

LAMPIRAN

PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 39 TAHUN 2012
TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

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. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan telah tercantum dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010–2014. Reformasi birokrasi ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan pemerintah. Secara khusus, pada tahun 2025 diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025.

Untuk mencapai apa yang diharapkan di atas, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah. Untuk itu, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Untuk menjaga keberlanjutan hasil terobosan atau pemikiran baru tersebut. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan yang harus dilakukan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

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.

Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, disusun acuan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk

pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Saat ini pedoman bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan budaya kerja, mengacu pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Namun, dalam perkembangannya Keputusan Menteri tersebut dirasakan sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan dinamika yang terjadi saat ini.

Oleh karena itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi membuat pedoman baru tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, yang diharapkan dapat menjadi salah satu pendorong percepatan reformasi birokrasi sehingga dapat menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi sebagaimana diamanatkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

B. TUJUAN

4. Membantu Pengembangan Budaya Kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
5. Membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungannya masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
6. Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

C. SASARAN

Terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur negara menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

BAB II GAMBARAN UMUM

A. PENGERTIAN

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri.

Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan,

asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya. Oleh karenanya tidak mengherankan bila kemudian terlihat jelas dalam perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain.



Gambar 1
Budaya Organisasi

Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuh-kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam pengembangan budaya organisasi, hampir selalu dipastikan bahwa pimpinan organisasi menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*). Gambar 1 di atas memperjelas pemahaman mengenai budaya organisasi.

Budaya organisasi di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat dikenali sebagai keunggulan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan.

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, *benchmarking*, dan laboratorium pembelajaran.

Beberapa manfaat budaya organisasi, adalah:

- a. Menerjemahkan peran yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain, karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya;
- b. Menjadi identitas bagi anggota organisasi. Budaya yang kuat membuat anggota organisasi merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya;
- c. Mendorong setiap anggota organisasi untuk lebih mementingkan tujuan bersama di atas kepentingan individu; dan
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi menjadi lebih stabil.

2. Budaya Kerja (*Culture set*). Dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi*, budaya kerja dipahami sebagai *Culture set*. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Pada prakteknya, budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.

Pencapaian peningkatan kualitas yang lebih baik tersebut, diharapkan bersumber dari setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya.

Perubahan tersebut memakan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawainya telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”. Secara sederhana penjelasan mengenai budaya kerja dapat dilihat pada Gambar 1 di atas, khususnya pada lingkaran dengan warna biru, dengan ungkapan: “Terlihat pada bagaimana cara anggota organisasi menyelesaikan pekerjaannya.”

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

- a. Pemahaman terhadap makna bekerja;
- b. Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- c. Sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- d. Sikap terhadap waktu;
- e. Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;
- f. Etos kerja; dan
- g. Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Mengembangkan budaya kerja akan memberikan manfaat, baik bagi pegawai itu sendiri maupun lingkungan kerja Kementerian/Lembaga, dan Pemerintah Daerah dimana pegawai tersebut berada.

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

Manfaat budaya kerja bagi instansi, antara lain:

- a. Meningkatkan kerja sama antarindividu, antarkelompok dan antarunit kerja;
- b. Meningkatkan koordinasi sebagai akibat adanya kerjasama yang baik antarindividu, antarkelompok dan antarunit kerja;
- c. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
- d. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja;
- e. Menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
- f. Mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural; dan
- g. Menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreativitas pegawai.

Dalam konteks reformasi birokrasi, tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Oleh karenanya, reformasi birokrasi berupaya mengubah budaya kerja saat ini,

menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

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

3. Nilai-nilai Organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan atau pedoman yang mendasari: “Bagaimana individu di dalam sebuah organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan”. Biasanya nilai-nilai ini sulit untuk dipalsukan karena apa yang dipikirkan dan dilakukan, merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut dan dijalankan pegawai dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang menjadi faktor penentu: “Bagaimana suatu organisasi secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pengambilan keputusan”.

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

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

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

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

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

4. **Etos Kerja.** Etos kerja dibentuk oleh nilai budaya kerja. Etos kerja adalah suatu paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diwujudkan secara nyata berupa perilaku khas kerja mereka. Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya perilaku kerja yang diinginkan.
5. **Pola Pikir (*Mind set*).** Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi pola pikir dipahami sebagai *Mind set*. Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Dengan kata lain, pola pikir menentukan: “Apa yang akan dilakukan”. Pola pikir sangat dipengaruhi oleh sistem kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki, nilai-nilai keluarga, pendidikan, dan lingkungan. Oleh karena itu harus dipastikan agar pola pikir hanya dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar.

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

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

Hubungan dari beberapa pengertian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.
Hubungan Nilai-nilai, Budaya Kerja (*Culture set*), Etos Kerja, dan Pola Pikir (*Mindset*)

Budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai yang telah disepakati secara konsisten, dan telah disosialisasikan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Hasil dari terinternalisasi nilai-nilai tersebut diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari pada setiap pegawai. Budaya kerja yang telah terinternalisasi tersebut dapat dilihat dari etos kerja yang ditampilkan.

Proses dari nilai-nilai menjadi budaya kerja dan kemudian muncul sebagai etos kerja, akan bisa menjadi daya ungkit perubahan pola pikir bagi setiap pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

B. PRINSIP DASAR

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

BAB III KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN REFORMASI BIROKRASI

A. Keberadaan Budaya Kerja dalam Kerangka Reformasi Birokrasi

Dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025*, telah digambarkan pola pikir pencapaian reformasi birokrasi. Gambar Pola Pikir tersebut menjelaskan bahwa implementasi dari program-program reformasi birokrasi baik pada tingkatan makro, meso maupun mikro pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, diyakini akan mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrat yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin tinggi.

Gambar berikut adalah Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi pada *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* yang dimaksud di atas.



Gambar 3.
Pola Pikir Pencapaian Visi Reformasi Birokrasi

Selain sebagai bagian dari pola pikir pencapaian visi, dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* juga ditegaskan bahwa perubahan pola pikir (*Mind set*) dan budaya kerja (*Culture set*) menjadi salah satu dari sasaran 8 (delapan) area perubahan. Tabel 1 di bawah ini menjelaskan area perubahan dan hasil yang diharapkan.

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Tabel 1.
Area Perubahan Reformasi Birokrasi dan Hasil yang Diharapkan.

Pada Tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa perubahan pada pola pikir dan budaya kerja aparatur diharapkan akan menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Untuk itu diperlukan sosok aparatur yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi nilai-nilai dan menciptakan etos kerja yang lebih bertanggungjawab.

B. Keterkaitan Budaya Kerja dengan Manajemen Perubahan

Upaya mengubah pola pikir dan budaya kerja aparatur yang telah ada sekarang, menjadi birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi adalah sebuah pekerjaan besar dan membutuhkan komitmen serta kedisiplinan yang luar biasa, sumber daya yang besar dan waktu yang panjang. Oleh karena itu, agar perubahan budaya kerja dapat dilakukan dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan, perlu adanya pengelolaan yang baik. Pengelolaan terhadap perubahan biasa dikenal dengan istilah manajemen perubahan. Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi



Gambar 4.
Kerangka Manajemen Perubahan

perubahan, baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu. Manajemen perubahan dikembangkan dan dijalankan dengan strategi yang tepat, terstruktur dan komprehensif untuk membawa organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan sebagaimana digambarkan pada Gambar 4 mengenai Kerangka Manajemen Perubahan.

Untuk perubahan organisasi, manajemen perubahan dapat dikatakan sebagai aktivitas yang mencakup namun tidak terbatas dalam:

1. Mendefinisikan dan menanamkan nilai-nilai, sikap, norma dan perilaku baru di dalam sebuah organisasi yang mendukung cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi perlawanan terhadap perubahan;
2. Membangun konsensus di antara para pelanggan dan pemangku kepentingan mengenai perubahan-perubahan spesifik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik; dan
3. Perencanaan, pengujian, dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari satu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain.

Secara umum, pegawai akan menentang atau enggan terlibat dalam perubahan karena mereka menganggap perubahan organisasi akan merusak lingkungan kerja yang sudah mapan dan terbentuk, serta mengancam kepentingan nilai-diri mereka. Contoh: perubahan teknologi dapat dipandang sebagai kritik tersirat, melukai nilai diri pegawai, pegawai takut keterampilan dan kemampuan mereka akan diturunkan nilainya, mereka tidak akan mampu mendapatkan keterampilan baru yang dibutuhkan, dan teknologi baru akan menyebabkan pekerjaan monoton dan kurang memuaskan. Perubahan organisasi juga dapat mengarah pada pembagian peran, wewenang dan sumber daya yang baru, yang dapat menyebabkan rasa tidak aman. Perubahan budaya kerja dalam organisasi akan menimbulkan kesulitan yang besar bila tidak dikelola dengan baik.

Untuk itu, sangatlah penting untuk menekankan perlunya memahami peran dan pengaruh budaya kerja dalam manajemen perubahan. Dengan memahami budaya kerja, akan membantu jajaran pimpinan organisasi untuk mengetahui dengan tepat kemungkinan di mana mereka akan menemui penolakan terhadap perubahan. Penolakan yang timbul, diakibatkan adanya ketidaksesuaian antara strategi manajemen perubahan dengan budaya kerja. Hal ini selanjutnya memungkinkan mereka untuk mengambil satu dari pilihan berikut:

1. Mengabaikan budaya kerja;
2. Mengelola di sekitar budaya kerja;
3. Berusaha mengubah budaya kerja agar sesuai dengan strategi; atau
4. Mengubah strategi agar sesuai dengan budaya kerja.

Untuk mendapatkan hasil terbaik, pertimbangan harus diberikan untuk mengelola budaya kerja atau bahkan mengubah strategi untuk memperhitungkan budaya kerja dalam manajemen perubahan.

Dengan demikian, untuk dapat mengelola perubahan budaya kerja dengan baik, perlu dikenali proses perubahan karakter budaya kerja itu sendiri. Proses yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perubahan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara evolusioner, tidak revolusioner. Hal ini disebabkan karena kebanyakan orang yang mengalami perubahan budaya kerja akan berada pada kondisi psikologis yang dinamakan

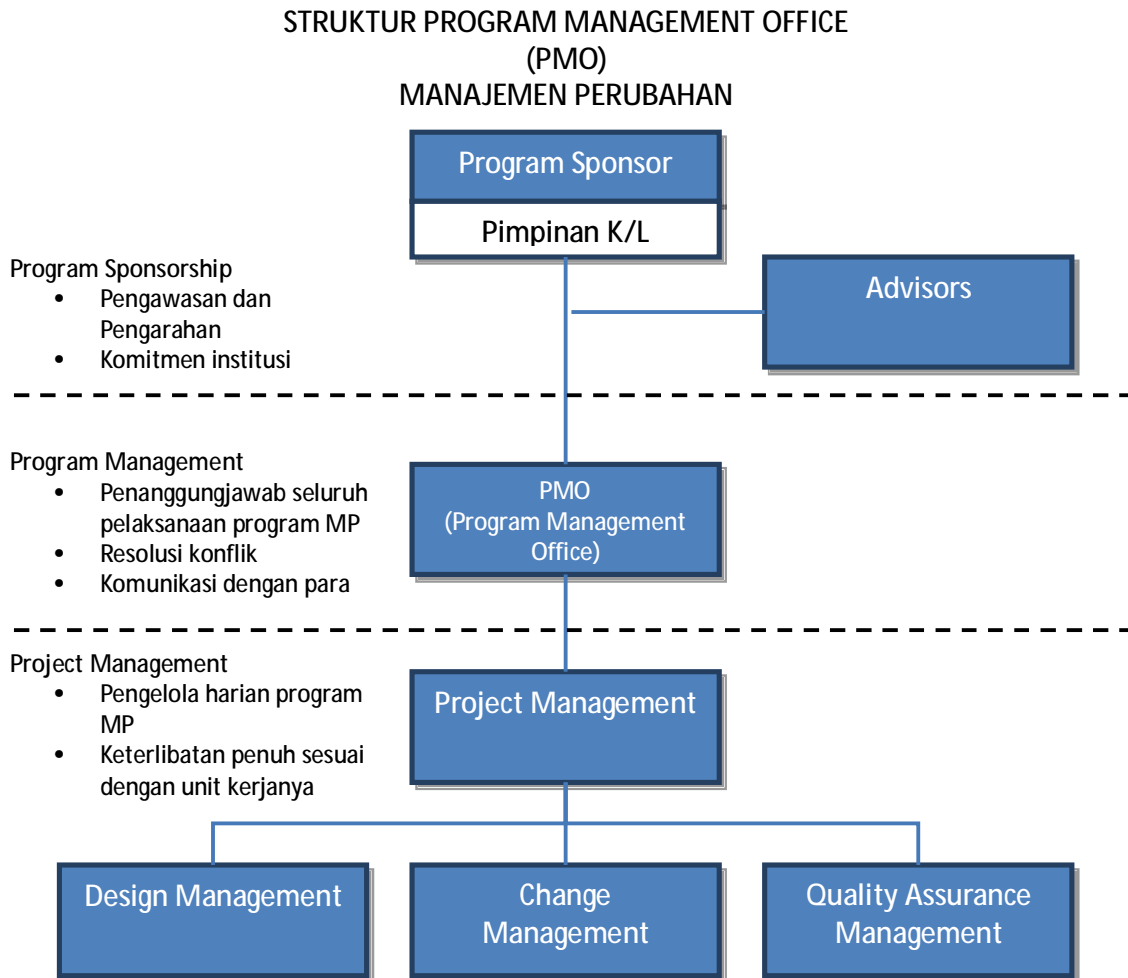
kejutan budaya (*culture shock*). Kejutan ini terjadi karena orang diminta bahkan terkadang dipaksa untuk keluar dari area nyaman (*comfort zone*).

2. Perubahan budaya kerja merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Satu kesalahan kecil dalam manajemen perubahan dapat mengakibatkan kegagalan perubahan organisasi. Oleh karenanya perubahan budaya kerja harus dilakukan secara terencana melalui sistem yang terstruktur dan komprehensif. Tanpa sebuah perencanaan yang matang dan sistem yang dibangun, maka perubahan tersebut dapat dianggap sebagai hal yang menyesatkan. Sebuah sistem harus berada dalam keseimbangan sosial yang menjaga dinamika organisasi.
3. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus. Seperti telah disebutkan di atas, budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku itu sendiri merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap pegawai. Ketika pegawai masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian antara pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang dimiliki pegawai ke dalam pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Melakukan perubahan budaya kerja berarti melakukan usaha memasukkan nilai-nilai dan cara-cara kerja baru untuk organisasi.

C. Pengorganisasian Pengembangan Budaya Kerja

Dengan memahami kaitan antara manajemen perubahan dan pengembangan budaya kerja, serta mengacu pada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Peraturan Menteri PAN dan RB) Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (Buku 4), tugas mengubah pola pikir dan mengembangkan budaya kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah merupakan tanggungjawab Tim Reformasi Birokrasi pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, khususnya Tim Manajemen Perubahan.

Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB tersebut, dijelaskan bahwa setiap perubahan termasuk didalamnya proses sosialisasi dan internalisasi dalam proses reformasi birokrasi dikelola oleh *Program Management Office* (PMO). Adapun pengorganisasian PMO, sebagai berikut:



Gambar 5.
Struktur *Program Management Office* (PMO) Manajemen Perubahan

Mengingat penting dan besarnya cakupan aktivitas manajemen perubahan, PMO dibentuk untuk membantu Tim Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Gambar struktur di atas, dalam Tim Pelaksana (*Project Management*) terdapat 3 (tiga) sub tim, yaitu sub tim *Design Management*, sub tim *Change Management*, dan sub tim *Quality Assurance (QA) Management*. Setiap sub tim memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam pengelolaan perubahan, yaitu:

1. Sub tim *Design Management* berperan dalam menyusun desain teknis program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja.
2. Sub tim *Change Management* berperan dalam persiapan teknis, pengembangan dan pelaksanaan program manajemen perubahan dan komunikasi, termasuk pengembangan budaya kerja.
3. Sub tim QA Management berperan dalam memastikan kualitas perencanaan dan pelaksanaan program manajemen perubahan, termasuk pengembangan budaya kerja.

Pengorganisasian manajemen perubahan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tingkatan	Pemerintah Pusat	Pemerintah Daerah
Program Sponsorship	Pimpinan K/L	Gubernur/Bupati/Walikota
Advisor	Sekjen /Sesma/Irjen	Sekda/Inspektur Prov/ Kab/Kota
Program Management	Dirjen/Deputi/ Ka Badan	Kepala SKPD
Project Manajement	Direktur/Ka Pusat/ Ka Kanwil/Ka Perwakilan	Ka Kantor/Kabid
Design Management, Change Management, dan Quality Assurance Management	Kasubdit/kabid	Kepala Seksi

Tabel 2.
Ilustrasi Pengorganisasian Manajemen Perubahan

BAB IV

LANGKAH-LANGKAH PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pada prinsipnya pengembangan budaya kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi yang tepat dan konsisten.



Gambar 6, memberikan ilustrasi tingkat kemudahan dan waktu yang dibutuhkan untuk mengubah budaya kerja. Gambar ini menjelaskan bahwa mengubah budaya kerja membutuhkan waktu yang panjang dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Sesuai prinsip dasar, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi

Gambar 6.
Tingkat Kemudahan dan Waktu yang Dibutuhkan untuk
Perubahan Budaya Kerja

nilai-nilai organisasi yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari. Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh 3 (tiga) tahapan besar, yaitu:

1. Perumusan nilai-nilai;
2. Implementasi; dan
3. Monitoring dan evaluasi.

A. Perumusan Nilai-nilai

Pada Gambar 6 dapat dilihat bahwa untuk mengembangkan budaya kerja yang baru, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.

Sumber nilai dapat diambil dari nilai-nilai yang terkandung dalam:

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

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

NO	MEKANISME	KELEBIHAN	KEKURANGAN
1.	<p>Pimpinan Tertinggi dan pejabat eselon I pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah duduk bersama untuk menetapkan nilai-nilai organisasi, dengan melihat visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan dan kebijakan atau perundang-undangan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai-nilai yang ingin dikembangkan, lebih cepat dibandingkan pilihan kedua dan ketiga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut, lebih lambat terbangun. Artinya proses sosialisasi dan internalisasi menjadi lebih lama. • Kurang dapat meminimalkan resistensi atau keengganan pegawai dalam organisasi untuk berubah. Hal ini dikarenakan para pegawai tidak diikuti sertakan menjadi bagian yang menentukan perubahan organisasi.
2	<p>Pimpinan Tertinggi dan pejabat eselon I pada masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah duduk bersama dengan perwakilan pejabat (eselon II, III, dan eselon IV) dan perwakilan staf untuk bersama-sama merumuskan nilai-nilai organisasi. Setiap yang hadir memiliki</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut, lebih cepat terbangun. Artinya proses sosialisasi dan internalisasi menjadi relatif lebih singkat, karena terjadi perpaduan antara keinginan pimpinan dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai-nilai yang ingin dikembangkan, relatif lebih lama dibandingkan pilihan pertama dan ketiga.

NO	MEKANISME	KELEBIHAN	KEKURANGAN
	<p>kesempatan menyampaikan nilai-nilai pribadi atau nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan.</p>	<p>pegawai dalam merumuskan nilai-nilai.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dapat meminimalkan resistensi atau keengganan pegawai dalam organisasi untuk berubah. Hal ini dikarenakan semua pegawai merasa menjadi bagian dalam menentukan perubahan organisasi. • Para pegawai juga menentukan peraturan untuk diri sendiri, mengenai perilaku yang boleh dan tidak boleh. 	
3	<p>Pimpinan Tertinggi pada Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah mengumpulkan seluruh pejabat dan staf untuk bersama-sama merumuskan nilai-nilai organisasi. Setiap yang hadir memiliki kesempatan menyampaikan nilai-nilai pribadi atau nilai-nilai yang mereka anggap sesuai dengan visi, misi, dan tugas pokok dan fungsi organisasi, aturan-aturan, dan kebijakan atau perundang-undangan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa memiliki terhadap nilai-nilai tersebut, lebih cepat terbangun. Artinya proses sosialisasi dan internalisasi akan lebih singkat, karena seluruh pegawai di lingkungan Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah bersama-sama merumuskan nilai-nilai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu untuk mencapai kesepakatan terhadap nilai-nilai yang ingin dikembangkan, sangat menyita waktu/lama sekali dibandingkan pilihan pertama dan kedua.

NO	MEKANISME	KELEBIHAN	KEKURANGAN
		<ul style="list-style-type: none"> • Dapat dikatakan resistensi yang akan muncul sangat kecil. Hal ini dikarenakan semua orang merasa menjadi bagian yang menentukan perubahan organisasi. • Mereka akan merasa menentukan peraturan untuk diri mereka sendiri, mengenai perilaku yang boleh dan tidak boleh. 	

Catatan:

Untuk mekanisme di lingkungan Pemerintah Daerah, sebutan Pejabat disesuaikan dengan organisasi pada masing-masing satuan kerja perangkat daerah yang berlaku di lingkungan organisasi Pemerintah Daerah.

Pada praktiknya, biasanya pada pilihan kedua dan ketiga dibutuhkan fasilitator untuk dapat menggali dan menyepakati pilihan dari banyak pendapat. Meskipun pada situasi tertentu, pada pilihan pertama fasilitator juga akan membantu, terutama untuk menghindari kepentingan-kepentingan pribadi atau konflik-konflik yang mungkin muncul.

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

Meskipun mekanisme di atas berbeda, namun tahapan atau langkah-langkah dalam merumuskan nilai-nilai organisasi secara garis besar adalah sama. Tahapan atau langkah yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar 7 berikut:



Gambar 7.
Tahapan dan Langkah Perumusan Nilai-nilai

<p>LANGKAH PERTAMA →</p>	<p>Perencanaan. Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk tim. Dalam konteks reformasi birokrasi, tim ini diperankan oleh Tim Manajemen Perubahan ditambah dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.</p>
<p>LANGKAH KEDUA →</p> <p>→</p>	<p>Mengidentifikasi Nilai-nilai. Referensi dari nilai-nilai haruslah diturunkan dari visi dan misi organisasi, tugas pokok dan fungsi organisasi, diperkaya dengan peraturan perundang-undangan, mempelajari organisasi sejenis, dsb.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pada pilihan pertama, tim perencana harus membuat daftar beberapa nilai yang disarankan dan kemudian mengidentifikasi perilaku yang penting untuk mendukungnya. 2. Pada pilihan kedua dan ketiga, melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan: Apa kegiatan penting bagi keberhasilan organisasi? Dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang mendukung. <p>Biasanya akan teridentifikasi apa-apa yang selama ini secara kolektif diakui merupakan hal-hal yang positif sehingga ingin dilanjutkan dan hal-hal yang kurang baik sehingga perlu diubah atau disempurnakan.</p> <p>Contoh dapat muncul:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nilai integritas: dalam setiap tindakan selalu mengutamakan perilaku terpuji, disiplin, dan penuh pengabdian, 2. nilai profesionalisme: dalam melaksanakan tugas selalu menyelesaikan secara baik, tuntas, dan sesuai kompetensi/keahlian; dan 3. nilai akuntabel: dalam melaksanakan tugas dapat mempertanggung jawabkan baik dari segi proses maupun hasil. <p>Perilaku penting yang mendukung untuk:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integritas, antara lain: ikhlas, jujur, sopan, bertanggung jawab, konsisten, dan menghormati orang lain.

2. Profesionalisme, antara lain: memiliki pandangan jauh ke depan, menjalankan tugas sebaik mungkin sesuai dengan bidang tugasnya hingga selesai, dan melakukan kerjasama dengan berbagai pihak untuk kesempurnaan hasil pelaksanaan tugasnya.
3. Akuntabel, antara lain: menaati peraturan perundang-undangan, memenuhi target-target kinerja yang telah ditetapkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh sumber daya yang dipergunakan.

Contoh lain: nilai bersih, melayani, dan kompeten.

Perilaku penting yang mendukung untuk:


1. Bersih antara lain: bersih dalam berpikir dan bertindak, menaati peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Melayani antara lain: melayani dengan ikhlas dan bertanggung jawab, tidak mementingkan diri sendiri.
3. Kompeten antara lain: menjalankan tugas sesuai standar profesi, dan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kompetensi.

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, telah mengatur nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

1. Ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
3. Semangat nasionalisme.
4. Mengutamakan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi atau golongan.
5. Ketaatan terhadap hukum dan peraturan perundang-undangan.
6. Penghormatan terhadap hak asasi manusia.
7. Tidak diskriminatif.
8. Profesionalisme, netralitas, dan bermoral tinggi.
9. Semangat jiwa korps.

Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah menggunakan peraturan tersebut sebagai dasar perumusan nilai-nilai.

Jumlah nilai ideal yang dapat diterapkan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling

	banyak berjumlah 5 (lima) nilai.
LANGKAH KETIGA 	<p>Mengidentifikasi Area Sensitif. Area dimaksud adalah area yang memungkinkan timbulnya konflik.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pada pilihan pertama, tim harus membahas <i>draft</i> nilai-nilai yang telah <i>dirumuskan</i>. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai integritas dan nilai kerjasama. <p>Bila kedua nilai tersebut merefleksikan apa yang memang diinginkan, maka definisi nilai-nilai dan contoh-contoh perilaku pendukungnya harus sangat jelas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pada pilihan kedua dan ketiga, tim membahas <i>draft</i> nilai-nilai yang telah <i>dirumuskan bersama</i>. Pembahasan ditujukan untuk mengenali adanya kemungkinan nilai-nilai yang menimbulkan konflik, contoh: nilai yang cenderung berpihak pada unsur agama atau budaya tertentu yang dapat muncul karena adanya jumlah mayoritas pegawai di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang dimaksud. <p>Baik pilihan pertama, kedua, maupun ketiga, nilai-nilai haruslah bersifat netral dan universal. Pada tahap ini perlu dipastikan bahwa nilai-nilai yang dimaksud telah cocok dengan upaya organisasi agar dapat menjalankan misi dan untuk mencapai visi.</p>
LANGKAH KEEMPAT	<p>Menetapkan Perilaku Utama. Perilaku utama yang ditetapkan ini harus mencerminkan nilai-nilai yang telah disepakati. Nilai adalah sebuah konsepsi mental yang sifatnya universal. Sebagai sebuah konsep universal, nilai-nilai mengandung pemahaman umum yang biasanya sangat luas. Contoh nilai: integritas, profesionalisme, kerjasama, kepuasan pelanggan, transparansi, inovasi, loyalitas, dan produktivitas.</p> <p>Kata-kata yang digunakan memuat sebuah pemahaman yang berlaku umum dan sangat luas dimana setiap orang memiliki persepsi berbeda-beda tergantung pengetahuan dan pengalamannya masing-masing.</p>

	<p>Oleh karena itu, nilai-nilai tersebut perlu mendapatkan konteks tertentu. Konteks yang dimaksud antara lain ketika rumusan nilai-nilai tersebut dihubungkan dengan visi, misi, tugas pokok dan fungsi organisasi atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.</p> <p>Selanjutnya hubungan tersebut diterjemahkan dalam perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Dengan demikian orang akan memahami perilaku spesifik apa yang diharapkan dan apa yang tidak diharapkan oleh organisasinya masing-masing. Langkah ini sama dengan Langkah Kedua.</p> <p>Jumlah perilaku ideal yang dapat ditemukan di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah paling banyak berjumlah 7 (tujuh) perilaku untuk setiap nilai.</p> <p>Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi A, mengandung sikap atau perilaku:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersikap, berperilaku dan bertindak jujur terhadap diri sendiri dan lingkungan. 2. Konsisten dalam bersikap dan bertindak. 3. Memiliki komitmen terhadap visi dan misi. 4. Obyektif terhadap masalah. 5. Berani dan tegas dalam mengambil keputusan dan resiko kerja. 6. Disiplin dan bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan amanah. <p>Contoh nilai integritas yang berlaku di instansi B, mengandung sikap atau perilaku jujur, obyektif dan tegas dalam menerapkan prinsip, nilai, dan keputusan. Perilaku dalam setiap nilai tersebut, selanjutnya dapat dirumuskan dalam Kode Etik Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.</p>
<p>LANGKAH KELIMA</p>	<p>Merumuskan Bagaimana Mengukur Perilaku Utama. Pada bagian keempat, nilai-nilai yang ingin dibentuk atau ditanamkan telah diturunkan menjadi perilaku-perilaku utama sehingga lebih mudah untuk dikenali, diamati dan diukur. Oleh karena itu untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh nilai-nilai itu diterapkan atau seberapa jauh budaya kerja itu sudah terbentuk, maka kita melakukan pengukuran terhadap perilaku-perilaku yang ditampilkan. Langkah ini merupakan bagian penting dari</p>

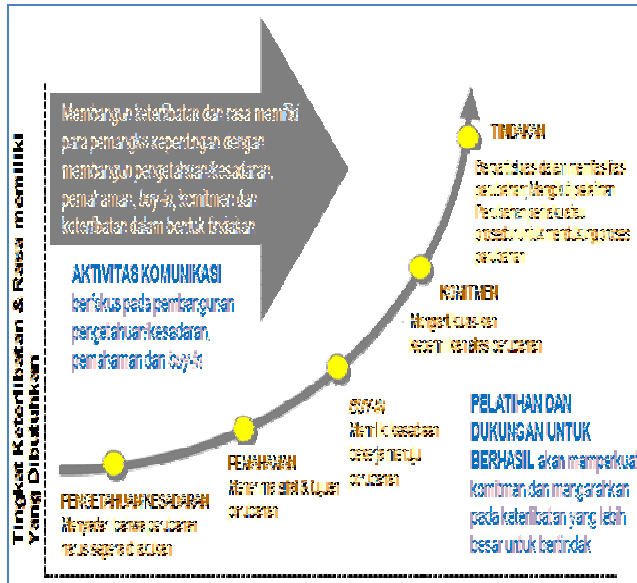
	<p>membangun kerangka kerja strategis yang kuat. Nilai-nilai organisasi harus diikat dengan <i>scorecard</i> kinerja yang berisi matriks (apa yang diukur) dan target (perilaku yang ditampilkan dan hasil kerja yang diinginkan).</p> <p>Contoh,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pengguna layanan/pelanggan dapat diukur dengan meminta pengguna layanan/pelanggan untuk menilai produk atau jasa dan perilaku-perilaku spesifik apa yang ditampilkan yang membantu pengguna layanan. 2. Integritas dapat diukur dengan menanyakan orang (karyawan, pelanggan, atau pemangku kepentingan lainnya) apa yang mereka pikirkan atau adakah penyimpangan yang ditemui sehubungan dengan perilaku-perilaku integritas yang telah disepakati. <p>Setelah <i>scorecard</i> ditentukan, segeralah untuk menerapkannya. Pada saat penerapan, inilah ujian penting bagi pimpinan organisasi untuk berperan menjadi panutan (<i>role model</i>) dari perilaku-perilaku yang telah disepakati untuk setiap nilai.</p> <p>Pada praktek di banyak organisasi dengan kinerja tinggi, secara berkala dilakukan pengukuran implementasi nilai-nilai organisasi, dan secara teratur berbagi pengetahuan mengenai hasil pengukuran tersebut dengan karyawan mereka, serta melibatkan mereka dalam diskusi tentang bagaimana meningkatkannya.</p>
--	--

B. Implementasi.

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan menyosialisasikan dan menginternalisasikan.

Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai. Secara umum tujuan pendeklarasian ini adalah untuk membangun komitmen. Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh Pimpinan tertinggi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai.

Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, yaitu proses mengomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai.



Gambar 8.
Perkembangan Tingkat Komunikasi versus Keterlibatan

Gambar 8 Perkembangan Tingkat Komunikasi versus Keterlibatan, memberikan gambaran tentang perkembangan komunikasi dan proses keterlibatan, yang harus diperhatikan dalam proses sosialisasi dan internalisasi. Pengetahuan pimpinan untuk mengetahui pencapaian tingkat keterlibatan, dilakukan melalui pengukuran yang telah disebutkan di atas.

Perkembangan di atas, akan tercapai bila prinsip pengembangan komunikasi dalam proses perubahan dipenuhi. Prinsip tersebut adalah:

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

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

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

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

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

Dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (Buku 4), telah dijelaskan mengenai faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan strategi komunikasi. Faktor-faktor ini juga berlaku untuk sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam rangka pengembangan budaya kerja. Faktor-faktor yang dimaksud, adalah:

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

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

1. Menerjemahkannya kedalam spanduk, *posting* pegawai di ruang pertemuan dan memasukkan di laman (*website*).
2. Menyampaikan pada pertemuan orientasi pegawai baru, atau membahas dalam pembukaan rapat rutin, membudayakan dialog, dan kerjasama tim serta keterbukaan berkomunikasi.
3. Saat peluncuran nilai-nilai, pimpinan memberikan PIN kepada pegawai dan mengatakan: "Ini adalah nilai-nilai kita, kenakan PIN ini dengan bangga."
4. Mempertandingkan implementasi dari nilai tepat waktu masuk kantor antar unit kerja. Unit kerja dengan persentase keterlambatan pegawai paling kecil, adalah unit kerja terbaik.

Seluruh cara komunikasi atau sosialisasi dan internalisasi ini sangatlah bervariasi dan dapat dikreasikan. Kreativitas dalam proses sosialisasi dan

internalisasi menjadi sangat penting, untuk membuat proses ini sebagai sesuatu yang menyenangkan.

Contoh lain yang juga banyak dipilih dan efektif dalam merumuskan nilai-nilai dalam rangka mengembangkan budaya kerja adalah cara yang diadopsi dari pendekatan *Total Quality Management* (TQM). TQM secara umum bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja serta membentuk sikap kerja dan etos kerja. Cara yang dimaksud adalah dengan membentuk kelompok-kelompok budaya kerja.

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

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

Secara umum aktivitas kelompok-kelompok ini dalam proses sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam mengembangkan budaya kerja, adalah melakukan diskusi. Diskusi dilakukan dengan tujuan untuk:

1. Memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
2. Merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;
3. Memastikan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
4. Memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; dan
5. Merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

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

1. Penanggungjawab, bertugas: memastikan terlaksananya diskusi-diskusi, dan mendorong kelompok untuk tetap aktif.
2. Fasilitator, bertugas: memfasilitasi dan mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggungjawab serta terus mendorong kelompok untuk melakukan aktivitas sesuai jadwal.
3. Ketua kelompok, bertugas: berperan serta dalam kelompok dan diskusi kelompok, menciptakan hubungan yang baik antara kelompok dengan

penanggungjawab dan fasilitator, bersama dengan fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas kelompok pada penanggungjawab serta mendorong kelompok untuk terus melakukan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan.

4. Anggota kelompok, bertugas: hadir dan berperan serta aktif dalam diskusi kelompok, bekerjasama dengan seluruh anggota kelompok serta melaksanakan kesepakatan dalam diskusi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

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

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

C. Monitoring dan Evaluasi

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

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

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

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

Monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 Tentang

Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, yang meliputi:

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

Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan. Contoh pemberian penghargaan adalah dengan diumumkan dalam laman (*website*) atau pada papan pengumuman bagi kelompok terbaik pada 3 (tiga) bulan pertama. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan tambahan anggaran atau penghargaan lain.

D. Syarat-syarat Keberhasilan Pengembangan Budaya Kerja

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

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

BAB V**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.

Pedoman Pengembangan Budaya Kerja menjelaskan kembali mengenai pengertian budaya kerja, manfaat dan prinsip dasar budaya kerja. Dalam pedoman ini juga diperjelas keterkaitan budaya kerja dalam reformasi birokrasi dengan manajemen perubahan, serta pengorganisasian budaya kerja dalam struktur Program *Management Office* (PMO) Manajemen Perubahan.

Secara teknis, pedoman ini menjelaskan 3 (tiga) tahapan besar dalam mengembangkan budaya kerja yaitu:

1. Perumusan nilai-nilai, melalui 5 (lima) langkah, yaitu: menyusun perencanaan, mengidentifikasi nilai-nilai, mengidentifikasi area sensitif, menetapkan perilaku utama, dan merumuskan bagaimana mengukur perilaku utama.
2. Implementasi, yang dilakukan melalui kegiatan sosialisasi dan internalisasi.
3. Monitoring dan Evaluasi.

Untuk memastikan keberhasilan pengembangan budaya kerja, telah dijelaskan faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam proses tersebut.

Agenda tindak lanjut yang harus dipersiapkan oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah:

1. Pimpinan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah:
 - a. Membuat Surat Keputusan Tim Pelaksana Pengembangan Budaya Kerja (bila Tim Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi belum dibentuk);
 - b. Menambahkan tugas mengenai Pengembangan Budaya Kerja pada Tim Manajemen Perubahan (bila Tim Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi telah dibentuk).
2. Pimpinan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, bersama Tim:
 - a. Mengidentifikasi nilai-nilai yang akan dikembangkan menjadi budaya kerja;
 - b. Menerjemahkan nilai-nilai ke dalam bentuk perilaku utama;
 - c. Mengenali kemungkinan-kemungkinan penolakan yang akan muncul dan merumuskan alternatif cara mengatasi;
 - d. Melakukan sosialisasi untuk mengomunikasikan nilai-nilai yang telah disepakati;

- e. Merumuskan kriteria dan cara pengukuran keberhasilan internalisasi budaya kerja;
- f. Membentuk kelompok-kelompok budaya kerja; dan
- g. Melakukan monitoring dan evaluasi serta menindaklanjuti hasil evaluasi sebagai proses penguatan nilai-nilai.

**MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,**

AZWAR ABUBAKAR