



**BUPATI BOYOLALI**  
**PROVINSI JAWA TENGAH**

PERATURAN BUPATI BOYOLALI  
NOMOR 18 TAHUN 2019

TENTANG

PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA  
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI BOYOLALI,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*);
- b. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab, etika dan moral aparatur sipil negara serta guna meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat, perlu mengembangkan nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur sipil negara secara intensif, berkelanjutan dan menyeluruh di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-Daerah Kabupaten Dalam Lingkungan Propinsi Djawa Tengah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 1950 Nomor 42);

2. Undang-Undang.....

2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6041);
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025;
6. Peraturan Daerah Kabupaten Boyolali Nomor 16 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Boyolali Tahun 2016 Nomor 16, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Boyolali Nomor 183) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Boyolali Nomor 1 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 16 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kabupaten Boyolali Tahun 2019 Nomor 1, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Boyolali Nomor 225);
7. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah;
8. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
9. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan di Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1455);
10. Peraturan Bupati Boyolali Nomor 25 Tahun 2018 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Boyolali (Berita Daerah Kabupaten Boyolali Tahun 2018 Nomor 25);

MEMUTUSKAN:.....

f.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BUPATI TENTANG PEDOMAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BOYOLALI.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kabupaten Boyolali.
2. Bupati adalah Bupati Boyolali.
3. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
4. Budaya Kerja adalah suatu komitmen atas sikap perilaku ASN, yang didasari nilai budaya kerja dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik.
5. Nilai Budaya Kerja adalah pilihan nilai moral dan etika meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
6. Pengembangan Budaya Kerja adalah peningkatan sikap dan perilaku ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali yang didasari oleh nilai budaya kerja dan telah menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Pasal 2

- (1) Pedoman Pengembangan Budaya Kerja ASN bertujuan untuk:
  - a. membantu Pengembangan Budaya Kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
  - b. membantu Pemerintah Kabupaten Boyolali untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di Lingkungan Perangkat Daerah masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan
  - c. memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja.
- (2) Pedoman Pengembangan Budaya Kerja ASN di lingkungan Pemerintah Daerah, sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini

BAB II.....

BAB II  
NILAI BUDAYA KERJA

Pasal 3

Pengembangan Budaya Kerja dilaksanakan dengan Nilai Budaya Kerja Pemerintah Daerah, yaitu:

- a. profesional;
- b. akuntabel;
- c. disiplin; dan
- d. integritas.

BAB III  
SISTEMATIKA

Pasal 4

Sistematika Pedoman Pengembangan Budaya Kerja ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) terdiri dari:

- a. Bab I : Pendahuluan;
- b. Bab II : Gambaran Umum;
- c. Bab III : Keterkaitan Budaya Kerja Dengan Reformasi Birokrasi; dan
- d. Bab IV : Penutup .

BAB IV  
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 5

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Boyolali  
pada tanggal 21 Mei 2019

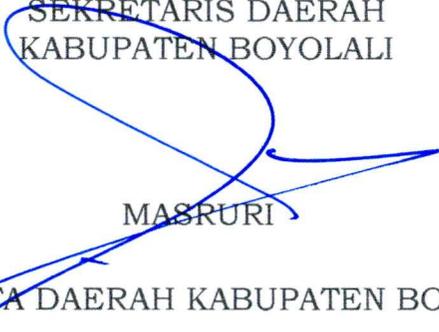
BUPATI BOYOLALI,  


SENODRO



Diundangkan di Boyolali ,  
pada tanggal 21 Mei 2019

SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN BOYOLALI



MASRURI

BERITA DAERAH KABUPATEN BOYOLALI TAHUN 2019 NOMOR 18

LAMPIRAN  
PERATURAN BUPATI BOYOLALI  
NOMOR 18 TAHUN 2019  
TENTANG  
PEDOMAN PENGEMBANGAN  
BUDAYA KERJA ASN DI  
LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN BOYOLALI

BAB I  
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Untuk mencapai tujuan di atas, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan adanya terobosan atau pemikiran baru serta inovasi dari semua ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan diperlukan pula adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja yang dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari 8 (delapan) area perubahan.

Dalam rangka melaksanakan salah satu area perubahan reformasi birokrasi yang berupa perubahan pola pikir dan budaya kerja di Pemerintah Kabupaten Boyolali, disusun acuan yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mendorong budaya kerja yang ditandai dengan adanya perubahan sikap, perilaku dan pola pikir pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali, guna mencapai tujuan dari organisasi. Adanya perubahan pada pola pikir dan budaya kerja aparatur diharapkan akan menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Untuk itu diperlukan sosok aparatur yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan dilandasi nilai-nilai dan menciptakan etos kerja yang lebih bertanggung jawab.

Budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang

dimiliki oleh setiap individu. Ketika individu-individu ini masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Perubahan tersebut memakan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik.

## B. RUANG LINGKUP

Pengembangan budaya kerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali dilaksanakan di seluruh Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Boyolali dan mencakup seluruh ASN yang terkait dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Boyolali.

## C. TUJUAN DAN MANFAAT

### 1. Tujuan

Tujuan pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain dan mengembangkan sikap serta perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

### 2. Manfaat

#### a. Bagi Pegawai

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

#### b. Bagi Instansi

Meningkatkan kerja sama dan koordinasi, mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif, mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan sehingga dapat mendorong kreativitas pegawai.

#### c. Bagi Pemerintah Daerah

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

## D. SASARAN

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

## BAB II GAMBARAN UMUM

### A. PENGERTIAN UMUM

Budaya Kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Unsur tersebut adalah:

#### 1. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi, yang dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari nilai-nilai, norma, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari pegawai didalamnya. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkan kembangkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi, sehingga pimpinan organisasi harus menjadi agen perubahan (*change agent*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

#### 2. Budaya Kerja (*Culture Set*)

Budaya kerja berkaitan erat dengan 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. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Aktualisasi budaya kerja antara lain dapat dilihat pada hal-hal berikut:

- a. pemahaman terhadap makna bekerja;
- b. sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan;
- c. sikap terhadap lingkungan pekerjaan;
- d. sikap terhadap waktu;
- e. sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja;

- f. etos kerja; dan
- g. perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan.

Tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Oleh karenanya, Reformasi Birokrasi berupaya mengubah budaya kerja saat ini menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi.

### 3. Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan atau pedoman yang mendasari: “Bagaimana individu di dalam sebuah organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan”. Biasanya nilai-nilai ini sulit untuk dipalsukan karena apa yang dipikirkan dan dilakukan, merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut dan dijalankan pegawai dalam organisasi. Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi, perlu adanya perubahan nilai-nilai organisasi yang akan menjadi dasar dalam mengembangkan budaya kerja. Perubahan nilai organisasi bisa dilakukan melalui dua cara yang harus dilakukan secara bersamaan, yaitu:

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

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

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

#### 4. Etos Kerja

Etos Kerja dibentuk oleh nilai budaya kerja. Etos kerja adalah suatu paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diwujudkan secara nyata berupa perilaku khas kerja mereka. Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya perilaku kerja yang diinginkan.

#### 5. Pola Pikir (*Mind set*)

Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang. Jika pola pikir sudah terbentuk sesuai dengan nilai-nilai organisasi, budaya kerja, dan etos kerja, maka pola pikir akan memiliki fungsi antara lain:

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

#### 6. Agen Perubahan

Agen perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.

### B. NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Nilai dasar budaya kerja ASN di Pemerintah Kabupaten Boyolali terdiri dari 4 (empat) nilai yaitu:

#### 1. Profesionalisme

Profesional adalah memiliki kompetensi dalam suatu pekerjaan tertentu, artinya setiap ASN harus memiliki ilmu pengetahuan dan kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Ilmu pengetahuan adalah syarat mutlak dalam melaksanakan pekerjaan, tanpa ilmu pengetahuan, memungkinkan suatu pekerjaan dilaksanakan dengan cara yang tidak benar dan tidak sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Guna menumbuhkan sikap profesional maka ASN harus mempunyai jiwa berusaha dengan sungguh-sungguh untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan kemampuan, baik dengan cara membaca buku pedoman, berkonsultasi kepada pihak yang berkompeten, ataupun menggali ilmu dari pihak lain. Perilaku yang harus dilakukan terkait dengan nilai profesionalisme ini meliputi:

- a. memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya;
- b. bekerja dengan skala prioritas; dan
- c. berpandangan ke depan sehingga mampu mengantisipasi permasalahan yang akan timbul.

Perilaku yang dilarang terkait dengan nilai profesionalisme ini meliputi:

- a. tidak menguasai bidang tugasnya;
- b. menunda-nunda pekerjaan; dan
- c. bekerja berdasarkan pada kebiasaan.

## 2. Akuntabel

Akuntabel adalah dapat dipertanggungjawabkan, artinya setiap ASN harus mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Akuntabel dijadikan nilai dasar dengan maksud agar setiap pekerjaan harus dimulai dengan perencanaan yang baik, pelaksanaan yang baik dan membuahkan hasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Perilaku yang harus dilakukan terkait dengan akuntabel ini meliputi:

- a. bertanggung jawab terhadap tugasnya;
- b. mempunyai komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas; dan
- c. mampu bekerja dalam tim.

Perilaku yang dilarang terkait dengan akuntabel, meliputi:

- a. tidak menyelesaikan pekerjaan;
- b. tidak serius dalam melaksanakan tugasnya; dan
- c. tidak peduli terhadap lingkungan dan individualism.

## 3. Disiplin

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya, artinya setiap ASN harus taat dan patuh terhadap peraturan yang ditetapkan . Peraturan dibuat untuk mengikat setiap orang agar terjadi keseragaman dan menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas. Perilaku yang harus dilakukan terkait dengan disiplin adalah:

- a. mematuhi jam kerja dan kode etik;
- b. melaksanakan tugas sesuai dengan SOP; dan
- c. berpakaian dinas sesuai ketentuan yang berlaku.

Perilaku yang dilarang terkait dengan disiplin, meliputi:

- a. tidak mematuhi jam kerja dan melanggar kode etik;
- b. melaksanakan tugas tanpa pedoman yang jelas; dan
- c. tidak berpakaian dinas sesuai ketentuan yang berlaku.

#### 4. Integritas

Integritas merupakan suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Nilai dan prinsip ini tentunya tidak lepas dari yang namanya kebenaran, artinya setiap ASN harus berperilaku yang benar, baik, jujur dan melayani masyarakat. Integritas akan menjaga seseorang agar tidak keluar dari jalurnya dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin yang berintegritas, tidak akan mudah korupsi atau memperkaya diri dengan menyalahgunakan wewenang. Perilaku yang harus dilakukan terkait dengan integritas adalah:

- a. bekerja dengan jujur;
- b. menjaga rahasia dan nama baik institusi; dan
- c. menghormati orang lain.

Perilaku yang dilarang terkait dengan integritas, meliputi:

- a. melakukan perbuatan dan perkataan yang tidak benar;
- b. menyalahgunakan wewenang; dan
- c. merendahkan/meremehkan orang lain.

### BAB III KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN REFORMASI BIROKRASI

#### A. KEBERADAAN BUDAYA KERJA DALAM KERANGKA REFORMASI BIROKRASI

Dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, telah digambarkan pola pikir pencapaian reformasi birokrasi. Selain sebagai bagian dari pola pikir pencapaian visi, dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 juga ditegaskan bahwa perubahan pola pikir (*Mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*) menjadi salah satu dari sasaran 8 (delapan) area perubahan yang tertuang dalam *Road Map* Reformasi Birokrasi.

#### B. KETERKAITAN BUDAYA KERJA DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN

Budaya kerja dapat terlaksana dengan baik dan memberikan hasil yang diharapkan, jika ada pengelolaan yang baik. Pengelolaan terhadap perubahan biasa dikenal dengan istilah manajemen perubahan. Manajemen Perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan, baik dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu.

Pengelolaan perubahan budaya kerja yang baik, perlu mengenali proses perubahan karakter budaya kerja itu sendiri. Proses yang dimaksud sebagai berikut:

1. Perubahan budaya kerja sebaiknya dilakukan secara evolusioner, tidak revolusioner. Hal ini disebabkan karena kebanyakan orang yang mengalami perubahan budaya kerja akan berada pada kondisi psikologis yang dinamakan kejutan budaya (*culture shock*). Kejutan ini terjadi karena orang diminta bahkan terkadang dipaksa untuk keluar dari area nyaman (*comfort zone*).
2. Perubahan budaya kerja merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Satu kesalahan kecil dalam manajemen perubahan dapat mengakibatkan kegagalan perubahan organisasi. Oleh karenanya perubahan budaya kerja harus dilakukan secara terencana melalui sistem yang terstruktur dan komprehensif. Tanpa sebuah perencanaan yang matang dan sistem yang dibangun, maka perubahan tersebut dapat dianggap sebagai hal yang menyesatkan. Sebuah sistem harus berada dalam keseimbangan sosial yang menjaga dinamika organisasi.
3. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus. Seperti telah disebutkan di atas, budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku itu sendiri merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap pegawai. Ketika pegawai masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian antara pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang dimiliki pegawai ke dalam pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Melakukan perubahan budaya kerja berarti melakukan usaha memasukkan nilai-nilai dan cara-cara kerja baru untuk organisasi.

### C. PENGORGANISASIAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

#### 1. PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA

Dalam rangka pengembangan budaya kerja, setiap perangkat daerah dan unit kerja agar membentuk kelompok budaya kerja. Kelompok budaya kerja akan melaksanakan sosialisasi dan internalisasi nilai-nilai dalam mengembangkan budaya kerja melalui diskusi-diskusi. Diskusi yang dilakukan bertujuan untuk:

- a. memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
- b. merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;
- c. memastikan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;

- d. memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja serta mendorong berkembangnya budaya inovatif melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; dan
- e. merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

Untuk memastikan diskusi berjalan dengan lancar, maka diperlukan adanya peran-peran sebagai berikut:

- a. penanggung jawab, bertugas untuk memastikan terlaksananya diskusi-diskusi, dan mendorong kelompok untuk tetap aktif;
- b. fasilitator, bertugas untuk memfasilitasi dan mengarahkan diskusi kelompok dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggung jawab;
- c. ketua kelompok, berperan serta dalam kelompok, menciptakan hubungan yang baik antara kelompok dengan penanggung jawab dan fasilitator dan mendorong kelompok untuk terus melakukan aktivitas yang direncanakan;
- d. anggota kelompok, bertugas hadir dan berperan aktif dalam diskusi kelompok dan bekerjasama untuk melaksanakan kesepakatan dalam diskusi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

## 2. PEMBENTUKAN AGEN PERUBAHAN

Disamping membentuk kelompok budaya kerja, dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali, maka perlu dibentuk pula agen perubahan pada seluruh Perangkat Daerah dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali. Agen Perubahan adalah individu/kelompok terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.

Kriteria bagi individu organisasi untuk dapat dipilih menjadi Agen Perubahan adalah:

- a. berstatus sebagai ASN;
- b. tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai;
- c. bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;
- d. taat aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten terhadap penegakan aturan disiplin dan kode etik;
- e. mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya; dan
- f. inovatif dan proaktif terkait dengan pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Dalam penetapan agen perubahan secara formal maka harus ditetapkan dengan keputusan pimpinan instansi yang didalamnya memuat penetapan agen perubahan, peran, tugas dan fungsi agen perubahan serta jangka waktu agen perubahan.

## 2. PERAN DAN TUGAS AGEN PERUBAHAN

Peran dan tugas Agen Perubahan adalah sebagai berikut:

- a. sebagai katalis, yang bertugas memberikan keyakinan kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya masing-masing tentang pentingnya perubahan unit kerja menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- b. sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik;
- c. sebagai pemberi solusi, yang bertugas memberikan alternatif solusi kepada para pegawai atau pimpinan di lingkungan unit kerja yang menghadapi kendala dalam proses berjalannya perubahan unit kerja menuju unit kerja yang lebih baik;
- d. sebagai mediator, yang bertugas membantu memperlancar proses perubahan, terutama menyelesaikan masalah yang muncul dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan membina hubungan antara pihak-pihak yang ada di dalam dan pihak di luar unit kerja terkait dengan proses perubahan; dan
- e. sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

## 3. RENCANA TINDAK AGEN PERUBAHAN

Agar tugas dan peran Agen Perubahan dapat efektif dan efisien serta dapat diukur keberhasilannya, maka Agen Perubahan wajib menyusun rencana tindak secara konkret dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. rencana tindak Agen Perubahan adalah rencana tindak individu dan kelompok yang disusun dan diimplementasikan oleh masing-masing Agen Perubahan dalam berperilaku melaksanakan tugas keseharian dalam unit kerja masing-masing maupun pada tingkat Instansi Pemerintah.
- b. penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus sesuai dengan kebutuhan di unit kerja organisasi. Oleh karena itu, Substansi rencana tindak Agen Perubahan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi, isu strategis, rencana aksi dan roadmap Reformasi Birokrasi masing-masing Instansi Pemerintah.
- c. penyusunan rencana tindak Agen Perubahan harus memperhatikan prinsip-prinsip perencanaan yang baik, yaitu antara lain :

- 1) spesifik, yaitu rencana tindak harus merumuskan dengan jelas hasil yang akan dicapai dan fokus kegiatan yang akan dilaksanakan berdasarkan analisis dan identifikasi permasalahan;
  - 2) terukur, yaitu rencana tindak harus memiliki indikator kinerja dan target agar dapat diukur keberhasilannya;
  - 3) logis, yaitu rencana kerja harus disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dan realistis untuk dapat dicapai;
  - 4) periode waktu, yaitu rencana kerja harus memiliki periode waktu yang jelas.
- d. rencana tindak Agen Perubahan dapat terintegrasi dalam perilaku dan sasaran kerja pegawai (SKP) individu pegawai

Berdasarkan pada rencana tindak yang telah ditetapkan, Agen Perubahan melaksanakan rencana tindak yang telah ditetapkan secara konsisten dan penuh kesungguhan. Pelaksanaan rencana tindak hendaknya dapat diadministrasikan sehingga dapat dimonitor dan evaluasi perkembangannya.

#### 4. MONITORING DAN EVALUASI

Untuk konsistensi Agen Perubahan dalam melakukan proses perubahan melalui pelaksanaan monitoring dan evaluasi (monev) secara berkala.

##### 1. Subtansi Monev

Monev secara berkala atas pembangunan Agen Perubahan perlu dilakukan dengan tujuan untuk mengukur efektivitas proses dan hasil atas pelaksanaan perubahan serta memberikan umpan balik (*feedback*) perbaikan secara berkelanjutan dalam membangun Agen Perubahan yang andal. Oleh karena itu, pelaksanaan monev perlu difokuskan pada perkembangan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah disusun. Apabila terdapat permasalahan dan kendala dalam pelaksanaan rencana tindak implementasi perubahan, Agen Perubahan dapat menyampaikan permasalahan serta usulan alternatif solusinya kepada pimpinan secara tertulis langsung dan berjenjang.

##### 2. Pihak Yang Melakukan Monev

Monev berkala dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Monev internal dilakukan sendiri oleh masing-masing Agen Perubahan, dan Monev eksternal dilakukan oleh Pimpinan/Tim Reformasi Birokrasi.

### 3. Mekanisme Pelaporan Monev

Mekanisme pelaksanaan monev dilakukan sejalan dengan pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Monev Internal Agen Perubahan
  - a. setiap Agen Perubahan memonitor perkembangan capaian hasil dan proses pelaksanaan rencana tindak Agen Perubahan yang telah ditetapkan;
  - b. hasil pelaksanaan monev dituangkan dalam bentuk laporan tertulis secara sederhana. Laporan monev minimal memuat informasi perkembangan pelaksanaan rencana kerja Agen Perubahan, permasalahan/hambatan dan kendala yang dihadapi serta usulan alternatif pemecahan masalah/hambatan dan kendala; dan
  - c. laporan monev disampaikan kepada pimpinan Instansi Pemerintah, dengan tembusan pimpinan unit kerja dan tim Reformasi Birokrasi.
- 2) Monev Eksternal Agen Perubahan

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan monev eksternal adalah:

  - a. pelaksanaan monev dilakukan secara berkala dan tahunan;
  - b. pelaksanaan monev dilakukan melalui penelaahan laporan yang diterima dari Agen Perubahan dan pengolahan informasi yang diperoleh langsung di lapangan; dan
  - c. mekanisme monev secara khusus dapat diatur oleh masing-masing Instansi Pemerintah.

### 4. Tindak Lanjut Hasil Monev

Berdasarkan hasil Monev, Pimpinan Instansi Pemerintah berkewajiban memberikan arahan dan solusi kepada individu maupun Agen Perubahan terhadap permasalahan yang dihadapi Agen Perubahan dalam mengimplementasikan rencana tindaknya.

## BAB IV PENUTUP

Pengembangan Budaya Kerja dimaksudkan untuk menanamkan nilai-nilai budaya kerja kepada ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Boyolali. Berdasar pada pedoman ini seluruh Perangkat Daerah berkewajiban mengimplementasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan dengan memperhatikan kondisi internal masing-masing.

Melalui penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja ASN ini, diharapkan akan mampu memperbaiki persepsi, pola pikir dan perilaku serta meningkatkan kinerja ASN dan kinerja pemerintah daerah yang selanjutnya akan mendukung terwujudnya visi dan misi Pemerintah Kabupaten Boyolali.

Seluruh Pimpinan Perangkat Daerah dengan dasar pedoman ini berkewajiban untuk meningkatkan kinerja ASN di lingkungan Perangkat Daerah masing-masing dengan pembentukan agen perubahan. Dengan adanya Agen Perubahan diharapkan adanya peningkatan integritas individu anggota organisasi sehingga dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, serta adanya peningkatan kinerja individu anggota organisasi birokrasi yang memiliki etos kerja yang tinggi dan bekerja secara profesional sehingga mampu mendorong terwujudnya pencapaian target-target kinerja organisasi yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya akan terwujud pemerintahan yang baik (*Good Governance*) di Kabupaten Boyolali.

BUPATI BOYOLALI, f  
  
f · SENO SAMODRO

