

LAMPIRAN  
SURAT EDARAN BUPATI  
BANYUMAS  
NOMOR 061.2/5447  
TENTANG  
PEDOMAN BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH  
PEMERINTAH KABUPATEN  
BANYUMAS

PEDOMAN BUDAYA KERJA APARATUR  
PEMERINTAH KABUPATEN BANYUMAS

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pemerintah Daerah dan DPRD adalah penyelenggara pemerintahan daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar 1945, sedangkan Pemerintah Kabupaten/Kota (Pemkab/Pemkot) terdiri atas Bupati /Walikota dan Perangkat Daerah, yang meliputi Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Kelurahan.

Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan di daerah dapat diukur dari berbagai indikator capaian program yang telah dirumuskan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik akan didukung oleh aparatur pemerintah yang memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi. Etos kerja dapat muncul jika lembaga, organisasi, atau pemerintahan di daerah mempunyai budaya kerja yang dijadikan

pedoman dalam menjalankan tugas penyelenggaraan pemerintahan, sedangkan budaya kerja tercipta karena adanya budaya organisasi di setiap lembaga yang ada di pemerintah daerah.

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggotanya dan yang membedakan antara satu organisasi dengan lainnya ( Robbins, dalam Romli, 2014: 195 ). Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah kabupaten, budaya organisasi dapat dipandang sebagai sistem bersama yang dianut aparatur pemerintah , yang dapat membedakan dengan pemerintah kabupaten lainnya.

Budaya pemerintah kabupaten juga dapat dipandang sebagai : (1) nilai – nilai dominan yang didukung oleh pemerintah kabupaten, (2) falsafah yang menuntun kebijakan pemerintah daerah kabupaten, aparatur atau pegawai, dan *stake holder*, (3), cara aparatur melakukan pekerjaan di tempat tugasnya, (4) asumsi dan kepercayaan mendasar yang terdapat di antara aparatur pemerintah kabupaten.

Dalam perspektif aparatur sipil negara atau pegawai, budaya pemerintah kabupaten memiliki peran penting, yaitu: membantu pengembangan rasa memiliki dan jatidiri aparatur, mengembangkan keterkaitan antara aparatur dengan pemerintah daerah kabupaten, membantu stabilitas pemerintahan sebagai suatu sistem, dan menyajikan pedoman perilaku aparatur.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir ( *mind set* ) dan budaya kerja ( *culture set* ). Reformasi birokrasi pada dasarnya bertujuan ununtuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. ( lampiran Permen PAN dan RB RI, Nomor 39 Tahun 2012 ).

Selanjutnya untuk mempercepat keberhasilan proses perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur di lingkungan kementerian / lembaga dan pemerintah daerah, disusun acuan yang dapat digunakan sebagai landasan dalam bentuk pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku .

Pemerintah Kabupaten Banyumas dengan segala potensi sumber daya yang dimilikinya memerlukan budaya organisasi atau budaya pemerintahan yang dapat dijadikan pedoman kinerja aparatur pemerintahannya. Keluhan seputar pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas menunjukkan bahwa budaya kerja pemerintahan masih belum menjadi pedoman yang disepakati bersama.

Kualitas pelayanan aparatur yang rendah juga dapat disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, pemanfaatan teknologi dan budaya adaptif yang lemah. Pemanfaatan teknologi tidak dibarengi upaya peningkatan kecakapan sumber daya manusia ( SDM ) aparatur pemerintahan. Kedua, mentalitas priyayi yang masih kuat menghinggapi aparatur pemerintahan di Banyumas, mulai dari tingkat desa, kecamatan, hingga kabupaten. Akibatnya, aparatur yang digaji dari uang negara itu bukan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, tetapi justru minta dilayani. Ketiga, tata kelola pemerintahan masih diwarnai nilai-nilai tradisional yang kurang mendukung terciptanya *good governance*. Keempat, belum adanya budaya kerja pemerintahan atau budaya kerja aparatur yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik. ( Chusmeru, 2009 ).

Budaya kerja aparatur pemerintahan dapat dilihat dari sikap dan perilaku mereka di lingkungan kerja. Oleh sebab itu, budaya kerja aparatur di suatu daerah akan berbeda dengan daerah lainnya, karena budaya kerja selanjutnya akan menjadi ciri atau kepribadian yang khas dari pemerintah daerah . Sumber budaya kerja suatu daerah dapat berasal dari norma, nilai, kepercayaan, budaya, maupun motto yang dimiliki suatu daerah.

Secara historis Pemerintah Kabupaten Banyumas memiliki

motto ***Banyumas SATRIA*** yang dituangkan dalam Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Banyumas Nomor 130/1207/1988. Motto tersebut merupakan motivasi dan etos kerja masyarakat di wilayah Banyumas. Pemerintahan Kabupaten Banyumas didukung oleh masyarakat yang memiliki kepribadian terbuka ( *Cablaka* ), akomodatif (*supel*), ulet, dan ramah.

Masyarakat Banyumas juga dikenal sangat mencintai budaya daerahnya yang sarat dengan nilai – nilai sosial, moral, dan bila dikembangkan lebih jauh dapat menjadi landasan budaya kerja di pemerintahan. Motto *Banyumas SATRIA* mengandung makna sikap mental yang baik hati, jujur, dan gagah berani. Dengan demikian reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan yang ingin dicapai identik dengan sikap mental SATRIA. Penerapan motto Banyumas SATRIA menjadi Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas disesuaikan dengan dinamika perkembangan birokrasi dan tuntutan pelayanan publik.

#### B. Tujuan Pedoman Budaya Kerja

1. Pedoman Budaya Kerja dijadikan acuan bagi aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas dalam menjalankan tugas.
2. Pedoman Budaya Kerja dijadikan landasan moral atau etika aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas.
3. Pedoman Budaya Kerja ditanamkan ke dalam sikap, perilaku dan lingkungan kerja aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas

#### C. Manfaat Pedoman Budaya Kerja

1. Pedoman Budaya Kerja diharapkan mampu menciptakan sikap, perilaku, dan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya motto *Banyumas SATRIA*
2. Pedoman Budaya Kerja diharapkan mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja aparatur Pemerintah Kabupaten

Banyumas.

Pedoman Budaya Kerja diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas.

#### D. Konsep Budaya Organisasi dan Budaya Kerja

##### 1. Budaya Organisasi

Istilah budaya perusahaan ( *corporate culture* ) sering diganti atau disamakan dengan budaya organisasi ( *organization culture* ). Dalam konteks pemerintahan daerah kabupaten, budaya organisasi dengan demikian dapat diartikan pula sebagai budaya pemerintahan. Robbins dan Judge ( dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2011: 149 ) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain.

Sistem makna bersama yang dianut organisasi merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Adapun karakteristik budaya organisasi terdiri dari:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yakni sejauhmana karyawan didorong agar bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian pada hal – hal rinci ( *detail* ), yakni sejauhmana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis, dan perhatian pada hal – hal *detail*.
- c. Orientasi hasil, yakni sejauhmana pihak manajemen lebih fokus pada hasil daripada fokus kepada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang, yakni sejauhmana keputusan – keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang – orang yang ada dalam organisasi.
- e. Orientasi tim, yakni sejauhmana kegiatan – kegiatan kerja

diorganisasikan kepada tim daripada individu – individu.

- f. Keagresifan, yakni sejauhmana orang bersikap agresif dan kompetitif daripada santai.
- g. Stabilitas, yakni sejauhmana kegiatan – kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan.

Untuk mendapatkan gambaran secara lengkap tentang budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing – masing karakteristik tersebut berada dalam suatu kontinum, mulai dari yang rendah sampai yang tinggi. Oleh karena itu, budaya organisasi bisa menjadi kuat, bisa juga lemah; tergantung pada kepaduan, konsensus nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan bersama.

Budaya organisasi yang kuat mencerminkan nilai – nilai inti yang dipegang teguh dan dijunjung bersama. Sedangkan budaya organisasi yang lemah dapat menjadi sumber penyakit bagi pengembangan organisasi. Organisasi yang sakit ditandai oleh anggota organisasi yang mengalami frustrasi karena selalu menjadi kambing hitam setiap kali terjadi kegagalan yang berasal dari kesalahan keputusan. Organisasi yang sakit juga menjadikan anggotanya objek kecurigaan dan mendapat perlakuan semena – mena karena dianggap bodoh dan tidak becus, yang pada akhirnya akan kehilangan kepercayaan. ( Hardjana, 1997 : 10 )

Budaya kuat pada dasarnya tidak tampil lewat satu bentuk atau seragam, karena bentuk suatu budaya organisasi selain ditentukan oleh pimpinan dan karyawan, juga dipengaruhi jenis bisnis, teknologi, resiko, dan kebutuhan umpan balik. Selanjutnya Luthans ( dalam Romli, 2014 : 197 ) menyebutkan sejumlah karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu:

- a. Aturan – aturan perilaku yaitu bahasa, terminologi, ritual yang biasa digunakan oleh anggota organisasi.
- b. Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk

bagaimana melakukan sesuatu.

- c. Nilai – nilai dominan merupakan nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misal tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja.
- d. Filosofi adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal – hal yang disukai para karyawan dan pelanggan, seperti “Kepuasan Anda adalah harapan Kami”, “Konsumen adalah Raja”, “Melayani dengan Sepenuh Hati”, dan sebagainya.
- e. Peraturan – peraturan yaitu aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
- f. Iklim organisasi merupakan keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal – hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi, dan bagaimana para anggota mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar.

Fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai proses integrasi internal dan adaptasi eksternal. Proses integrasi internal memberi arahan kepada para anggota untuk bersatu dan saling mengerti satu sama lain dalam berinteraksi. Sebagai proses adaptasi eksternal, budaya organisasi akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespon perubahan, persaingan, inovasi, dan pelayanan kepada publik.

Budaya organisasi perlu ditanamkan kepada para anggotanya. Beberapa bentuk penanaman budaya organisasi, yaitu:

- a. Penceritaan kisah ( *stories* ): budaya organisasi dapat ditanamkan melalui penceritaan kisah – kisah tentang para pendiri organisasi, kesuksesan organisasi, pengurangan tenaga kerja, reaksi organisasi terhadap kesalahan masa lalu, dan penanganan organisasi.

- b. Ritual : adalah serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai – nilai dasar organisasi, tujuan penting organisasi, dan orang – orang penting dalam organisasi. Misalnya, lagu atau nyanyian tentang organisasi atau budaya kerja.
- c. Simbol – simbol material : misalnya penataan ruangan kantor, kendaraan dinas, pakaian seragam, spanduk, baliho, poster, *billboard*, selebaran, dan sebagainya.
- d. Bahasa : penggunaan bahasa untuk melestarikan budaya kerja. Misalnya istilah atau akronim yang menggambarkan budaya kerja.

Mengingat bahwa budaya organisasi adalah hasil proses belajar dalam interaksi sosial, dan merupakan sistem nilai yang dianut dan dihayati bersama oleh para anggotanya, maka perlu terus ditanamkan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

## 2. Budaya Kerja

Kerja adalah proses penciptaan nilai pada suatu unit sumber daya. Suatu kerja tidak selamanya bernilai ekonomis, tetapi juga nilai psikologis, sosial, dan spiritual; seperti relaksasi, rekreasi, ketenangan, dan kedamaian, yang membuat kegiatan orang memperoleh semangat baru. ( Ndraha, 2005: 203 ). Adapun nilai kerja yang diperoleh adalah setiap nilai yang dihasilkan ( *output* ) melalui kerja sebagai proses ( *through put* ), dan nilai yang dirasakan oleh penerima melalui penggunaan atau penikmatannya ( *outcome* ), dalam bentuk nilai baru, nilai tambah, dan nilai lebih.

Inti dari nilai kerja adalah etos kerja. Etos merupakan komponen budaya, kekuatan pendorong atau penggerak, sehingga manusia siap bekerja keras. Beberapa kalangan menyebut budaya kerja identik dengan etos kerja. Keluaran etos

atau budaya kerja antara lain produktivitas dan kualitas kerja. Sebagai inti budaya, etos atau budaya kerja dapat diukur dengan tinggi atau rendah, kuat atau lemah, bukan dengan baik – buruk atau benar – salah.

Selain etos kerja, dikenal pula etika kerja yang berhubungan dengan kesadaran etis tentang kerja. Kesadaran etis merupakan peristiwa rohani yang terjadi di dalam kalbu atau nurani manusia. Ketika berhadapan dengan berbagai pilihan, ia akan memilih dengan bebas, membuat keputusan batin, dan bertanggung jawab atas pilihannya. Beberapa contoh etika kerja, yaitu: Kerja adalah Rahmat, Kerja adalah Amanah, Kerja adalah Panggilan, Kerja adalah Ibadah, Kerja adalah Seni, Kerja adalah Pelayanan, dan sebagainya.

Budi Paramita ( dalam Ndraha, 2005: 208 ) mengatakan bahwa budaya kerja adalah sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia. Budaya kerja terdiri dari sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai, atau semata – mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.

Perilaku pada waktu bekerja, misalnya rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, hati – hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, dan sebagainya. Sikap dan perilaku saling berkaitan, karena dari sikap terhadap pekerjaan akan lahir perilaku di saat bekerja. Misal, seseorang yang mempunyai pendirian bahwa kerja adalah ibadah, lahir sikap bersemangat terhadap pekerjaan. Selanjutnya, dari sikap bersemangat muncul perilaku rajin, tidak cepat lelah, sungguh – sungguh, ramah, tabah, teliti, dan sebagainya.

Lingkungan kerja juga berperan dalam budaya kerja, karena pada dasarnya manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan segala peralatan atau teknologi agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Perilaku menentukan cara bagaimana seseorang menggunakan alat di lingkungan kerjanya. Seorang yang berperilaku teliti dan hati – hati menggunakan alat yang tepat dengan cara yang benar dalam bekerja. Alat yang bagus di tangan yang sembrono akan membuat alat cepat rusak. Dengan demikian, sikap, perilaku, dan lingkungan kerja perlu mendapat perhatian ketika hendak merumuskan, menerapkan, dan menanamkan budaya kerja.

E. Pedoman Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas

Pedoman budaya kerja aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas bersumber dari motto *Banyumas SATRIA*. Nilai Budaya Kerja adalah sebagai berikut:

<b>Unsur <i>Motto</i> Banyumas</b>	<b>Nilai Budaya Kerja</b>
<b>S</b>	Sopan
<b>A</b>	<i>Andarbeni</i>
<b>T</b>	Transparan
<b>R</b>	Rapih
<b>I</b>	Integritas
<b>A</b>	Adil

Adapun Perilaku Utama dari masing – masing Nilai Budaya Kerja tersebut adalah:

<b>No</b>	<b>Nilai Budaya Kerja</b>	<b>Perilaku Utama</b>
1	Sopan	a. Bersikap sopan dan ramah terhadap sesama aparatur pemerintah

		b. Bersikap sopan dan ramah terhadap publik
2	<i>Andarbeni</i>	a. Merasa bertanggung jawab sebagai aparatur pemerintah b. Merasa memiliki budaya Banyumasan
3	Transparan	a. Menunjukkan keterbukaan dalam proses dan hasil kerja b. Menunjukkan keterbukaan terkait pelayanan publik c. Terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan
4	Rapih	a. Bersih diri aparatur b. Bersih tempat kerja c. Bersih lingkungan kerja
5	Integritas	a. Ingat pada Sumpah dan Janji Aparatur dan Abdi Negara b. Ingat pada peraturan perundangan yang berlaku c. Ingat pada <i>sesanti</i> logo Pemerintah Kabupaten Banyumas ' <i>Rarasing Rasa Wiwaraning Praja</i> '
6	Adil	a. Berperilaku adil kepada semua aparatur b. Berperilaku adil dalam pelayanan publik

Sedangkan Pengukuran Keberhasilan dari Nilai Budaya Kerja adalah:

No	Nilai Budaya	Pengukuran Keberhasilan
----	--------------	-------------------------

	<b>Kerja</b>	
1	Sopan	<p>a. Bersikap sopan, bertegur sapa, memberikan salam dan senyum kepada sesama aparatur pemerintah di lingkungan kerja</p> <p>b. Memberikan salam dengan sapaan “<i>Sugeng Enjang, Sugeng Siang, Sugeng Nдалu</i> “ waktu bertatap muka maupun di telepon, dan senyum pada saat memberikan pelayanan kepada publik</p> <p>c. Mengajukan pertanyaan secara sopan dan ramah kepada publik terkait pelayanan yang diharapkan</p> <p>d. Bersikap sabar pada saat memberikan pelayanan</p> <p>e. Menyampaikan maaf dan terima kasih kepada publik terkait pelayanan yang diberikan</p>
2	<i>Andarbeni</i>	<p>a. Aparatur pemerintah tidak melempar tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan</p> <p>b. Mentaati ketentuan jam kerja</p> <p>c. Tingkat kehadiran aparatur pemerintah tinggi</p> <p>d. Berkomunikasi dengan sesama aparatur pemerintah menggunakan bahasa Banyumasan pada setiap Kamis</p> <p>e. Menggunakan pakaian adat Banyumasan saat bekerja pada setiap Kamis</p> <p>f. Mementaskan kesenian Banyumasan pada saat acara perayaan hari-hari besar nasional atau acara resmi tertentu</p>

3.	Transparan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menunjukkan keterbukaan dalam proses dan hasil kerja</li> <li>b. Menunjukkan keterbukaan terkait pelayanan publik</li> <li>c. Terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan</li> </ul>
4.	Rapih	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bersih diri aparatur</li> <li>b. Bersih tempat kerja</li> <li>c. Bersih lingkungan kerja</li> </ul>
5.	Integritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ingat pada Sumpah dan Janji Aparatur dan Abdi Negara</li> <li>b. Ingat pada peraturan perundang-undangan yang berlaku</li> <li>c. Ingat pada <i>sesanti</i> logo Pemerintah Kabupaten Banyumas '<i>Rarasing Rasa Wiwaraning Praja</i>'</li> </ul>
6.	Adil	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Berperilaku adil kepada semua aparatur</li> <li>b. Berperilaku adil dalam pelayanan publik</li> </ul>

## BAB II

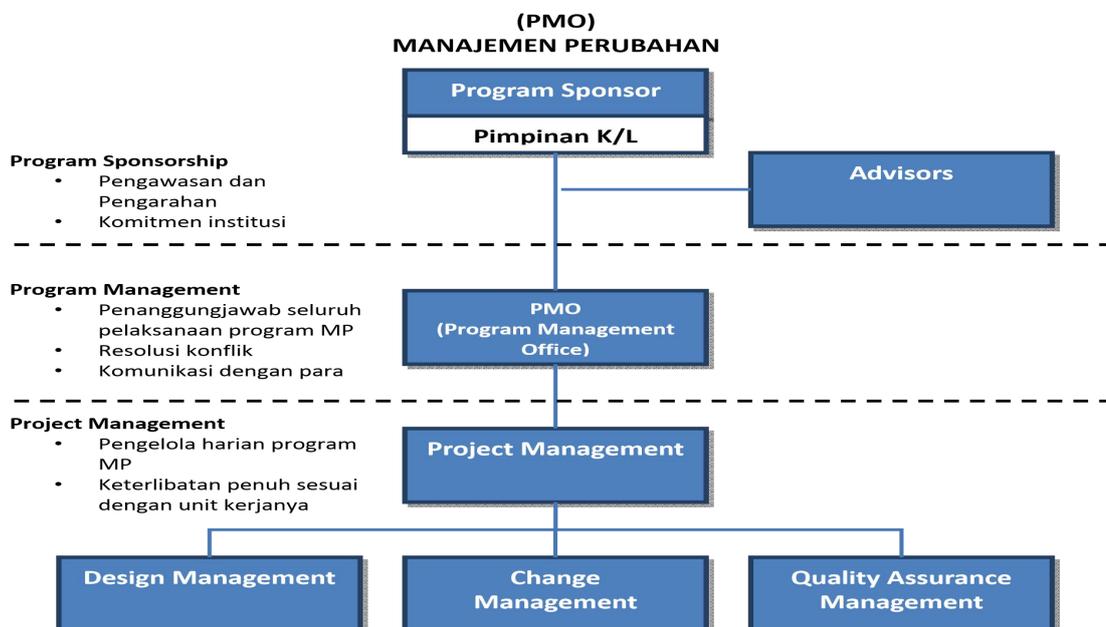
### STRUKTUR *PROGRAM MANAGEMENT OFFICE* (PMO) DAN KELOMPOK BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH

## A. Struktur *Program Management Office* (PMO)

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

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

### **STRUKTUR PROGRAM MANAGEMENT OFFICE**



Mengingat penting dan besarnya cakupan aktivitas manajemen perubahan, PMO dibentuk untuk membantu Tim

Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. Dalam Tim Pelaksana (*Project Management*) terdapat 3 (tiga) sub tim, yaitu sub tim *Design Management*, sub tim *Change Management*, dan sub tim *Quality Assurance (QA) Management*. Setiap sub tim memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam pengelolaan perubahan, yaitu:

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

Pengorganisasian manajemen perubahan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas adalah sebagai berikut :

<b>Tingkatan/Jabatan</b>	<b>Pejabat</b>
Program Sponsorship	Bupati
Advisor	Sekda/Inspektur
Program Management	Kepala SKPD
Project Manajement	Ka Kantor/Kabid
Design Management, Change Management, dan Quality Assurance Management	Kepala Seksi

#### B. Struktur Organisasi Kelompok Budaya Kerja (KBK)

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas, maka masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas perlu membentuk 1 (satu) atau lebih Kelompok Budaya Kerja (KBK) sesuai dengan kondisi dan kebutuhan, yang keanggotaannya meliputi pejabat struktural dan fungsional umum (staf) yang ada di masing-masing SKPD. Masing-masing KBK diberi nama, yang penggunaan nama KBK tersebut dapat dari nama binatang, bunga atau lainnya

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, bahwa Kelompok budaya kerja dibentuk ditingkat unit kerja/satuan kerja (SATKER). Pembentukan kelompok di setiap unit kerja/SATKER dipilih dengan pertimbangan, antara lain:

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

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

1. Memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan;
2. Merumuskan aplikasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari;
3. Memastikan peran dan tanggungjawab masing-masing anggota dalam aplikasi nilai-nilai tersebut;
4. Memecahkan masalah dalam rangka membangun budaya kerja

serta mendorong berkembangnya **budaya inovatif** melalui pendekatan aktif pembelajaran terhadap inovasi yang dilakukan oleh instansi lain baik secara nasional maupun internasional; dan

5. Merumuskan dan menyetujui mekanisme kerja yang akan dijalankan.

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

1. Penanggungjawab, bertugas: memastikan terlaksananya diskusi-diskusi, dan mendorong kelompok untuk tetap aktif.
2. Fasilitator, bertugas: memfasilitasi dan mengarahkan diskusi kelompok, mengikuti perkembangan dan melaporkan aktivitas kelompok kepada penanggungjawab serta terus mendorong kelompok untuk melakukan aktivitas sesuai jadwal.
3. Ketua kelompok, bertugas: berperan serta dalam kelompok dan diskusi kelompok, menciptakan hubungan yang baik antara kelompok dengan penanggungjawab dan fasilitator, bersama dengan fasilitator melaporkan perkembangan aktivitas kelompok pada penanggungjawab serta mendorong kelompok untuk terus melakukan aktivitas-aktivitas yang telah direncanakan.
4. Anggota kelompok, bertugas: hadir dan berperan serta aktif dalam diskusi kelompok, bekerjasama dengan seluruh anggota kelompok serta melaksanakan kesepakatan dalam diskusi sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

Struktur organisasi KBK di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas adalah sebagai berikut :

1. Kelompok Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di Sekretariat Daerah

No	Pejabat dan SKPD	Kedudukan Dalam Tim	Tugas
1.	Sekretaris Daerah	Pembina	Memberikan bimbingan dan pembinaan
2.	Asisten Sekretaris Daerah	Koordinator	Menkoordinasikan, memberikan petunjuk dan arahan pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja pada Bagian di lingkungannya.
3.	Masing-masing Kepala Bagian	Ketua merangkap anggota	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
4.	1 Kasubag pada masing-masing Bagian	Sekretaris merangkap anggota	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
5.	Seluruh Pejabat Eselon IV	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
6.	Pejabat Fungsional Umum (staf)	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

2. Kelompok Budaya Kerja (KBK) Aparatur pada Sekretariat DPRD

No	Pejabat dan SKPD	Kedudukan Dalam Tim	Tugas
----	------------------	---------------------	-------

1.	Sekretaris DPRD	Ketua merangkap anggota	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Kepala Bagian	Sekretaris merangkap anggota	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh Pejabat Eselon IV	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
4.	Pejabat Fungsional Umum (staf)	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

3. Kelompok Budaya Kerja (KBK) Aparatur pada Inspektorat/ Badan/Kantor/ Dinas/RSUD/Satuan Polisi Pamog Praja

No	Pejabat dan SKPD	Kedudukan Dalam Tim	Tugas
1.	Kepala Inspektorat/ Badan/Kantor/ Dinas/RSUD/Satuan Polisi Pamog Praja	Ketua merangkap anggota	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Kabag Tata Usaha/Sekretaris/Kasubag Tata Usaha	Sekretaris merangkap anggota	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh Pejabat Eselon III dan IV	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
4.	Pejabat Fungsional	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

	Umum (staf)		
--	-------------	--	--

4. Kelompok Budaya Kerja (KBK) Aparatur pada Kecamatan dan Kelurahan

No	Pejabat dan SKPD	Kedudukan Dalam Tim	Tugas
1.	Camat/Lurah	Ketua merangkap anggota	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Sekretaris Kecamatan/ Sekretaris Kelurahan	Sekretaris merangkap anggota	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Seluruh Pejabat Struktural	Anggota	Melaksanakan kegiatan Kelompok Budaya Kerja
4.	Pejabat Fungsional Umum (staf)	Anggota	Melaksanakan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja

5. Kelompok Budaya Kerja (KBK) Aparatur pada UPT

No	Pejabat dan SKPD	Kedudukan Dalam Tim	Tugas
1.	Kepala UPT	Ketua merangkap anggota	Memberikan petunjuk dan arahan dalam pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
2.	Kepala Urusan Tata Usaha	Sekretaris merangkap anggota	Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan Kelompok Budaya Kerja
3.	Pejabat	Anggota	Melaksanakan kegiatan

	Fungsional Umum		Kelompok Budaya Kerja
--	--------------------	--	-----------------------

B. Pembentukan dan Persyaratan Kelompok Budaya Kerja (KBK)

1. Pembentukan KBK di setiap SKPD dan Satuan Organisasi yang ditetapkan dengan :
  - a. Keputusan Sekretaris DPRD untuk KBK Sekretariat DPRD;
  - b. Keputusan Inspektur / Kepala Badan / Kepala Kantor / Kepala Dinas/Kepala Satuan Polisi Pamog Praja untuk Inspektorat/ Badan/Kantor/ Dinas/Satuan Polisi Pamog Praja;
  - c. Keputusan Direktur untuk KBK RSUD;
  - d. Keputusan Kepala Bagian untuk KBK pada Bagian di Setda;
  - e. Keputusan Camat/Lurah untuk KBK Kecamatan/Kelurahan;
  - f. Keputusan Kepala Unit Pelaksana Teknis (UPT).
  
2. Persyaratan Organisasi KBK

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

- a. Ketua KBK sedapat mungkin dijabat oleh Ketua SKPD atau Satuan Organisasi yang tujuannya adalah untuk dapat lebih menggerakkan dan mengarahkan organisasi KBK itu sendiri.
- b. Sekretaris dan anggota KBK bisa berasal dari pejabat struktural, pejabat fungsional umum maupun pegawai administrasi. Namun yang diprioritaskan adalah pejabat struktural yang dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya dan tidak memandang pegawai senior atau junior.
- c. Keseluruhan anggota KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat persuasif, komunikatif, akomodatif,

demokratis dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja.

### BAB III

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

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

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

#### A. Sosialisasi

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

##### 1. Ceramah

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

budaya kerja, maka tema-tema ceramah yang diinginkan dapat dipesankan kepada penceramah yang bersangkutan.

## 2. Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS)

Pelatihan di kantor sendiri adalah pelatihan di kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri. Pelatihan di kantor sendiri biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek, dan dapat dilakukan sesering mungkin. Materi PKS budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu sesuai dengan waktunya, misalnya membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu seperti nilai tanggung jawab, nilai integritas, nilai profesionalisme atau yang lainnya. Materi PKS juga dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang muncul di sekitar kantor kita. PKS dapat diberikan baik oleh pejabat struktural, fungsional, KBK atau pegawai lain yang dianggap mampu.

## 3. Diskusi

Diskusi adalah pembahasan tema/masalah yang dilakukan oleh sekelompok orang, lebih bersifat arus informasi dua arah antara pemrasaran dengan peserta diskusi. Diskusi sebenarnya hampir sama dengan PKS, hanya bentuknya bisa lebih besar dari PKS. Seperti halnya pada PKS, materi diskusi juga dapat mengambil tema/masalah budaya kerja tertentu yang dianggap penting. Diskusi dapat diselenggarakan dengan pemrasaran tunggal atau diskusi panel, dan pemrasarannya dapat berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor.

## 4. Workshop

Workshop adalah suatu lokakarya yang isinya tidak hanya membahas masalah/informasi tertentu saja, tetapi disertai dengan latihan-latihan atau simulasi dengan tujuan agar para peserta dapat cepat memahami masalah yang disampaikan.

Sosialisasi budaya kerja dengan cara workshop hasilnya bisa lebih efektif dibanding dengan cara yang lainnya. Dengan cara workshop diharapkan para pegawai dapat dengan cepat memahami dan menghayati nilai-nilai dasar budaya kerja, selanjutnya mereka mampu menerapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

#### 5. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

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

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

Kurikulum tentang budaya kerja tersebut hendaknya dapat dimasukkan baik untuk diklat kepemimpinan maupun diklat teknis.

#### 6. Sosialisasi Melalui Media Massa

Melalui media massa seperti medaia cetak, elektronik maupun internet/website dapat mensosialisasikan/menyampaikan kepada masyarakat bahw instansi pemerintah telah melaksanakan pengembangan budaya kerja aparatur. Sosialisasi tersebut dimaksudnya untuk menunujan bahwa apratur pemerintah telah melaksanakan penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja sehingga dapat menjadi percontohan bagi

instansi-instansi pemerintah atau SKPD lainnya.

Dengan sosialisasi semacam ini diharapkan pula para pegawai akan lebih termotivasi untuk melaksanakan budaya kerja dengan sebaik-baiknya.

## B. Internalisasi

Internalisasi adalah kegiatan untuk menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja ke dalam jiwa setiap individu pegawai. Sasaran dari internalisasi adalah nilai-nilai dasar budaya kerja yang disampaikan dapat merasuk ke dalam jiwa setiap individu pegawai. Penjiwaan nilai-nilai dasar budaya kerja tersebut akan tercermin dari sikap dan perilaku para pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan internalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja bagi aparat pemerintah, antara lain dapat dilakukan dalam bentuk mind setting, outbond, workshop, atau yang lainnya.

Proses internalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja hasilnya akan lebih efektif apabila prakteknya di lapangan ada contoh dan keteladanan dari pimpinan. Yang dimaksud dengan pimpinan adalah pimpinan pada semua level organisasi, mulai dari pejabat yang paling atas (top manager) sampai dengan paling bawah (lower manager) termasuk ketua-ketua kelompok jabatan fungsional. Secara normatif pengembangan budaya kerja memang merupakan kewajiban semua pegawai, tetapi tanggung jawabnya ada pada pimpinan. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja sangat diperlukan.

## C. Institusionalisasi

Institusionalisasi adalah penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada seluruh unsur yang ada pada suatu organisasi. Sasaran dari institusionalisasi yaitu bahwa nilai-nilai dasar budaya kerja telah melembaga atau membudaya dalam suatu organisasi (corporate culture). Institusionalisasi budaya kerja akan terwujud apabila

semua peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja suatu organisasi (SKPD/Satuan Organisasi) telah mencerminkan semua nilai-nilai dasar budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, setiap SKPD harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit di bawahnya sampai unit-unit yang terkecil semuanya mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerjanya tersebut dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur, maupun teknis kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Selanjutnya semua sistem, prosedur dan teknik yang telah ditetapkan harus menjadi komitmen bagi semua pegawai yang ada pada unit organisasi tersebut. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai berarti organisasi bersangkutan telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, setiap SKPD harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit di bawahnya sampai unit-unit yang terkecil. Unit-unit terkecil tersebut termasuk di dalamnya adalah kelompok-kelompok jabatan fungsional. Dengan demikian setiap unit organisasi sampai unit-unit yang terkecil semuanya mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja tersebut dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur maupun teknis kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja.

Selanjutnya semua sistem, prosedur dan teknik kerja yang telah ditetapkan harus menjadi komitmen bagi semua pegawai yang ada pada unit organisasi bersangkutan. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai berarti organisasi bersangkutan telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai budaya kerja.

Dari uraian di atas jelas bahwa sasaran akhir dari pengembangan budaya kerja adalah terwujudnya institusionalisasi nilai-nilai dasar

budaya kerja. Dengan demikian hakekat pengembangan budaya kerja pada dasarnya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja, baik pada individu pegawai maupun institusi/lembaga. Untuk dapat mengetahui apakah institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja benar-benar diukur tingkat keberhasilan penerapannya. Untuk keperluan pengukuran tersebut maka setiap nilai-nilai dasar budaya kerja perlu dirinci unsur-unsurnya terlebih dahulu dan kemudian ditetapkan indikator keberhasilannya.

#### D. Penerapan Kelompok Budaya Kerja (KBK)

Dalam proses sosialisasi, internalisasi dan insatitusionalisasi nilai-nilai budaya kerja aparatur pemerintah pada setiap SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas, peranan KBK adalah sangatlah besar. KBK adalah kelompok kerja yang dibentuk secara khusus untuk membantu Pimpinan SKPD dalam hal penerapan dan pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah di lingkungannya.

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

Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut KBK harus selalu berkonsultasi dengan Pimpinan SKPD selaku penanggung jawab penerapan dan pengembangan nilai-nilai budaya kerja di lingkungannya, terutama dalam hal penentuan penyebab masalah dan pembuatan rencana tindakan, KBK harus meminta arahan dan persetujuan Pimpinan SKPD. Rencana tindakan yang telah ditetapkan akan menjadi kegiatan-kegiatan yang termuat dalam rencana kerja budaya kerja pada SKPD yang bersangkutan.

Rencana tindakan yang dibuat oleh KBK dengan persetujuan Pimpinan SKPD idealnya dirancang secara menyeluruh, yaitu

mencakup nilai-nilai dasar budaya kerja apa saja yang perlu dibenahi, peraturan-peraturan, sistem-sistem, prosedur-prosedur, dan teknik-teknik kerja apa saja yang harus diperbaiki di dalam SKPD yang bersangkutan. Setelah rencana tindakan disusun, maka semua unsur pimpinan dalam SKPD bertanggung jawab atas pelaksanaannya tergantung pada lingkup permasalahan apa yang harus diperbaiki.

BAB IV  
PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA  
APARATUR PEMERINTAH

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

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

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

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka langkah-langkah strategis dan merupakan prioritas yang perlu dilaksanakan secara sistemik, komprehensif dan berkelanjutan agar dapat mendukung keberhasilan penerapan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas, adalah :

A. Penerapan Nilai-nilai Budaya Kerja untuk Pengembangan Jati Diri, Sikap dan Perilaku.

1. Memahami Jati Diri

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

Dalam keadaan apapun manusia mempunyai hasrat untuk memenuhi kebutuhan jasmani maupun rohani sesuai dengan fitrahnya, untuk hidup, hak untuk keluarga dan mengamankan keturunan, hak untuk memperoleh keadilan dan hak untuk kebebasan pribadi, hak rasa aman lahir batin, hak atas kesejahteraan. Demikian pula hanya dengan aparatur pemerintah, karena sesuai dengan hak dan kewajibannya cenderung secara langsung mengaktualisasikan diri, mendapatkan pengakuan, penghargaan, kebanggan atas prestasi kerja, rasa memiliki dan bertanggung jawab untuk mengembangkan kepemimpinan, memperluas pengetahuan dan wawasan sehingga dapat menikmati makna hidup yang bahagia lahir dan batin.

Aparatur pemerintah sebagai figur individu, tentunya dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja sangat diharapkan mampu menjadi figur pribadi teladan yang dapat menampilkan jati dirinya sebagai aparatur pemerintah yang filosofi hidupnya lebih mengedepankan moral dan etika profesi. Pemahaman dan penghayatan terhadap nilai dan makna hidup, nilai agama dan pendidikan menjadi sangat penting bagi stiap aparatur pemerintah, karena akan sangat mempengaruhi pengembangan

sikap dan perilaku kerja yang profesional dan bertanggung jawab. Profesionalisme tanpa akhlak akan membuahkan sosok manusia yang cerdas intelektual tetapi bodoh secara moral sehingga kecerdasannya hanya akan memperdaya orang lain bahkan kecerdasannya dipakai untuk mencari selah serta justifikasi penyimpangan perilaku. Begitu juga nilai dan akhlak yang bersih tanpa profesionalisme tidak akan membuahkan kinerja yang optimal, sehingga kedua aspek ini merupakan bagian dari arah pengembangan budaya kerja aparatur pemerintah. Kedua aspek ini harus merupakan bagian dari arah pembentukan budaya kerja yang nyata. Manusia tidak cukup hanya bekerja keras, tetapi harus diimbangi dengan kerja cerdas dan spiritual (IQ, EQ, SQ) sesuai dengan moral dan peraturan yang berlaku.

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

- a. Bersujud dan pandai bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan nikmatNya, karena termasuk manusia yang beruntung untuk mendapat kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Esa menerima amanah sehingga memiliki kesempatan untuk berkarya beramal yang dapat digunakan sebagai bekal kelak di kemudian hari.
- b. Renungkan kembali dengan hati yang tenang, pikiran yang jernih serta mohon ridho dan bimbingan Tuhan Yang Maha Esa untuk memahami siapa jati diri kita sebenarnya apa yang selama ini dilakukan untuk kepentingan pribadi, keluarga, masyarakat, negara dan agama.
- c. Renungkan kembali dengan sungguh-sungguh apakah kelemahan dan kekurangan kita selama ini, kelebihan potensi dan bakat yang kita miliki.

- d. Tentukan dan perbaiki tujuan hidup kita sebagai wujud kebahagiaan dengan penuh makna sebagai makhluk yang mulia berdasarkan nilai-nilai luhur yang diyakini.
- e. Pegang teguh komitmen untuk mewujudkan tujuan dari isi hidup dalam melaksanakan setiap pekerjaan sebagai amanah dan amal soleh, ikhlas, jujur, profesional dan bertanggung jawab serta memohon bimbingan Tuhan Yang Maha Esa.
- f. Konsep encana kerja cermat dan realistis, laksanakan rencana kerja secara konsisten dan berkelanjutan dengan niat yang baik, ikhlas, jujur, profesional dan bertanggung jawab sesuai dengan hati nurani, norma, prinsip, sistem, etika, moral dalam lingkungan kerja.
- g. Lakukan evaluasi, introspeksi dan koreksi pribadi setiap saat, tetapkan hati dan tekad bahwa prestasi hari ini lebih baik dari kemarin dan prestasi hari esok harus lebih baik dari hari ini.

## 2. Peran Sikap dan Perilaku Aparatur Pemerintah

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

- a. Sebagai sosok aparatur pemerintah dalam konteks pekerjaan,

wajib melakukan kerjasama, saling mendukung, saling asah, asih, asuh dalam rangka peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.

- b. Sebagai pelaksana wajib mentaati hukum, kebijakan pimpinan dan prosedur/tata kerja, perintah serta petunjuk atasan, wajib loyal dan bertanggung jawab terhadap tugas, memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pimpinannya.
  - c. Sebagai seorang pemimpin wajib menjadi tauladan, maupun membimbing, mendidik, mengawasi dan mengembangkan kemampuan bawahan. Mempersiapkan pemimpin yang lebih baik masa mendatang, bersikap ***ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani***, bertindak tegas, arif, adil dan bijaksana.
  - d. Dalam kedudukannya sebagai kepala keluarga atau ibu rumah tangga berkewajiban untuk mencukupi kebutuhan sandang, pangan, papan, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan lahir dan batin keluarganya serta mampu menjadi teladan, pelindung, pendidik dan pengayom keluarganya dengan penuh kasih sayang dan tanggung jawab.
  - e. Sebagai warga negara, aparatur pemerintah mempunyai hak dan kewajiban yang sama dengan warga lainnya. Bahkan setiap aparatur pemerintah harus bersikap dan bertindak sebagai patriot bangsa, rela berkorban membela negara dan kepentingan negara, mengutamakan kewajiban tugas-tugas negara daripada kepentingan pribadi dan golongan.
3. Pengembangan Budaya Pelayanan di Lingkungan Aparatur Pemerintah

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

pemerintah yang melayani menjadi tuntutan publik yang harus diakomodasikan dan tuntutan perubahan internal aparatur pemerintah untuk melaksanakan kewajibannya sesuai dengan etika profesi yang diatur dalam ketentuan Peraturan Perundang-undangan. Oleh karena itu untuk mengembangkan budaya pelayanan di lingkungan aparatur pemerintah harus berpedoman pada hal-hal sebagai berikut :

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

## B. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja Melalui Pengembangan Kerjasama dan Dinamika

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

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

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

1. Ada komitmen dari pimpinan tertinggi instansi pemerintah dan para pemimpin unit kerja yang ada di bawahnya.
2. Disadarinya pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok merupakan salah satu cara penting untuk mengembangkan kemampuan SDM.
3. Nilai-nilai dasar pembentukan sikap dan perilaku positif dan produktif yang diterapkan dapat dimengerti dan dipahami dengan baik oleh pimpinan dan anggota kelompok.
4. Ada kesediaan pimpinan dan anggota untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan kebijakan serta metode kerja baru yang efisien.
5. Adanya rasa saling percaya antara bawahan dengan pimpinan dan antar anggota kelompok kerja.
6. Pengembangan kerjasama dan dinamika kelompok kerja terkait langsung dengan kepentingan pelaksanaan tugas pekerjaan dan masalah-masalah yang dihadapi.
7. Adanya perhatian yang cukup besar dari pimpinan dan partisipasi penuh dari para anggota.

8. Adanya tindak lanjut yang nyata atas hasil-hasil kelompok kerja untuk meningkatkan kinerja dan adanya dukungan sosial dari lingkungan kerjanya.
9. Dilaksanakan secara teratur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

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

- a. Tujuan/target konkrit yang bisa dipahami dan disepakati oleh para anggota kelompok.
  - b. Kejelasan tugas dan peran, fungsi masing-masing anggota dan mengetahui cara melakukan dengan baik.
  - c. Kejelasan aturan bagaimana mengahdapi dan menyelesaikan konflik antar kelompok kerja maupun dengan kelompok lain.
  - d. Menghindari pergantian atau perubahan susunan kelompok kerja secara berlebihan untuk menjaga stabilitas dan kontinuitas.
  - e. Menciptakan kelompok kerja yang kondusif untuk menjalin interaksi sosial yang efektif.
- C. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja untuk Memperbaiki Kebijakan Publik

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

Pada dasarnya setiap manusia dalam menjalankan kegiatannya mempunyai kebutuhan jasmani dan rohani. Kebutuhan jasmani terdiri dari :

1. Kebutuhan dasar (makan, minum, rumah, kesehatan, pendidikan, kebutuhan harga diri);
2. Kebutuhan transportasi dan komunikasi.

Sedangkan kebutuhan rohani, terdiri dari :

1. Kebutuhan rasa aman dan selamat;
2. Kebutuhan kebebasan;
3. Kebutuhan untuk diterima di masyarakat.

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

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

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

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

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

1. Memperjelas hubungan wewenang dan tanggung jawab antar lembaga legislatif, eksekutif dan yudikatif.
2. Penataan organisasi dan ketatalaksanaan penyelenggaraan

pemerintahan.

3. Menerapkan sistem pengendalian mutu kerja dalam peningkatan kinerja dan pelayanan masyarakat.
4. Perubahan sikap mental dan perilaku aparatur negara sebagai pelayan masyarakat.

#### D. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja untuk Memperbaiki Manajemen dan Pelayanan Publik

Dalam usaha memperbaiki sistem manajemen pemerintahan dan pelayanan masyarakat, perlu dilakukan analisis secara sistematis dan tepat sasaran. Harus diketahui apa yang akan diperbaiki, apa penyebab atau masalahnya dan bagaimana caramemperbaikinya. Analisis masalah dan perbaikan sistem manajemen harus memperhatikan ruang lingkup, kompleksitas masalah serta lingkungan kerja internal maupun eksternal. Hal ini dapat dilihat dari proses kegiatan, fungsi manajemen, unsur atau bidang kegiatan strategis manajemen yang perlu diperbaiki secara parsial mendalam (intensif) dan secara menyeluruh (komprehensif) untuk meningkatkan kinerja unit organisasi/instansi pemerintah.

Karena beragamnya organisasi pemerintah, baik ukuran besarnya organisasi, jenis, kedudukan, tugas pokok, fungsi, maupun ruang lingkungannya, maka dalam pedoman pengembangan budaya kerja ini dituangkan nilai-nilai budaya kerja untuk memperbaiki sistem manajemen dan pelayanan masyarakat.

Ciri-ciri pelayanan yang baik terhadap masyarakat sebagai berikut :

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

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

1. Perumusan visi, misi dan tujuan;
2. Perumusan masalah;
3. Sistem pengambilan keputusan;
4. Perencanaan terpadu;
5. Pengorganisasian yang tepat;
6. Pemberdayaan masyarakat;
7. Pengendalian pelaksanaan manajemen pelayanan masyarakat;
8. Pemeriksaan hasil kerja.

E. Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja untuk Meningkatkan Efektivitas Pengawasan dan Penegakan Hukum

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

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

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

Memperhatikan hal-hal tersebut di atas, maka untuk mengefektifkan pengawasan dan penegakan hukum perlu langkah-langkah sebagai berikut :

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

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

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

## BAB V

### PENUTUP

Pedoman pengembangan budaya kerja aparatur Pemerintah Kabupaten Banyumas ini disusun dalam rangka revitalisasi dan konkritisasi penerapan serta pengembangan nilai-nilai budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Banyumas, dengan mengacu pada pedoman ini seluruh SKPD berkewajiban mengimplementasikan secara menyeluruh dan berkelanjutan serta mengaplikasikannya dengan kondisi internal masing-masing.

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

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

BUPATI BANYUMAS,



ACHMAD HUSEIN

