bentuk perhatian yang sungguh-sungguh terhadap penerapan budaya kerja.
2. Adanya keinginan yang kuat dari para pegawai untuk berubah menjadi yang lebih baik.

3. Adanya mekanisme penghargaan (*reward*) sedemikian rupa yang benar-benar dijalankan.
4. Kesejahteraan pegawai yang terus ditingkatkan, baik dari segi finansial, fasilitas kerja dan jalur karir yang jelas.

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

Langkah yang dilakukan untuk mewujudkan nilai-nilai budaya kerja aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah adalah :

1. Menerbitkan Peraturan Gubernur tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah,
2. Menerbitkan Keputusan Gubernur tentang Tim Koordinasi Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah.
3. Sosialisasi dan fasilitasi penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah.
4. Pembentukan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada masing-masing SKPD dan Unit Kerja.
5. Evaluasi penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah pada masing-masing KBK.
6. Pemberian penghargaan bagi SKPD dan Unit Kerja yang telah dapat mengimplementasikan budaya kerja aparatur pemerintah dengan baik berdasarkan hasil evaluasi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

### NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA.

#### A. PENGERTIAN UMUM

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

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

Dengan demikian pada hakekatnya bekerja merupakan cara manusia untuk mengaktualisasikan diri. Bekerja merupakan bentuk nyata dari nilai-nilai dan keyakinan yang dianut dan dapat menjadi motivasi yang melahirkan karya untuk mencapai tujuan.

Dalam sebuah hadist dikatakan bahwa manusia didorong untuk bekerja secara profesional sesuai dengan ungkapan "*Jika sesuatu pekerjaan dilaksanakan yang bukan ahlinya (profesional) tunggulah kehancurannya*" Yang dimaksud dengan profesional adalah kemampuan, keahlian atau keterampilan seseorang dalam bidang tertentu yang ditekuni sedemikian rupa dalam kurun waktu tertentu yang relatif lama sehingga hasil kerjanya bernilai tinggi dan mempunyai nilai atau manfaat terhadap masyarakat.

## B. NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

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

Budaya kerja adalah cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap "kerja" dengan demikian budaya kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap bidang tugas yang ditekuni dengan prinsip-prinsip moral yang dimiliki, yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai yang diyakini dan memiliki semangat yang tinggi untuk mewujudkan prestasi kerja. Oleh karena itu budaya kerja mengandung pengertian :

1. Ada pola nilai, sikap tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi, bahasa yang digunakan.
2. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-

kebiasaan serta proses seleksi (menerima-menolak) norma-norma yang ada dalam cara berintegrasi sosial.

4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi) baik sosial maupun lingkungan.

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

### **1. Komitmen dan Konsisten terhadap Visi dan Misi.**

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

### **2. Wewenang dan Tangung Jawab.**

Wewenang, artinya hak dan kekuasaan untuk melakukan

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

### **3. Keikhlasan dan Kejujuran.**

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

mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan amanah yang diberikan. Sikap jujur akan membentengi seseorang dari melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.

#### **4. Integritas dan Profesionalisme.**

Integritas, adalah kepribadian yang dilandasi unsur kejujuran, keberanian, kebijaksanaan dan pertanggung jawaban sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Orang yang mempunyai integritas yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta selalu konsisten dalam kata dan perbuatan. Profesional, adalah orang yang terampil, andal dan sangat bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya. Integritas sangat diperlukan untuk mendorong praktik-praktik yang sehat dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Dengan integritas yang tinggi seorang pegawai akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Aparatur pemerintah yang berintegritas harus didukung profesionalitas dalam bidangnya, dan dalam menjalankan tugas selalu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

#### **5. Kreativitas dan Kepekaan.**

Kreativitas adalah 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 bisa baik dan diadopsi menjadi nilai yang baik dan benar, tetapi bisa juga ide-ide itu gagal mencapai sesuatu nilai dan mengandung risiko kalau kita tidak waspada. Sedangkan sensitivitas/kepekaan adalah tanggapan/respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan,

merugikan atau membahayakan. Tingkat kepekaan dapat berbeda-beda tergantung pada manusia dan peristiwanya. Kepekaan dapat bersifat reaktif, tetapi juga proaktif atau kejelian mengenal peluang. Sikap kreatif sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dapat melahirkan hal-hal baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Dengan mengembangkan sikap kreatif seseorang akan dapat mengantisipasi hal-hal yang perlu dilakukan tanpa harus menunggu komando dari atasan. Sikap peka perlu dikembangkan karena akan mendorong seseorang untuk selalu memperhatikan lingkungan dalam bertindak sehingga akan meminimalisir reaksi negatif dari pihak-pihak yang kurang berkenan.

#### 6. Kepemimpinan dan Keteladanan.

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

Dalam masyarakat p'rmordial keteladanan dari seorang pemimpin sangat diperlukan untuk dijadikan contoh/panutan oleh bawahan.

Kepemimpinan dan keteladanan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi.

#### **7. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok.**

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

## 8. Ketepatan dan Kecepatan.

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

## 9. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi.

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

## **10. Keteguhan dan Ketegasan.**

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

## **11. Disiplin dan Keteraturan.**

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

## **12. Keberanian dan Kearifan.**

Keberanian diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran EQ sangat besar dibandingkan dengan IQ. Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang

bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan. Keberanian sangat diperlukan dalam situasi mendesak dan saat-saat kritis dimana suatu keputusan harus dibuat. Keberanian bertindak harus tetap didasarkan pertimbangan matang akan risiko yang dihadapi. Sikap arif sangat diperlukan dalam menangani konflik yang timbul agar tidak timbul persepsi dari salah satu pihak yang bertikai bahwa telah terjadi ketidakadilan dalam penyelesaian masalah yang ada.

### **13. Dedikasi dan Loyalitas.**

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

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

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

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

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

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

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

Bersikap adil dalam segala urusan sangat diperlukan demi terbangun suasana kondusif dalam suatu organisasi. Dengan

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

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

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

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

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

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

## 1. Profesionalisme.

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, diperlukan adanya sumber daya manusia yang profesional. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan tugas, harus memiliki kapabilitas, berdisiplin pada pelaksanaan tugas, berorientasi pada pencapaian hasil dan memiliki integritas yang tinggi dalam rangka mengemban visi dan misi organisasi. Kapabilitas merupakan hal yang sangat penting bagi aparatur mengingat perkembangan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perkembangan yang sangat cepat tersebut mustahil akan dapat direspon dengan baik apabila tidak ditunjang dengan adanya kapabilitas dari para pelaksana aktivitas/program/kebijakan organisasi. Dengan kapabilitas yang tinggi, pegawai akan terdorong bekerja dengan berorientasi kepada hasil, yang selanjutnya meningkatkan integritas moral dan etika untuk berinteraksi, baik dengan rekan sejawat, bawahan, atasan, maupun dengan pihak-pihak luar organisasi. Nilai-nilai dasar yang terkait dengan sikap profesionalisme ini meliputi:

- a. Komitmen dan Konsistensi,
- b. Wewenang dan Tanggung Jawab.
- c. Integritas dan Profesional
- d. Ketepatan/Keakurasian dan Kecepatan.
- e. Disiplin dan Keteraturan Kerja,
- f. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

## 2. Kerjasama.

Komitmen antara para anggota organisasi sangat diperlukan untuk saling mendukung satu sama lain dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Ini berarti setiap anggota organisasi harus menghindari kepentingan pribadi, ego sektoral

dan lebih mementingkan bagian organisasi sendiri atau tanpa mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini meliputi:

- a. Kepemimpinan dan Keteladanan.
- b. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja.
- c. Keteguhan dan Ketegasan,
- d. Semangat dan Motivasi.

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

Keserasian, keselarasan dan keseimbangan (K3) merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara keseluruhan. Setiap elemen organisasi bekerja dalam rangka mencapai apa yang diinginkan dan tidak bekerja secara terkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras, dan seimbang satu dengan yang lain. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini meliputi:

- a. Keikhlasan dan Kejujuran.
- b. Kreativitas dan Kepekaan/Sensitivitas,
- c. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi.
- d, Ketekunan dan Kesabaran.
- e. Keberanian dan Kearifan
- f. Dedikasi dan Loyalitas.

### 4. **Kesejahteraan.**

Profesionalisme dan kerjasama tidak akan mencapai

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

## BAB III

### STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH

#### A. STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA (KBK)

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, maka perlu dibentuk organisasi budaya kerja aparatur pemerintah disebut dengan Kelompok Budaya Kerja (KBK) pada seluruh SKPD dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah .

Agar struktur organisasi KBK SKPD dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan KBK tersebut mengikuti alur jenjang jabatan struktural sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Menpan Nomor 170/M.PAN/6/2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Dalam Surat Edaran Menpan tersebut dinyatakan, bahwa salah satu prinsip penerapan budaya kerja di lingkungan aparatur negara adalah mengikuti mekanisme kewenangan dan tanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian yang berlaku pada instansi pemerintah. Sebagaimana diketahui kewenangan dan tanggung jawab pembinaan kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah terletak pada para pejabat struktural. Karena itu walaupun organisasi budaya kerja merupakan organisasi informal, tetapi personilnya sedapat mungkin diisi oleh para pejabat struktural.

Struktur Organisasi Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah tersebut, adalah sebagai berikut:

1. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH PADA BADAN / DINAS / RSUD / RSJD / KANTOR PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH.

| NO | PEJABAT/ INSTANSI   | KEDUDUKAN DALAM TIM | URAIAN TUGAS   |
|----|---|---------------------|--|
| 1  | 2   | 3                   | 4  |
| 1  | - Kepala Badan/<br>Dinas / Kantor   | Ketua               | Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja |
| 2  | - Direktur RSUD dan<br>RSJD<br>- Sekretaris/Kabag<br>TU untuk Badan / Dinas<br>- Kasubag TU untuk<br>kantor | Sekretaris          | Memimpin pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja                             |
| 3  | - Seluruh Pejabat<br>Eselon III, pada Badan /<br>Dinas/RSUD/RSJD  | Anggota             | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja  |
|    | - Pejabat Eselon IV dan<br>Staf potensial tertentu<br>sesuai kebutuhan Badan/<br>Dinas / RSUD / RSJD        | Anggota             | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja  |
|    | - Seluruh Pejabat<br>Eselon IV pada kantor  | Anggota             | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja  |
|    | - Staf potensial tertentu<br>sesuai kebutuhan kantor  | Anggota             | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja  |

2. KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH PADA SETWAN DAN BIRO-BIRO DILINGKUNGAN SEKRETARIAT PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH.

### A. SEKRETARIAT DEWAN

| NO | PEJABAT/ INSTANSI  | KEDUDUKAN<br>DALAM TIM | URAIAN TUGAS  |
|----|--|------------------------|---|
| 1  | 2  | 3                      | 4   |
| 1  | Sekretaris Dewan   | Ketua                  | Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja |
| 2  | Kabag Umum   | Sekretaris             | Memimpin pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja                                    |
| 3  | - Seluruh Kepala Bagian dan Kasub Bagian                 | Anggota                | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja   |
|    | - Staf Potensial tertentu sesuai dengan kebutuhan Setwan | Anggota                | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja   |

### B. BIRO DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH.

| NO | PEJABAT/ INSTANSI                                   | KEDUDUKAN<br>DALAM TIM | URAIAN TUGAS  |
|----|---|------------------------|---|
| 1  | 2   | 3                      | 4   |
| 1  | Kepala Biro   | Ketua                  | Memberikan petunjuk dan arahan dalam rangka pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja |
| 2  | Kepala Bagian (yang membawai Sub Bagian Tata Usaha) | Sekretaris             | Memimpin pelaksanaan teknis Kegiatan Kelompok Budaya Kerja                                    |
| 3  | - Seluruh Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian          | Anggota                | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja   |
|    | - Staf Potensial tertentu sesuai kebutuhan Biro     | Anggota                | Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja   |

## **B. PEMBENTUKAN DAN PERSYARATAN KBK**

### **1. Pembentukan KBK.**

KBK dibentuk di tiap-tiap SKPD dan Unit Kerja yang ditetapkan dengan :

- a. Keputusan Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah untuk Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- b. Keputusan Kepala Badan/Dinas/Kantor untuk Badan/Dinas/Kantor di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- c. Keputusan Direktur Rumah Sakit untuk RSUD dan RSJD Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.
- d. Keputusan Kepala Biro untuk Unit Kerja Biro di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- e. Dalam organisasi KBK, Ketua dan Sekretaris KBK merangkap sebagai anggota.
- f. Keanggotaan dalam KBK tidak terbatas pada pejabat struktural saja, tetapi dapat ditambah pejabat struktural dibawahnya dan staf yang potensial sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

### **2. Persyaratan Organisasi KBK.**

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

- a. Ketua KBK sedapat mungkin dijabat oleh Ketua SKPD atau Unit Kerja yang tujuannya adalah untuk dapat lebih menggerakkan dan mengarahkan organisasi KBK.

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

### **C. TUGAS KELOMPOK BUDAYA KERJA**

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

- a. Melakukan pengkajian dan analisis kegiatan SKPD atau Unit Kerja.
- b. Menyusun perumusan masukan, pertimbangan dan saran pada SKPD atau Unit Kerja.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan SKPD atau Unit Kerja.

## BAB IV

### TEHNIK PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH

Dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah pertama-tama yang harus dilakukan adalah menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja pada setiap individu aparatur pemerintah. Setelah nilai-nilai budaya kerja tertanam, maka setiap aparatur pemerintah diharapkan dapat menerapkan atau mengaplikasikan dalam tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Apabila proses penerapan nilai-nilai budaya kerja berjalan secara intensif dan berkelanjutan, maka nilai-nilai budaya kerja tersebut akhirnya akan melembaga dalam organisasi.

Langkah-langkah penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah dilakukan dengan menggunakan tehnik sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi. Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi tersebut peranan Kelompok Budaya Kerja (KBK) dimasing-masing SKPD sangat besar.

#### A. SOSIALISASI

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

### **1. Ceramah.**

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

### **2. Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS).**

PKS adalah pelatihan di kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri. PKS biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek, dan dapat dilakukan sesering mungkin. Materi PKS budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu sesuai dengan waktunya, misalnya membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu seperti nilai tanggung jawab, nilai integritas, nilai profesionalisme, atau yang lainnya.

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

### **3. Diskusi.**

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

dengan pemrasaran tunggal atau diskusi panel, dan pemrasarannya dapat berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor.

#### 4. **Workshop.**

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

#### 5. **Pendidikan dan Pelatihan.**

Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara resmi oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan Pelatihan merupakan salah satu sarana yang baik untuk mensosialisasikan nilai-nilai dasar budaya kerja, karena materi yang diberikan bisa lebih lengkap dibandingkan dengan cara lain. Kurikulum untuk sosialisasi budaya kerja tersebut bisa mencakup:

- a. Nilai-nilai dasar budaya kerja;
- b. Metode penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja;
- c. Perubahan sikap dan perilaku;
- d. Pengembangan kreativitas individu dan kelompok;
- e. Teknik-teknik pemecahan masalah, dan lain-lain.

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

## 6. Sosialisasi Melalui Media Masa.

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

### B. 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 aparat pemerintah, antara lain dapat dilakukan dalam bentuk *mind setting*, *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 tanggungjawabnya ada pada pimpinan. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja sangat diperlukan.

### C. 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.

#### **D. PERANAN KELOMPOK BUDAYA KERJA (KBK)**

Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur pemerintah pada setiap SKPD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, peranan KBK adalah sangat besar. KBK adalah kelompok kerja yang dibentuk secara khusus untuk membantu Pimpinan SKPD dalam hal penerapan dan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungannya.

Selain tugas tersebut diatas, tugas penting lainnya adalah ikut memecahkan masalah budaya kerja yang ada pada masing-masing SKPD. Dalam rangka pemecahan masalah, KBK perlu melakukan berbagai aktifitas seperti mengidentifikasi, menginventarisasi dan membuat prioritas masalah, mencari penyebab masalah, membuat rencana tindakan (action plan), melaksanakan rencana tindakan, mengevaluasi hasil pelaksanaan kegiatan dan membuat koreksi untuk penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan.

Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut KBK harus selalu berkonsultasi dengan Pimpinan SKPD selaku penanggungjawab penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja di lingkungannya. Terutama dalam hal penentuan penyebab masalah dan pembuatan rencana tindak, KBK harus meminta arahan dan

persetujuan Pimpinan SKPD, Rencana tindakan yang telah ditetapkan akan menjadi kegiatan-kegiatan yang termuat dalam rencana kerja budaya kerja pada SKPD yang bersangkutan.

Rencana tindakan yang dibuat oleh KBK dengan persetujuan Pimpinan SKPD idealnya dirancang secara menyeluruh, yaitu mencakup nilai-nilai dasar budaya kerja apa saja yang perlu dibenahi, peraturan-peraturan, sistem-sistem, prosedur-prosedur dan tehnik-tehnik kerja apa saja yang harus diperbaiki di dalam SKPD yang bersangkutan. Setelah rencana tindak disusun, maka semua unsur pimpinan dalam SKPD bertanggungjawab atas pelaksanaannya tergantung pada lingkup permasalahan apa yang harus diperbaiki.

## BAB V

### PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH

Strategi penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah sebagai suatu proses manajemen strategis akan selalu berkaitan erat dengan lingkup, jenis dan bobot masalah yang dihadapi oleh aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing-masing. Sementara ini masih dirasakan, bahwa belum semua SKPD mempunyai budaya kerja yang cukup kuat untuk mempengaruhi tingkat produktifitas dan kinerja individu aparatur pemerintah.

Organisasi pemerintah yang sangat birokratis cenderung mengembangkan budaya kerja yang seragam, dalam arti nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma perilaku individu aparatur pemerintah dipolakan berdasarkan konsep pikiran tertentu, sehingga kurang memberikan ruang gerak kreativitas dan dinamika organisasi sesuai dengan tantangan lingkungan strategis. Oleh karena itu penggunaan sistim, metode dan tehnik kerja yang relevan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sangat penting agar nilai-nilai, kepercayaan dan norma-norma yang telah disepakati akan signifikan mempengaruhi peningkatan produktifitas dan kinerja.

Peningkatan kinerja aparatur pemerintah secara individu, kelompok maupun organisasi hanya akan dapat efektif dan efisien apabila dilakukan melalui proses sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai budaya kerja sebagai *core culture*. Hal ini dapat lebih menjamin tindakan bersama dan dilain pihak akan menyebabkan terbentuknya sub-sub culture yang kokoh dan mengakar di setiap SKPD yang menungkingkan adanya pengembangan, inovasi dan adaptasi dengan keadaan-keadaan yang berbeda.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka langkah-langkah

strategis dan merupakan prioritas yang perlu dilaksanakan secara sistemik, komprehensif dan berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, adalah :

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

### **1. Memahami Jati Diri.**

Secara harfiah jati diri berarti ciri-ciri utama (inti) sumber kehidupan (nur illahi) yang dapat memancarkan semangat dan daya gerak dalam pribadi manusia yang sangat berpengaruh terhadap pembentukan cipta, rasa, karsa dan karya. Sesuai dengan fitrahnya dan realitasnya aparatur pemerintah bersifat multi dimensi dan memiliki berbagai peran, yaitu sebagai manusia pribadi ciptaan-Nya. Sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Esa, manusia terdiri dari jasmani dan rohani, akal pikiran, perasaan, jiwa dan hati nurani sehingga mampu mengembangkan cipta, rasa dan karsa sesuai dengan nilai manusiawi didalam lingkungan sosial.

Dalam keadaan apapun manusia mempunyai hasrat untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohani sesuai dengan fitrahnya, untuk hidup, hak untuk keluarga dan mengembangkan keturunan, hak untuk memperoleh keadilan dan hak untuk kebebasan pribadi, hak rasa aman lahir batin, hak atas kesejahteraan. Demikian pula halnya dengan aparatur pemerintah, karena sesuai dengan hak dan kewajibannya cenderung secara langsung memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, mengaktualisasikan diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan, kebanggaan atas prestasi kerja, rasa memiliki dan bertanggung jawab untuk pengembangan kepemimpinan, memperluas pengetahuan dan wawasan

sehingga dapat menikmati makna hidup yang bahagia lahir dan batin.

Aparatur pemerintah sebagai figur manusia individu, tentunya dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja sangat diharapkan mampu menjadi figur pribadi teladan yang dapat menampilkan jati dirinya sebagai aparatur pemerintah yang filosofi hidupnya lebih mengedepankan moral dan etika profesi. Pemahaman dan penghayatan terhadap nilai dan makna hidup, nilai agama dan pendidikan menjadi sangat penting bagi setiap aparatur pemerintah, karena akan sangat mempengaruhi pengembangan sikap dan perilaku kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Profesionalisme tanpa akhlak akan membuahkan sosok manusia yang cerdas intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasannya hanya akan memperdaya orang lain bahkan kecerdasannya dipakai untuk mencari celah serta justifikasi penyimpangan perilakunya. Begitu juga nilai dan akhlak yang bersih tanpa profesionalisme tidak akan membuahkan kinerja yang optimal, sehingga kedua aspek ini bagian dari arah pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah. Kedua aspek ini harus merupakan bagian dari arah pembentukan budaya kerja yang nyata. Manusia tidak cukup hanya bekerja keras, tetapi harus diimbangi dengan kerja cerdas dan spiritual (IQ, EQ, SQ) sesuai dengan moral dan peraturan yang berlaku.

Kinerja bangsa Indonesia hingga saat ini masih relatif berada pada ranking terendah di antara negara-negara dunia, hal ini antara lain disebabkan oleh kondisi aparatur pemerintah yang kurang memiliki komitmen tinggi, kurang konsisten bahkan mengesampingkan nilai-nilai dasar budaya kerja. Oleh karena itu untuk mengembangkan jati diri aparatur pemerintah, diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Bersujud dan pandai bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan nikmat-Nya, karena termasuk

manusia yang beruntung untuk mendapatkan kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa menerima amanah sehingga memiliki kesempatan untuk berkarya, beramal yang dapat digunakan sebagai bekal dikelak kemudian hari.

- b. Renungkan kembali dengan hati yang tenang, pikiran yang ✓ jernih serta mohon ridla dan bimbingan Tuhan Yang Maha Esa untuk memahami siapa jati diri kita sebenarnya apa yang selama ini dilakukan untuk kepentingan pribadi, keluarga, masyarakat, negara, dan agama.
- c. Renungkan kembali dengan sungguh-sungguh apakah kelemahan dan kekurangan kita selama ini dan kelebihan potensi serta bakat yang kita miliki.
- d. Tentukan dan perbaiki tujuan hidup kita sebagai wujud kebahagiaan dengan penuh makna sebagai makhluk yang mulia berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini.
- e. Pegang teguh komitmen untuk mewujudkan tujuan dari isi ✓ hidup dalam melaksanakan setiap pekerjaan sebagai amanah dan amal sholeh, ikhlas, jujur, profesional, tekun, sabar dan bertanggung jawab serta memohon bimbingan Tuhan Yang Maha Esa.
- f. Konsep rencana kerja secara cermat dan realistis, laksanakan rencana kerja secara konsisten dan berkelanjutan dengan niat yang baik, ikhlas, jujur, profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan hati nurani, norma, prinsip, sistem, etika, moral dalam lingkungan kerja.
- g. Lakukan evaluasi, introspeksi dan koreksi pribadi setiap saat, tetapkan hati dan tekad bahwa prestasi hari ini lebih baik dari kemarin dan prestasi hari esok harus lebih baik dari hari ini.
- h. Bersujud, bersyukur dan berserah diri dengan hati yang

tulus dan ikhlas kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena hari ini telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Insya Allah akan merasa hidup berbahagia, lahir dan batin, tenang, tenteram, damai dan penuh makna.

## **1. Peran Sikap dan Perilaku Aparatur Pemerintah.**

Dalam kehidupan individual, aparatur pemerintah dituntut melaksanakan tugas dan pergaulan sehari-hari dengan penuh tanggungjawab, wajib bersikap dan berperilaku profesional, dan mengedepankan etika moral dalam hubungan antar sesama aparatur pemerintah maupun dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Dengan demikian aparatur pemerintah diharapkan sebagai sosok individu teladan di lingkungannya yang mampu menampilkan jati dirinya sebagai aparatur yang beretika, bermoral, profesional, disiplin, kreatif, inovatif dan bertanggungjawab baik secara moral, organisatoris dan sosial sesuai dengan norma dan hukum yang berlaku. Oleh karena itu representasi sikap dan perilaku aparatur pemerintah yang dikehendaki dalam nilai-nilai budaya kerja, adalah :

- a. Sebagai sosok aparatur pemerintah dalam konteks pekerjaan, wajib melakukan kerjasama, saling mendukung, saling asah, asih, asuh dalam rangka peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.
- b. Sebagai pelaksana wajib mentaati hukum, kebijakan pimpinan dan prosedur/tata kerja, perintah serta petunjuk atasan, wajib loyal dan bertanggung jawab terhadap tugas, memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pemimpinnya.
- c. Sebagai seorang pemimpin wajib menjadi tauladan, mampu membimbing, mendidik, mengawasi dan mengembangkan kemampuan bawahan. Mempersiapkan pemimpin yang

lebih baik masa mendatang bersikap *ing ngarso sung tulodo, ing madya mangun karso, tut wuri handayani*, bertindak tegas, arif, adil dan bijaksana.

- d. Dalam kedudukannya sebagai kepala keluarga atau ibu rumah tangga berkewajiban untuk mencukupi kebutuhan sandang, pangan, papan, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan lahir dan batin keluarganya serta mampu menjadi teladan, pelindung, pendidik dan pengayom keluarganya dengan penuh kasih sayang dan tanggungjawab.
- e. Sebagai warga masyarakat ikut berpartisipasi aktif dalam membina dan menciptakan kesejahteraan bersama, ketertiban umum, ketenteraman, kerukunan, ketaatan pada hukum, keakraban hubungan kekeluargaan berdasarkan kegotongroyongan, saling menghargai dan menghormati sesama warga masyarakat.
- f. Sebagai warga negara, aparatur pemerintah mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan warga negara lainnya. Bahkan setiap aparatur pemerintah harus bersikap dan bertindak sebagai patriot bangsa, rela berkorban membela negara dan kepentingan negara, mengutamakan kewajiban tugas-tugas negara daripada kepentingan pribadi dan golongan.

### **3. Pengembangan Budaya Pelayanan Di Lingkungan Aparatur Pemerintah.**

Pengembangan budaya pelayanan di lingkungan aparatur pemerintah merupakan salah satu aspek dari prioritas penerapan budaya kerja aparatur pemerintah yang berorientasi pada pengembangan jati diri, sikap dan perilaku. Pengembangan tersebut antara lain bertujuan mengubah jati diri aparatur pemerintah yang semula sarat dengan stigma

dilayani oleh masyarakat dan hanya melayani pemerintah menjadi aparatur pemerintah yang melayani masyarakat, Perubahan sikap dan perilaku aparatur pemerintah tersebut sudah menjadi tuntutan publik yang harus diakomodasikan dan tuntutan perubahan internal aparatur pemerintah untuk melaksanakan kewajibannya sesuai dengan etika profesi yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu untuk mengembangkan budaya pelayanan di lingkungan aparatur pemerintah harus berpedoman pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Setiap aparatur pemerintah berkewajiban bersikap dan berperilaku sebagai pelayan masyarakat yang baik dengan memperhatikan batas-batas kewenangannya dan pelayanan dilakukan dengan sungguh-sungguh secara individual serta bersikap responsif terhadap setiap permintaan masyarakat.
- b. Setiap aparatur pemerintah harus bersikap profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menghormati dan menjalin kerjasama yang baik dengan masyarakat, tidak merugikan hak-hak masyarakat dan bertanggungjawab terhadap pelayanan yang memuaskan masyarakat serta wajib menciptakan suasana yang kondusif antara pemerintah dengan masyarakat.
- c. Setiap aparatur pemerintah berkewajiban membangun jiwa dan semangat melayani masyarakat dengan baik, antar lain dengan memberikan hak-hak masyarakat dan informasi yang diperlukan serta menciptakan layanan publik yang cepat, nyaman dan prima.
- d. Setiap aparatur pemerintah berkewajiban menumbuhkembangkan budaya malu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Budaya malu merupakan bagian dari pengembangan jati diri aparatur pemerintah yang paling penting dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat. Budaya malu terhadap tindakan korupsi, kolusi dan nepotisme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat merupakan pula salah satu bentuk pengembangan motivasi sikap dan perilaku aparatur pemerintah.

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

Keberhasilan suatu instansi pemerintah maupun unit organisasi sangat ditentukan oleh hubungan kerjasama dan dinamika hubungan didalamnya. Hubungan itu tidak hanya berdasarkan pertimbangan untung rugi, tetapi juga berdasarkan kasih sayang, tolong menolong, saling memperkuat atau mendukung. Hubungan kerjasama dalam birokrasi pemerintahan harus didasarkan pada aturan yang jelas, bersifat rasional dan profesional, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing baik secara individu maupun kelembagaan.

Kerjasama itu merupakan bentuk interaksi sosial dalam bekerja, atas dasar saling membutuhkan, karena kesadaran masing-masing bahwa tujuan instansi pemerintah maupun unit organisasi hanya dapat dicapai bila mendapat dukungan penuh dari seluruh kelompok kerja.

Penerapan nilai budaya kerja melalui pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok akan berhasil apabila :

1. Ada komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pemimpin unit kerja yang ada dibawahnya.
2. Disadarinya pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok merupakan salah satu cara penting untuk mengembangkan kemampuan SDM.
3. Nilai-nilai dasar pembentuk sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan dapat dimengerti dan dipahami

dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok.

4. Ada kesediaan pimpinan dan anggota untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang efisien.
5. Adanya rasa saling percaya antara bawahan dengan bawahan dan antar anggota kelompok kerja.
6. Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi.
7. Adanya perhatian yang cukup besar dari pimpinan dan partisipasi penuh dari para anggota.
8. Adanya tindak lanjut yang nyata atas hasil-hasil kelompok kerja untuk meningkatkan kinerja dan adanya dukungan sosial dari lingkungan kerjanya.
9. Dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

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

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

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

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan keputusan yang diambil oleh lembaga pemerintahan negara baik eksekutif, legislatif maupun yudikatif yang bersifat mengatur kepentingan umum dan pelayanan masyarakat. Dengan kebijakan publik yang baik dan benar diharapkan dapat menumbuhkan kebiasaan masyarakat untuk melakukan kegiatan yang bernilai. Kebiasaan yang dijalankan sehari-hari secara berkelanjutan dapat menjadi citra dan budaya kerja yang bernilai tinggi.

Pada dasarnya setiap manusia dalam menjalankan kegiatannya mempunyai kebutuhan jasmani dan rohani, kebutuhan jasmaniah terdiri dari : (1) kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, kesehatan, pendidikan, kebutuhan harga diri); (2) kebutuhan transportasi dan komunikasi. Sedangkan kebutuhan rohani terdiri dari: (1) rasa aman, selamat; (2) kebutuhan kebebasan dan; (3) kebutuhan untuk diterima oleh masyarakat.

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

1. Kepastian hukum;
2. Tertib penyelenggaraan negara;
3. Kepentingan umum;
4. Terbuka;
5. Profesional;
6. Proporsional;
7. Akuntabilitas;
8. Efektif;
9. Efisien.

Disamping itu, mengutamakan perlindungan HAM, penanggulangan kemiskinan, kelestarian sumberdaya alam dan lingkungan hidup, tepat cepat dalam mengatasi konflik sehingga suasana kehidupan masyarakat tenteram, damai dan kondusif.

Satu hal penting yang perlu disadari untuk mendapatkan perhatian dan pemikiran serius serta pertimbangan yang mendalam adalah pada waktu merumuskan tujuan dan sasaran kebijakan publik. Dalam hal ini aparatur negara harus memiliki komitmen, konsistensi, kejujuran, keteguhan hati, kearifan, disiplin dan rasa tanggung jawab yang tinggi agar tidak mudah tergoyahkan oleh bisikan-bisikan yang menggoda iman untuk memanfaatkan kenikmatan pribadi dan keserakahan materi dari keputusan yang melekat pada tugas dan jabatan yang dipercayakan (diamanatkan) kepadanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, perlu ditempuh langkah perbaikan kebijakan dan pelayanan publik sebagai berikut:

1. Memperjelas hubungan wewenang dan tanggungjawab antar lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif;
2. Penataan organisasi dan ketatalaksanaan penyelenggaraan pemerintahan;
3. Menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja dalam peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat;
4. Perubahan sikap mental dan perilaku aparatur negara sebagai pelayan masyarakat.

#### **D. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MEMPERBAIKI MANAJEMEN DAN PELAYANAN MASYARAKAT**

Dalam usaha memperbaiki sistem manajemen pemerintahan dan pelayanan masyarakat, perlu dilakukan analisis secara sistematis dan tepat sasaran. Harus diketahui apa yang akan diperbaiki, apa

penyebab atau masalahnya dan bagaimana cara memperbaikinya. Analisis masalah dan perbaikan sistem manajemen harus memperhatikan ruang lingkup, kompleksitas masalah serta lingkungan kerja internal maupun eksternal. Hal itu dapat dilihat dari proses kegiatan, fungsi manajemen, unsur atau bidang kegiatan strategik manajemen yang perlu diperbaiki secara parsial mendalam (intensif) dan secara menyeluruh (komprehensif) untuk meningkatkan kinerja unit organisasi/instansi pemerintah.

Karena beragamnya organisasi pemerintah, baik ukuran besarnya organisasi, jenis, kedudukan, tugas pokok, fungsi, ruang lingkup, maka dalam Pedoman Pengembangan Budaya Kerja ini dituangkan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.

Ciri-ciri pelayanan yang baik terhadap masyarakat sebagai berikut:

1. Adanya kepastian waktu, biaya dan kualitas;
2. Sikap ramah aparatur yang melayani;
3. Adanya informasi yang terpercaya dan mudah diketahui masyarakat;
4. Aparatur yang memberikan pelayanan harus memiliki kompetensi dan kepribadian yang sesuai dengan fungsinya;
5. Layanan yang diberikan tidak diskriminatif;
6. Tidak melakukan KKN.

Untuk mewujudkan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat perlu ditempuh langkah-langkah untuk memperbaiki pelaksanaan sistem manajemen dan pelayanan masyarakat antara lain:

1. Perumusan visi, misi dan tujuan;
  2. Perumusan masalah.
- Sistem pengambilan keputusan.

4. Perencanaan terpadu:
5. Pengorganisasian yang tepat;
6. Pemberdayaan masyarakat;
7. Pengendalian pelaksanaan manajemen pelayanan masyarakat;
8. Pemeriksaan hasil kerja

**E. PENERAPAN NILAI-NILAI BUDAYA KERJA UNTUK MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PENGAWASAN DAN PENEGAKAN HUKUM**

Perilaku yang baik seharusnya berasal dari sikap mental dan moral yang baik seperti komitmen pribadi, kejujuran, disiplin dan tanggung jawab. Dengan sikap mental dan moral yang baik, setiap orang akan berperilaku baik karena berasal dari pribadi yang baik.

Pada awalnya seluruh manusia dilahirkan di dunia dalam keadaan suci, namun dalam proses tumbuh kembang tidak terlepas dari pengaruh lingkungan. Tetapi dalam implementasi kehidupan manusia tergantung pada stimulan mana yang paling dominan yang mengarahkan pada kecenderungan untuk berbuat baik dan buruk. Seseorang aparatur yang pandai belum tentu mempunyai kemampuan untuk mengendalikan perbuatannya dengan baik, karena dorongan-dorongan kebutuhan yang mungkin dapat mempengaruhi cara dirinya mengambil keputusan. Demikian pula orang yang mempunyai integritas belum tentu sosok orang yang profesional. Aparatur yang bermoral, bersemangat bermotivasi tinggi, belum tentu mampu mengaktualisasikan kinerja secara konsisten. Apabila sistem dan lingkungan tidak kondusif serta fungsi pengawasan sangat lemah akan memperlemah motivasi luhur tersebut. Oleh karena itu, perlu dikembangkan budaya pengawasan yang komprehensif, terpadu, aparatur yang cerdas intelektual, berakhlak mulia, bermoral, profesional, kinerja tinggi dan berdaya saing.

Nilai-nilai dasar yang diuraikan di atas masih bersifat normatif dan ideal sehingga perlu diaplikasikan sepenuhnya dalam kehidupan keseharian. Nilai-nilai tersebut hendaknya menjadi keyakinan yang dihayati dan menjadi sumber pendorong perilaku aparatur pemerintah, Profesionalisme tanpa akhlak mulia akan membuahkan sosok manusia yang cerdas secara intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasan dan keahlian dapat digunakan untuk mengembangkan pikiran dan praktek negatif yang merugikan masyarakat dan negara. Akan tetapi, tanpa profesionalisme, moralitas yang baik akan lumpuh dan tidak mungkin menghasilkan kinerja yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, penghayatan terhadap nilai-nilai kehidupan, agama, pengalaman dan pendidikan harus diarahkan untuk menciptakan profesionalitas dan akhlak/moral yang baik bagi aparatur pemerintah agar keduanya saling mendukung..

Memperhatikan hal-hal tersebut diatas, maka untuk mengefektifkan pengawasan dan penegakan hukum melalui pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Mengkaji dan memperbaiki kebijakan publik bidang manajemen kepegawaian dengan peraturan yang konkrit, jelas dan mudah dilaksanakan;
- 2) Menerapkan setiap peraturan dan kebijakan pemerintah secara konsisten dan konsekuen;
- 3) Mengarahkan pengembangan budaya kerja secara spesifik dengan menanamkan makna, visi dan misi aparatur pemerintah sebagai pelayan masyarakat;
- 4) Pimpinan harus mempunyai komitmen, tanggungjawab, berakhlak moral mulia dan menjadi teladan bagi bawahannya;
- 5) Dikembangkan sistem yang memacu loyalitas kepada profesi sebagai pelayan masyarakat.

Selanjutnya untuk mengefektifkan pengawasan dan penegakan hukum di lingkungan aparatur pemerintah oleh masyarakat, perlu dilakukan intensifikasi pemberdayaan masyarakat dengan :

- 1) Meningkatkan kualitas kebijakan, pelaksanaan pelayanan masyarakat dan kontrol sosial dari masyarakat;
- 2) Membangun citra aparatur pemerintah yang bersih, profesional, bertanggungjawab dan terpercaya;
- 3) Mendukung penegakan hukum dan keadilan secara transparan, tertib dan proporsional;
- 4) Membangun sensitifitas fungsi-fungsi manajerial pada pejabat birokrasi pemerintah;
- 5) Mendorong perbaikan pengorganisasian, metode kerja dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintah untuk perbaikan pelayanan masyarakat;
- 6) Menggiatkan dan mendinamisasi pelaksanaan aparat pengawasan fungsional dan aparat penegak hukum lainnya.

## BAB VI

### PENUTUP

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Provinsi Jawa Tengah ini disusun dalam rangka revitalisasi dan konkritisasi penerapan serta pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan mengacu pada pedoman ini seluruh SKPD berkewajiban mengimplementasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan serta mengaplikasikannya dengan kondisi internal masing-masing.

Melalui penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah ini, diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintah dan kinerja pemerintah daerah yang selanjutnya tentunya akan mendukung pula terwujudnya visi dan misi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Hal yang lebih penting lagi dengan internalisasi dan intitusionalisasi nilai-nilai budaya kerja ini, sangat diharapkan akan mampu menumbuhkembangkan nilai nilai moral dan budaya kerja produktif kepada setiap aparatur pemerintah serta dapat memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur yang menyimpang dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat sekaligus untuk mempercepat pemberantasan praktek KKN.

Seluruh Pimpinan SKPD dengan dasar pedoman ini berkewajiban untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah di lingkungan SKPD masing-masing melalui Kelompok Budaya Kerja dan forum-forum profesional. Dengan demikian nantinya akan diperoleh aparatur pemerintah yang berkualitas dan profesional yang dapat memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan meningkatkan kinerja pemerintah serta meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada aparatur pemerintah.

Dengan keberhasilan penerapan dan pengembangan budaya kerja

aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, diharapkan pula dapat mendukung percepatan terwujudnya tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

**GUBERNUR JAWA TENGAH,**

**ttd**

**MARDIYANTO**