



**PROVINSI JAWA TIMUR
PERATURAN WALI KOTA BATU**

NOMOR 41 TAHUN 2021

TENTANG

PEDOMAN PENGEMBANGAN PENERAPAN BUDAYA KERJA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

WALI KOTA BATU ,

- Menimbang : a. bahwa sesuai dengan ketentuan Pasal 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dan dalam rangka melaksanakan reformasi birokrasi, perlu dilakukan perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);
- b. bahwa untuk mewujudkan perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Daerah, diperlukan upaya-upaya yang terprogram dan berkelanjutan melalui pengembangan penerapan budaya kerja di instansi pemerintah;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Wali Kota tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2001 tentang Pembentukan Kota Batu (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 91, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4118);
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5234) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 183, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6398);

3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah 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);
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700);
5. 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);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6477);
8. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;
9. Peraturan Presiden Nomor 87 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
10. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014;
12. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan;
13. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;

14. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : **PERATURAN WALI KOTA TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN PENERAPAN BUDAYA KERJA.**

Pasal 1

Dalam Peraturan Wali Kota ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Daerah Kota Batu.
2. Pemerintah Daerah adalah Pemerintah Kota Batu.
3. Wali Kota adalah Wali Kota Batu.
4. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Batu sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah.
5. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
6. Satuan Kerja SKPD yang selanjutnya disingkat SKPD adalah Satuan Kerja SKPD Kota Batu.
7. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kota Batu.
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 adalah organisasi non struktural pada SKPD yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja dalam menyelesaikan permasalahan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja SKPD.

Pasal 2

Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

Pasal 3

Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 merupakan acuan dalam rangka mewujudkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi di Kota Batu.

Pasal 4

- (1) Biaya pengembangan penerapan Budaya Kerja dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada SKPD masing-masing.
- (2) Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

Pasal 5

- (1) Dalam rangka menjamin pelaksanaan pengembangan penerapan Budaya Kerja berjalan sesuai dengan yang direncanakan dilakukan pengendalian dan evaluasi.
- (2) Mekanisme pengendalian dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan jenjang yang ada di dalam organisasi.

Pasal 6

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Batu.

Ditetapkan di Batu
pada tanggal 17 Mei 2021

WALI KOTA BATU,

ttd

DEWANTI RUMPOKO

Diundangkan di Batu
pada tanggal 17 Mei 2021
SEKRETARIS DAERAH KOTA BATU,

ttd

ZADIM EFFISIENSI

PEDOMAN PENGEMBANGAN PENERAPAN BUDAYA KERJA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perspektif manajemen modern, birokrasi pemerintah yang ideal adalah birokrasi yang siap melayani, memberdayakan masyarakat, demokratis, berlegitimasi disertai akuntabilitas yang tinggi, menghargai hak asasi, berwibawa dan bebas dari kolusi, korupsi dan nepotisme, serta bekerja secara efektif dan efisien. Secara filosofis, untuk mewujudkan profil birokrasi yang ideal bukanlah hal yang mudah karena dihadapkan pada tantangan yang sangat kompleks. Tantangan tersebut dapat berasal dari diri para aparatur birokrasi sendiri maupun pada konsepsi serta sistem, dan mekanisme kerja birokrasi yang tidak jarang mengalami deviasi dalam implementasinya.

Terlebih lagi setelah secara riil, birokrasi pemerintah menghadapi eksistensi fenomena globalisasi yang syarat dengan kompetisi, keterbukaan dan intensitas informasi yang sangat tinggi, kemudian menuntut perubahan paradigma pemerintahan menuju paradigma *good governance*, disertai dengan tuntutan reformasi disegala bidang yang bergulir pasca Indonesia mengalami krisis multi dimensi. Unsur utama penggerak kinerja birokrasi di Indonesia adalah aparatur pemerintah, khususnya dari unsur Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kesadaran akan posisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai elemen vital birokrasi ini mengandung konsekuensi logis yang menuntut Pegawai Negeri Sipil (PNS) baik secara institusional maupun individual terus berbenah diri, melakukan berbagai upaya secara terprogram, konsisten dan berkelanjutan dalam rangka peningkatan dan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah. Amanah tugas yang melekat pada diri aparatur harus dijalankan secara profesional dan dengan dedikasi yang tinggi disertai sikap pengabdian yang kokoh terhadap bangsa dan negara, serta kecintaannya pada eksistensi persatuan dan kesatuan.

Secara teoritis, hanya dengan memiliki kompetensi yang tinggi aparatur pemerintah dapat melaksanakan tugas secara profesional. Kompetensi yang merupakan karakteristik yang harus dimiliki oleh aparatur pemerintah berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*), dapat dibangun melalui berbagai pendekatan, baik yang dilakukan secara personal maupun kelembagaan, melalui berbagai kebijakan yang komprehensif.

Uraian tersebut di atas, memberikan pemahaman akan pentingnya perubahan pola pikir dan Budaya Kerja dalam konteks reformasi birokrasi yang menjadi sebuah pertaruhan besar bagi bangsa Indonesia dalam menyongsong tantangan abad ke-21 (dua puluh satu). Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan Budaya Kerja aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah di Kota Batu, ditetapkan Peraturan Wali Kota Batu yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Batu.

B. Tujuan

Tujuan dari pengembangan penerapan Budaya Kerja ini adalah:

1. menyamakan cara pandang, langkah dan tahapan dalam penerapan Budaya Kerja;
2. memberikan panduan tentang upaya-upaya yang harus dilakukan dalam penerapan Budaya Kerja; dan
3. memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja.

C. Manfaat

Pengembangan penerapan Budaya Kerja dimaksudkan untuk:

1. meningkatkan kerjasama antar individu, antar kelompok dan antar unit kerja dan antar pemerintah daerah;
2. meningkatkan intensitas koordinasi antar unit kerja dan antar pemerintah daerah;
3. mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
4. memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
5. menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
6. mengurangi hambatan-hambatan psikologis dan kultural dalam bekerja;
7. menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreatifitas kerja.

D. Sasaran

Aparatur negara yang mampu merubah pola pikir dan Budaya Kerja menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja dengan berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup pengembangan penerapan Budaya Kerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota ini meliputi:

1. pengkajian nilai-nilai organisasi;
2. internalisasi nilai-nilai Budaya Kerja;
3. pembentukan Kelompok Budaya Kerja;
4. penyusunan dokumentasi dan risalah Budaya Kerja;

5. integrasi nilai-nilai Budaya Kerja ke dalam sistem dan mekanisme kerja organisasi;
6. pengawasan, pengendalian dan evaluasi Budaya Kerja.

F. Prinsip Dasar

Prinsip-prinsip dasar yang dianut dalam pengembangan penerapan Budaya Kerja antara lain:

1. Pengembangan penerapan Budaya Kerja merupakan bagian tak terpisahkan dari reformasi birokrasi demi terwujudnya birokrasi pemerintahan daerah dengan integritas dan kinerja yang tinggi;
2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang di ekspresikan dalam perilaku dan sikap kerja sehari-hari;
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan dalam rangka percepatan perbaikan, penyempurnaan dan peningkatan terhadap apa yang telah dicapai;
4. Pengembangan penerapan Budaya Kerja tetap mengindahkan ajaran agama yang dianut, peraturan perundangan yang berlaku serta kondisi social dan budaya setempat;
5. Pengembangan penerapan Budaya Kerja harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

G. Nilai-Nilai

Nilai-nilai Budaya Kerja, meliputi:

1. Integritas yaitu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian;
2. Profesional yaitu menyelesaikan tugas dengan baik dan tuntas sesuai dengan kopetensinya (keahlian);
3. Akuntabel yaitu mempertanggungjawabkan tugas dengan baik dan benar dari segi proses maupun hasil.

H. Kelembagaan

Kelembagaan pengembangan penerapan Budaya Kerja adalah organisasi non struktural di SKPD yang merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan kinerja SKPD dan diwujudkan dalam bentuk Kelompok Budaya Kerja pada berbagai tingkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Mekanisme kerja Kelompok Budaya Kerja diatur dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dibakukan.

BAB II PENERAPAN BUDAYA KERJA

A. Pengkajian Nilai-Nilai Budaya Kerja:

1. Pada tahapan ini Pemerintah Daerah/SKPD melakukan pengkajian secara mendalam tentang nilai-nilai organisasi yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya;
2. 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 Pemda/SKPD;
3. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik;
 4. Nilai-nilai organisasi dapat digali dari ajaran agama, falsafah negara dan kebiasaan yang berkembang baik dalam masyarakat/adat;
 5. Nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis, dsb;
 6. Tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya;
 7. 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;
 8. Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan Budaya Kerja serta dilanjutkan dengan menyosialisasikan dan menginternalisasikan;
 9. 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;
 10. Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh Pimpinan Pemerintah Daerah/SKPD yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai.

B. Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Kerja

1. Internalisasi nilai-nilai Budaya Kerja merupakan proses mengomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai;
2. Proses internalisasi adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini;
3. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

C. Organisasi, Wewenang dan Tanggung Jawab Organisasi Budaya Kerja

Budaya Kerja merupakan suatu kegiatan atau sebagian kegiatan dari unit eselon IV yang akan ditingkatkan kinerjanya melalui metode pemecahan masalah dengan menggunakan 7 (tujuh) alat dan 8 (delapan) langkah. Dalam pelaksanaan Budaya Kerja diperlukan

adanya identifikasi masalah-masalah sebagai penyebab utama rendahnya kinerja yang dihasilkan dari kajian bersama oleh Kelompok Budaya Kerja dengan struktur organisasi, sebagai berikut:

1. Susunan Organisasi Pengembangan Budaya Kerja

- a) Pemerintah Daerah
 - Penanggung Jawab : Kepala Daerah
 - Pengarah : Sekretaris Daerah
 - Sekretaris : Kepala Bagian Organisasi
- b) Sekretariat DPRD
 - Penanggung Jawab : Pimpinan DPRD
 - Pengarah : Sekretaris DPRD
 - Sekretaris : Kepala Bagian Umum dan Keuangan
 - Fasilitator : Kepala Bagian
 - Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
 - Anggota Kelompok : Staf Pelaksana
- c) Dinas/Badan
 - Penanggung Jawab
Merangkap Pengarah: Kepala Dinas/Badan
 - Sekretaris : Sekretaris
 - Fasilitator : Kepala Bidang
 - Ketua Kelompok : Kepala Seksi/Kepala Sub
Bagian/Kepala Sub Bidang
 - Anggota Kelompok : Staf Pelaksana
- d) Bagian di Lingkungan Pemerintah Daerah
 - Penanggung Jawab : Sekretaris Daerah
 - Pengarah : - Asisten (terkait)
- Kepala Bagian
 - Sekretaris : Kepala Sub Bagian
 - Fasilitator : Kepala Sub Bagian
 - Ketua Kelompok : Kepala Sub Bagian
 - Anggota Kelompok : Staf Pelaksana

2. Wewenang dan Tanggung Jawab Organisasi Pengembangan Budaya Kerja:

- a) Penanggung Jawab: bertanggungjawab akan keberhasilan pelaksanaan pengembangan Budaya Kerja
- b) Pengarah : memberikan pengarahan pada fasilitator agar Kelompok Budaya Kerja agar berjalan sesuai dengan program yang telah ditentukan.
- c) Sekretaris : mengoordinasikan dan menyelenggarakan Administrasi Pengembangan Budaya Kerja.
- d) Fasilitator : menyebarluaskan Budaya Kerja serta membimbing, memantau dan melaporkan kegiatan Kelompok Budaya Kerja kepada Tim Pengarah.
- e) Ketua Kelompok : memimpin jalannya rapat Kelompok Budaya Kerja, memberi motivasi anggota dan melaporkan kegiatan Kelompok Budaya Kerja kepada Tim Pengarah.
- f) Anggota Kelompok Budaya Kerja : berpartisipasi dalam Kelompok Budaya Kerja dan belajar terus agar mampu.

D. Langkah-Langkah membangun Budaya Kerja

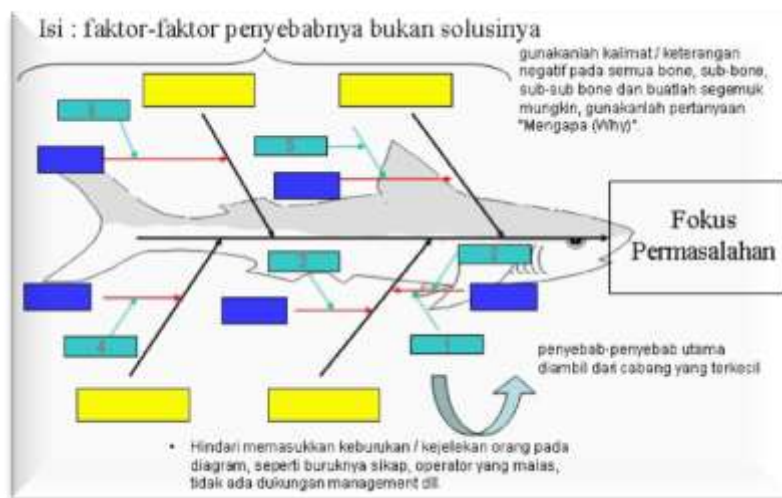
Untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam pelaksanaan pengembangan penerapan Budaya Kerja, perlu memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Langkah Pertama:
 - a) menjelaskan konsep pengembangan Budaya Kerja;
 - b) menanamkan kepercayaan dan kegotongroyongan;
 - c) mendorong keterbukaan dan kejujuran; dan
 - d) membangun sikap integritas.
2. Langkah Kedua:
 - a) menerangkan tujuan, falsafah dan norma-norma organisasi;
 - b) memberikan motivasi untuk mencapai tujuan;
 - c) gaya yang wajar-wajar dan tidak dibuat-buat;
 - d) menunjukkan kejadian yang tidak konsisten;
 - e) melakukan pengawasan; dan
 - f) memberikan bekal alat dan teknik peningkatan kualitas.
3. Langkah Ketiga:
 - a) keterlibatan pemimpin dalam mencegah hal-hal yang negatif;
 - b) mendorong kerjasama, koordinasi, keterbukaan, musyawarah dan mufakat; dan
 - c) gaya kepemimpinan “Ing ngarso sung tulodo”-“Ing madya mangun karso”-“Tut wuri handayani” untuk memudahkan pelaksanaan program.
4. Langkah Keempat
 - a) menata hubungan kerja antara pegawai/karyawan dengan atasan; dan
 - b) mendorong kerjasama dan koordinasi untuk mencapai hasil yang efektif.
5. Langkah Kelima
 - a) meningkatkan ketrampilan untuk interaksi dan pemecahan masalah;
 - b) mendorong kerjasama dalam kelompok (silih asih-asah-asuh dan selaras-serasi-seimbang); dan
 - c) membangun lingkungan kerja yang kondusif.
6. Langkah Keenam
 - a) melakukan evaluasi terhadap dampak positif dan negatif; dan
 - b) melakukan penyempurnaan terus-menerus agar lebih efektif dan efisien, kerjasama serta koordinasi.
7. Langkah Ketujuh
 - a) Budaya Kerja dimantapkan; dan
 - b) resiko kerugian dikurangi seminimal mungkin.
8. Langkah Kedelapan
 - a) lakukan prestasi-prestasi unggulan;
 - b) memperhatikan rencana jangka panjang untuk menegakkan norma-norma dan sikap kooperatif; dan
 - c) memberikan penghargaan atas dasar prestasi.

9. Langkah Kesembilan
 - a) memberikan kepemimpinan dengan contoh; dan
 - b) membangun kader melalui kerjasama yang terkoordinatif.
10. Langkah Kesepuluh
 - a) melakukan pendekatan kepada semua orang untuk melakukan perubahan;
 - b) melakukan kerja yang lebih teliti; dan
 - c) mendorong partisipasi semua orang.
11. Langkah Kesebelas
 - a) mendorong pegawai untuk akrab dengan masyarakat atau pelanggan;
 - b) ciptakan kondisi agar dapat menimbulkan ide-ide baru untuk perbaikan; dan
 - c) kembangkan sosial-teknis untuk mendorong munculnya ide-ide tersebut.
12. Langkah Kedua belas
 - a) memelihara sikap kebersamaan, dan kegotongroyongan;
 - b) memanfaatkan produktivitas dan integritas; dan
 - c) kesempatan ditumbuhkan.

E. Alat Teknik dan Langkah Pemecahan Masalah

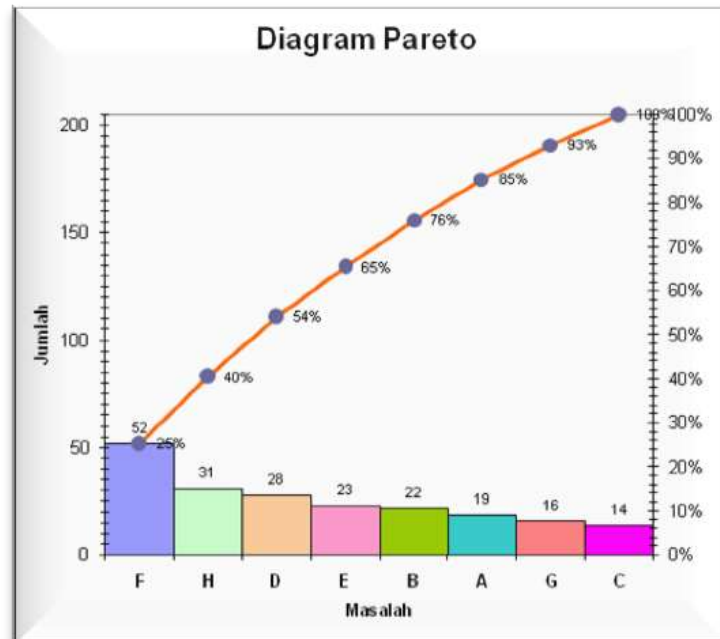
1. Alat/Teknik
 - a) 7 (Tujuh) alat/teknik pemecahan masalah, yaitu:
 - 1) Diagram sebab akibat



dipergunakan untuk:

- menemukan kemungkinan penyebab persoalan; dan
- persiapan pembuatan lembar periksa.

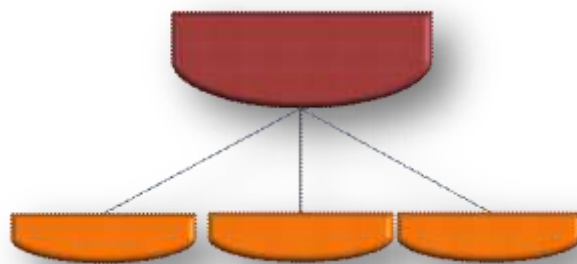
2) Diagram Pareto



dipergunakan untuk:

- menemukan persoalan;
- mempelajari/mencari faktor yang berpengaruh; dan
- memeriksa hasil Kelompok Budaya Kerja.

3) Stratifikasi



dipergunakan untuk:

- menemukan persoalan;
- menemukan penyebab persoalan; dan
- menyiapkan diagram pareto.

4) Lembar periksa/pengumpulan data

- | | |
|---|---|
| 1 | √ |
| 2 | √ |
| 3 | √ |
| 4 | √ |

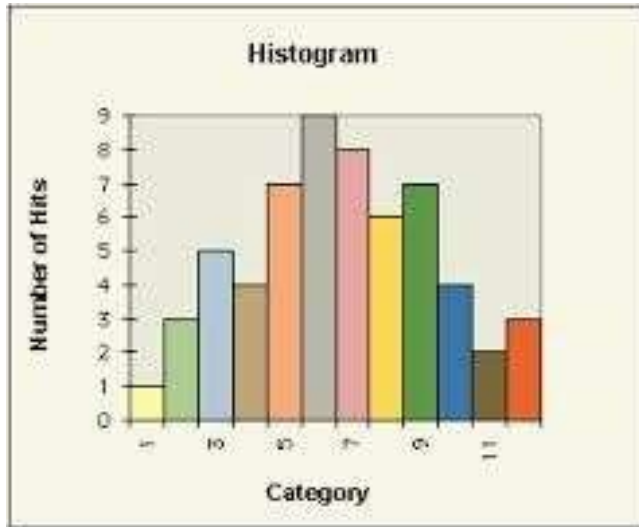
dipergunakan untuk:

- pengumpulan data; dan
- memudahkan menganalisa data.

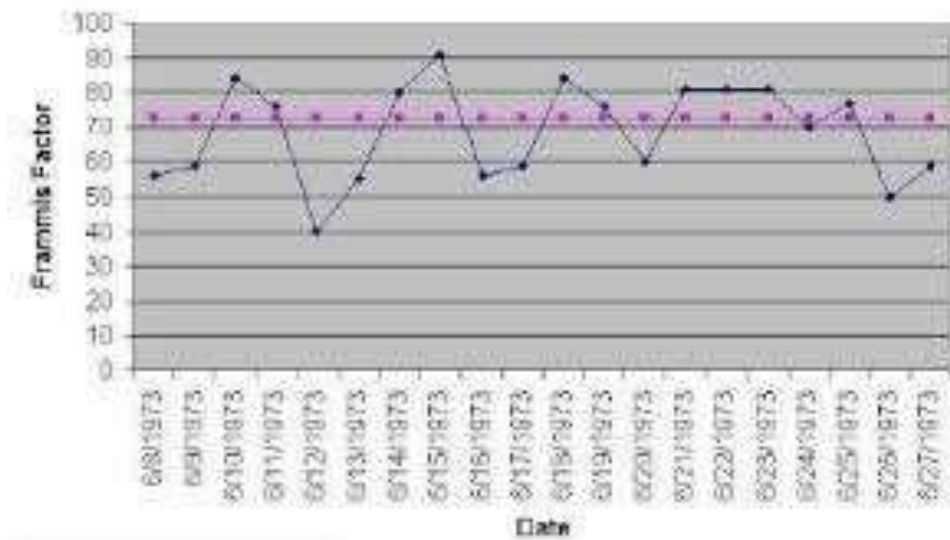
5) Histogram mengetahui distribusi data yang ada

dipergunakan untuk:

- menemukan persoalan; dan
- memeriksa hasil.

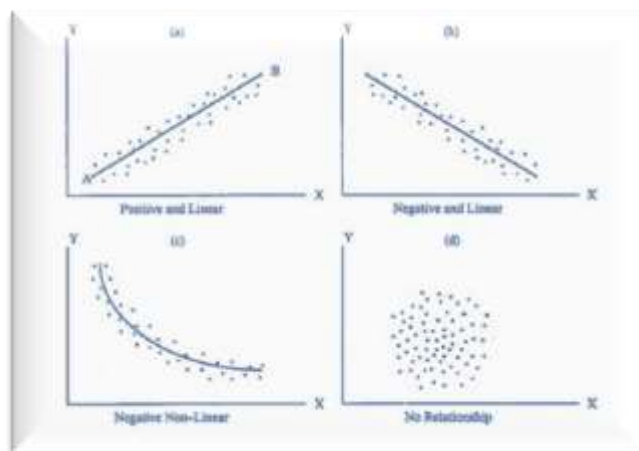


6) Bagan kontrol melihat penyimpangan



dipergunakan untuk
 - menemukan persoalan; dan
 - memeriksa hasil.

7) Diagram pencar melihat hubungan data faktor



dipergunakan untuk
 - mempelajari mencari faktor-faktor yang berpengaruh.

b) *Benchmarking* (standar yang digunakan)

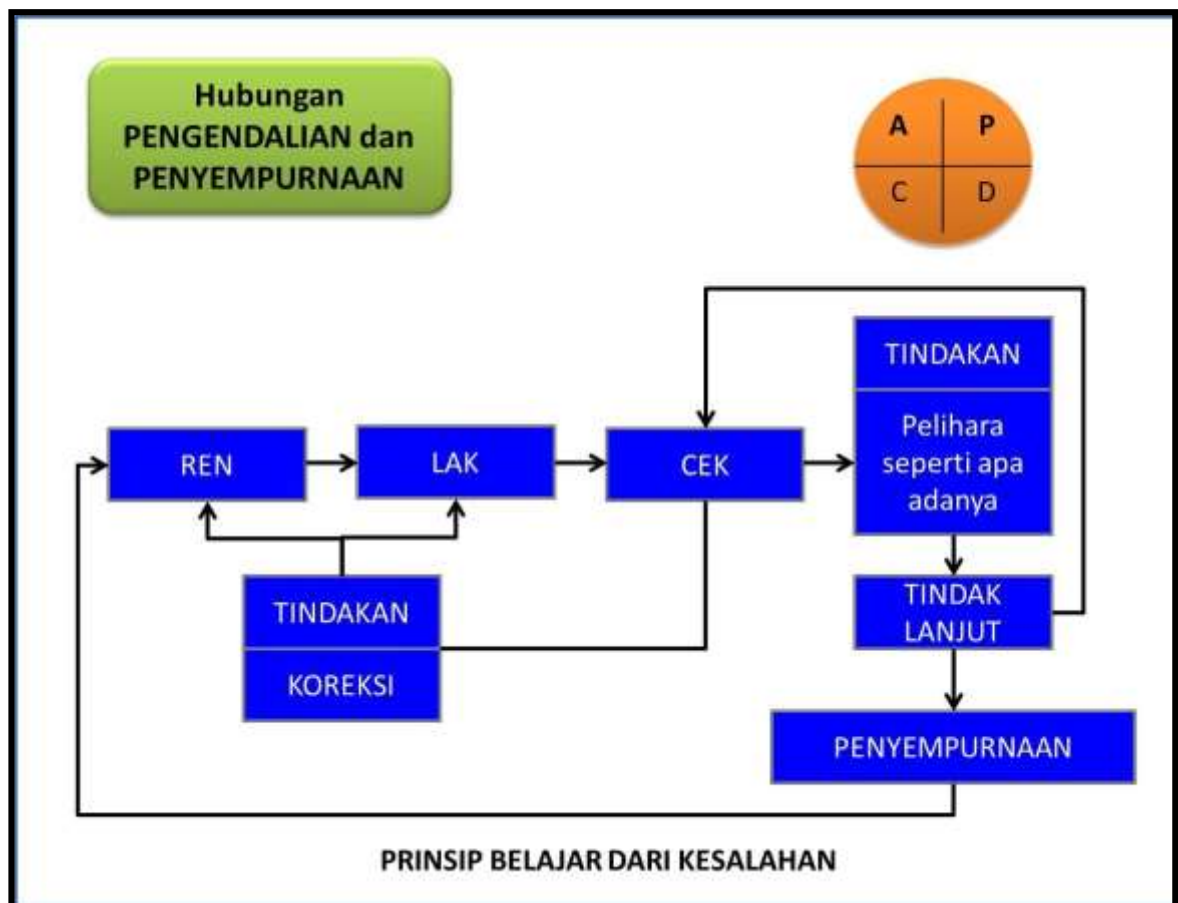
I. Perencanaan

1. identifikasi masalah;
 2. identifikasi pesaing; dan
 3. metode pengumpulan dan pengolahan data.
- II. Analisis
1. menentukan kesenjangan kinerja yang sedang berjalan; dan
 2. menentukan tingkat kinerja.
- III. Integrasi
1. Kaitkan temuan-temuan *benchmarking* dan mencari kesempatan/peluang; dan
 2. Susun tujuan-tujuan fungsional.
- IV. Tindakan
1. Kembangkan rencana tindakan;
 2. Laksanakan tindakan dan dipantau; dan
 3. Buat benchmarking pemutakhiran.
- V. Kemandirian
1. Kepemimpinan yang tepat dan benar;
 2. Praktek terintegrasi dalam proses;
 3. Penyempurnaan berkelanjutan; dan
 4. Menjadi sikap dan perilaku manajemen.

VI. Lain-Lain Yang Dianggap Perlu

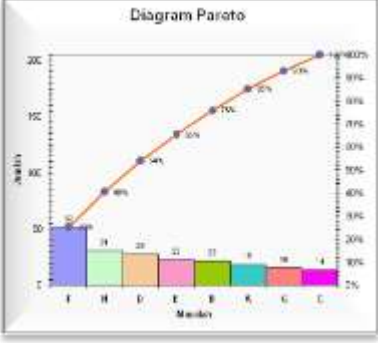
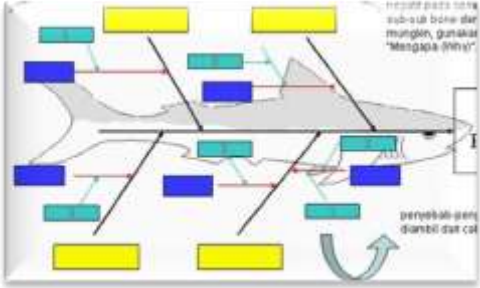
Sumber: Robert C. Camp

c) Pengendalian



2. Langkah pemecahan masalah dan sikap bekerja 5-S/5-R

a) Delapan langkah Pemecahan Masalah

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI
<p>1) Kalau ada banyak problem, selidiki problem yang paling penting, siapkan Pareto Diagram dari problem yang ada. Data-data statistik yang tepat sangat diperlukan</p>	 <p>Gambar pareto diagram terlihat F adalah masalah yang paling penting (prioritas utama)</p>
<p>2) Carilah penyebab utama dari problem A tersebut. Siapkan diagram sebab akibat secara bersama-sama dengan orang-orang yang terlibat dalam forum sumbang saran. Secara sempurna harus ditelusuri sebab akibat sampai ketemu penyebab paling awal.</p>	 <p>Buatlah Diagram Sebab Akibat problem yang terpenting yang ditunjukkan oleh Pareto diatas (A)</p>
<p>3) Selidiki penyebab utama yang mana yang paling berpengaruh. Selidikilah diagram sebab akibat tersebut, penyebab mana yang paling mempengaruhi. Dalam hal ini, kumpulkan data-data yang benar untuk tiap penyebab utama (terbesar). Kalau pengumpulan data sangat sukar atau membutuhkan waktu yang lama, maka lakukan penyesuaian berdasar pengalaman dari orang-orang yang ikut terlibat dalam menyusun diagram sebab akibat dengan cara musyawarah mufakat.</p>	<p>masalah</p>

<p>4) Tentukan tindakan penanggulangan kalau penyebab yang paling penting ke 1 sudah ditentukan, pemikiran cara penanggulangan yang efektif. Rencana perbaikan yang baik bisa didapat dengan menggunakan pertanyaan 5 W-1H</p> <p>Why - Keperluan What - Sasaran Where - Tempat When - Batas Waktu How - Cara</p>	<p>Periksa tindakan terhadap ke 1 (sesuai Pareto langkah 3) berdasarkan urutan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mengapa tindakan tersebut penting ? 2. apakah maksud tindakan tersebut ? 3. dimana tindakan tersebut akan dilakukan ? 4. bilamana tindakan tersebut akan dilakukan ? 5. siapa yang akan menerima tindakan tersebut ? 6. bagaimana cara melakukan tindakan tersebut ?
<p>5) Laksanakan sepenuhnya rencana tindakan penanggulangan telah disepakati (d disesuaikan), kumpulkan data yang telah dapat melaksanakan rencana tindakan tersebut. Mintalah saran petunjuk dari atasan jangan biarkan terlaksana seadanya saja.</p>	<p>Periksalah apakah tindakan penanggulangan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, kemungkinan merupakan problem baru. HARAP WASPADA.</p>
<p>6) Periksalah hasilnya. Periksa hasil dan tindakan yang telah diambil berdasarkan data yang dikumpulkan secara cermat. Apabila hasilnya tidak memuaskan mulailah lagi dari langkah 1 dan ulang sampai hasil yang memuaskan dicapai.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. apakah aturan sudah ditetapkan? 2. bagaimana prosedurnya? 3. apakah ada standarisasi? <p>Kalau ketiga hal di atas belum ada, segera dibuatkan. Kalau sebelumnya sudah ada, adakanlah perubahan secara cermat.</p>

<p>7) Cegahlah terjadinya problem serupa. Jika cara perbaikan di atas cukup efektif (berhasil) maka lakukanlah hal tersebut bersamaan dengan kita mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Jadilah hal tersebut sebagai standar, pasti problem serupa akan timbul lagi. Karena itu perlu menetapkan standar baru untuk mencegah problem serupa.</p>	<p>1. apakah aturan di atas sudah ditetapkan? 2. bagaimana prosedurnya? 3. apakah ada standarisasi? Kalau ketiga hal di atas belum ada, segera dibuatkan. Kalau sebelumnya sudah ada, adakanlah perubahan secara cermat.</p>
<p>8) Selesaikan problem lain yang masih tertinggal. Pecahkanlah problem yang tertinggal sesuai prosedur.</p>	<p>Mulai dari langkah 1</p>

b) Sikap Bekerja 5-S/5-R

Untuk keberhasilan pelaksanaan PBK, diperlukan adanya sikap bekerja yang disebut program 5-S/5-R, yaitu sebagai berikut:

SIKAP KERJA		
AMERIKA	JEPANG	INDONESIA
1. Select/ Sort (pilih)	1. Seiri (pemilihan)	1. Ringkas
2. Systematize (sistematis)	2. Seiton (penataan)	2. Rapi
3. Sweep/ Sanitize (bersihkan)	3. Seiso (pembersihan)	3. Resik
4. Standardize (standarkan)	4. Seiketsu (pemantapan)	4. Rawat
5. Self-Discipline (sadar diri)	5. Shitsuke (disiplin)	5. Rajin

F. Rencana Perbaikan/ Penyempurnaan Nama kelompok:

Susunan anggota

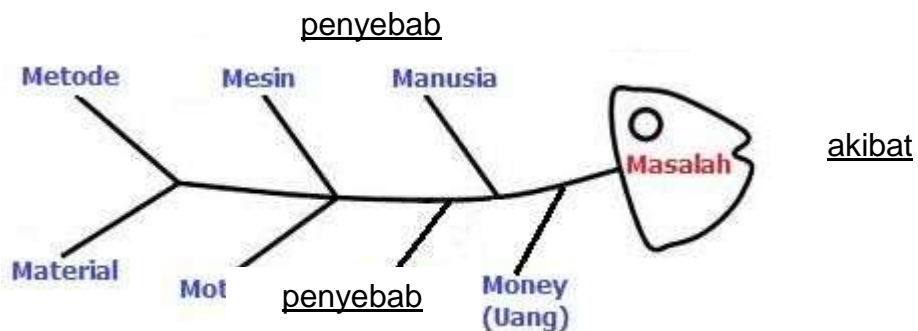
Motto kelompok

1. Identifikasi
 - a) visi
 - b) misi
 - c) sasaran dan strategi
 - d) masalah
 - e) proyek/tema
 - f) alasan pemilihan proyek/tema

2. Jadwal Kerja

	LANGKAH-LANGKAH	JADWAL WAKTU (HARI/MINGGU/BULAN)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rencana	1. menentukan masalah												
	2. mencari penyebab masalah												
	3. mencari penyebab yang berpengaruh												
	4. menyusun langkah perbaikan												
Pelaksanaan	5. melaksanakan perbaikan												
Pengecekan	6. meneliti hasil perbaikan												
Tindakan	7. mencegah terulangnya masalah												
Rencana	8. menggarap masalah berikutnya												

3. Analisis Sebab Akibat



4. Lembar Periksa (*check sheet*)

a. Catatan harian (sebagai data dasar) Nama:

Unit kerja:

Hari/tanggal:

NO	JAM	KEGIATAN	KEJADIAN/ MASALAH	KETERANGAN

Mengetahui,
Kepala Unit

(.....)

- b. Lembar periksa (*check-sheet*), merupakan rekapitulasi catatan harian sebagai data pendukung analisis sebab-akibat di atas.

Nama kelompok:

Jangka waktu: 1 minggu/2 minggu/1 bulan dst ...)

NO	KEJADIAN/ MASALAH	FREKUENSI	KETERANGAN
1.		
2.		
3.		
4.		

5. Diagram Pareto, untuk menentukan faktor penyebab dominan yang mempengaruhi jalannya manajemen/administrasi.

6. Pelaksana dan koreksi: 5 W + 1H

Masalah	Mengapa	Cara Penanggulangan	Tujuan	Kapan	Dimana	Penanggung jawab
SDM						
Alat						
Material						
Metode						
Lingkungan						

7. Saran Pemecahan Masalah

- a. Pemecahan Masalah Secara Standar

Masalah	Saran/ Bagaimana	Keuntungan	Kesulitan	Alternatif Tindakan
SDM				
Alat				
Material				
Metode				
Lingkungan				

b. Pemecahan Masalah Secara

Strategik SWOT Untuk:

1) Keseluruhan

2) Setiap Sumber Daya

Aspek	Faktor	Sasaran	T	Alternatif Tindakan
S Strength (Kekuatan)				
W Weakness (Kelemahan)				
O Opportunity (Peluang)				
T Threat (Tantangan)				

Sumber :Strategi nenek moyang untuk perang kurang lebih 2000 tahun SM

c. Pemecahan masalah/penyusunan proyek secara logika Z.O.P.P (Ziel Orientierte Project Planung)/ Rencana Logik

Strategi	Indikator Keberhasilan	Sumber Indikator	Asumsi-asumsi Penting
Sasaran			
Maksud (purpose)			
Hasil Kerja (output)			
Kegiatan-kegiatan (Activities)	SARANA: (inputs)		

Sumber :GTZ Jerman Barat 1990 & Bappenas

d. Pemecahan Masalah dengan metode 5S *)

Obyek	Apa	Mengapa	Bagaimana
Select/Sort (pilih)			
Systematize (Sistematiskan)			
Sweep/ Sanitize (Bersihkan)			
Standardize (Standarkan)			
Self-discipline (Sadar diri)			

*) metode dasar untuk memperbaiki manajemen kantor dan sebagai landasan untuk memperbaiki cara/ teknik lainnya

e. Pemecahan Masalah dengan prinsip Q – C – D *)

Obyek	Apa	Mengapa	Bagaimana
Quality (kualitas)			
Cost (biaya)			
Delivery (penyampaian pengiriman/ pelayanan)			

*) teknik pemecahan masalah yang berorientasi pada efisiensi dari semua aspek unsur manajemen yang bermasalah

G. Monitoring dan Laporan

1. Monitoring

a) Persepsi pegawai tentang lingkungan kerja

Dalam pelaksanaan PBK, kegiatan monitoring dilakukan dengan mengisi daftar pertanyaan menurut persepsi, baik yang positif maupun negatif terhadap kondisi di lingkungan kerja, mengenai:

- Sistem penghargaan
- Perilaku kepemimpinan
- Interaksi antar pegawai
- Sistem administrasi
- Pembinaan personil (diklat)
- Pengembangan
- Kepuasan Kerja
- Semangat atau Etos Kerja
- Etika dan Moral
- Lain-lain yang dianggap perlu

b) Rekapitulasi Persepsi Pegawai tentang Lingkungan Kerja

No	Kawasan Pengaruh	Pernyataan		Jumlah	Keterangan
		Negatif	Positif		
1.	Sistem Penghargaan				
2.	Perilaku				
3.	Kepemimpinan				
4.	Interaksi				
5.	Antar pegawai				
	Sistem Administrasi				
6.	Pembinaan personil (diklat)				
7.	Pengembangan				
8.	Kepuasan Kerja				
	Semangat atau Etos				
9.	Kerja				
	Etika dan Moral				
JUMLAH					

Keterangan:

Dari data tersebut dapat dianalisis tentang arah atau kecenderungan lingkungan kerja, sehingga kita akan mampu memperkirakan kebijaksanaan dan program untuk menyempurnakan keadaan lingkungan kerja dan pelayanan kepada masyarakat.

c) Catatan Harian Pegawai

No	Tugas/Kewajiban yang dilakukan		Kejadian/ masalah/ kesulitan mengganggu manajemen
	Jam	Kegiatan	

Keterangan:
Diisi oleh setiap pegawai

.....,,
Mengetahui

Atasan Langsung Secara individual
(.....)

d) Rencana Kerja Kelompok

Apa	Mengapa	Bagaimana	Tujuan	Kapan	Dimana	Penanggung Jawab

Fasilitator

Ketua Kelompok

(.....)

(.....)

2. Laporan

Dalam pelaksanaan Kelompok Budaya Kerja, sistem laporan merupakan kegiatan yang sangat penting untuk mengetahui kemajuan pelaksanaannya, dengan memperhatikan dan menggunakan formulir di bawah ini.

LAPORAN KEMAJUAN

Unit kerja :
Tema/Proyek :
Periode :

Tahapan	Kegiatan	Hasil		Keterangan
		Sebelum	Sesudah	
P	Plan (Perencanaan)			
D	Do (Pelaksanaan)			
C	Check (Pengendalian)			
A	Action (Tindak lanjut)			

Fasilitator

Ketua Kelompok

(.....)

(.....)

Keterangan:

Laporan kemajuan diisi sesuai dengan siklus jadwal perbaikan penyempurnaan. Mulai dengan *enviroment scanning* yaitu memotret keadaan lingkungan kerja, diikuti dengan melakukan perbaikan/penyempurnaan, kemudian dipantai dan dicek serta membuat laporan hasil.

Sistem laporan PBK adalah sebagai berikut:

- a) Setiap Kelompok Budaya Kerja berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 3 (tiga) bulan sekali kepada fasilitator;
- b) Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh fasilitator berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap 6 (enam) bulan kepada pengarah;
- c) Setiap Kelompok Budaya Kerja yang dikoordinir oleh fasilitator dengan persetujuan pengarah berkewajiban menyusun dan memberikan laporan setiap tahun kepada Gubernur melalui sekretariat tim pengarah.

H. Integrasi Program Budaya Kerja ke dalam Sistem dan Mekanisme Kerja Organisasi

Sebagai bagian dari upaya untuk percepatan pencapaian visi dan misi organisasi maka program Budaya Kerja yang dicanangkan dan dilaksanakan oleh Kelompok Budaya Kerja harus menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem dan mekanisme kerja organisasi. Integrasi program Budaya Kerja dengan sistem dan mekanisme kerja organisasi tersebut secara sinergis akan mempunyai arti yang sangat dalam yaitu turut merubah perilaku Aparatur Pemerintah dalam upaya mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi khususnya peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

I. Pengawasan, Pengendalian dan Evaluasi Budaya Kerja

- a. Pengawasan, pengendalian dan evaluasi penerapan Budaya Kerja dilaksanakan dalam rangka menjamin pengembangan penerapan Budaya Kerja dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan dapat memberikan dampak yang nyata bagi peningkatan kinerja organisasi;
- b. Mekanisme pengendalian dan evaluasi dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan jenjang yang ada dalam organisasi.

BAB III

PENUTUP

Pengembangan Budaya Kerja dengan penanaman nilai-nilai baru yang lebih mendorong tercapainya tujuan reformasi birokrasi pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah adalah suatu hal yang tidak dapat ditunda. Hal ini menjadi salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Melalui pedoman ini diharapkan program pengembangan Budaya Kerja dapat berjalan secara sinergis dengan program-program yang terkait dengan reformasi birokrasi.

WALI KOTA BATU,

ttd

DEWANTI RUMPOKO