



PENGUKURAN BUDAYA KERJA INSTANSI PEMERINTAH

Pengarah:

Dr. Adi Suryanto, M.Si
Dr. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH, MA

Penanggung Jawab:

Dr. Andi Taufik, M.Si
Anita, S.Sos, M.Si

Penulis:

Anita, Milawaty, Muskamal, Zaenal Z, Syakib Arsalam, Nur Khasanah Latief, Ayun Sri Damayanti, Ahmad Sukarno, Satria Eka Tri Laksana, Muhammad Iqbal, Nur Masyita, , Erman Fachruddin

Editor:

Andi Taufik, Sudarmi Narwis.

Layout:

Muhammad Iqbal.

Desain sampul dan Tata Letak:

Muhammad Iqbal dan Anita.

Penerbit:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan
(Puslatbang KMP)

Redaksi:

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan
(Puslatbang KMP)
Lembaga Administrasi Negara
Jl. Raya Baruga No. 48 Antang, Makassar
Telp. (0411) 490101
Website: makassar.lan.go.id

Cetakan Pertama, Desember 2021 Hak Cipta pada © Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP) – LAN
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

SAMBUTAN



Puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Esa atas izin dan kuasanya sehingga kajian “Pengukuran Budaya Kerja Instansi Pemerintah” dapat diselesaikan. Upaya transformasi melalui reformasi birokrasi salah satunya dilakukan melalui perbaikan budaya kerja. Tujuannya agar ASN dapat bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung lahirnya sikap dan/atau perilaku kerja yang berorientasi hasil (outcome) yang tercermin pula pada tingkat kebahagiaan dalam bekerja. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku ASN instansi pemerintah yang didasari atas nilai-nilai yang disepakati dan diyakini kebenarannya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi dasar acuan dan motor penggerak motivasi dalam berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan. Guna mendorong kesamaan gerak langkah dalam mendukung reformasi birokrasi, pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Joko Widodo telah mencanangkan satu *Core Values* dan satu *Employer Branding* yaitu bagi seluruh ASN sebagai budaya kerja bagi seluruh di instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Diharapkan dengan satu *Core Values* dan satu *Employer Branding* dapat memudahkan *talent mobility* karena penguatan budaya kerja mendorong pembentukan karakter ASN yang professional dimana pun nantinya ASN ditugaskan.

Lembaga Administrasi Negara yang ditugaskan oleh UU No. 5 Tahun 2014 untuk mengkaji Manajemen ASN melalui Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (PUSLATBANG KMP), berkewajiban untuk turut memberikan rekomendasi dalam rangka penguatan sistem merit dan reformasi birokrasi dalam bentuk pengkajian. Kajian ini berisikan metode yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat Kesehatan budaya kerja di instansi pemerintah. Pengukuran kesehatan budaya kerja adalah upaya untuk mengukur kondisi tingkat pencapaian tujuan pengembangan budaya kerja dalam menciptakan iklim kerja yang menyenangkan guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Adapun dimensi yang mempengaruhi nilai kesehatan budaya kerja suatu organisasi termasuk pada instansi pemerintah adalah kepemimpinan, pelembagaan, dan sikap perilaku ASN dalam menerima nilai dasar BerAKHLAK sebagai pedoman dalam berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.

Dengan demikian kajian yang dilakukan oleh Puslatbang KMP LAN ini adalah upaya menjamin merit sistem berjalan dengan baik mampu mewujudkan world class government yang diharapkan diwujudkan di tahun 2025 sesuai dengan *Road Map* Reformasi Birokrasi.

Jakarta, Desember 2020
Kepala
Lembaga Administrasi Negara

Dr. Adi Suryanto, M.Si

KATA PENGANTAR

Birokrasi merupakan organisasi garis terdepan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Budaya birokrasi yang baik di pemerintahan menjadi penting guna memberikan pelayanan jasa yang prima kepada publik. Pola pikir ASN yang baik akan muncul dan terjaga manakala ia berada dalam lingkungan budaya kerja organisasi yang sehat. Hal ini telah ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang menyebutkan bahwa budaya kerja yang baik akan melahirkan birokrasi yang bersih dan bebas KKN, peningkatan kualitas pelayanan, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.



Peran budaya kerja dalam reformasi birokrasi menjadi sangat penting karena budaya kerja menjadi pedoman bagi para birokrat dalam menjaga agar proses transformasi berjalan sesuai harapan dan menghasilkan birokrasi yang agile. Praktek dan rutinitas budaya birokrasi yang kaku menjadi hambatan dalam menciptakan organisasi yang agile sehingga organisasi perlu mengukur penerapan budaya kerja yang dimilikinya dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. Pengukuran yang tepat berasal dari instrumen yang disusun berdasarkan pendekatan praktis dan akademis, yang dalam konteks birokrasi juga harus berkesesuaian dengan kebijakan. Ketepatan pengukuran akan menghasilkan rencana tindak lanjut perbaikan dan rekomendasi kesehatan budaya kerja yang dimiliki dan perbaikan atau perubahan terhadap nilai yang akan diprioritaskan. Buku “Pedoman Pengukuran Penerapan Budaya Kerja Instansi Pemerintah” disusun sebagai salah satu alternative dalam menilai tingkat kesehatan pelaksanaan budaya kerja di instansi pemerintah yang difokuskan pada pembuatan cara-cara praktis dan *applicable* dalam melaksanakan pengukuran proses dan output (monitoring), dan pengukuran dampak pelaksanaan budaya kerja (evaluasi).

Buku ini lahir bukan hanya didasarkan pada analisis berbagai teori semata, tapi juga melalui serangkaian diskusi dengan sejumlah praktisi, akademisi, dan penyusun kebijakan. Kami mengucapkan terima kasih kepada jajaran KEMENPAN RB, BPKP-RI, BPKP Makassar, Pemerintah Kota Semarang, Pemerintah Kota Banjarmasin, dan PT. Jasa Marga Persero, yang telah bersedia membagi ilmu dan pengalamannya terkait penerapan budaya kerja di instansi pemerintah masing-masing. Ucapan terima kasih juga kami haturkan kepada para pimpinan di Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang telah memberikan dukungan dan membuka ruang yang sebesar-besarnya dalam penyusunan Pedoman Pengukuran Penerapan Budaya Kerja Instansi Pemerintah ini. Semoga pedoman ini mampu menjadi salah satu rujukan bagi perbaikan kinerja Reformasi Birokrasi dalam merancang kebijakan terkait pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja di instansi pemerintah. Tidak kalah pentingnya adalah pedoman ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi instansi pemerintah (kementerian/lembaga/pemda) dalam melakukan pengukuran tingkat kesehatan budaya kerja di instansi pemerintah masing-masing. Salam BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

Makassar, Desember 2020
Kepala Puslatbang KMP LAN

Dr. Andi Taufik, M.Si

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Dasar Hukum.....	4
C. Maksud dan Tujuan	4
D. Pengguna	5
BAB II KONSEP BUDAYA KERJA	
A. Budaya Kerja sebagai Pondasi Reformasi Birokrasi.....	6
B. Siklus Pengembangan Budaya Kerja.....	12
C. Prinsip Dasar dan Faktor Berpengaruh Terhadap Pengembangan Budaya Kerja.....	16
D. Model Evaluasi Pengembangan Budaya Kerja	33
BAB III SRATEGI PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA INSTANSI PEMERINTAH	
A. Strategi Pelimpahan Pengembangan Budaya Kerja Kepada masing-masing instansi Pemerintah.....	46
B. Strategi <i>One Core Values</i> dan <i>One Employee Branding</i> sebagai Budaya Kerja Bersama Instansi Pemerintah	56
BAB IV METODE PENGUKURAN BUDAYA KERJA INSTANSI PEMERINTAH	
A. Fokus	66
A. Prinsip Pengukuran	67
B. Definisi Operasional	68
C. Tahapan Pengukuran	68
D. Metode Pengukuran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	86



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelaksanaan tugas pemerintah dalam pemberian pelayanan publik saat ini menghadapi sejumlah tantangan, tercipta dari lingkungan global yang berjalan super dinamis melahirkan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dan *disruption* yang semakin sulit dikendalikan dengan adanya pandemi Covid-19. Sejumlah transformasi mendasar dalam pengelolaan tata pemerintahan yang menghasilkan respon cepat, adaptif, terukur, dan efisien (*agile government*) perlu untuk dilakukan. Metode dan pendekatan reformasi birokrasi yang lama dalam mentransformasi birokrasi perlu dipertimbangkan kembali karena belum menghasilkan dampak signifikan dan mendesak untuk dilakukan karena pencapaian target jangka panjang reformasi birokrasi berakhir secara keseluruhan pada tahun 2025 (Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025).

Pidato Visi Indonesia Presiden Ir. Joko Widodo pada tanggal 14 Juli tahun 2019 menyatakan :

“Sangat penting bagi kita untuk mereformasi birokrasi. Reformasi struktural agar lembaga semakin sederhana, semakin simpel, lincah, hati-hati. Kalau pola pikir, mindset birokrasi, tidak berubah, saya pastikan akan saya pangkas.”

Pidato presiden tersebut, mengisyaratkan pentingnya reformasi birokrasi yang menghasilkan transformasi bukan hanya pada sisi *hard side* namun juga sisi *soft side* dari Birokrasi. Sejalan dengan hal tersebut, *Peraturan* Presiden Nomor 81 Tahun 2010 menyebutkan budaya kerja yang baik akan melahirkan birokrasi yang bersih, dan bebas KKN, peningkatan kualitas pelayanan, serta peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja Birokrasi. Kesadaran terhadap faktor budaya kerja sebagai bagian dari area manajemen perubahan, menjadikannya sebagai salah satu instrumen pertama yang wajib dikembangkan terlebih dahulu oleh Instansi pemerintah sebelum melakukan perubahan pada 7 (tujuh) area perubahan lainnya. Hal ini sudah ditegaskan sejak periode

pertama *Road Map* Reformasi Birokrasi (2010-2014) hingga periode ketiga (2020-2024). Peran penting budaya kerja sebagai faktor pendukung dan penghambat keberhasilan reformasi birokrasi, secara tegas disebutkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dimana analisa lingkungan strategis reformasi birokrasi menyebutkan salah satu hal yang dapat memengaruhi jalannya program reformasi birokrasi, diantaranya adalah budaya birokrasi. Dijelaskan pula, dalam proses panjang perkembangan birokrasi, budaya dan nilai dianggap sebagai penyusun aspek konvensi informal yang diafirmasi dalam bentuk variasi tata kelola penyelenggaraan pemerintahan. Dalam rangka tersebut, kegiatan pada level mikro Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 menjelaskan indeks kepemimpinan perubahan salah satunya diukur dari adanya kegiatan pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industry 4.0.

Upaya transformasi melalui reformasi birokrasi salah satunya dilakukan melalui perbaikan budaya kerja. Tujuannya agar ASN dapat bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung lahirnya sikap dan/atau perilaku kerja yang berorientasi hasil (outcome) yang tercermin pula pada tingkat kebahagiaan dalam bekerja. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku ASN instansi pemerintah yang didasari atas nilai-nilai yang disepakati dan diyakini kebenarannya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi dasar acuan dan motor penggerak motivasi dalam berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.

Penguatan budaya kerja sebagai faktor pengungkit utama keberhasilan budaya kerja di instansi dalam kurun 10 tahun ini dilaksanakan dengan pendekatan dan metode yang berbeda-beda. Melahirkan nilai instansional yang berbeda-beda pula, bahkan berubah-ubah seiring dengan pergantian pimpinan instansi. Bahkan ada instnasi pemerintah yang belum mengembangkan budaya kerja

sama sekali. Akibatnya perubahan terhadap pola pikir ASN dan budaya kerja antar instansi menghasilkan keluaran dan dampak yang berbeda-beda serta tidak berperan banyak sebagai pengungkit utama keberhasilan bagi pencapaian 7 (tujuh) area perubahan reformasi lainnya.

Guna mendorong kesamaan gerak langkah dalam mendukung reformasi birokrasi, pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Ir. Joko Widodo telah mencanangkan satu *Core Values* yaitu “BerAKHLAK” (Berorientasi Hasil, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) dan satu *Employer Branding* yaitu “Bangga Melayani Bangsa” bagi seluruh ASN sebagai budaya kerja bagi seluruh di instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Dalam sambutannya Presiden menegaskan:

“ASN bukan pejabat *yang* justru minta dilayani, yang bergaya seperti pejabat zaman kolonial dulu, ini tidak boleh lagi, bukan zamannya lagi. Setiap ASN harus punya jiwa melayani untuk bantu masyarakat.”

Langkah-langkah awal untuk melaksanakan internalisasi budaya kerja baru dalam birokrasi telah dijalankan baik di level nasional maupun instansional. Untuk itu diperlukan pengukuran keberhasilan guna menjamin strategi yang dilaksanakan mampu menjamin pencapaian tujuan dalam membangun *mindset* ASN dan *Culture Set* Birokrasi yang melayani. Pengukuran ini dilakukan secara objektif dan menggunakan alat ukur yang dianggap mampu menggambarkan tingkat *awareness* dan kesehatan budaya kerja instansi pemerintah baik secara instansional maupun nasional.

B. Dasar Hukum

1. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS jo Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025;
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024;

C. Tujuan dan Manfaat

Tujuan penyusunan pedoman pengukuran budaya kerja, ini adalah:

1. Menyediakan informasi tentang tingkat capaian internalisasi nilai-nilai budaya kerja yang dilaksanakan baik pada level nasional maupun instansional.
2. Menyediakan informasi tentang indikator faktor yang mempengaruhi tingkat capaian internalisasi nilai-nilai budaya kerja yang dilaksanakan pada tahap implementasi.
3. Menyediakan rencana tindak lanjut perbaikan program dan kegiatan internalisasi nilai-nilai budaya kerja yang dilaksanakan pada tahap implementasi selanjutnya.
4. Menyediakan informasi tingkat transformasi yang dihasilkan setelah pelaksanaan pengembangan budaya kerja.
5. Menyediakan rekomendasi perbaikan atau pembentukan nilai baru yang sesuai dengan lingkaran strategis instansi pemerintah.

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari pedoman pengukuran budaya kerja instansi pemerintah ini adalah:

1. Memberikan kemudahan bagi instansi pemerintah dalam menemukenali indikator faktor dan hasil yang perlu ditingkatkan.
2. Membantu instansi pemerintah membangun budaya kerjanya sesuai dengan tuntutan perubahan di sektor publik.
3. Sebagai sumber masukan bagi instansi pemerintah dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam menciptakan transformasi pada area manajemen perubahan reformasi birokrasi.

D. Pengguna

Pedoman pengukuran budaya kerja ini diharapkan dapat menjadi panduan dalam mengukur pelaksanaan pengembangan budaya kerjanya di instansi pemerintah yaitu Kementerian, Lembaga Non Kementerian dan Pemerintah Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota.

PUSLATBANG KMP
MAKASSAR



BAB II KONSEP BUDAYA KERJA

A. Budaya Kerja sebagai Pondasi Reformasi Birokrasi

Dalam membangun suatu konstruksi diperlukan sebuah pondasi sebagai tumpuan beban bidang bangunan. Konstruksi merupakan sebuah objek bangunan yang terdiri dari berbagai struktur sebelum menjadi bangunan utuh. Sementara pondasi yang menjadi struktur dasar konstruksi bangunan memiliki peran penting karena merupakan sumber kekuatan sebuah bangunan. Jika pondasinya kuat maka bangunan di atasnya akan berdiri kokoh dan tidak mudah ambruk (Saputra, 2016).

Dalam suatu negara, sistem pemerintahan dapat dianalogikan sebagai sebuah bangunan yang pondasinya adalah para birokrat. Agar tujuan negara dapat tercapai maka diperlukan sistem pemerintahan yang baik yang dijalankan oleh birokrat-birokrat yang profesional. Namun, meminjam pendapat Saputra (2016), pondasi tersebut tidak bisa hanya dilihat dari segi aparatur yang menjadi abdi negara, melainkan harus dilihat secara keseluruhan sebagai sebuah sistem yang sangat kompleks sebagai pendorong jalannya roda pemerintahan.

Yusriasis (2012) mengungkapkan bahwa birokrasi pemerintahan merupakan organisasi garis terdepan (*street level bureaucracy*) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Budaya birokrasi yang baik di pemerintahan menjadi penting, guna memberikan pelayanan jasa yang prima kepada publik (masyarakat). Budaya birokrasi Indonesia sebagai bagian dari budaya politik merupakan manifestasi sistem kepercayaan nilai-nilai yang dihayati, sikap, dan perilaku yang terefleksikan kedalam orientasi birokrasi terhadap masyarakat dan lingkungan. Budaya birokrasi di Indonesia merupakan penggabungan nilai-nilai tradisional dan modern yang tercermin secara nyata dalam perilaku aparat birokrasinya. Oleh karena itu, birokrasi Indonesia lebih mencerminkan percampuran antara karakteristik birokrasi Weberian dengan karakteristik birokrasi yang berakar pada budaya lokal (Dwiyanto, 2021).

Menurut Siagian (dalam Yusriasis, 2012), budaya birokrasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi

yang bersangkutan. Oleh karena itu budaya birokrasi akan menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, menentukan cara-cara kerja yang tepat, dan sebagainya.

Hariyanto Mangkusasono dalam Tjahyono, Herry (2011: 77) menyatakan tujuan dari pembangunan dan pengembangan sebuah budaya adalah:

1. Menarik dan mengembangkan, mempertahankan serta mempersatukan orang-orang terbaik dalam organisasi kita.
2. Membuat organisasi kita menjadi tempat terbaik untuk bekerja, serta menjadi organisasi terbaik dalam hal berhubungan atau membangun relasi.
3. Membangun institusi terbaik dengan kinerja terbaik dan terhebat pula.

Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi, menciptakan jati diri para anggota organisasi, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial, dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian. Janićijević (2013) jika budaya yang kuat ada dalam suatu organisasi, semua anggota organisasi akan membuat keputusan, mengambil tindakan, atau memasuki interaksi dengan cara yang serupa dan dapat diperkirakan. Simbol adalah bagian yang terlihat dari budaya organisasi, dan mewujudkan komponen kognitifnya.

Budaya dalam suatu organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dapat membawa dampak positif bagi pegawainya. Baik buruknya penyelenggaraan pelayanan publik, sebagaimana dikemukakan Dwiyanto (2021), ditentukan oleh lima DNA, kode genetika, dalam tubuh birokrasi dan pemerintah. Kelima DNA tersebut terdiri dari

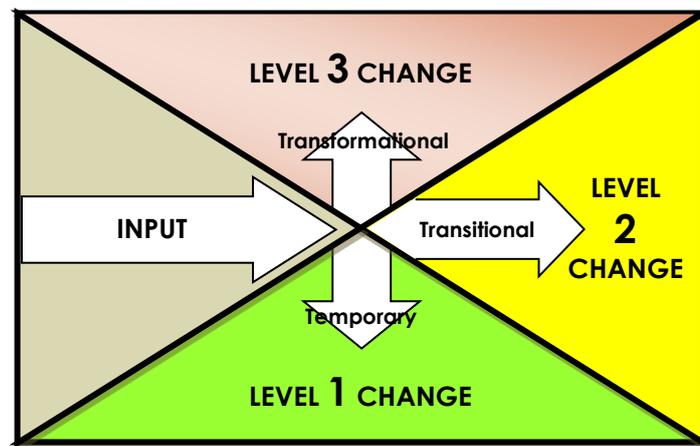
misi, akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan, dan budaya. Pengaruh budaya organisasi (birokrasi) terhadap perilaku para anggota organisasi sangat kuat, maka budaya organisasi (birokrasi) mampu menetapkan tapal batas untuk membedakan dengan organisasi (birokrasi) lain, mampu membentuk identitas organisasi dan identitas kepribadian anggota organisasi, mampu mempermudah terciptanya komitmen organisasi daripada komitmen yang bersifat kepentingan individu, mampu meningkatkan kemantapan keterikatan sistem sosial, dan mampu berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan simbol-simbol kendali perilaku para anggota organisasi.

Presiden Jokowi dalam pidatonya bertajuk “Visi Indonesia” 14 Juli 2019 menegaskan pemberian pelayanan publik secara cepat dan tidak berbelit-belit. Presiden juga meminta agar birokrasi keluar dari pola pikir monoton dan zona nyaman mereka. Birokrasi harus *agile* dalam menghadapi segala perubahan dan ketidakpastian. Harus produktif, inovatif dan juga kompetitif. Inilah yang menjadi titik utama di Visi Indonesia tentang reformasi birokrasi. Sayangnya, budaya kerja birokrasi (*culture set*), sebagaimana dinyatakan Supratman (2018), dalam tatanan reformasi birokrasi masih berada dalam posisi yang lemah, di samping tata kelola kelembagaan, dan perubahan pola pikir. Dalam perekrutan pegawai tidak jarang ditemukan dalam perekrutan suatu jabatan yang didasarkan pada pertimbangan *like and dislike* pimpinan serta masih melekatnya budaya paternalisme. Praktek birokrasi yang berbelit-belit, ditambah dengan maraknya pungutan liar yang dilakukan sejumlah oknum pemerintah, aparat masyarakat, mengakibatkan biaya ekonomi tinggi bagi pengusaha (Riaupos, 4 Juni 2007 dalam Yusrialis, 2012).

Kondisi di atas menunjukkan bahwa kondisi birokrasi di Indonesia belum berada pada kondisi yang ideal sejak era reformasi. Dari semua unsur birokrasi, menurut Haning (2015 dalam Haning, 2018), yang paling sulit berubah adalah aspek SDM karena *mindset* yang sudah terbentuk sekian lama sehingga sulit untuk menerima perubahan. Untuk itu, pendekatan reformasi birokrasi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pelayanan

birokrat di Indonesia adalah pendekatan yang bersifat holistik (*holistic approach*), yaitu reformasi yang mencakup semua unsur birokrasi yaitu, unsur pengetahuan, keterampilan, *mindset* SDM aparatur, struktur birokrasi, budaya birokrasi, sarana dan prasarana birokrasi.

Namun, betapapun sulitnya transformasi birokrasi haruslah tetap dijalankan mengingat besarnya tantangan-tantangan yang dihadapi bangsa dan negara di masa kini maupun di masa depan. Profesionalitas ASN menjadi hal mutlak yang harus ada di era baru ini. Sikap profesionalisme ASN perlu terus dibangun secara struktural maupun secara kultural. Perubahan *mindset* ASN adalah awal permulaannya. Hasil dari perubahan organisasi menurut connor (2011) dapat dibagi atas tiga level berbeda yang dikaitkan dengan input dan output yang dihasilkan. Tiga perubahan tersebut dapat digambarkan pada model dibawah ini:



Sumber: *Connors, Roger and Tom Smith. 2011: 53*

Gambar 2.1 Tiga Level Perubahan

Level 1 *temporary change* (perubahan sementara) adalah perubahan dalam skala kecil dan sifatnya hanyalah modifikasi dari pola yang sudah ada dan tidak dipertahankan dari waktu ke waktu. level 2 *transitional change* adalah perubahan dalam skala kecil dan sifatnya hanyalah modifikasi dari pola yang sudah ada dan dipertahankan dari waktu ke waktu. Sedangkan level 3 *transformational change* adalah perubahan signifikan terhadap cara berfikir dan bertindak.



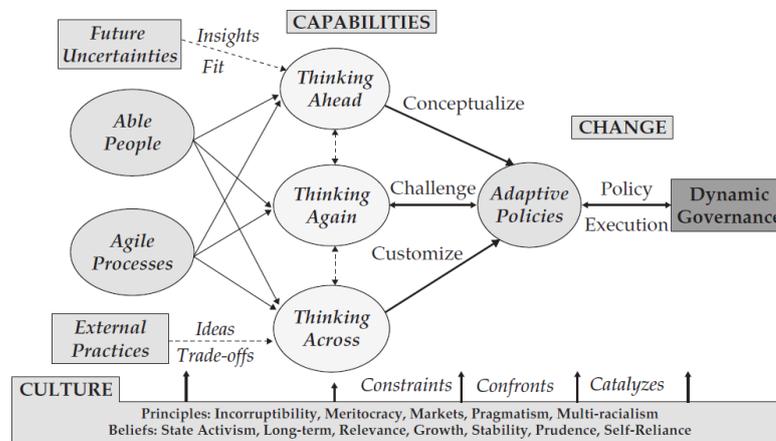
Gambar 2.2 Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2010 -2025

Kebijakan transformasi birokrasi sampai tahun 2025 pada fase ketiga adalah menciptakan *dynamic governance*. Neo Boon Siong & Geraldine Chen (2007) menyebutkan:

“Dynamic governance is the key to success in a world undergoing accelerating globalization and unrelenting technological advancement. If institutions can evolve and embed the cultures and capabilities that enable continuous learning and change, their contributions to a country’s socio-economic progress and prosperity would be enormous. The lessons from their efforts in institutionalizing culture, capabilities and change would be useful for achieving similar outcomes in other types of organizations, such as business firms and volunteer groups.”

Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur dalam kebijakan reformasi birokrasi, dikuatkan pula oleh Iskandar (2015) yang menyatakan bahwa pemahaman atas birokrasi dapat didekati melalui tiga dimensi, yaitu postur, struktur, dan

kultur. Kultur menyangkut “budaya kerja” atau “*corporate culture*” birokrasi. Budaya kerja yang positif akan mendorong semangat bekerja para pegawai untuk mampu bertahan menghadapi ketidakpastian di era VUCA ini.



Sumber: Neo Boon Siong & Geraldine Chen (2007)

Gambar 2.3 Framework for Dynamic Governance System

Peran budaya kerja dalam reformasi birokrasi menjadi sangat penting, karena budaya kerja menjadi pedoman bagi para birokrat menjaga proses transformasi berjalan sesuai harapan dan menghasilkan birokrasi yang *agile* (*gesit*). Brosseau, Daniel dkk (2019) menyebutkan untuk mengubah organisasi menjadi lebih *agile* maka harus dilakukan transformasi komprehensif yang menyentuh setiap aspek organisasi, termasuk manusia, proses, strategi, struktur, dan teknologi. Pada aspek manusia, organisasi mesti menghadirkan budaya yang menantang dan pola pikir yang berbeda dari sebelumnya. Holbeche (2017) bahkan menekankan bahwa organisasi yang *agile* harus memiliki budaya dan struktur yang memfasilitasi perubahan dalam konteks situasi yang dihadapinya. Praktik dan rutinitas budaya birokrasi yang kaku menjadi hambatan dalam menciptakan organisai yang agile. Sehingga organisasi perlu mengukur kesiapan budaya yang dimilikinya dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis.

B. Siklus Pengembangan Budaya Kerja

Budaya kerja secara awam dimaknai sebagai nilai-nilai yang diinternalisasikan ke dalam cara seseorang bekerja dan berperilaku dalam melaksanakan tugasnya. Robbins (2003) mendefinisikan budaya kerja sebagai sebuah sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sementara itu, Triguno (1997) mendefinisikan budaya kerja sebagai perilaku pengelolaan administrasi organisasi yang menghasilkan pengembangan, proses produksi barang dan jasa pelayanan yang berkualitas secara optimal, ekonomis, memuaskan dan bermanfaat. Budaya kerja memiliki fungsi sebagai batas yang membedakan dengan jelas satu organisasi dengan organisasi lainnya, memberikan identitas bagi anggota organisasi, mempermudah proses penyebarluasan komitmen hingga melebihi cakupan kepentingan individu, mendorong stabilitas sistem sosial dan menjadi perekat sosial organisasi, serta membentuk kendali yang menjadi panduan dalam sikap perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003).

Bagaimana kemudian budaya kerja ini dapat terbentuk? Robbins (2003) menyebutkan bahwa pembentukan budaya kerja membutuhkan waktu yang tidak sebentar mengingat budaya kerja dibangun dari filsafat pendiri dan pimpinan organisasi. Lamanya pembentukan nilai-nilai budaya ini pula yang menyebabkan munculnya kesulitan jika budaya ini ingin diubah. Gomes (2009) menyebutkan beberapa faktor yang membentuk budaya kerja, yaitu:

- a. *Observed behavioral regularities when people interact*: bahasa, kebiasaan, dan ritual yang dilaksanakan oleh karyawan dalam organisasi dalam menghadapi berbagai macam situasi;
- b. *Group norms*: nilai dan standar yang digunakan dalam organisasi;
- c. *Exposed values*: nilai dan prinsip yang ingin dicapai dalam organisasi;
- d. *Formal philosophy*: kebijakan dan prinsip-prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku karyawan dalam organisasi;

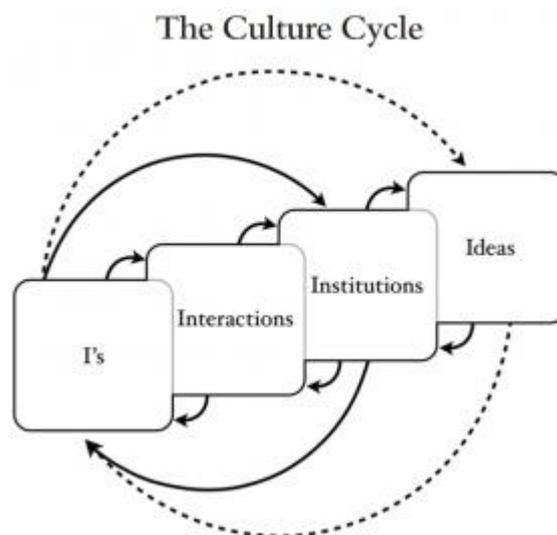
- e. *Rules of the game*: aturan-aturan dalam organisasi yang harus dipelajari agar seseorang dapat diterima di organisasi tersebut;
- f. *Climate*: perasaan di lingkungan organisasi yang dapat dirasakan melalui kondisi fisik organisasi, interaksi antar karyawan, interaksi antara atasan dan bawahan, serta interaksi organisasi dengan stakeholder eksternalnya;
- g. *Embedded skills*: kompetensi khusus dari anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan menurunkan keahlian tersebut dari generasi ke generasi;
- h. *Habits of thinking, mental models and/or linguistic paradigms*: kesamaan bingkai yang mengarahkan kesamaan persepsi, pikiran, dan bahasa yang digunakan oleh karyawan, termasuk karyawan baru yang diajarkan pada awal proses sosialisasi ke dalam organisasi;
- i. *Shared meanings*: perasaan saling mengerti yang diciptakan oleh karyawan dalam interaksinya sehari-hari;
- j. *Root metaphors or integrating symbols*: ide, perasaan dan citra organisasi yang menjadi karakteristik organisasi yang disimbolkan melalui bangunan, pengaturan ruangan dan benda-benda lainnya.

Dalam ranah organisasi, budaya kerja tetap mengambil peran yang signifikan dalam mencapai target kerja organisasi. Ibarat sebuah mesin, budaya kerja menjadi bahan bakar penggerak seluruh onderdil untuk berkinerja. Budaya kerja di setiap tempat bisa saja berbeda, tergantung dengan berbagai hal yang menjadi nilai mendasar organisasi. Pembentukan budaya kerja dimulai dari siklus yang mengartikan bagaimana orang-orang membuat, mengidentifikasi dan mengimplementasikan sebuah kultur dalam organisasi.

Merujuk pendapat Senny (2018), budaya kerja akan menjadi proses panjang karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru, dan akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Budaya kerja mengandung beberapa pengertian, yaitu :

- a. Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrumen, sistem kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya (Damis Dadda, Mustanir, Nilwana, & Ahmad, 2019).
- b. Budaya berkaitan dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja (A. Mustanir & Rusdi, 2019).

Terdapat 4 (empat) komponen dalam membangun budaya adalah individu, interaksi, institusi dan ide. Idealnya, sebuah budaya kerja akan mengalir melewati seluruh komponen dan perubahan yang terjadi di satu bagian akan mempengaruhi juga bagian lainnya. Aaron King (Atomic Object, 2018) menjabarkan korelasi signifikannya adalah orang-orang atau individu saling berinteraksi satu sama lain dan membentuk hirarki institusi. Dua hal ini kemudian saling berinteraksi dengan membawa ide-ide ataupun kinerja untuk pencapaian bersama.



(Sumber: Atomic Object, 2018)

Gambar 2.4 Siklus Budaya

- a. Individu ; setiap orang yang berbeda merupakan agen perubahan, melihat ketiga hal lain tidak bisa berdiri sendiri. Perlu dicatat bahwa setiap individu memiliki tujuan, preferensi, *personality*

yang berbeda-beda yang memungkinkan sebuah budaya bisa terus berkembang.

- b. Interaksi ; setiap orang melakukan komunikasi dengan berbagai platform yang berbeda, baik itu pesan verbal, email, bahasa tubuh. Interaksi antar individu yang berbeda akan menciptakan suasana yang berbeda, tergantung dengan tujuan organisasi.
- c. Institusi ; institusi mencakup aturan yang berlaku dalam grup, kebijakan, inisiatif dan juga hirarki kekuasaan. Hal ini juga termasuk area fisik seperti ruang kerja maupun sarana komunikasi seperti email.
- d. Ide ; ide bergerak dalam bagian kultural, ide ini bisa terasa abstrak namun bisa menambahkan nilai seseorang dalam bekerja. Seperti pepatah burung yang pergi pagi mendapat banyak rezeki.

Pengembangan siklus budaya ini yang diberikan kedalam interaksi keseharian yang membangun bagaimana setiap individu yang berbeda dapat bekerja bersama. Setiap bagian ini berhubungan satu sama lain dan setiap perubahan di satu aspek dapat mempengaruhi kadar interaksi yang dihasilkan.

Pengembangan Budaya kerja adalah sebuah siklus transformasi yang berjalan terus menerus. Hal ini dikarenakan budaya kerja yang dulunya cocok untuk organisasi, suatu saat akan mencapai titik balik. Dimana budaya yang mengakar dengan kuat akan mengakibatkan lahirnya status quo baru sehingga perlu untuk terus menerus mengalami transformasi yang disesuaikan dengan kondisi kekinian. Proses transformasi budaya kerja juga merupakan bagian dari *management of change*.



(Sumber: Anita dan Muhammad Firdaus, 2013)

Gambar 2.5 Siklus Budaya Kerja

C. Prinsip Dasar dan Faktor Berpengaruh Terhadap Pengembangan Budaya Kerja

Suatu organisasi tidak akan dapat berkembang apabila tidak melakukan suatu perubahan. Perkembangan organisasi berguna untuk adaptasi dengan lingkungan dengan merubah nilai dan struktur organisasi, serta membuat cara kerja suatu lembaga menjadi lebih sistematis dan efisien. Faktor yang menyebabkan perkembangan suatu organisasi terdiri dari faktor internal dan eksternal, dan dengan mengubah suatu budaya organisasi maka sumber daya manusia yang ada akan menjadi lebih bermutu.

Budaya organisasi dapat menjadi budaya yang kuat atau lemah, tergantung pada sejauh mana anggota beradaptasi dengan budaya itu (Maseko, 2017 dalam Odor, 2018). Budaya yang kuat muncul ketika setiap anggota organisasi setuju dan mengikuti pola perilaku yang telah disepakati, yang terbukti bermanfaat, baik dalam konten maupun konteks, bagi seluruh organisasi. Menurut Ashipaoloye (2014 dalam Odor, 2018), budaya organisasi yang

lemah, mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan yang tidak dimiliki secara kuat dan luas di dalam organisasi. Karlsen (2011, dalam Odor, 2018) menyatakan bahwa budaya di mana tujuan karyawan selaras dengan tujuan organisasi sering dianggap sebagai budaya yang sukses. Dalam organisasi dengan budaya yang lemah, karyawan hanya mematuhi aturan dan regulasi organisasi bukan karena mereka memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, tetapi karena takut akan konsekuensi dari kelambanan mereka (Maseko, 2017, dalam Odor, 2018).

Sebuah organisasi mempunyai budaya masing-masing. Hal ini menjadi salah satu pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya sebuah organisasi ada yang sesuai dengan individu atau anggota baru, ada juga yang tidak sesuai. Sehingga seorang individu atau anggota baru harus dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut. Budaya dalam sebuah organisasi juga dapat dipengaruhi paling tidak oleh tiga hal, yaitu: *Pertama*, strategi organisasi yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang dirumuskan oleh organisasi; *Kedua*, bagaimana tujuan organisasi tersebut kemudian dikomunikasikan dan dipahami oleh semua anggota dan bagaimana pelaksanaannya, dalam hal ini mencakup: kemampuan individu, tingkah laku individu, dan hasil objektif yang diperoleh; dan *Ketiga*, situasi yang melingkupi dan mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, yaitu mencakup budaya organisasi dan kondisi ekonomi.

Oleh karenanya, semua hasil karya, cipta dan karsa manusia yang diperoleh di dalam melaksanakan kinerja tentu harus didasari oleh norma-norma dan menjunjung tinggi nilai-nilai sosial yang harus diselaraskan dengan jiwa manusia dalam berbagai kemampuan, kognitif dan mental dalam melaksanakan tugas-tugas yang dilaksanakan. Dengan demikian dalam budaya kerja diperlukan pola pikir, perilaku ataupun sikap positif, terutama terhadap lingkungan kinerja di mana seseorang melaksanakan tugasnya.

Budaya kerja sebagai sebuah pola atau model di dalam kehidupan berorganisasi, selalu mengalami perubahan terhadap individu atau sekelompok orang supaya manusia dapat mengatur dirinya dan bahkan kelompoknya di dalam suatu organisasi terutama dalam hal menjalin hubungan dalam hal berinteraksi dengan manusia secara individu maupun secara kelompok. Budaya dimaksud adalah dalam semua sistem ide, gagasan, rasa, tindakan serta kinerja yang dihasilkan untuk menunjang proses kerja yang dilaksanakan dalam tugas-tugas yang diberikan (Ardiyasa, 2020)

Oleh karenanya, baik tidaknya budaya yang dimiliki lembaga/organisasi dapat dicermati dari perilaku individu-individu, perilaku kelompok, atau perilaku organisasi secara keseluruhan, apakah budaya yang ada dalam organisasi mendorong bagi kemajuan organisasi, atau sebaliknya, melemahkan pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, dapat dicermati apakah suatu organisasi punya budaya yang jelas, tegas, dan terumuskan secara rinci yang dijadikan patokan dalam perilaku kerja. Adanya perumusan budaya yang baik, dapat ditelusuri, dari rumusan visi, misi, dan tujuan organisasi yang jelas, kemudian terumuskan menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentu tidak terlepas pula dari filosofi dibangunnya organisasi/lembaga itu oleh pendiri.

Dalam rangka mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin dan orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi pegawai mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada

karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Untuk menunjang keberhasilan sebuah kinerja di dalam suatu organisasi, maka sangat dibutuhkan budaya organisasi (Darmawan, 2020). Budaya organisasi sebagai karakteristik dalam sebuah organisasi perlu disepakati dan dijadikan pedoman oleh semua komponen yang ada di dalam sebuah organisasi, sebagai landasan norma, perilaku dan nilai-nilai yang dapat dimengerti dan dipahami serta diterima oleh semua anggota organisasi, dan yang paling penting adalah dapat digunakan sebagai dasar aturan perilaku dalam sebuah organisasi (Somawati, et al., 2020)

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan di atas, maka budaya organisasi perlu diciptakan dengan tujuan agar semua komponen yang ada di dalam sebuah organisasi dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan nyaman dan tanpa tekanan, untuk menciptakan budaya kerja yang harmonis dan seimbang (Gunawijaya, 2018). Seringkali terjadi ketimpangan dan ketidakserasian komponen-komponen kerja di dalam sebuah organisasi, lebih disebabkan karena pemimpin dari organisasi tidak memiliki tipe kepemimpinan yang jelas, terlalu banyak intervensi, melakukan tindakan sewenang-wenang terhadap bawahan atau sikap lainnya yang merugikan orang lain (Untara & Somawati, 2020).

Berkaitan dengan masalah budaya, maka dapat dikatakan bahwa budaya adalah sesuatu yang dianggap paling berharga dalam kehidupan masyarakat dari zaman ke zaman. Oleh sebab itu, maka seringkali budaya diyakini sebagai representasi komitmen nilai moral bagi orang-orang yang berada di dalam suatu wadah organisasi, yang dapat digunakan sebagai sumber apresiasi dalam berkreaitivitas, dan mengungkapkan perasaan hati. Budaya sebagai komitmen moral diharapkan dapat dijadikan ajang memelihara, melestarikan, dan memaknainya sebuah sistem organisasi dengan cara-cara yang rasional dan paling baik menurut ukuran mereka. Banyaknya cara yang tersedia untuk memaknai nilai itu, telah membuka peluang

adanya polarisasi makna, sehingga terbuka kemungkinan terjadinya bias dan perbedaan penafsiran terhadap suatu nilai. Lebih-lebih jika faktor eksternal telah ikut memberi sinergi terhadap polarisasi cara menafsirkan sebuah nilai.

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

a. Komitmen dari pimpinan tertinggi kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah;

Pimpinan pada setiap jenjang menjadi panutan/contoh penerapan nilai-nilai di lingkungan kementerian /lembaga dan pemerintah daerah. Ki Hadjar Dewantara salah satu pendiri bangsa dan bapak pendidikan telah mencetuskan konsep kepemimpinan berupa trilogi kepemimpinan, yakni "*Ing Ngarsa Sung Tuladha, Ing Madya Mangun Karsa, Tutwuri Handayani*", yang berarti di depan memberi teladan, di tengah memberikan ide atau gagasan agar keadaan menjadi lebih maju dan di belakang mendukung terhadap program yang telah ditetapkan. Konsep kepemimpinan Ki hajar Dewantara tidak membedakan orang dari tingkatannya tetapi dari perannya. Peran pemimpin ada di depan, tengah, dan di belakang. Dengan kata lain, pada suatu saat pemimpin harus berada di garda terdepan, namun di kesempatan lain berada di tengah atau di belakang (Wardoyo, 2017).

Gaya kepemimpinan seperti ini memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan transformasional-transaksional. Gaya kepemimpinan *Ing Ngarsa Sung Tuladha* dan *Tutwuri Handayani* merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, sementara pemberian penghargaan dan pengakuan, misalnya, merupakan bagian dari kepemimpinan transaksional. Sama dengan prinsip kepemimpinan transformasional dan transaksional, keseimbangan dari ketiga gaya kepemimpinan Ki Hadjar dewantara dibutuhkan untuk menciptakan organisasi yang unggul dalam eksekusi dan

kinerja jangka pendek, inovasi jangka panjang, sambil menjaga kepuasan dan *engagement* karyawan (Luis dan Firdaus Alamsjah, 2020).

Matriks 2.1
Contoh Perilaku Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dalam Organisasi

<i>Ing Ngarsa Sung Tuladha</i>	<i>Ing Madya Mangun Karsa</i>	<i>Tutwuri Handayani</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan pribadi - Mengedepankan nilai-nilai inti perusahaan - Merupakan teladan dalam hal etika - Menitikberatkan pada misi bersama - Mengkomunikasikan masa depan perusahaan dengan optimis - Menyampaikan visi, misi, dan sasaran perusahaan dengan antusias 	<ul style="list-style-type: none"> - Berpengaruh dan meyakinkan - Memberikan bimbingan dan pengarahan agar pegawai berprestasi - Memberikan arahan dalam pencapaian kinerja - Menelusuri kesalahan yang terjadi secara komprehensif agar tidak terulang - Fokus pada masalah yang dapat mengganggu pencapaian kinerja - Turun ke lapangan untuk menyelesaikan masalah 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan perhatian kepada individu atau bawahan - Memahami karakteristik masing-masing individu - Mendorong pegawai mengembangkan sesuatu yang baru dan berani mengambil resiko - Fokus pada pengembangan SDM agar menjadi unggul, berpengetahuan, dan tangkas - Menghargai dan mengakui pencapaian sesuai kinerja - Memberi kebebasan dalam mencoba ide-ide baru

(Sumber: Luis dan Firdaus Alamsjah, 2020)

Kepemimpinan yang dicetuskan Ki Hadjar Dewantara merupakan ciri gaya pemimpin transformasional dan traksaksional. Selanjutnya Mintzberg dalam Thoha (2010) mengemukakan tiga peran utama yang dimainkan oleh setiap pimpinan dimanapun hirarkinya. Dari tiga peran utama kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan lainnya yaitu:

- Peranan hubungan antarpribadi (*Interpersonal Role*), terdiri dari:
 - 1) Peranan sebagai *figurehead*, yakni suatu peranan di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara normal.
 - 2) Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi ± fungsipokoknya diantaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan.
 - 3) Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), di sini pimpinan yang berintegrasi dengan teman sejawat, staf, dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapat informasi yang diperlukan.

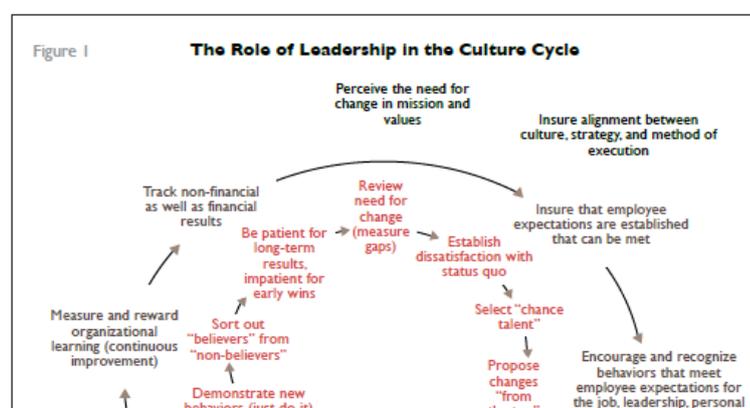
- Peranan yang berhubungan dengan informasi (*Informational Role*).

Peranan ini meletakkan pimpinan pada posisi yang unik dalam mendapatkan informasi. Pemimpin mencari informasi di luar lingkungan dan sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Peranan ini terdiri dari peranan-peranan sebagai berikut:

- 1) Peranan sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasi seorang pemimpin sebagai penerima dan pengumpul informasi, supaya pemimpin mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya.
- 2) Peranan sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
- 3) Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pemimpin untuk menyampaikan informasi

ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan disseminator ialah spokesman ini memberikan informasi ke luar lingkungan, sebaliknya dengan disseminator memberikan informasi ke dalam lingkungan organisasi.

- Peranan pembuat keputusan (*Decisional Role*) Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Ada empat peranan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut:
 - 1) Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini pemimpin bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi.
 - 2) Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa pemimpin untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan sebagainya.
 - 3) Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), di sini pemimpin diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya.
 - 4) Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada pemimpin untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi.



Gambar 2.6 Peran Kepemimpinan dalam Pembentukan Budaya

- b. 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.
- c. Antara pimpinan dan pegawai saling percaya saling terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja yang baru yang lebih efektif
- d. Budaya kerja harus terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan masalah-masalah yang dihadapi bersama oleh instansi
- e. Budaya kerja diterapkan secara konsisten, disiplin dan berkelanjutan.

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi.

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktifitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang,

sebagaimana yang dikemukakan Fernandez (2006, dikutip dalam Darmawan dan Riana, 2011, h.322). Budaya kerja memiliki peranan yang penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2007, h.35-37) peran budaya kerja organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi dan yang berhubungan dengan organisasi adalah: (a) identitas organisasi; (b) menyatukan organisasi; (c) reduksi konflik; (d) komitmen kepada organisasi dan kelompok; (e) reduksi ketidakpastian; (f) menciptakan konsistensi; (g) motivasi; (h) kinerja organisasi; (i) keselamatan kerja; dan (j) sumber keunggulan kompetitif.

Budaya dalam organisasi selalu dinamis menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Dalam menghadapi tuntutan lingkungan tersebut, pelaku budaya organisasi menghadapi berbagai tantangan. Menurut Ndraha (2005: 181) bahwa yang dimaksud dengan tantangan budaya di sini adalah tantangan yang bakal atau akan dihadapi oleh pelaku budaya atau suatu lingkungan budaya (subbudaya, subkultur) tatkala berkomunikasi atau berinteraksi dengan pelaku budaya atau lingkungan budaya (subbudaya) lain. Dengan mengetahui tantangan budaya, dapat dipelajari bagaimana menghadapi dan mengantisipasinya, agar tantangan itu berubah menjadi peluang bahkan kekuatan (*resilient*). Beberapa tantangan lainnya dalam pencapaian tujuan pengembangan budaya kerja di sektor publik adalah:

1. Permasalahan budaya kerja aparatur di Indonesia saat ini cukup memprihatinkan, karena masih banyaknya pimpinan dan aparatur negara yang mengabaikan nilai-nilai moral dan budaya kerja. Para pimpinan dan aparatur negara masih belum mampu menunjukkan upaya sungguh-sungguh untuk berperilaku yang bersandarkan pada nilai-nilai moral dan budaya kerja aparatur negara yang bertanggung jawab. Mentalitas para birokrat masih belum menunjukkan kepedulian terhadap perubahan dan tuntutan publik terhadap pelayanan. Pola pikir bahwa masyarakatlah yang membutuhkan birokrat menjadikan banyak

birokrat bersifat arogan dan apatis. Selain itu, praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) juga tidak bisa dipungkiri masih terjadi dalam instansi pemerintah. Masalah mendasar dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja itu merupakan tugas berat yang ditempuh secara utuh menyeluruh dalam waktu panjang karena menyangkut proses pembangunan karakter, sikap, dan perilaku serta peradaban bangsa (Tamin, 2004).

Pengabaian nilai-nilai dan budaya kerja berdampak pada kurang sehatnya budaya organisasi pemerintah. Pola pikir dan budaya kerja birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Organisasi pemerintah masih mengidap penyakit birokrasi serius yang disebut dengan patologi birokrasi. Patologi birokrasi merupakan penyakit dalam birokrasi negara yang muncul akibat perilaku para birokrat dan kondisi yang membuka peluang untuk itu, baik yang menyangkut politis, ekonomis, sosial kultural dan teknologikal yang diantaranya dapat dicirikan dengan kurangnya pengetahuan dan ketrampilan pegawai, penyalahgunaan wewenang dan jabatan, nepotisme, ketidakjujuran, ketidakdisiplinan, dan kondisi kerja yang kurang kondusif (Siagian, 1994 dalam Purwanto, 2019).

2. Budaya yang kurang sehat membuka peluang lahirnya birokrat yang belum benar-benar memiliki pola pikir yang melayani masyarakat, belum mencapai kinerja yang lebih baik (*better performance*), dan belum berorientasi pada hasil (*outcome*). Dwiyanto (2021) menyatakan kegagalan birokrasi dalam memberikan respon positif, salah satunya, merupakan kontribusi dari budaya yang berkembang di organisasi tersebut. Serpa & Ferreira (2019 dalam Purwanto, 2019) mendukung hal tersebut dengan menyatakan bahwa karakter birokrasi publik Indonesia dicirikan melalui pekerjaan yang berpedoman pada regulasi, prosedur, hirarki, dan kontrol. Pedoman pada regulasi

dan prosedur, menurut Dwiyanto (2021) diakibatkan oleh ketidakjelasan misi dalam birokrasi. Kultur ini menjunjung *keajegan*, rutinitas, dan kepastian. Akibatnya, muncullah birokrat yang miskin kreativitas dan inovasi.

Untuk mencapai yang diharapkan tersebut, 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.

3. Bonus demografi yang berdampak terhadap hadirnya ratusan ribu anak muda yang terjun ke dunia birokrasi sebagai ASN. Peningkatan proporsi ASN dari kalangan milenial diprediksi dapat mengubah pola dan cara kerja birokrasi, seperti perubahan jam kerja yang jauh lebih fleksibel serta perubahan tempat kerja yang mendukung diskusi dan sharing informasi (Kementerian Kesehatan, 2020 dalam Faedlulloh, dkk, 2020). Berbeda dengan generasi *baby boomers* yang memiliki karakter yang mengedepankan tata krama birokrasi, generasi milenial memiliki karakter lebih kreatif, melek teknologi, dan memprioritaskan *worklife balance* (Faedlulloh, dkk, 2020). Para aparatur baru ini adalah anak muda generasi milenial yang relatif akrab dengan dunia digital (*digital natives*). Dibandingkan dengan aparatur generasi sebelumnya, anak muda milenial hampir mustahil dilepaskan dari teknologi komunikasi dan informasi digital. Mereka tumbuh dalam kemajuan teknologi, keluasan komunikasi dan keleluasaan informasi yang membuat mereka merasa percaya diri dan merasa dapat menjalani hidup secara mandiri (Perdana, 2019:76). Hal ini menjadi kelebihan tersendiri dan energi baru bagi ASN di lingkungan birokrasi

Indonesia. Anak muda yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia bisa menjadi *digital talent* dan *digital leader* yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia. Kehadiran anak muda di tengah birokrasi adalah sebuah tantangan. Apakah mereka bisa menjadi pembeda ketika berada di lingkungan birokrasi, atau malah merepetisi kesalahan para terdahulu (Faedlulloh, dkk, 2020).

4. Kemajuan teknologi digital telah memengaruhi seluruh dunia dan semua aspek kehidupan di dalamnya. Di dunia industri telah dikenal era industri 4.0 dimana telah terjadi pergeseran proses kerja yang ditandai dengan makin termanfaatkannya *Artificial Intelligence* (AI) dan juga makin maraknya *Internet of Things* (IoT) sebagai bagian dominan dalam aktivitas pekerjaan. Studi tentang perkembangan masyarakat informasi dan ekonomi inovatif di Belarus, Kazakhstan, Ukraina dan beberapa negara lain (United Nations Economic Commission for Europe – UNECE, 2012; 2013 dalam Trushkina, dkk, 2020) menyarankan bahwa pembuatan dan implementasi program nasional harus mencakup pengembangan umum dan kompetensi dan pengetahuan digital profesional dalam konteks konsep pembelajaran seumur hidup, yang pada gilirannya akan berdampak pada pengembangan budaya organisasi.
5. Adanya revolusi industri 4.0, telah menyebabkan banyak sekali dampak, baik itu positif ataupun negatif. *World Economic Forum* memperkirakan, selama kurun waktu 2015-2020 diperkirakan jutaan pekerjaan akan berkurang dan digantikan dengan mesin, robot, *artificial intelligence*, serta perangkat komputasi lainnya. Di sektor publik dan dunia birokrasi, hal ini juga turut memengaruhi pola kerja dan tuntutan kualitas hasil kerja yang diharapkan dalam rangka pelayanan publik. Berdasarkan penjelasan di atas, terbukti bahwa tantangan era industri 4.0 ini jelas berdampak terhadap tuntutan kualitas Aparatur Sipil Negara. Dengan memperhatikan dinamika dan perkembangan Revolusi Industri 4.0, ada beberapa nilai yang

bisa diadopsi oleh birokrasi dalam membangun budaya birokralnya yakni proses kerja yang efektif dan efisien, pelayanan berbasis *big data* yang terintegrasi, proses kerja dan informasi dengan platform teknologi informasi yang bersifat real time, koordinasi, kolaborasi dan komunikasi, baik secara vertikal, horizontal, internal maupun eksternal serta kemudahan akses informasi (Rivai, 2019 dalam Faedlulloh, dkk, 2020).

6. Salah satu tantangan yang harus dihadapi di dunia bisnis maupun pemerintahan adalah VUCA *world*. VUCA merupakan singkatan *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*. Istilah ini populer dalam dekade terakhir, menggambarkan lingkungan bisnis yang makin bergejolak, kompleks dan bertambahnya ketidakpastian. Istilah VUCA pertama kali digunakan dalam dunia militer pada era 90-an untuk menggambarkan situasi medan tempur yang dihadapi oleh pasukan operasional dimana informasi medan yang ada amat terbatas. Bertempur dalam keterbatasan informasi serasa berjalan dalam kebutaan dan bisa menimbulkan *chaos*. Namun karena kesamaan makna, maka istilah VUCA kini diadopsi baik oleh dunia bisnis maupun pemerintahan.

Melalui VUCA, dunia dihadapkan pada disrupsi teknologi yang menuntut birokrasi mampu menjadi turbin penggerak dalam merespon perubahan yang serba cepat dan mendadak tersebut. Perubahan-perubahan di era ini memunculkan fenomena data raksasa (*big data*) yang memiliki karakter 5Vs, yaitu *Velocity* (data cepat berubah secara *real time*), *Volume* (data yang ada memiliki volume yang besar), *Variety* (bentuknya beragam), *Value* (data memiliki nilai yang sangat berharga), dan *Veracity* (data yang ada memiliki akurasi).

Sementara itu, disrupsi teknologi dan keberadaan *big data* ini telah mengubah pandangan dan harapan masyarakat terhadap cara bekerja dan bertindak birokrasi publik (Reddick, Chatfield, & Ojo, 2017 dalam Purwanto, 2019). Masyarakat saat ini tidak hanya menghendaki birokrasi bekerja dengan efektif dan efisien, tetapi lebih dari itu, birokrasi juga dituntut untuk lebih proaktif

menanggapi kebutuhan masyarakat, mengatasi permasalahan yang kompleks, dan menawarkan visi kreatif untuk masa depan. Kecerdasan yang tinggi tidak dapat dijadikan sebagai satu-satunya patokan dalam merekrut pegawai. Kemampuan anggota untuk mampu beradaptasi dan memiliki dorongan untuk terus berkembang secara berkelanjutan adalah apa yang setiap organisasi butuhkan di saat ini.

Matriks 2.2
Tren Perubahan yang Akan Mentransformasi
Cara Kerja Birokrasi Masa Depan

No.	Trend Pemerintahan Masa Depan	Perubahan
1.	<i>Government as an enabler instead of asolution provider</i>	Peran dan kontribusi aktor nonpemerintah akan semakin besar dalam memecahkan suatu persoalan
2.	<i>Made-for-me service delivery</i>	Pelayanan publik oleh pemerintah akan semakin personalized yang mudah diakses dari mana saja dan kapan saja
3.	<i>Distributed governance</i>	Proses co-creation antara pemerintah dan masyarakat akan semakin banyak dilakukan dalam melahirkan berbagai inovasi
4.	<i>Data-smart government</i>	<i>Evidence-based policy</i> dengan memanfaatkan Big Data untuk memecahkan persoalan- persoalan masyarakat
5.	<i>Alternative forms of government funding</i>	Terdapat <i>public-private partnership</i> dan <i>digital payment</i>
6.	<i>Just-in-time civil service</i>	Manajemen pegawai yang dinamis dan fleksibel, penggunaan <i>Talent pool</i> dan <i>open source talent</i>
7.	<i>A new basis for national prosperity</i>	Indikator nonekonomi sebagai ukuran kesejahteraan (lingkungan, kesehatan, kebebasan, keamanan, dan sebagainya)

(Sumber : Deloitte Consulting, 2015 dalam Faedlulloh, dkk, 2020)

7. Pada budaya kekuasaan politik tradisional terdapat keyakinan bahwa pimpinan tidak pernah bersalah dan tidak pernah mau dipersalahkan. Apa yang pimpinan lakukan telah dianggap benar menurut ukuran subjektivitas yang mereka pakai. Konstruksi sosial dan budaya demikian merasuk ke dalam sistem birokrasi di Indonesia, bahkan dikembangkan menjadi pola interaksi dalam hubungan kerja maupun dalam hubungan dengan masyarakat.

Jika terjadi kesalahan tindakan, aparat bawah yang selalu menjadi tumpuan kesalahan. Fenomena kultur birokrasi tersebut telah mengimbas pada munculnya raja-raja kecil pada kelompok birokrasi di tingkat bawah yang memperlakukan masyarakat sebagai kelompok yang dapat ditekan atau dikambinghitamkan (Dwiyanto, 2021).

Mental eksklusif juga dapat ditemui pada upaya birokrasi yang ingin kelihatan lebih tinggi dari masyarakat. Salah satunya melalui sapaan atau panggilan tertentu yang disematkan pada birokrat, yang secara makna feodal diartikan memiliki kedudukan tinggi di mata masyarakat. Salah satunya melalui sapaan *petta*, *puang*, *karaeng*, *opu* yang disematkan bagi birokrasi di daerah Sulawesi Selatan.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang pegawai supaya mempunyai komitmen yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada pegawai melalui proses sosialisasi agar nilai pegawai dan nilai organisasi dapat bersatu.

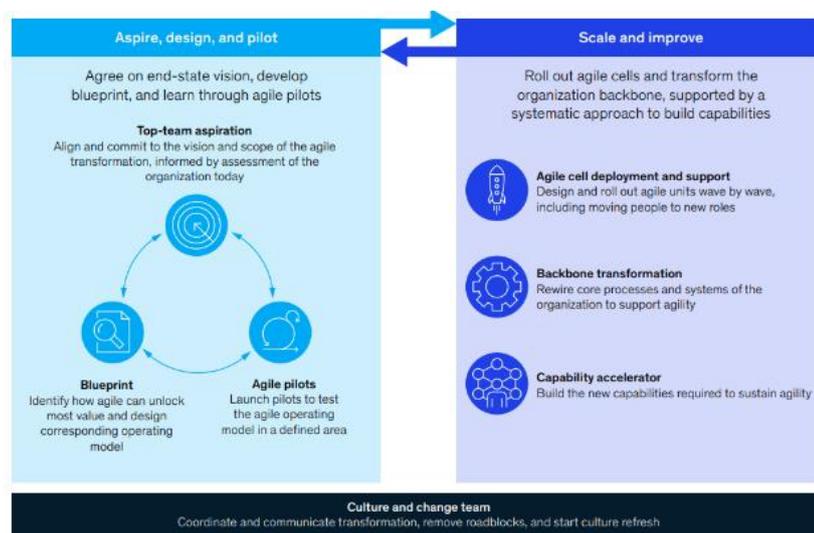
Melalui proses sosialisasi ini pegawai diperkenalkan tentang tujuan, norma, fungsi, nilai-nilai dalam lingkungan kerjanya, serta informasi yang berkaitan dengan budaya kerja. Jika sosialisasi budaya organisasi itu sendiri diimplementasikan secara efektif, maka akan menghasilkan pegawai berkinerja yang tinggi dan akhirnya akan mampu meningkatkan intensitas prestasi kerja pegawai ke kondisi yang lebih baik.

Keberhasilan pengembangan budaya birokrasi politik tidak terlepas dari logika *agile*, sebagaimana dipaparkan Cooke (2012 dalam Purwanto, 2019). Melalui paradig *agile* ini, birokrasi dapat bekerja lebih strategis, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, *agile* bukanlah sebuah tujuan, melainkan syarat untuk mendorong agar birokrasi publik bekerja lebih strategis.

Adanya perubahan pola pikir dan budaya birokrasi memberi bukti semakin diperlukannya paradigma *agile* dalam mereformasi birokrasi.

Namun, disadari bahwa tantangan dalam menerapkan paradigma *agile* tidaklah mudah. Birokrasi dituntut untuk dapat menciptakan pelayanan publik yang bukan bersifat *one suits for all*, tetapi justru *personalized*. Birokrasi publik yang menerapkan paradigma *agile* ini akan merespons dengan cepat dan efektif setiap perubahan melalui penyesuaian kebijakan dan pelayanannya. Ketika sebuah birokrasi publik memutuskan untuk mengadopsi paradigma *agile*, secara fundamental akan terjadi perubahan budaya kerja birokrasi menjadi lebih kolaboratif dan responsif (Purwanto, 2019).

Brosseau, dkk (2019) menyatakan transformasi untuk membentuk organisasi yang *agile* harus dilakukan secara komprehensif dan berulang, karena menyentuh strategi, struktur, orang, proses, dan teknologi, dan iteratif sehingga tidak semuanya dapat direncanakan sebelumnya. Pada proses ini Tim budaya dan perubahan adalah elemen koordinasi penting dari transformasi menuju organisasi *agile*. Hubungan dua komponen ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: *The Journey To An Agile Organization*, Brosseau, dkk. 2019.

**Gambar 2.7 Hubungan Budaya Dan Tim Perubahan Dalam
Menguji, Mengoreksi Dan Mempelajari Proses Transformasi
Menuju Organisasi Agile**

D. Model Evaluasi Pengembangan Budaya Kerja

Evaluasi merupakan salah satu rangkaian dari siklus pengembangan budaya kerja. Evaluasi pengembangan budaya kerja dapat ditinjau dari dua aspek, baik itu secara teori dan kebijakan. Menurut Arikunto (2004:1) evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Rusmiarti (2015:2) menyatakan bahwa fungsi utama evaluasi dalam hal ini adalah menyediakan informasi-informasi yang berguna bagi pihak *decision maker* untuk menentukan kebijakan yang akan diambil berdasarkan evaluasi yang telah dilaksanakan. Dikutip dari laman thidhiweb.com evaluasi budaya kerja diperlukan waktu yang tidak sedikit. Perlu ada pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpin yang kemudian diikuti para bawahannya. Budaya kerja yang berbentuk nilai-nilai serta pedoman perilaku kerja inilah yang nantinya akan menentukan bagaimana sebuah organisasi akan bergerak. Budaya kerja yang terbentuk akan memotivasi setiap anggota organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya, serta menjadi patokan dalam pengambilan keputusan. Melihat pentingnya fungsi dari budaya organisasi itulah yang kemudian menjadi salah satu alasan mengapa budaya kerja dalam organisasi perlu diukur atau dinilai pelaksanaannya.

Terdapat dua dimensi budaya kerja (Ndraha, 2014 dalam Widodo, 2020), yaitu sikap terhadap pekerjaan, dan perilaku pada waktu bekerja. Hal ini dikuatkan kemudian oleh Ipinazar, et al (2021) yang menyatakan bahwa implementasi budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sikap anggota organisasi tersebut,

melalui model yang sesuai dengan tujuan, keyakinan dan kemampuannya (Chavez & Ibarra, 2016). Namun, konstruksi Budaya Organisasi tidak pernah instan (Contreras & Gómez, 2018) juga bukan merupakan tugas jangka pendek yang sederhana; sebaliknya, ini kompleks, jangka menengah hingga jangka panjang

Dalam implementasinya, budaya organisasi perlu mempengaruhi perilaku dan sikap anggota organisasi tersebut melalui model yang sesuai dengan tujuan, keyakinan dan kemampuannya (Chavez & Ibarra, 2016). Namun, konstruksi budaya organisasi tidak pernah instan (Contreras & Gómez, 2018), juga bukan merupakan tugas jangka pendek yang sederhana. Sebaliknya, konstruksi budaya organisasi kompleks, jangka menengah hingga jangka panjang.

Sikap terhadap pekerjaan ditunjukkan melalui kesenangan akan kerja melebihi kegiatan lain, yang indikatornya ditunjukkan melalui mau menerima arahan, senang menerima tanggung jawab, kerja sebagai ibadah, melaksanakan pekerjaan sesuai tugas, dapat mengatasi kendala kerja, dan dapat menyusun laporan kerja. Dimensi kedua adalah perilaku pada waktu kerja, yang ditunjukkan melalui sikap yang rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, serta suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.

Pada prakteknya terdapat beberapa model pengukuran budaya kerja yang telah dikembangkan dan digunakan pada organisasi pemerintahan, antara lain:

1. Model Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor : Per/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah.

Pada model evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat kemajuan, tingkat perubahan, tingkat kemanfaatan dan tingkat kesadaran termasuk hambatan/kendala dalam pelaksanaan

pengembangan budaya kerja atau terhadap nilai-nilai budaya kerja aparatur negara di setiap instansi baik di pusat maupun di daerah. Evaluasi pengembangan budaya kerja memiliki tujuan, yakni

- a. Mendapatkan informasi perkembangan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara di setiap instansi pemerintah pusat dan daerah
- b. Memetakan bidang-bidang yang memerlukan perhatian khusus dalam pengembangan budaya kerja aparatur negara di setiap instansi
- c. Memberikan arah dan fokus dalam perbaikan dan meningkatkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara lebih lanjut di setiap instansi
- d. Menjadi acuan untuk intervensi lebih lanjut yang dibutuhkan oleh setiap instansi untuk mengembangkan budaya kerja secara lebih efektif dan efisien di lingkungan masing-masing

Adapun sasaran kegiatan evaluasi pengembangan budaya menurut kebijakan ini adalah:

- a. Tersusunnya data dan informasi (peta permasalahan sebagai masukan untuk bahan perbaikan sistem pengembangan budaya kerja, terutama dalam rangka mendorong perubahan persepsi, pola pikir dan perilaku aparatur negara dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan masyarakat.
- b. Terciptanya kontinuitas pengembangan budaya kerja dan peningkatan kinerja aparatur negara secara sistemik dan terprogram
- c. Memperbaiki citra aparatur negara sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Ruang lingkup evaluasi pelaksanaan budaya kerja aparatur negara dilaksanakan pada seluruh instansi di pusat dan daerah dengan cakupan materi:

1. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.
2. Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
3. Penerapan Penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam sikap, perilaku dan etika dalam bekerja.

Metode evaluasi dilaksanakan secara self assessment oleh instansi pemerintah, menggunakan kuesioner yang berisikan sejumlah pertanyaan dengan pilihan jawaban yang akan dipilih oleh responden yang diedarkan secara proporsional kepada seluruh pejabat struktural (eselon) dan fungsional yang terpilih diseluruh unit kerja di instansi yang akan diukur.

2. Model Evaluasi *Organizational Health Index (OHI)* dikemukakan oleh Keller & Price (2011).

Instansi pemerintah yang menggunakan model ini sebagai acuan pengukuran kesehatan budaya kerja adalah Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Model ini digunakan untuk menilai kesehatan sebuah organisasi dari sisi kesesuaian internal, kualitas pelaksanaan pekerjaan serta kapasitas pembaharuan. Adapun tiga atribut kesehatan organisasi tadi kemudian dijabarkan ke dalam sembilan elemen penyusun, yaitu:

- 1) *Direction*: Kejelasan atas arah yang dituju oleh organisasi dan bagaimana mencapainya dengan cara yang *meaningful* bagi pegawai;
- 2) *Leadership*: Mengacu kepada bagaimana pemimpin mampu menginspirasi pegawainya dalam bertindak;
- 3) *Culture and climate*: kepercayaan Bersama dan kualitas interaksi di dalam dan antar unit organisasi;
- 4) *Accountability*: Mengacu kepada pemahaman pegawai atas apa yang diharapkan dari mereka, kepemilikan otoritas untuk mewujudkannya dan mengambil tanggungjawab dalam mewujudkan hasil yang diharapkan;

- 5) *Coordination and control*: kemampuan untuk mengevaluasi performa organisasi dan risikonya, serta untuk menilai masalah dan kesempatan saat keduanya muncul;
- 6) *Capabilities*: adanya kemampuan organisasi dan individu yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi dan menghasilkan keuntungan bersaing;
- 7) *Motivation*: adanya antusiasme yang mendorong pegawai untuk melakukan usaha yang tidak biasa untuk mencapai hasil yang diinginkan;
- 8) *External orientation*: kualitas keterikatan dengan konsumen, supplier, rekanan dan pemangku kepentingan yang lain untuk menyampaikan nilai yang dimiliki;
- 9) *Innovation and learning*: kualitas dan aliran ide-ide baru dan juga kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan membentuk diri sesuai dengan kebutuhan.

The organizational-health index tracks nine dimensions of organizational health, along with their related management practices.

In all, the index covers 37 related management practices. Here are selected examples of practices for 3 of the dimensions.



Sembilan elemen tersebut kemudian dijabarkan dengan lebih lanjut ke dalam 37 praktik manajemen seperti dalam matriks berikut ini:

Matriks 2.3
The Practices Underpinning Organizational Health

Element	Practice	Description
Direction	1. Shared vision	Setting the direction by creating and communicating a compelling, vivid image of what the future will look like.
	2. Strategic clarity	Articulating a clear direction and strategy for winning and translating it into specific goals and targets.
	3. Employee involvement	Engaging employees in dialogue on the direction of the organization and discussing their part in making it happen.
Leadership	4. Authoritative leadership	Emphasizing hierarchy and managerial pressure to get things done.
	5. Consultative leadership	Involving and empowering employees through communication, consultation and delegation.
	6. Supportive leadership	Building a positive environment characterized by team harmony, support, and care of employees welfare.
	7. Challenging leadership	Encouraging employees to take on tough challenges and do more than they for thought possible.
Culture and climate	8. Open and trusting	Encouraging honesty, transparency, and open dialogue.
	9. Internal competitive	Emphasizing results and achievement, with a healthy sense of internal competition to drive performance.
	10. Operationally disciplined	Fostering clear behavioral and performance standards with close monitoring of adherence to those standards.

Accountability	11. Creative and entrepreneurial	Supporting innovation, creativity, and initiative taking.
	12. Role clarity	Accountability driven by clear structure, roles and responsibilities.
	13. Performance contracts	Accountability driven by clear objectives and formal, explicit performance targets.
	14. Consequences management	Accountability driven by linking rewards and consequences to individual performance.
	15. Personal ownership	Accountability driven by a strong sense of individual ownership and personal responsibility.
Coordination and control	16. People performance review	Using formal performance assessments, feedback, and tracking to coordinate and control flows of talent.

Capabilities	17. Operational management	Focusing on operational KPIs, metrics and targets to monitor and manage business performance.
	18. Financial management	Focusing on financial KPIs and the effective allocation and control of financial resources to monitor and manage performance.
	19. Professional standards	Using clear standards, policies and rules to set behavioral expectations and enforce compliance.
	20. Risk management	Identifying and mitigating anticipated risks, and responding rapidly to unexpected problems as they arise.
	21. Talent acquisition	Hiring the right talent.
	22. Talent development	Developing employees knowledge and skills.
	23. Process-based capabilities	Embedding capabilities and know-how through codified methods and procedures (e.g. training manuals, SOPs).

Motivation	24. Outsourced expertise	Using external resources to fit capability gaps (e.g. vendors, business partners, consultants).
	25. Meaningful values	Appearing to compelling and personally meaningful values to motivate employees.
	26. Inspirational leaders	Inspiring employees through encouragement, guidance and recognition
	27. Career opportunities	Providing career and development opportunities to motivate employees.
	28. Financial incentives	Using performance-related financial rewards to motivate employees.
	29. Rewards and recognition	Providing nonfinancial rewards and recognition to encourage high performance.
External orientation	30. Customer focus	Understanding customers and responding to their needs.
Innovation and learning	31. Competitive insights	Acquiring and using information about competitors to inform business decisions.
	32. Business partnerships	Building and maintaining a network of external business partners.
	33. Government and community relations	Developing strong relationships with the public, local communities, government and regulatory agencies.
	34. Top-down innovation	Driving innovation and learning through high-priority initiatives sponsored by senior leaders.
	35. Bottom-up innovation	Encouraging and rewarding employee participation in the development of new ideas and improvement initiatives.
	36. Knowledge sharing	Enabling collaboration and knowledge sharing across the organization.

	37. Capturing external ideas	Importing ideas and best practices from outside the organization.
--	------------------------------	---

Sumber: *Beyon Performance*, Price & Keller, 2011

Pengukuran menggunakan OHI ini berbeda dengan survei-survei kebanyakan yang secara umum berfokus pada bagaimana pengalaman pegawai terhadap dimensi-dimensi yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan kerjanya. OHI mencoba memunculkan pemahaman tidak hanya atas persepsi pegawai terhadap kualitas *coaching*, kepuasan kerja dan juga *rewards*, tetapi juga mencoba melihat praktik-praktik manajemen yang secara spesifik membantu melahirkan hal-hal tersebut (Keller & Price, 2011).

3. Organizational Culture Health Index (OCHI) yang dikembangkan oleh ACT Consulting.

Model ini digunakan oleh lembaga konsultan ini dalam melaksanakan pengukuran budaya kerja di Kementerian Komunikasi dan Informasi pada tahun 2018. Metode ini membandingkan antara nilai dan perilaku yang dianut oleh pegawai dengan nilai, perilaku dan kondisi di dalam organisasi, serta nilai dan perilaku yang diharapkan dimiliki oleh organisasi agar pegawai mampu mencapai kinerja tinggi. Dari survei yang dilakukan untuk mengukur OCHI tersebut maka akan didapatkan data-data terkait 6 hal berikut:

- 1) Indeks kesehatan
- 2) Faktor penghambat
- 3) Pemetaan nilai
- 4) Harapan karyawan
- 5) Implementasi nilai
- 6) Tingkat kenyamanan



(Sumber: https://actconsulting.co/6-indikator-pengukuran-budaya-kerja-korporasi/actc-ochi_socmed-post_indikator-1/)

Gambar 2.9 Indikator pengukuran *Organization Culture Health Index*

4. Model Net Promoter Score (NPS)

Model ini digunakan oleh PT. Jasa Marga yang dimodifikasi untuk mengukur Perilaku Individu dan Perilaku Komunal. NPS merupakan metode yang diciptakan oleh Fred Reichheld pada tahun 2003 yang digunakan untuk mengukur dan mengontrol tingkat kepuasan pelanggan. Metode dilakukan dengan mengajukan 2 pertanyaan saja dimana sesama karyawan akan menilai dan merekomendasikan penerapan AKHLAK rekan kerjanya. Adapun metodenya dapat terlihat gambar berikut ini:

E1. Ultimate Question By Fred Reichheld

E2. Apa saja pertanyaan perilaku Individu berdasarkan NPS?

Setiap karyawan diminta menjawab 2 pertanyaan survey berikut:

1. Seberapa besar anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai karyawan yang menerapkan tata nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sangat Tidak Merekomendasikan Sangat Merekomendasikan

2. Jelaskan alasan anda?
.....

22



E4. Bagaimana Perilaku Individu Diukur ?



Keterangan:

Golongan	Score NPS
Guardian	80 s.d 100
Role Model	50 s.d 79
Average	0 s.d 49
Below	-100 s.d 0

Detractor = 3 orang

Passive = 2 orang

Promoter = 4 orang

$$\begin{aligned}
 \text{Skor NPS Karyawan A} &= \% \text{Promoter} - \% \text{Detractor} \\
 &= \left(\frac{4}{9} \times 100\% \right) - \left(\frac{3}{9} \times 100\% \right) \\
 &= 11,1 \text{ (Average)}
 \end{aligned}$$



E5. Siapa Saja Yg Bisa Mengisi Survey Perilaku Individu?



Seluruh Karyawan Jasa Marga Group,
dengan syarat sebagai berikut:

1. Responden adalah yang berinteraksi langsung dengan yang dinilai dalam sehari-hari.
2. Responden menilai **atasan langsung**, **bawahan langsung** dan **seluruh rekan kerja** satu unit terkecil.
3. Responden tidak diimingi hadiah dan tidak mendapatkan ancaman
4. Tidak termasuk karyawan yang MPP dan Cuti Sakit.



E6. Bagaimanakah Mengukur Perilaku Komunal?



No	Karyawan	Karyawan yang Menilai Detractor	Karyawan yang Menilai Passive	Karyawan yang Menilai Promoter	Total Karyawan yang Menilai	NPS Karyawan	Predikat
1	A	3	2	4	9	11,1	Average
2	B	4	1	4	9	0,0	Below
3	C	2	4	3	9	11,1	Average
4	D	0	2	7	9	77,7	Role Model
5	E	5	3	1	9	-44,4	Below
6	F	2	5	2	9	0,0	Below
7	G	3	4	2	9	-11,1	Below
8	H	0	1	8	9	88,8	Guardian
9	I	2	1	6	9	44,4	Average
10	J	2	2	5	9	33,3	Average
Average NPS Unit Kerja						21,0	

Presentasi Guardian dan Role Model Sebanyak 22%

Tipenya Ulat Bulu (Dibawah 60%)



E7. Herd Behavior atau Perilaku Komunal

Tipe Komunitas	Jumlah Role Model dan Guardian
Mature	80% s.d 100%
Developed	60% s.d 79%
Immature	<59%



E8. Konversi Nilai NPS ke Nilai Maturitas Budaya

1. Apabila Skor NPS Positif, maka nilai indeks maturitas budaya antara 5 – 10 dengan formula sebagai berikut:

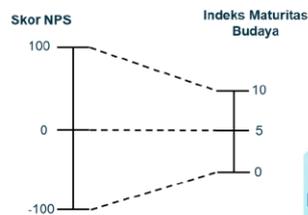
$$\frac{(\text{Rata-Rata Skor Hasil NPS Karyawan} \times 5) + 5}{100}$$

Indeks Maturitas Budaya
(Rentang Nilai 0 – 10)

=

2. Apabila Skor NPS Negatif, maka nilai indeks maturitas budaya antara 0 – 5 dengan formula sebagai berikut:

$$\frac{(\text{Rata-Rata Skor Hasil NPS Karyawan} - (-100)) \times 5}{100}$$



PUSLATBANG KMP
MAKASSAR



BAB III STRATEGI PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI INDONESIA



A. Strategi Pelimpahan Pengembangan Budaya Kerja Kepada masing-masing instansi Pemerintah

Sejalan dengan upaya Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang diamankan dalam Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat RI Nomor XI/MPR/1998, maka sejak tahun 2002 diprogramkanlah pengembangan budaya kerja aparatur. Program ini ditandai dengan terbitnya Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Pedoman ini meminta agar pada tingkatan di instansi/lembaga masing-masing untuk menerapkan dan menegakkan nilai-nilai dasar Budaya Kerja Aparatur Negara sesuai tugas dan fungsi di lingkungan kerja masing-masing.

Kebijakan yang lebih tinggi tentang pengembangan budaya kerja sebagai salah satu area perubahan wajib dalam reformasi birokrasi kemudian dipertegas dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010. Amanah ini menjadi cikal bakal budaya kerja dikelola secara serius sebagai bagian dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkat meso dan mikro program pertama yaitu manajemen perubahan *road map* reformasi birokrasi 2010-2014. Melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012, disebutkan bahwa tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia yang seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling tergantung satu sama lain. Oleh karenanya, reformasi birokrasi berupaya mengubah budaya kerja menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

Dalam konteks reformasi birokrasi, Permenpan RB No. 39 Tahun 2012 menekankan perlu dan pentingnya dilakukan perubahan nilai-nilai organisasi yang akan menjadi dasar dalam

mengembangkan budaya kerja. Perubahan ini dilakukan melalui dua cara yang harus dilakukan secara bersamaan, yaitu:

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

Kebijakan pengembangan budaya kerja berdasarkan kebijakan ini, mendorong instansi pemerintah untuk secara mandiri menyusun nilai-nilai dasar organisasi dan standar perilaku ASN, berdasarkan 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.

Akibatnya, antar instansi pemerintah memiliki nilai-nilai dasar dan sikap perilaku yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan kebijakan instansional masing-masing. Berikut ini budaya kerja dari berbagai instansi pemerintah di Indonesia.

Matriks 3.1
**Nilai-nilai Budaya Kerja Tingkat Kementerian/
 Lembaga Pemerintah Non Kementerian/ Per Juni 2021**

No	Kementerian	Nilai Budaya Kerja
1.	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Indonesia	Integritas, Profesional, Akuntabel (IPA)
2.	Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Indonesia	Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, Inovatif (PASTI)
3.	Kementerian Keuangan	Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, Kesempurnaan (IPSPK)
4.	Kementerian Dalam Negeri Indonesia	Belum Diketahui
5.	Kementerian Luar Negeri Indonesia	Profesionalisme, Integritas, Manfaat, Proaktif, Inovatif, Nilai Kejuangan
6.	Kementerian Pertahanan Indonesia	Belum Diketahui
7.	Kemeterian Agama Indonesia	Integritas, Profesional, Inovasi, Tanggungjawab, dan Keteladanan
8.	Kementerian Agraria dan Tata Ruang Indonesia	Melayani, Profesional, Terpercaya
9.	Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Indonesia	Akuntabel, Profesional, Integritas, Kebersamaan (APIK)
10.	Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Indonesia	Jujur, Profesional, Melayani, Inovatif, Berarti
11.	Kementerian Kelautan dan Perikanan Indonesia	Profesional, Integritas, Kredibilitas, Inovatif dan Responsif
12.	Kementerian Kesehatan Indonesia	Pro Rakyat, Inklusif, Responsif, Efektif, Bersih
13.	Kementerian Ketenagakerjaan Indonesia	Jujur, Profesional, Solid, Kreatif, Melayani
14.	Kementerian Komunikasi dan Informatika Indonesia	Profesional, Akuntabel, Integritas, Inovatif
15.	Kementerian Lingkungan dan Kehutanan Indonesia	Jujur, Tanggungjawab, Disiplin, Ikhlas, Visioner, Adil, Peduli, Kerjasama dan Profesional
16.	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Indonesia	Transparan, Efektif dan Efisien, Profesional, Akuntabel, dan Tidak Diskriminatif (TEPAT)
17.	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia	Integritas, Kreatif dan Inovatif, Inisiatif, Pembelajar, Menjunjung Meritokrasi, Terlibat Aktif, Tanpa Pamrih (IKIIPMTT)
18.	Kementerian Perdagangan Indonesia	Belum Diketahui
19.	Kementerian Perhubungan Indonesia	Prima, Profesional, Ber-etika

20.	Kementerian Perindustrian Indonesia	Integritas, Produktif, Profesional, Kompetitif, Inovatif (INSAN OKE)
21.	Kementerian Pertanian Indonesia	Komitmen, Keteladanan, Profesionalisme, Integritas, Disiplin (KKPID)
22.	Kementerian Riset dan Teknologi Indonesia	Sinergi, Harmonis, Integritas, Inovatif, Akuntabel
23.	Kementerian Sosial Indonesia	Humanis, Adaptif, Dedikatif, Inklusif, Responsif
24.	Kementerian Sekretariat Negara Indonesia	Teladan, Berintegritas, Andal, Inovatif, Kolaboratif (Teladan – BAIK)
25.	Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Indonesia	<i>Smart, Profesional, Objectif, Responsible, Truth, Independen</i> (SPORTI)
26.	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Indonesia	Belum Diketahui
27.	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Indonesia	Beriman, Jujur, Sederhana, Berani, Berintegritas, Tangguh, Peduli, Memegang Teguh Jabatan, Kompeten, Profesional, Pelayanan Prima, Inisiatif Penyesuaian Diri, Independen, Orisinalitas
28.	Kementerian Badan Usaha Milik Negara Indonesia	Amanah, Kompeten, Harmony, Loyal, Adaptif, Kolaboratif (AKHLAK)
29.	Kementerian Pemuda dan Olahraga Indonesia	Akuntabel, Profesional, Integritas, Kreatif (APIK)
30.	Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia	<i>WIN Way</i> (Wonderful Indonesia Way) : <i>Solid, Speed, Smart</i>
31.	Kementerian Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan Indonesia	Belum Diketahui
32.	Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Indonesia	Profesionalisme, Integritas, Kerja Sama, Inovasi, <i>Responsibility/Tanggung Jawab</i> (PIKIR)
33.	Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan	Integritas, Etos Kerja, Gotong Royong
34.	Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Indonesia	<i>Passion, Accountable, Teamwork, Efficient/Effective</i> dan <i>Networking</i> (PATEN)

No	Lembaga Pemerintah Non Kementerian	Nilai Budaya Kerja
----	------------------------------------	--------------------

1.	Badan Kepegawaian Negara	Jujur, Tanggung Jawab, Disiplin, Bersemangat, Kerjasama, Pelayanan Prima
2.	Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional	Cerdas, Tangguh, Kerjasama, Integritas, Ikhlas
3.	Badan Informasi Geospasial	Bersemangat, Integritas, Gerak Cepat, Profesional, Efektif, Tulus, Adaptif (BIG PETA)
4.	Badan Nasional Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia	Sinergi, Integritas, Akuntabel dan Profesional
5.	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Profesional, Integritas, Orientasi pada Pengguna, Nurani dan Akal Sehat, Independen, <i>Responsible</i> (PIONIR)
6.	Badan Pengawas Tenaga Nuklir	Kemandirian, Integritas, Profesional, Transparan, Pelayanan Prima
7.	Badan Pengawasan Obat dan Makanan	Profesional, Integritas, Kredibilitas, Kerjasama Tim, Inovatif, Responsif/Cepat Tanggap
8.	Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi	<i>Creativity, Integrity, Professional, Teamwork</i> dan <i>Accountability</i> (CIPTA)
9.	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	Berintegritas, Visioner, Unggul
10.	Badan Pertahanan Nasional	Melayani, Profesional, Terpercaya
11.	Badan Pusat Statistik	Profesional, Integritas, Amanah
12.	Badan SAR Nasional	Profesional, Sinergi, Militan (PSM)
13.	Badan Standardisasi Nasional	<i>Trustworthy, Oriented to excellence, Professional, Beneficial, Growing, Teamwork</i> (TOP BGT)
14.	Badan Tenaga Nuklir Nasional	Akuntabilitas, Disiplin, Keunggulan, Integritas, Kolaborasi, Kompetensi, Inovatif
15.	Lembaga Administrasi Negara	Integritas, Profesional, Inovatif, Peduli (IPIP)
16.	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	Integritas Ilmiah
17.	Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	Pembelajar, Rasional, Konsisten, Akuntabel, Berorientasi Pada Pelayanan
18.	Lembaga Sandi Negara	Profesional, Integritas, Adaptabilitas Teknologi, Terpercaya

Matriks 3.2
Nilai-nilai Budaya Kerja Tingkat Provinsi Per Juni 2021

No	Pemerintah Provinsi	Nilai Budaya Kerja
1.	Kalimantan Barat	PRIMA Profesional, Integritas, Melayani dan akuntabel
2.	Kalimantan Timur	pembinaan aparatur yang etis, bermoral, disiplin, profesional, produktif dan bertanggung jawab dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) empat core value ; profesional, integritas, kepedulian dan team work yang didapat peserta selama pelaksanaan team building)
3.	Kalimantan utara	IKHLAS Integritas, Komitmen, Hasanah, Loyalitas, akuntabilitas serta semangat dan motivasi
4.	Kalimantan Selatan	Integritas, Profesional, Akuntabel,
6.	Kalimantan Tengah	MANTAP Melayani, Amanah, Nasionalis, Terbuka, Antusias, professional
7.	DKI Jakarta	Berintegritas, Kolaboratif, akuntabel, inovatif, berkeadilan
8.	Sulawesi Tengah	SIGA Satu Hati, Integritas, Gotong Royong dan Amanah
9.	Banten	Integritas, Sinergi, andal
10.	Jawa Timur	CETTAR cepat, efektif, efisien, transparan, tanggap, akuntabel, responsive
11.	Bali	SAT KERTHI Semangat, Akuntabel, Tulus, Komitmen, Efektif, Rasional, Teladan, Harmonis, Inovatif.
12.	Jawa Tengah	profesionalisme, kerjasama, keserasian (keselarasan dan keseimbangan), Kesejahteraan
13.	Jambi	integritas, profesionalisme, akuntabel, bersih, melayani, kompeten.
14.	Sulawesi Barat	IDE TO MALAQBI Integritas, disiplin, etos (ide), to malaqbi). Secara keseluruhan ada 17 nilai

15.	Aceh	Komitmen dan konsistensi, wewenang dan tanggungjawab, keikhlasan dan
-----	------	--

		kejujuran, integritas dan profesional, kreativitas dan kepekaan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kelompok, ketepatan dan kecepatan, kepemimpinan dan keteladanan, kebersamaan dan dinamika kelompok, ketepatan dan kecepatan, rasionalitas dan kecerdasan emosi, keteguhan dan ketegasan, disiplin dan keteraturan kerja, keberanian dan kearifan
16.	Jawa Barat	Tagline - Jabar Juara; nilai religius, nilai bahagia, nilai kolaboratif, dan nilai inovatif
17.	Kepulauan Bangka Belitung	BERKAH Bertaqwa, Efisien, Responsif, Kolaboratif, Akuntabel, dan Handal
18.	DI Yogyakarta	SATRIYA Selaras, Akal budi luhur-jati diri, Teladanketeladanan, Rela melayani, Inovatif, Yakin percaya diri dan Ahli profesional

Matriks 3.3

Nilai-nilai Budaya Kerja Tingkat Kabupaten/Kota Per Juni 2021

No.	Pemerintah Kabupaten/Kota	Nilai Budaya Kerja
10.	Pemerintah Kota Denpasar	Pengabdian dan pelayanan adalah kewajiban (Sudarma, Sudira, Susatya, Subrata, Susila)
11.	Pemerintah Kabupaten Sragen	Susilo, Kuncoro, Wibawa, Premati
12.	Pemerintah Kabupaten Pematang	Harmonis, efektif dan efisien, berintegritas, akuntabel dan transparan
13.	Pemerintah Kabupaten Pati	Ikhlas, disiplin, komitmen, profesional dan integritas
14.	Pemerintah Kabupaten Brebes	Hemat, Adil, Tolong menolong, Inovatif, Kemandirian dan ulet
15.	Pemerintah Kabupaten Badung	Kita semua adalah keluarga/ kita semua adalah saudara
16.	Pemerintah Kabupaten Purbalingga	Integritas, profesional, inovatif, disiplin dan akuntabel (Purbalingga); Berintegritas, profesional, selalu inovatif, harus disiplin dan akuntabel (Bersih dan akuntabel)
17.	Pemerintah Kota Salatiga	Sembada (Semangat, bertanggung jawab), Mumpuni (Tuntas, sesuai kompetensi/keahlian), Andarbeni (Kekeluargaan), Resik (Berdasarkan norma agama, kesopanan, kesusilaan, hukum), Tresna (Kecintaan terhadap pekerjaan)

18.	Pemerintah Kabupaten Kudus	Komunikatif, religius, akuntabel dan inovatif
19.	Pemerintah Kota Pekalongan	Profesional, Religius, Integritas, Melayani, dan Akuntabel.
20.	Pemerintah Kabupaten Polewali Mandar	Profesional, Akuntabel, Komitmen, Terbuka, Integritas, Visioner
21.	Pemerintah Kabupaten Banyuwangi	Profesional, integritas, disiplin, inovatif, pelayanan, sinergitas
22.	Pemerintah Kota Depok	Bersahabat, diartikan dalam 2 hal: Pertama berperilaku sebagai teman dan membantu. Juga bersikap terbuka menyenangkan dalam relasi sosial, serta cenderung merangkul atau mendukung, dan tidak bersikap antagonis. Kedua, dimaknai dengan falsafah perilaku yang terdiri dari berbagi dan berkolaborasi, santun dan berbudi luhur, halus dan lemah lembut dalam bertutur kata. Serta membatasi diri dengan tidak melakukan penyimpangan
23.	Pemerintah Kabupaten Jombang	Santun dan Ramah, Profesionalitas, Integritas, Tanggung jawab, Mudah/Tidak mempersulit
24.	Pemerintah Kabupaten Klaten	Profesional, Integritas, Norma, Teladan, Akuntabel, Responsif
25.	Pemerintah Kabupaten Rembang	Integritas, disiplin, melayani, profesional, akuntabel
26.	Pemerintah Kabupaten Sambas	Semangat, integritas, gotong royong, akuntabel dan profesional
27.	Pemerintah Kota Batam	Respek, adil, maju, akuntabel, handal
28.	Pemerintah Kabupaten Temanggung	Handarbeni (memiliki), Excellence, Berdayaguna, Akuntabel, Transparansi
29.	Pemerintah Kabupaten Kebumen	Profesional, religius, inovatif, komitmen, akuntabel
30.	Pemerintah Kota Pekanbaru	3 Falsafah kerja; <ul style="list-style-type: none"> • Dimensi akhlak; profesional, amanah, santun • Dimensi karakter; disiplin, kreatif, inovatif • Dimensi kualitas; bekerja keras-cerdas-ikhlas, bergerak cepat, bertindak tepat dan tuntas
31.	Pemerintah Kota Serang	Semangat kerja, integritas, akuntabel dan pelayanan prima
32.	Pemerintah Kota Tebing Tinggi	Budaya Malu dalam: <ul style="list-style-type: none"> • Semangat bekerja; malu tidak disiplin, malu tidak bersinergi, malu tidak berprakarsa

		<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme; malu tidak meningkatkan pengetahuan, malu tidak bekerja efektif efisien • Akuntabilitas; malu tidak menaati peraturan perundang-undangan, malu tidak transparan dalam penggunaan anggaran, malu tidak bertanggung jawab • Integritas; malu tidak bersikap jujur, malu tidak menjaga martabat, malu tidak tulus dan tidak dapat dipercaya • Pelayanan prima; malu tidak melayani sesuai standar pelayanan, malu tidak bersikap responsif, malu tidak memiliki empati
33.	Pemerintah Kabupaten Banjarnegara	Religius, akuntabel, profesional, inovatif
34.	Pemerintah Kota Semarang	Semangat kerja, profesionalisme, akuntabilitas, integritas, pelayanan prima
35.	Pemerintah Kabupaten Bone	Anti Korupsi, Berintegritas, Ikhlas, Komitmen, Disiplin dan Profesional
36.	Pemerintah Kabupaten Bengkulu Tengah	Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung jawab dan keteladanan
37.	Pemerintah Kabupaten Kulonprogo	Sawiji, greget, sungguh, ora mingkuh, dan semangat golong gilig
38.	Pemerintah Kabupaten Bekasi	Berdaya saing, sinergis, semangat, inovatif, hebat
39.	Pemerintah Kabupaten Tanah Laut	Integritas, profesional akuntabel dan 10 budaya malu dalam bekerja
40.	Pemerintah Kabupaten Karanganyar	Berintegritas, akuntabel, efektif dan efisien, kualitas dalam pelayanan
41.	Pemerintah Kabupaten Jepara	Profesionalisme, Kerjasama, Keserasian-keselarasan-keseimbangan, dan Kesejahteraan
42.	Pemerintah Kabupaten Lumajang	Integritas, Profesional, Akuntabel
43.	Pemerintah Kabupaten Cirebon	Profesionalisme, Religius, Empati, Santun, Tanggap, Sinergis
44.	Pemerintah Kabupaten Majalengka	Semangat, Memiliki integritas, Akuntabel, Responsif, dan Terlibat aktif
45.	Pemerintah Kabupaten Boyolali	Profesional, akuntabel, disiplin, integritas
46.	Pemerintah Kabupaten Tanah Datar	Cerdas, Cepat, Cermat, Dedikasi, Disiplin, dan Inovatif

47.	Pemerintah Kabupaten Tanjung Jabung Timur	Profesional, Akuntabel, Disiplin, Integritas
48.	Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan	Berintegritas, Efektif dan Efisien, Sinergi, Akuntabel, Optimis dan Humanis
49.	Pemerintah Kabupaten Bantul	Satriya sebagai akronim dari Selaras, Akal budi luhur-jati diri, Teladanketeladanan, Rela melayani, Inovatif, Yakin percaya diri dan Ahli profesional.
50.	Pemerintah Kota Madiun	5 AS: Kerja keras, kerja cerdas, kerja ikhlas, kerja tuntas, kerja berkualitas

Kelebihan pengembangan budaya kerja dengan pendekatan instansional adalah nilai-nilai budaya kerja yang dihasilkan digali dari kebutuhan dan kondisi lingkungan strategis masing-masing. Ini memudahkan proses internalisasi bagi ASN dan tindakan penyesuaian jika hasil evaluasi menunjukkan budaya kerja saat ini dianggap sudah tidak cocok untuk dipertahankan. Kelamahannya adalah perbedaan nilai budaya kerja di setiap instansi menyebabkan ASN yang mengalami mutasi ke suatu instansi baru akan mengalami kesulitan untuk langsung beradaptasi dengan budaya kerja yang baru karena di instansi sebelumnya memiliki nilai organisasi yang berbeda. Kemudahan penggantian nilai organisasi juga menimbulkan munculnya *ego leadership* dari pemimpin baru yang memiliki kecenderungan untuk tidak menggunakan produk dari pemimpin lama. Kondisi ini seringkali ditemukan pada instansi pemerintah daerah. Akibatnya prinsip kelima yaitu Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan tidak dapat dijamin.

B. Strategi *One Core Values* dan *One Employee Branding* sebagai Budaya kerja untuk Bersama Instansi Pemerintah.

Kelemahan dari adanya perbedaan nilai-nilai organisasi instansi pemerintah menimbulkan pertanyaan sesungguhnya nilai-nilai universal apa yang harus dimiliki oleh ASN dalam berfikir, bertindak dan mengambil keputusan sebagai pelaksana kebijakan, pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa. Sebagai sumber rujukan utama tentunya adalah huruf a Pasal 3 yang menyebutkan

ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip nilai dasar yang selanjutnya dijelaskan pada pasal 4 yaitu Nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a meliputi:

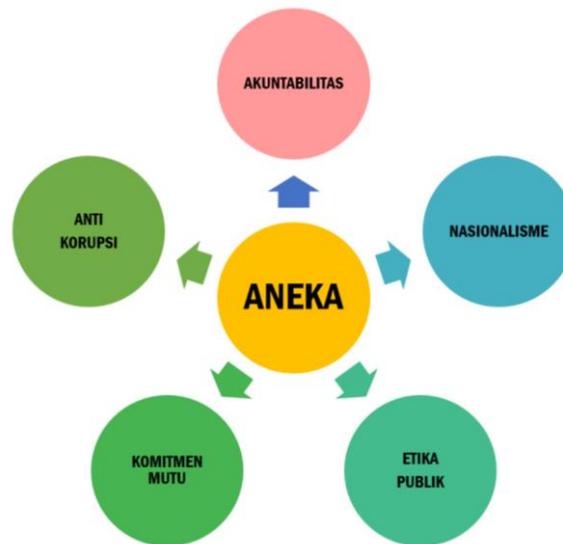
- a. Memegang teguh ideologi Pancasila;
- b. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
- c. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;
- d. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
- e. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
- f. Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
- g. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
- h. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
- i. Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah;
- j. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;
- k. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
- l. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
- m. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
- n. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
- o. Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Pelaksanaan kelima belas nilai dasar tersebut tercermin dari perilaku ASN yang berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku sebagai berikut:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan

- ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
 - g. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
 - h. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
 - i. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
 - j. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
 - k. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
 - l. Melaksanakan ketentuan peraturan perundangundangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

Antara nilai dasar, kode etik dan kode prilaku diatas sangatlah sulit untuk diingat dan belum menunjukkan perbedaan mendasar dan terkesan berulang. Untuk mempermudah mengingat dan menilai internalisasi nilai dasar, kode etik dan kode prilaku ASN pada calon ASN, maka Lembaga Administrasi Negara sejak tahun 2015 meramu nilai dasar tersebut menjadi 5 nilai universal yang wajib di internalisasi CPNS peserta pelatihan prajabatan pola baru (sekarang berganti nama menjadi Pelatihan Dasar). Nilai ini adalah ANEKA yang merupakan singkatan dari Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi.



Gambar 3.1 Nilai-nilai Dasar Pelatihan Dasar CPNS

Agar nilai dasar ANEKA pada proses pelaksanaan kegiatan aktualisasi dan habitualisasi nilai dasar CPNS ini tidak berbenturan dengan nilai organisasi dimana peserta berasal, maka dalam analisa lingkungan strategisnya peserta tetap diminta menganalisa keterkaitan antara kegiatan aktualisasi mereka dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi dimana ia ditugaskan. Jalan tengah ini menciptakan generasi muda PNS yang memiliki nilai universal bersama, namun belum menyelesaikan masalah bagi munculnya benturan antara nilai universal PNS Muda dengan PNS senior. Nilai ANEKA ini juga pasca pelatihan akan hilang atau melebur dalam nilai organisasi yang selanjutnya mewarnai pelaksanaan tugasnya setelah diangkat penuh menjadi PNS sehingga akan sangat sulit menilai tingkat keberlanjutan aktualisasi/habitualisasi nilai ANEKA pasca pelatihan.

Ketiadaan satu nilai dasar universal yang dimiliki ASN baik di instansi pusat maupun daerah menyebabkan akselerasi strategi pengembangan SDM menjadi terhambat. Sistem manajemen talenta nasional misalnya, walaupun perpindahan pegawai dari satu instansi ke instansi lainnya secara administratif lebih mudah, namun secara psikologis menimbulkan kesulitan akibat adanya kesenjangan budaya kerja antara instansi baru dan instansi lama. Prilaku kerja yang dihasilkan dari masing-masing instansi juga berbeda-beda yang

disesuaikan dengan standar perilaku yang dibangun dan diinternalisasi instansi masing-masing. Ini berdampak pula pada munculnya multi pencitraan ASN dimata publik.

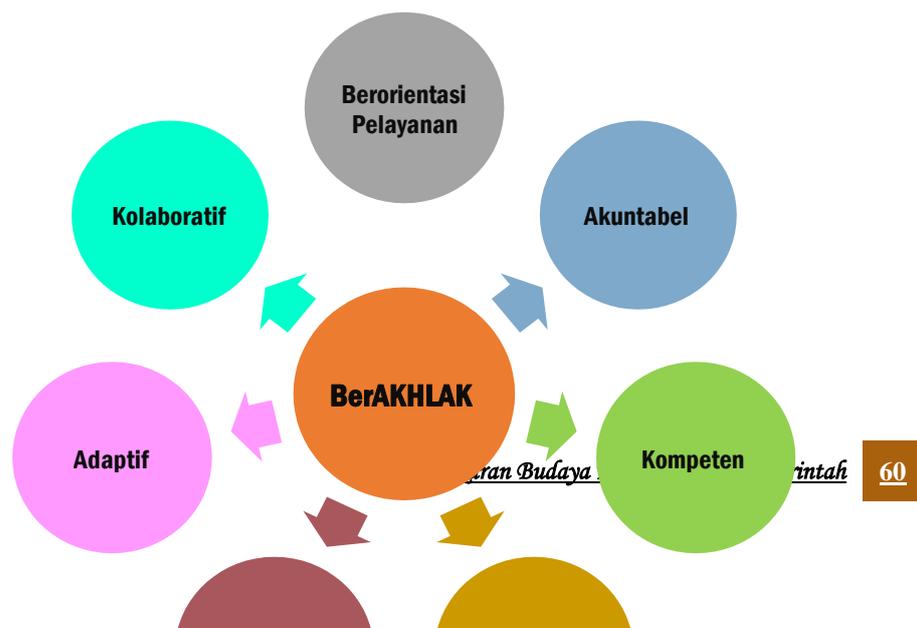
Hal ini sejalan dengan hasil kajian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang menemukan bahwa Nilai dasar ASN yang tertuang dalam pasal 4 UU nomor 5 tahun 2014 saat ini diterjemahkan dengan cara yang berbeda oleh setiap Instansi Pemerintah sehingga masing-masing memiliki *Core Values* menyebabkan permasalahan adaptasi ASN ketika terjadi mobilitas antar instansi pemerintah. Perbedaan nilai-nilai dasar (*CoreValues*) ini juga menyebabkan belum berfungsinya peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Dari kumpulan nilai-nilai dasar di beberapa Instansi Pemerintah, menurut hasil kajian ternyata mengerucut menjadi 7 nilai yaitu Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dari *core values* tersebut, kemenpan kemudian mengusulkan kepada presiden untuk menetapkannya menjadi *core values universal* bagi seluruh instansi pemerintah dengan akronim BerAKHLAK supaya lebih mudah untuk diingat. BerAKHLAK singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.

Dalam policy brief yang disusun, 6 alasan penting adanya satu *core values* ASN yaitu:

1. Mensarikan nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan UU nomor 5 tahun 2014 dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN.
2. Menggabungkan semua nilai-nilai yang telah disusun oleh IP dalam satu rumusan baku yang dapat berlaku secara umum (banyak kesamaan nilai Instansi Pemerintah yang bisa disimpulkan menjadi satu *core values*).
3. *Core values* akan memberikan penguatan budaya kerja yang mendorong pembentukan karakter ASN yang professional.
4. Memudahkan proses adaptasi bagi ASN ketika yang bersangkutan berpindah ke IP lain (*talent mobility*).
5. Menjadi unsur untuk memperkuat peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

6. Budaya kerja yang kuat akan mendorong kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan *policy brief* KEMENPAN RB inilah, kemudian pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden Ir. Joko Widodo kemudian secara resmi meluncurkan *Core Values* "BerAKHLAK" dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN) "Bangga Melayani Bangsa". Dalam sambutannya, Presiden Joko Widodo menegaskan bahwa setiap ASN dimanapun bertugas seharusnya memegang teguh nilai-nilai dasar serta semboyan yang sama. Seluruh ASN dari berbagai latar belakang profesi, seperti dosen, guru, jaksa, dokter, perawat, analis kebijakan, administrator, maupun petugas Satpol PP harus mempunyai nilai dasar dan proposisi nilai rujukan yang sama. Pada kesempatan yang sama, Menteri PANRB Tjahjo Kumolo menyampaikan, saat ini pemerintah terus mendorong terciptanya pemerintahan yang dinamis (*dynamic government*) melalui percepatan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dilakukan sebagai ikhtiar untuk membuat birokrasi lebih adaptif, cepat dalam proses pelayanan, dan pengambilan keputusan. Birokrasi sebagai motor utama dalam pembangunan digerakkan oleh SDM Aparatur, karena itu peran aparatur menjadi sangat signifikan bagi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.



Gambar. 3.2 Nilai Dasar ASN “BerAKHLAK”

Guna memudahkan dan menyamakan persepsi dalam mendefinisikan setiap *core value* pada setiap instansi pemerintah, maka ditetapkan pula definisi dan panduan perilaku inti dari nilai BerAKHLAK.

**Matriks 3.4
Definisi Dan Panduan Perilaku Inti Dari Nilai BerAKHLAK**

Core Values	Definisi	Prilaku Inti
Berorientasi Pelayanan	Keinginan memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami kebutuhan dan mengutamakan kepuasan masyarakat; 2. Melayani dengan sikap hormat, sopan, cepat, ikhlas dan sigap; 3. Melakukan perbaikan terus-menerus dalam memberikan pelayanan;
Akuntabel	Bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi 2. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien 3. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan
Kompeten	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah 2. Membagi ilmu dan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain.

		3. Melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan.
Harmonis	Saling peduli dan menghargai perbedaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. 2. Suka menolong orang lain. 3. Membangun lingkungan kerjayang kondusif.
Loyal	Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi, dan Negara. 2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar. 3. Menjaga rahasia jabatan dan negara.
Adaptif	Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik 2. Terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi 3. Bertindak proaktif
Kolaboratif	Membangun kerja sama yang sinergis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama

Dalam upaya penguatan budaya kerja, KEMENPAN RB kemudian menjalankan strategi untuk memasukkan internalisasi budaya kerja kedalam sistem manajemen ASN (*Embedding Mechanism*). Seluruh kementerian, lembaga dan pemerintah daerah kemudian diminta segera melakukan penyesuaian *Core Values* K/L/D yang ada dan melakukan internalisasi dengan tidak merubah, menambah atau mengurangi butir-butir *Core Values* yang ada, termasuk panduan perilakunya. Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah diberikan ruang untuk merumuskan contoh perilaku spesifik untuk setiap butir panduan perilaku yang ada sesuai kebutuhan. Pada tingkat ASN, diminta untuk segera memahami dan menyelaraskan perilakunya dengan *Core Values* ASN mengacu kepada panduan perilaku yang sudah ditetapkan,

karena ke depannya ini akan sangat menentukan masa depan Anda sebagai ASN, mencakup dan tidak terbatas pada aspek terkait evaluasi kinerja, tunjangan kinerja, Bonus, *Talent Class*, peluang pengembangan karir dan kesempatan untuk *learning & development*.



Sumber: Paparan Deputi Bidang SDM Aparatur KEMENPAN RB 2021

Gambar. 3.3

Dalam rangka menjamin pelaksanaan internalisasi dilaksanakan secara bertahap, terukur dan berkelanjutan, KEMENPAN RB juga telah menyiapkan road map budaya kerja. Road map ini disusun berdasarkan jangka waktu tahun 2021 hingga tahun 2024 dan dilengkapi dengan sejumlah agenda penguatan budaya kerja. Road map tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 3.4

Culture Roadmap



PUSLATBANG KMP
MAKASSAR



**BAB IV
METODE
PENGUKURAN
BUDAYA KERJA
INSTANSI PEMERINTAH**



A. Fokus

Pengukuran yang tepat berasal dari instrumen yang disusun berdasarkan pendekatan praktis dan akademis, yang dalam konteks birokrasi juga harus berkesesuaian dengan kebijakan. Pengukuran ini sedianya mampu memotret dan menganalisa kondisi proses dan output yang sedang dan sudah dicapai, serta menilai apakah pelaksanaan internalisasi budaya kerja telah menciptakan transformasi yang diinginkan. Pendekatan budaya kerja adalah pendekatan yang lebih lembut namun melahirkan pondasi yang kuat bagi birokrasi dalam menjalankan perannya. Ketepatan pengukuran akan menghasilkan rencana tidak lanjut perbaikan dan rekomendasi akan tingkat awareness dan kesehatan budaya kerja pada instansi pemerintah sehingga strategi perbaikan atau perubahan terhadap nilai yang akan diprioritaskan dapat disusun.

Dalam pedoman ini pengukuran budaya kerja dibagi atas dua hal yaitu:

1. Pengukuran tingkat *awareness* instansi pemerintah terhadap kebijakan *One Core Values* “BerAKHLAK” dan *One Employee Branding* “*Bangga Melayani Bangsa*”. Pengukuran ini dilakukan pada periode awal yaitu 3 – 12 bulan setelah kebijakan ini diluncurkan.
2. Pengukuran indeks kesehatan budaya kerja yang dilakukan secara periodik oleh instansi pemerintah yang hasilnya kemudian dilaporkan ke KEMENPAN RB sebagai kementerian penanggungjawab program reformasi birokrasi. Hasil pengukuran indeks kesehatan budaya kerja ini kemudian oleh KEMENPAN RB akan digunakan sebagai bahan pertimbangan pemberian *reward* dan *punishment* ditingkat ASN (tunjangan kinerja, kelas jabatan, kelas talenta, mutasi pegawai, dan lain-lain) maupun ditingkat Instansional (Hasil penilaian RB, Dana Insentif, dan lain-lain).

B. Prinsip Pengukuran

Pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja instansi pemerintah, dilakukan dengan memperhatikan prinsip :

1. Keterbukaan

Hasil pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja harus dipublikasikan dan mudah diakses oleh seluruh stakeholder terkait.

2. Partisipatif

Pelaksanaan pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja harus melibatkan peran seluruh anggota organisasi secara berimbang dan/atau pihak terkait lainnya untuk mendapatkan hasil yang sebenarnya.

3. Akuntabel

Hal-hal yang dilaksanakan dalam pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara benar dan konsisten.

4. Netralitas

Dalam melakukan pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja, tidak boleh berpihak kepada kepentingan kepentingan pribadi, golongan, dan tidak berpihak kepada pihak yang berkepentingan berdasarkan kaidah umum.

5. Berkesinambungan

Pengukuran pelaksanaan pengembangan budaya kerja dilakukan secara berkala dan berkelanjutan untuk mengetahui tingkat capaian keberhasilan.

6. Efektif dan efisien

Pengukuran dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan memanfaatkan sumberdaya seminimal mungkin.

C. Definisi Operasional

Guna menghindari terjadinya pemaknaan yang berbeda, maka definisi operasional dalam pedoman ini adalah:

1. 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.
2. Nilai-nilai adalah Nilai BerAKHLAK yang merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap, dan tindakan anggota organisasi. Nilai-nilai menjadi sebuah tuntutan atau pedoman yang mendasari bagaimana seorang anggota organisasi berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.
3. Pengukuran tingkat Awareness adalah Metode untuk mengukur sejauhmana tingkat kesadaran tentang kebijakan satu *Core Values* yaitu "BerAKHLAK" (Berorientasi Hasil, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) dan satu *Employer Branding* yaitu "Bangga Melayani Bangsa" bagi seluruh ASN dimana akumulasi sikap dan perilaku seluruh ASN tersebut menjadi kemudian menjadi budaya kerja di instansi pemerintah dimana mereka ditugaskan.
4. Pengukuran kesehatan budaya kerja adalah upaya untuk mengukur kondisi tingkat pencapaian tujuan pengembangan budaya kerja dalam menciptakan iklim kerja yang menyenangkan guna mendukung peningkatan kinerja organisasi. Pengukuran ini meliputi faktor penguangkit dan faktor hasil.

D. Tahapan Pengukuran

Tahapan pengukuran terdiri dari:

1. Pembentukan tim pelaksana.

Tim pelaksana pengukuran budaya kerja terdiri dari:

- a. Tim Level Nasional

Tim nasional adalah tim yang dibentuk untuk mengumpulkan hasil pengukuran atau laporan kesehatan budaya kerja di

tingkat instansi pemerintah. Tim ini diketuai oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai penanggungjawab level makro program Reformasi Birokrasi.

b. Tim Level Instansional

Tim instansional adalah tim yang dibentuk ditingkat instansi pemerintah melalui keputusan pimpinan instansi. Tim yang dibentuk harus memahami nilai dasar, panduan perilaku dan contoh perilaku ASN BerAKHLAK, program reformasi birokrasi level mikro khususnya area manajemen perubahan serta metode pengukuran budaya kerja.

2. Persiapan

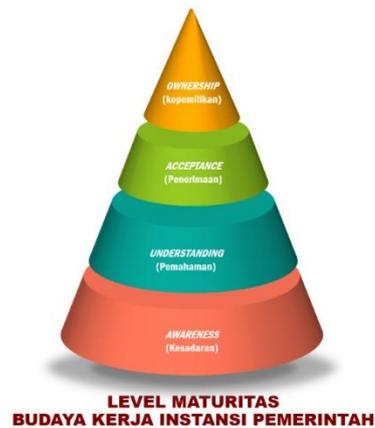
Kemenpan RB sebelum melaksanakan pengukuran budaya kerja terlebih dahulu menyiapkan instrumen pengukuran, jadwal pelaksanaan pengukuran dan sarana prasarana yang dibutuhkan. Instrumen pengukuran budaya kerja untuk survey awareness dan tingkat kesehatan budaya kerja disediakan oleh KEMENPAN RB dimana pada tingkat instansional diwajibkan untuk menjelaskan penggunaan instrumen tersebut di level instansinya. Keseragaman instrumen dimaksudkan agar terdapat basis data nasional untuk menentukan rencana tindak lanjut dan deklarasi komitmen selanjutnya yang perlu dilaksanakan.

3. Pelaksanaan Pengukuran

Pelaksanaan pengukuran dilaksanakan secara berkelanjutan secara terus menerus yang disesuaikan dengan *culture roadmap* yang telah ditetapkan oleh KEMENPAN RB, adapun waktu pelaksanaan terdiri dari:

- Pengukuran Tingkat *Awareness* Instansi Pemerintah dilaksanakan paling lambat bulan Desember tahun 2021.
- Pengukuran Kesehatan Budaya Kerja Instansi Pemerintah dilaksanakan paling lambat bulan November tahun 2022.

Guna menjamin asas efektivitas dan efisiensi, pelaksanaan pengukuran dapat dilaksanakan dengan menggunakan bantuan teknologi informasi.



4. Penyusunan Rencana Tindak Lanjut

- Rencana tindak hasil pengukuran tingkat *Awareness* Instansi Pemerintah disusun dengan memperhatikan persentase dan kategori *awarenes* tingkat instansi dan nasional. Rencana tindak lanjut disusun dengan terlebih dahulu melakukan *Fokus Group Discussion* tingkat instansi dan nasional untuk mendapatkan penjelasan kualitatif terhadap persentase dan kategori yang diperoleh. Rencana tindak lanjut wajib disampaikan ke pimpinan instansi dan selanjutnya dilakukan deklarasi komitmen.
- Rencana tindak lanjut pengukuran kesehatan budaya kerja disusun dengan memperhatikan hasil penilaian faktor pengungkit dan faktor hasil intansional.

5. Pelaporan ke Instansi/ Pembina Budaya Kerja

Hasil penilaian tingkat *Awareness* dan kesehatan budaya kerja instansi dilaporkan kepada KEMENPAN RB yang selanjutnya akan dijadikan sebagai salah satu dasar penilaian reformasi birokrasi instansi dan penilaian kinerja instansi.

E. Metode Pengukuran

1. Pengukuran Tingkat Awareness Instansi Pemerintah

Pengukuran dilakukan melalui survey awareness terhadap seluruh 613 kementerian/lembaga/daerah (4 Kemenko + 30 Kemeterian + 31 LPNK + Provinsi +514 Kabupaten/kota). Setiap instansi pemerintah akan ditarik sampel, dimana sampel minimal berjumlah 100 orang dan sampel maksimal per Instansi menggunakan tabel Krejcie & Morgan.

Table 3.1
Table for Determining Sample Size of a Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384

Note: N is Population Size; S is Sample Size *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

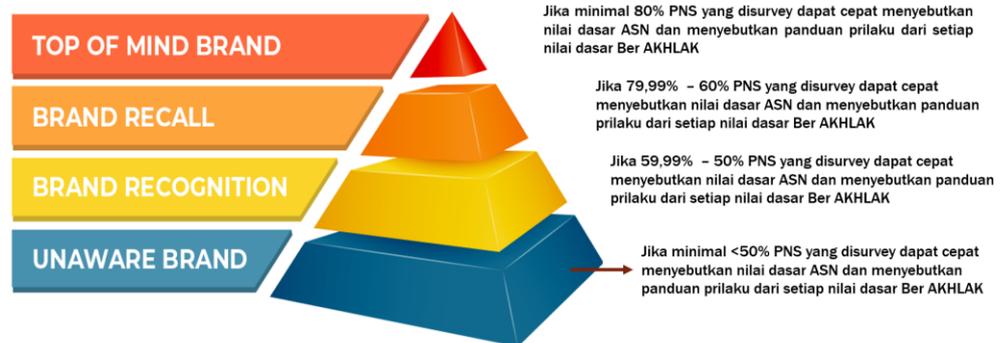
Setelah sampel ditentukan maka langkah selanjutnya dilakukan stratified random sampling sebagai berikut:

- Pejabat Pimpinan Tinggi Minimal 5% dan maksimal 10% dari total sampel.
- Pejabat Pimpinan Tinggi Minimal 10% dan maksimal 20% dari total sampel.

- Pejabat Fungsional/Pelaksana Minimal 70% persen dan maksimal 85% dari total sampel.

Sampel yang dipilih juga minimal merupakan perwakilan dari 50% unit kerja yang ada di instansi tersebut. Pengukuran dilaksanakan dengan meminta pendapat pegawai instansi pemerintah yang akan dinilai, menggunakan metode kuis untuk mengetahui apakah setelah dilakukan launching pada tanggal 27 Juli 2021 oleh Presiden Ir. Joko Widodo budaya “BerAKHLAK” dan “Bangga Melayani Bangsa” telah diketahui dan dipahami oleh ASN.

TINGKAT AWARENESS BERAKHLAK & BANGGA MELAYANI BANGSA



Persentase Awareness	KETERANGAN
> 50% K/L/D Berada pada top of Mind	Kurang Aware – Merah
51 – 75% K/L/D Berada Pada Top Of Mind	Aware – Kuning
> 75% K/L/D Berada Pada Top Of Mind	Sangat Aware – Hijau

Proses pengukuran tingkat instansi dilaksanakan oleh tim assessor reformasi birokrasi yang salah satu tugasnya adalah menilai tingkat capaian area manajemen perubahan dimana budaya kerja sebagai salah variabel yang diukur capaiannya.

2. Pengukuran Kesehatan Budaya Kerja Instansi Pemerintah

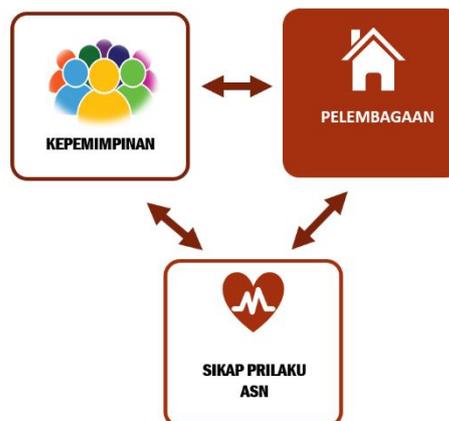
Pengukuran kesehatan budaya kerja dilakukan dengan cara menilai Level transformasi yang dicapai pada saat institusionalisasi (internalisasi/habituasi) nilai-nilai organisasi yang diukur dari kemampuan faktor-faktor mempengaruhi kualitas pelaksanaan proses dan kemampuan ASN dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dasar BerAKHLAK. Faktor-faktor berpengaruh adalah dimensi yang membantu mendorong kualitas dan kecepatan internalisasi nilai-nilai dasar BerAKHLAK sebagai panduan dalam berfikir, bersikap, dan pada akhirnya mampu menjalankan peran ASN sesuai panduan perilaku yang ditetapkan. Dimensi ini terdiri dari dua yaitu dimensi kepemimpinan dan dimensi pelebagaan.

Rumus pengukuran budaya kerja adalah :

$$\text{Kesehatan budaya kerja} = \{(25\% \times \text{Nilai DK}) + (35\% \times \text{Nilai DPI})\} + (40\% \times \text{Nilai Rata-rata Pr ASN})$$

Keterangan :

- DK = Dimensi kepemimpinan yang diperoleh dari hasil survey persepsi ASN
- DPI = Dimensi Pelebagaan Budaya Kerja
- Pr = Perilaku ASN yang diambil dari hasil penilaian perilaku pada penilaian kinerja ASN.



Sumber: Kajian Puslatbang KMP LAN 2021.

- **DIMENSI KEPEMIMPINAN** menyangkut kemampuan pejabat struktural dan/atau koordinator/ketua tim yang menjalankan fungsi manajerial dalam menjamin penerapan nilai-nilai budaya kerja menjadi dasar setiap ASN dalam berfikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan. Dimensi ini diukur dari kemampuan bersikap dan bertindak sebagai *role model* dalam mendorong, menjamin dan menjaga proses, hasil dan dampak internalisasi budaya kerja. Pemimpin dibagi atas tiga peran yaitu:

Culture Leader yang memiliki peran:

1. Terbuka dan mau menerima pendapat pegawainya.
2. Komunikatif dan partisipatif
3. Menghargai keberhasilan
4. Melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar
5. Memberi kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh bagaimana pekerjaan sehari-hari harus dilakukan
6. Memiliki kemampuan *entrepreneurial*
7. Terus menggali, mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau permasalahan.
8. Memiliki inovasi yang terus berkembang. melakukan perbaikan dan pengembangan untuk kemajuan organisasinya
9. *Team Orientation.*

Culture Chief, yang memiliki peran:

1. Memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang berkembang, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
2. Menumbuhkan budaya inovatif, produktivitas dan keunggulan yang lebih baik
3. Kemampuan memimpin dengan teladan
4. Mampu mengukur keberhasilan
5. Membangun kepercayaan

6. Terus melakukan perbaikan budaya perusahaan, mendukung perubahan dalam strategi keseluruhan agar berkinerja lebih baik
7. Menerapkan perbaikan yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder
8. Melakukan survei dan penelitian untuk memastikan bahwa budaya kerja instansi merespons kebutuhan stakeholder

Captain Chief, yang memiliki peran :

1. Membagi waktu dan pengalaman sehingga bawahan mampu tumbuh dan belajar;
2. Menjadi fasilitator untuk membantu mengurangi faktor penghambat;
3. Memberdayakan dan melatih pegawainya.
4. Menjadi “wajah” dan “suara” organisasi.
5. Membantu proses penyeimbang antara pekerjaan dengan kesenangan.

Dimensi kepemimpinan ini diukur dari hasil survey persepsi pegawai terhadap keberhasilan tim manajerial. Survei persepsi ini dilakukan kepada seluruh pegawai tentang peran mereka sebagai *role model*.

**Contoh Kuesioner
Survey Pengukuran Dimensi Kepemimpinan**

1. Peran pimpinan dalam memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
 - a. Seluruh pimpinan memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
 - b. Sebagian besar pimpinan memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
 - c. Sebagian kecil pimpinan memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya

- kerja instansi, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
- d. Pimpinan tidak memastikan strategi, ide, dan inisiatif yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi, baik dalam skala kecil maupun besar, sejalan dengan misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
2. Peran pimpinan dalam membangun kepercayaan dan mendorong bawahan mengembangkan sesuatu yang baru terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - a. Seluruh pimpinan membangun kepercayaan dan mendorong bawahan mengembangkan sesuatu yang baru terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan membangun kepercayaan dan mendorong bawahan mengembangkan sesuatu yang baru terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan membangun kepercayaan dan mendorong bawahan mengembangkan sesuatu yang baru terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak membangun kepercayaan dan mendorong bawahan mengembangkan sesuatu yang baru terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 3. Peran pimpinan dalam memberdayakan dan melatih bawahan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - a. Seluruh pimpinan memberdayakan dan melatih bawahan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan memberdayakan dan melatih bawahan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan memberdayakan dan melatih bawahan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak memberdayakan dan melatih bawahan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 4. Pimpinan terbuka dan mau menerima masukan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi.
 - a. Seluruh pimpinan terbuka dan mau menerima masukan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan terbuka dan mau menerima masukan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan terbuka dan mau menerima masukan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak terbuka dan mau menerima masukan terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 5. Pimpinan mengajak bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - a. Seluruh pimpinan mengajak bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi

- b. Sebagian besar mengajak bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil mengajak bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak mengajak bawahan untuk berkomunikasi dan berdiskusi terkait penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
6. Peran pimpinan dalam menghargai keberhasilan anggota organisasi dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
- a. Seluruh pimpinan menghargai keberhasilan anggota organisasi dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan menghargai keberhasilan anggota organisasi dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan menghargai keberhasilan anggota organisasi dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak menghargai keberhasilan anggota organisasi dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
7. Peran pimpinan dalam melihat kegagalan dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi sebagai peluang untuk belajar
- a. Seluruh pimpinan melihat kegagalan dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi sebagai peluang untuk belajar
 - b. Sebagian besar pimpinan melihat kegagalan dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi sebagai peluang untuk belajar
 - c. Sebagian kecil pimpinan melihat kegagalan dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi sebagai peluang untuk belajar
 - d. Pimpinan tidak melihat kegagalan dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi sebagai peluang untuk belajar
8. Peran pimpinan dalam pemberian kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh dalam hal penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
- a. Seluruh pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh dalam hal penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh dalam hal penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh dalam hal penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak memberikan kesempatan kepada bawahan dengan memberi contoh dalam hal penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi

9. Peran pimpinan dalam menginformasikan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi ke pihak eksternal melalui berbagai media dan sarana komunikasi di berbagai kesempatan
 - a. Seluruh pimpinan menginformasikan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi ke pihak eksternal melalui berbagai media dan sarana komunikasi di berbagai kesempatan
 - b. Sebagian besar pimpinan menginformasikan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi ke pihak eksternal melalui berbagai media dan sarana komunikasi di berbagai kesempatan
 - c. Sebagian kecil pimpinan menginformasikan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi ke pihak eksternal melalui berbagai media dan sarana komunikasi di berbagai kesempatan
 - d. Pimpinan tidak menginformasikan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi ke pihak eksternal melalui berbagai media dan sarana komunikasi di berbagai kesempatan
10. Peran pimpinan dalam mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau mengatasi masalah yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - a. Seluruh pimpinan mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau mengatasi masalah yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau mengatasi masalah yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau mengatasi masalah yang terkait dengan penerapan
Sebagian kecil pimpinan mampu nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak mengamati perubahan serta mengambil tindakan cepat dalam menghadapi perubahan dan atau mengatasi masalah yang terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
11. Peran pimpinan dalam melakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder
 - a. Seluruh pimpinan melakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder

- b. Sebagian besar pimpinan melakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder
 - c. Sebagian kecil pimpinan melakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder
 - d. Pimpinan tidak melakukan perbaikan dan pengembangan terkait dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi yang meningkatkan kepuasan pegawai dan stakeholder
12. Peran pimpinan dalam melibatkan tim dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
- a. Seluruh pimpinan melibatkan tim dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - b. Sebagian besar pimpinan melibatkan tim dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - c. Sebagian kecil pimpinan melibatkan tim dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
 - d. Pimpinan tidak melibatkan tim dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi
13. Peran pimpinan dalam mengukur keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi untuk memastikan bahwa penerapan nilai-nilai merespons kebutuhan stakeholder
- a. Pimpinan melakukan pengukuran keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi tiga kali lebih dalam setahun untuk memastikan bahwa penerapan nilai-nilai merespons kebutuhan stakeholder
 - b. Pimpinan melakukan pengukuran keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi dua kali dalam setahun untuk memastikan bahwa penerapan nilai-nilai merespons kebutuhan stakeholder
 - c. Pimpinan hanya sekali melakukan pengukuran keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi untuk memastikan bahwa penerapan nilai-nilai merespons kebutuhan stakeholder
 - d. Pimpinan tidak melakukan pengukuran keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja instansi

- **DIMENSI PELEMBAGAAN**, merupakan upaya formal dan informal yang dilakukan instansi pemerintah, secara sistematis, terencana dan berkelanjutan dalam mewujudkan budaya kerja (Nilai dasar BerAKHLAK dan “Bangga Melayani

Bangsa”) terinternalisasi dan menjadi citra diri internal dan eksternal. Pelembagaan meliputi:

1. Ketersediaan peraturan/Surat Keputusan dan deklarasi komitmen budaya kerja level instansi;
2. Publikasi nilai budaya kerja Instansi sebagai maklumat keteguhan diri kedalam maupun keluar;
3. Pembentukan dan penguatan *culture squad* (kelompok budaya kerja); dan
4. Penyusunan dan pelaksanaan program/kegiatan internalisasi nilai-nilai budaya kerja.

- **DIMENSI PERILAKU**, merupakan Kemampuan ASN di instansi pemerintah dalam memahami, melaksanakan, dan/atau memprakarsai program dan kegiatan penerapan nilai-nilai budaya kerja secara konsisten. Dimensi ini diukur melalui penilaian perilaku BerAKHLAK yang diambil dari rata-rata nilai perilaku pada aspek penilaian kinerja seluruh pegawai pada instansi pemerintah yang diukur.

Penilaian perilaku BerAKHLAK dari seorang ASN dilakukan melalui metode saling diantara pegawai dalam satu unit kerja. Dimana hasil sesama rekan kerja tersebut berupa nilai 1-7 dengan mempertimbangkan pengetahuan, sikap dan tindakan rekan kerjanya, dengan mengacu pada kamus leveling berikut ini:

I. SIKAP/PRILAKU			
BerAKHLAK	Merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.		
II. ALAT UKUR SIKAP/PRILAKU			
Deskripsi	Level	Indikator	Level Sub Indikator Sikap/Prilaku
A. BerAKHLAK			
1. BERORIENTASI PELAYANAN Komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat	1-7	1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat 2. Ramah, Cekatan, Solutif dan Dapat diandalkan	1. Mampu memahami kebutuhan rekan dan unit kerja 2. Memiliki komitmen untuk membantu dan memenuhi kebutuhan unit kerja dan organisasi

		3. Melakukan perbaikan tiada henti	<p>3. Mampu untuk memperlihatkan sikap ramah, Cekatan, Solutif dan Dapat Diandalkan dalam pemberian layanan</p> <p>4. Mampu menunjukkan Sikap terbuka dalam menerima saran dan masukan dari stakeholder</p> <p>5. Mengerjakan tugas berdasarkan petunjuk kerja sesuai prosedur pelayanan</p> <p>6. Melakukan monitoring dan evaluasi untuk mengantisipasi kebutuhan dari stakeholder</p> <p>7. Mampu mengembangkan system pelayanan secara terus menerus agar memenuhi kebutuhan stakeholder</p>
<p>2. AKUNTABEL</p> <p>Bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan.</p>	1-7	<p>1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi</p> <p>2. Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien</p> <p>3. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan</p>	<p>1. Mampu memahami tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi</p> <p>2. Mampu berkomitmen untuk bersikap jujur bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi.</p> <p>3. Mampu menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien</p> <p>4. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara sesuai dengan prosedur yang berlaku</p> <p>5. Mampu menghindari penyalangunaan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> 6. Mengajak orang lain untuk tidak melakukan tindakan penyalahgunaan kewenangan jabatan. 7. Menciptakan lingkungan yang bebas dari penyalahgunaan tindakan kewenangan jabatan.
<p>3. KOMPETEN</p> <p>Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.</p>	1-7	<ul style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah 2. Membantu orang lain belajar 3. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mampu memahami tugas dan tantangan unit kerja/organisasi. 2. Mampu berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi diri dalam menjawab tantangan unit kerja/organisasi. 3. Menyelaraskan antara kompetensi yang dimiliki dengan tantangan unit kerja/organisasi yang selalu berubah 4. Membantu orang lain untuk belajar dalam menghadapi tantangan unit kerja yang selalu berubah 5. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik 6. Mendorong unit kerja/organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja. 7. Mengembangkan sistem kerja yang dapat meningkatkan kualitas kerja yang lebih luas.
<p>4. HARMONIS</p> <p>Saling peduli dan menghargai perbedaan.</p>	1-7	<ul style="list-style-type: none"> 1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 2. Suka menolong orang lain 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mampu memahami dan menerima keberagaman yang ada di lingkungan kerja maupun masyarakat 2. Mampu menunjukkan rasa saling menghargai, menekankan persamaan dan persatuan di

			<p>lingkungan kerja maupun bermasyarakat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Memberikan bantuan kepada orang lain tanpa mengharapkan pamrih 4. Mampu mengakomodir keinginan yang beragam dari stakeholder agar terwujud kerjasama yang saling menguntungkan. 5. Membangun lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung terciptanya ketentraman. 6. Mendayagunakan tujuan organisasi dengan stakeholder secara konstruktif dan kreatif untuk peningkatan organisasi. 7. Menyelaraskan visi misi organisasi dengan visi misi nasional
<p>5. LOYAL</p> <p>Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.</p>	1-7	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami, Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI serta Pemerintahan yang sah 2. Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan Instansi dan Negara 3. Menjaga Rahasia Jabatan dan Negara 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu memahami ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI serta Pemerintahan yang sah 2. Menunjukkan sikap taat kepada ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI serta Pemerintahan yang sah 3. Memberikan dukungan kepada pemerintahan dan organisasi tempatnya bekerja sebagai ASN. 4. Menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan Instansi dan Negara. 5. Mematuhi aturan yang berlaku di lingkungan organisasinya.

			<p>6. Melaksanakan tugas pada jabatan dengan sebaik-baiknya dengan penuh rasa tanggung jawab.</p> <p>7. Tidak membocorkan informasi yang bersifat rahasia kepada siapapun terkait tugas dan tanggungjawabnya di jabatan yang diemban.</p>
<p>6. ADAPTIF</p> <p>Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan.</p>	1-7	<p>1. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan</p> <p>2. Bertindak proaktif</p> <p>3. Terus berinovasi dan mengembangkan kreatifitas</p>	<p>1. Mampu memahami perubahan dalam lingkungan</p> <p>2. Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri menghadapi perubahan</p> <p>3. Mampu untuk memperlihatkan sikap proaktif terhadap rekan kerja dan unit kerja</p> <p>4. Mampu menunjukkan Sikap proaktif dalam pemberian layanan kepada stakeholder</p> <p>5. Mengerjakan tugas berdasarkan petunjuk kerja sesuai prosedur pelayanan</p> <p>6. Mengembangkan sikap kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/ atau instansi lain.</p> <p>7. Mampu mengembangkan sikap/prilaku terus berinovasi.</p>
<p>7. KOLABORATIF</p> <p>Membangun kerja sama yang sinergis</p>	1-7	<p>1. Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi</p> <p>2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah</p>	<p>1. Mampu memahami perlunya pemberian kesempatan terhadap rekan dan unit kerja</p> <p>2. Memiliki keinginan dan komitmen untuk berkontribusi dalam pemberian pelayanan</p> <p>3. Mampu untuk memperlihatkan sikap</p>

		<p>3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama</p>	<p>terbuka dalam bekerja sama</p> <p>4. Mampu menunjukkan nilai tambah dalam setiap kerjasama</p> <p>5. Mengerjakan tugas secara efektif dan efisien</p> <p>6. Mampu menggerakkan pemanfaatan sumber daya organisasi dalam upaya kolaboratif</p> <p>7. Mampu menyelaraskan sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan bersama</p>
--	--	--	---

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal, Makalah, dan Tesis

- Ardiyasa, I. N. S. 2020. **Mitigasi Spritual dalam Naskah Lontar Roga Sanghara Bhumi**. Sanjiwani: Jurnal Filsafat, 10(1), 27-36.
- Arikunto, Suharsimi. 2004. **Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan**. Jakarta: Bumi Aksara
- Brosseau, Daniel dkk. 2019. **Organization Practice: The Journey To An Agile Organization**. McKinsey & Company.
- Connors, Roger and Tom Smith. 2011. Change The Culture, Change The Game: The breakthrough Strategy For Energizing Your Organizational and Creating Accountability for Results**. Newyork: Penguin
- Darmawan, I. P. A. 2020. **Animisme Dalam Pemujaan Barong Bulu Gagak Di Bali**. Genta Hredaya.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2021. **Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia**. Jogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gunawijaya, I. W. T., & Srilaksmi, N. K. T. 2020. **Hambatan Pembelajaran Agama Hindu Terhadap Siswa Tuna Netra di Panti Mahatmia**. Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(3), 510-520.
- Gomes, F. C. (2009). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: Andi Offset.
- Haning, Mohammad Thahir. 2018. **Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Administrasi Publik**. Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik, Vol. 4 Nomor 1, Juni 2018, 25-37
- Holbeche, Linda. 2017. **Designing more agile structures and ways of working**. CIPD Annual Conference and Exhibition.
- Ipinazar, A., Enara Zarrabeitia, Rosa Maria Rio Belver, Itziar Martinez-de-Alegria. 2021. **Organization Culture Transformation Model Towards a High Performance Organization**. Journal of Industrial Engineering and Management. Vol. 14 No. 1, 2021, 25-44
- Iskandar, Dadi Junaedi. 2015. **Reaktualisasi 'Semangat Kepublikan Birokrasi' di Era Reformasi**. Jurnal Politikom Indonesiana, Vol. 1 No. 1, Juli 2016, 235-253
- Janićijević, Nebojša. 2013. **The Mutual Impact of Organizational Culture and Structure**. ECONOMIC ANNALS Journal. Volume Volume LVIII, No. 198.
- Keller, S., & Price, C. 2011. **Beyond Performance**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Odor, Hillary Odiakaose. 2018. **Organisational Culture and Dynamics**. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Volume 18, Issue 1 Version 1.
- Purwanto, Erwan Agus. 2019. **Kebijakan Publik yang Agile dan Inovatif dalam Memenangkan Persaingan di Era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous)**. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada.
- Rusmiarti, Dewi Ariningrum. 2015. **Analisis Difusi Inovasi dan Pengembangan Budaya Kerja pada Organisasi Birokrasi**. Jurnal Masyarakat Telematika dan Informasi. Depok: Universitas Indonesia.
- Robbins, S. 2003. **Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi**. (Halida, & D. Sartika, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Senny, M. H., Wijayaningsih, L., & Kurniawan, M. (2018). **Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga**.
- Somawati, A. V., Adnyana, K. S., Darmawan, I. P. A., Dewi, N. P. D. U., Untara, I. M. G. S., Suadnyana, I. B. P. E. & Srilaksmi, N. K. T. 2020. **Bali vs COVID-19: Book Chapters**. Nilacakra
- Supratman, Dindin. 2018. **Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara dalam rangka Good Governance menuju Birokrasi Berkelas Dunia**. Jurnal Administrasi Publik, Volume XIV No. 2, Desember 2018, 101-108
- Triguno. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol. 10)**. Jakarta: Erlangga.
- Trushkina, N., Rafis Abazov, Natalia Rynkevych, and Guzelya Bakhautdinova. 2020. **Digital Transformation of Organizational Culture Under Conditions of the Information Economy**. Virtual Economics, Vol. 3, No. 1, 2020, 7-38
- Untara, I. M. G. S., & Somawati, A. V. 2020. **Internalisasi Pendidikan Karakter Pada Anak Usia Dini Dalam Keluarga Hindu Di Desa Timpag Kabupaten Tabanan**. Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan, 3(2), 333-358.
- Wahid, Hasanuddin. 2020. **Covid-19, Resesi Ekonomi, dan Perubahan Budaya Kerja**. Retrieved from Kompas
- Widodo, Djoko Setyo. 2020. **Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah**. Cipta Media Nusantara
- Yusrialis. 2012. **“Budaya Birokrasi Pemerintahan (Keprihatinan dan Harapan)”** dalam *Jurnal Sosial Budaya* Vol. 9 , 8-108
- Yusuf, Aly. Juni 2005. **Evaluasi Pemerintahan SBY-Kalla**. The Indonesia Institute, Center for Public Policy Research.

Website

- <https://biroorg.baliprov.go.id/budaya-kerja-sat-kerthi/> tanggal akses 21 april 2021
- [https://menpan.go.id/site/berita-terkini/gerakan-indonesia-melayani-jadi-dasar budaya-kerja-asn](https://menpan.go.id/site/berita-terkini/gerakan-indonesia-melayani-jadi-dasar-budaya-kerja-asn) tanggal akses 16 april 2021
- <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/new-normal-pemerintah-dituntut-terapkan-budaya-kerja-baru> tanggal akses 16 april 2021
- <http://repository.lppm.unila.ac.id/16502/1/SEFILA%20III.pdf> tanggal akses 21 april 2021
- <https://ejournalwiraraja.com/index.php/FISIP/article/download/889/812> tanggal akses 16 april 2021
- <http://organisasi.semarangkota.go.id/file/download/perwal-7-budaya-kerja.pdf> tanggal akses 21 april 2021
- <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/download/23/27> tanggal akses 16 april 2021
- Horn, Tara. 2018. *Te Five Stages of Culture*. Retrieved from Medium: <http://medium.com/brave-founders/the-five-stages-of-culture-aaf256d479cb>
- King, Aaron. (2018). *Using the Culture Cycle to Shape Your Company Culture*. Retrieved from Atomic Object: <https://spin.atomicobject.com/2018/05/06/culture-cycle-examples/>
- Unesco. (n.d). *Culture Cycle*. Retrieved from Unesco : <https://en.unesco.org/creativity/node/747>
- <https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/29/181520165/covid-19-resesi-ekonomi-dan-perubahan-budaya-kerja?page=all>.
- <http://rbkunwas.menpan.go.id/artikel/artikel-rbkunwas/115-reformasi-birokrasi-pondasi-wujudkan-good-and-clean-government>. 2016. "Reformasi Birokrasi: Pondasi Wujudkan Good and Clean Government", , diakses pada 15 April 2021 pukul 22.00 WITA
- <https://slideplayer.info/slide/16192737/2017>. "Budaya Kerja Mendukung Reformasi Birokrasi", diakses pada 15 April 2021 pukul 22.00 WITA
- https://ppm-manajemen.ac.id/blog/artikel-manajemen-18/post/pentingnya-learning-agility-di-masa-pandemi-dan-vuca-1833#blog_content. 2020. "Pentingnya Learning Agility di Masa Pandemi dan VUCA", , diakses pada 15 April 2021 pukul 21.00 WITA
- https://actconsulting.co/6-indikator-pengukuran-budaya-kerja-korporasi/act_ochi_socmed-post_indikator-1/. Consulting, A. (n.d.). *ACT Consulting Webpage*. Retrieved from ACT Consulting:

<http://knowledge.sennadelaney.com/docs/articles/pdf/Manage%20the%20Culture%20Cycle.pdf>. Heskett, James L. (2011). *Manage The Culture Cycle*. Retrieved from Sennadelaney :

Saputra, Aris Herdi. *Reformasi Birokrasi Podnasi Wujudkan Good and Clean Government*. (Online), (<http://web.facebook.com>, 11 Mei 2016) (Diakses tanggal 19 April 2021)

Thidiweb.com, diunduh pada 13 April 2021. Kinerja Perusahaan Membutuhkan Budaya Kerja dan Perilaku Karyawan. <https://thidiweb.com/budaya-kerja/>

Wardoyo, Wahyu. 2017. *Konsep Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Sunan Kalijaga

Peraturan :

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01.M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 tahun 2012 tentang pedoman pengembangan budaya kerja.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002.

Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja Di Jawa Timur.