



SALINAN

GUBERNUR SUMATERA UTARA

PERATURAN GUBERNUR SUMATERA UTARA

NOMOR 7 TAHUN 2026

TENTANG

PEDOMAN PENGUATAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

GUBERNUR SUMATERA UTARA,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan penerapan tata kelola pemerintahan yang baik, responsif, efektif, dan efisien, perlu didukung penguatan budaya kerja organisasi melalui perubahan perilaku dan pola pikir dengan meningkatkan kinerja, menumbuhkembangkan semangat dan etos kerja, serta tanggung jawab moral Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah;
- b. bahwa berdasarkan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai Aparatur Sipil Negara mengimplementasikan nilai dasar Aparatur Sipil Negara sehingga perlu pedoman dalam pelaksanaannya;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Gubernur tentang Pedoman Penguatan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah;

- Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor

- 5234) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2022 tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 143, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6801);
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 diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6856);
 4. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2023 tentang Provinsi Sumatera Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6864);
 5. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6897);
 6. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 187, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6402);

7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 751);
8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 2036) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 120 Tahun 2018 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 tentang Pembentukan Produk Hukum Daerah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 157);
9. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2022 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara (Lembaran Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2022 Nomor 8, Tambahan Lembaran Daerah Provinsi Sumatera Utara Nomor 64);
10. Peraturan Gubernur Nomor 9 Tahun 2023 tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah (Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2023 Nomor 9) sebagaimana diubah beberapa kali dan terakhir dengan Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 36 Tahun 2025 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 9 Tahun 2023 Tentang Susunan Organisasi Perangkat Daerah (Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2023 Nomor 36);

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN GUBERNUR TENTANG PEDOMAN PENGUATAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Gubernur ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Provinsi Sumatera Utara.
2. Pemerintah Daerah adalah Gubernur sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom .
3. Gubernur adalah Gubernur Sumatera Utara.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Gubernur dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
6. Budaya Kerja adalah sikap serta perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai (*values*) yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing.
7. Tim Budaya Kerja adalah organisasi non struktural pada Perangkat Daerah Provinsi yang menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja dalam menyelesaikan permasalahan organisasi untuk meningkatkan kinerja Perangkat Daerah.

Pasal 2

Peraturan Gubernur ini dimaksudkan untuk mewujudkan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan Pemerintah Daerah.

Pasal 3

Peraturan Gubernur ini bertujuan sebagai pedoman penguatan budaya kerja dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring serta evaluasi penerapan dan penguatan budaya kerja dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pasal 4

Ruang lingkup pengaturan dalam Peraturan Gubernur ini meliputi:

- a. sistematika;
- b. pelaksanaan;
- c. pembinaan, monitoring, dan evaluasi;
- d. penghargaan dan sanksi; dan
- e. pembiayaan.

BAB II

SISTEMATIKA

Pasal 5

- (1) Pedoman penguatan Budaya Kerja ASN disusun dengan sistematika sebagai berikut:
 - bab I : pendahuluan
 - bab II : gambaran umum
 - bab III : penerapan budaya kerja
 - bab IV : pemberian penghargaan dan sanksi
 - bab V : penutup
- (2) Pedoman penguatan budaya kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Gubernur ini.

BAB III

PELAKSANAAN

Pasal 6

- (1) Dalam melaksanakan penguatan Budaya Kerja dibentuk Tim Budaya Kerja pada setiap Perangkat Daerah.

- (2) Tim Budaya Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas untuk menggerakkan, memantau, dan mendampingi organisasi dalam menyelesaikan permasalahan organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip budaya kerja.
- (3) Susunan Tim Budaya Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Perangkat Daerah.

BAB IV

PEMBINAAN, MONITORING DAN EVALUASI

Pasal 7

- (1) Gubernur melakukan pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Daerah.
- (2) Pembinaan, monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan melalui Biro Organisasi yang membidangi Penguatan Budaya Kerja.
- (3) Biro Organisasi yang membidangi Penguatan Budaya Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) menyampaikan laporan hasil pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Daerah kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.
- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disampaikan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun atau sewaktu-waktu apabila diperlukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB V

PENGHARGAAN DAN SANKSI

Pasal 8

Gubernur memberikan penghargaan dan sanksi kepada Perangkat Daerah atas capaian implementasi budaya kerja BerAKHLAK.

Pasal 9

- (1) Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, berupa:
 - a. piagam penghargaan; dan
 - b. hadiah.
- (2) Penghargaan berupa hadiah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b diberikan sesuai dengan kemampuan keuangan Daerah dan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (3) Sanksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, berupa:
 - a. teguran lisan; dan/atau
 - b. teguran tertulis.

Pasal 10

- (1) Penghargaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8, diberikan kepada Perangkat Daerah dengan kategori:
 - a. sehat; dan
 - b. cukup sehat.
- (2) Sanksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diberikan kepada Perangkat Daerah dengan kategori:
 - a. tidak sehat; dan
 - b. sangat tidak sehat.
- (3) Pemberian penghargaan dan sanksi kepada perangkat daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.
- (4) Penilaian dalam pemberian penghargaan dan sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan oleh tim pemberian penghargaan/apresiasi Implementasi Budaya Kerja BerAKHLAK.
- (5) Susunan dan tugas Tim sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan dengan Keputusan Gubernur.

BAB VI

PENDANAAN

Pasal 11

Segala biaya yang timbul dari pelaksanaan Peraturan Gubernur ini dibebankan pada :

- a. anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan

- b. sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB VII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 12

Pada saat Peraturan Gubernur ini mulai berlaku, Peraturan Gubernur Nomor 4 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2022 Nomor 4) dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 13

Peraturan Gubernur ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Gubernur ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Provinsi Sumatera Utara.

Salinan sesuai dengan aslinya

KEPALA BIRO HUKUM,



SEPTILIA H. SIREGAR

PEMBINA UTAMA MADYA

NIP.19690421 199003 2 003

Ditetapkan di Medan

pada tanggal 6 Februari 2026

GUBERNUR SUMATERA UTARA,

ttd

MUHAMMAD BOBBY AFIF NASUTION

Diundangkan di Medan

pada tanggal 11 Februari 2026

Pj. SEKRETARIS DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA,

ttd

SULAIMAN HARAHAHAP

BERITA DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA TAHUN 2026 NOMOR 7

LAMPIRAN
PERATURAN GUBERNUR SUMATERA UTARA
NOMOR 7 TAHUN 2026
TENTANG
PEDOMAN PENGUATAN BUDAYA KERJA
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN
PEMERINTAH DAERAH

BAB I
PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pengaturan budaya kerja aparatur sipil negara dalam rangka mendukung reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan nilai-nilai dasar BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) yang secara khusus melaksanakan pembangunan yang berkelanjutan di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Untuk mempercepat keberhasilan pelaksanaan budaya kerja diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah, disusun acuan yang dapat digunakan sebagai pedoman untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku seluruh Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah. Pedoman Penguatan Budaya Kerja diharapkan dapat menjadi salah satu pendorong percepatan reformasi birokrasi sehingga dapat menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi menuju pemerintahan berkelas dunia.

B. TUJUAN

1. Penguatan Budaya Kerja bertujuan untuk menyamakan cara pandang, langkah, dan tahapan dalam penerapan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.
2. Terwujudnya karakter Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah yang BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
3. Menjadi panduan dalam merencanakan, melaksanakan, melakukan monitoring dan evaluasi serta pemberian penghargaan dan sanksi dalam implementasi pelaksanaan budaya kerja.

C. MANFAAT

Pedoman penguatan Budaya Kerja dimaksudkan untuk :

1. Meningkatkan kerjasama antara individu, antar kelompok, antar unit kerja dan antar instansi;
2. Meningkatkan koordinasi antar unit kerja dan antar instansi;
3. Mengefektifkan integrasi, sinkronisasi, keselarasan dan dinamika yang terjadi dalam organisasi;
4. Memperlancar komunikasi dan hubungan kerja serta menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif;
5. Mengurangi hambatan-hambatan psikologis dan kultural dalam bekerja; dan
6. Menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga dapat mendorong kreativitas kerja.

D. SASARAN

Terciptanya perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur sipil negara di Lingkungan Pemerintah Daerah menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*output*) dan berdampak (*outcome*) untuk kesejahteraan masyarakat.

E. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup penguatan budaya kerja meliputi :

1. Nilai Dasar Budaya Kerja;
2. Internalisasi Budaya Kerja;
3. Keteladanan dan Kepemimpinan
4. Tim Budaya Kerja;
5. Pengawasan, Pengendalian dan Evaluasi Budaya Kerja; dan
6. Pemberian Penghargaan dan Sanksi.

F. PRINSIP DASAR

Prinsip-prinsip dasar dalam penguatan Budaya Kerja :

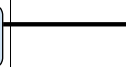
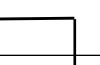
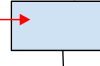
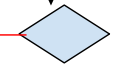
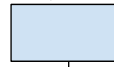
1. Penguatan Budaya Kerja merupakan bagian tak terpisahkan dari reformasi birokrasi demi terwujudnya birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah dengan integritas dan kinerja yang tinggi.
2. Budaya Kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK yang diekspresikan dalam perilaku dan sikap kerja sehari-hari.

3. Penguatan Budaya Kerja tetap mengindahkan ajaran agama yang dianut, peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kondisi sosial dan kearifan lokal.
4. Penguatan Budaya Kerja harus dilaksanakan secara terencana, sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

G. KELEMBAGAAN

Kelembagaan penguatan Budaya Kerja adalah organisasi non struktural di Perangkat Daerah yang merupakan bagian tak terpisahkan dari pengembangan kinerja Perangkat Daerah dan diwujudkan dalam bentuk Tim Budaya Kerja pada berbagai tingkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Mekanisme kerja Tim Budaya Kerja diatur dalam bentuk Standar Operasional Prosedur yang dibakukan.

STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR MEKANISME KERJA TIM BUDAYA KERJA DAN PELAKSANAAN BUDAYA KERJA

SOP MEKANISME KERJA TIM BUDAYA KERJA									
Kode									
NO	URAIAN KEGIATAN	PELAKSANA				MUTU BAKU			KETERANGAN
		PENANGGUN G JAWAB	KETUA	SEKRETARIS	ANGGOTA	KELENGKAPAN	WAKTU	OUTPUT	
1	Pembentukan Tim Budaya Kerja BerAKHLAK					SK Pembentukan Tim, TOR/Kerangka Acuan Kerja	2 hari kerja	Tim Terbentuk	SOP Surat Tugas
2	Internalisasi Core Value ASN BerAKHLAK					Materi Sosialisasi, Daftar Hadir, Notula Rapat, Media Sosialisasi	15 hari kerja	ASN Memahami Core Value	
3	Evaluasi Implementasi Core Value ASN BerAKHLAK					Laporan Evaluasi	5 hari kerja	Hasil Evaluasi	SOP Pembuatan Laporan
4	Analisa terhadap masalah yang terjadi (kesenjangan, faktor yang mempengaruhi dan kerugian/akibat yang ditimbulkan)					Data Analisis Masalah	15 hari kerja	Akar dan Prioritas Masalah Teridentifikasi	Lampiran III Alat Pemecahan Masalah
5	Menyusun rencana tindak (<i>action plan</i>) yang dapat menjawab permasalahan melalui metode 4W+H, yaitu: What = apa yang harus dilakukan Why = mengapa (keperluannya/tujuan) Where = dimana When = batasan waktu How = cara	TIDAK				Rencana Tindak (Action Plan)	5 hari kerja	Action Plan Tersusun	
6	Menetapkan Rekomendasi Peningkatan Budaya Kerja BerAKHLAK					Draft Rekomendasi	2 hari kerja	Rekomendasi Disetujui	
7	Implementasi Program Peningkatan Budaya Kerja					Laporan Program, Sumber Daya Pendukung	Sesuai Rencana Aksi	Program Terimplementasi	
8	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Program					Laporan Monitoring, Data Evaluasi	Bulanan/ Triwulanan	Laporan Monitoring dan Evaluasi	SOP Pembuatan Laporan
9	Pelaporan Hasil Monitoring dan Evaluasi					Laporan Akhir	Sesuai Jadwal	Laporan Tersampaikan	SOP Pembuatan Laporan

BAB II

GAMBARAN UMUM

A. PENGERTIAN

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para ASN. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri. Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi. Hal ini biasanya dinyatakan sebagai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi dikembangkan dari kumpulan norma-norma, nilai, keyakinan, harapan, asumsi, dan filsafat dari orang-orang di dalamnya. Oleh karenanya tidak mengherankan bila kemudian terlihat jelas dalam perilaku individu dan kelompok. Budaya organisasi juga menjadi dasar praktik di dalam organisasi, termasuk bagaimana anggota organisasi menyelesaikan pekerjaan maupun berinteraksi satu sama lain.

Budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. Perubahan budaya organisasi berpengaruh pada perubahan perilaku pegawai dalam organisasi tersebut. Perubahan budaya organisasi berlaku dari tingkat tertinggi hingga satuan terkecil dalam organisasi. Keberhasilan dalam mengembangkan dan menumbuhkan budaya organisasi sangat ditentukan oleh perilaku pimpinan organisasi. Dalam penguatan budaya organisasi, diharapkan pimpinan organisasi dapat menjadi agen perubahan (*agent of change*). Sebagai agen perubahan, salah satu kontribusi signifikan yang diharapkan adalah berperan sebagai panutan (*role model*).

Budaya organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah dapat dikenali sebagai keunggulan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Pemerintah Daerah diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja, antara lain melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, *benchmarking*, dan laboratorium pembelajaran.

Beberapa manfaat budaya organisasi, adalah:

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

2. Budaya Kerja (*Culture Set*)

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

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

Perubahan tersebut memerlukan waktu, komitmen, kedisiplinan dan upaya yang luar biasa. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang kuat akan dapat memperoleh hasil yang lebih baik. Hal ini dikarenakan para pegawainya telah mengetahui dan memahami “pekerjaan apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan tersebut”.

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

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

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

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

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

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

3. Nilai-nilai Organisasi

Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan sebuah tuntunan atau pedoman yang mendasari: “Bagaimana individu di dalam sebuah

organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan”. Biasanya nilai-nilai ini sulit untuk dipalsukan karena apa yang dipikirkan dan dilakukan, merupakan refleksi dari nilai-nilai yang dianut dan dijalankan pegawai dalam organisasi. Nilai-nilai inilah yang menjadi faktor penentu: “Bagaimana suatu organisasi secara kolektif memiliki kualitas, kapasitas dan kapabilitas dalam pengambilan keputusan”.

Dalam konteks reformasi birokrasi, perlu dan penting dilakukan perubahan nilai-nilai organisasi yang akan menjadi dasar dalam mengembangkan budaya kerja.

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain:

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

Dalam konteks aparatur negara, nilai-nilai organisasi dapat dipahami sebagai pilihan nilai-nilai moral dan sosial yang disepakati dan dianggap baik/positif serta relevan untuk dijadikan pedoman dan dipegang teguh dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan organisasi pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Nilai-nilai organisasi Pemerintah Daerah adalah BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

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. Dengan kata lain, pola pikir menentukan: “Apa yang akan dilakukan”. Pola pikir sangat dipengaruhi oleh sistem kepercayaan atau sistem nilai yang dimiliki, nilai-nilai keluarga, pendidikan, dan lingkungan. Oleh

karena itu harus dipastikan agar pola pikir hanya dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang baik dan benar.

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

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

B. PRINSIP NILAI BUDAYA KERJA

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

BAB III
PENERAPAN BUDAYA KERJA

A. NILAI-NILAI DASAR

Nilai-nilai dasar (*Core Values*) ASN BerAKHLAK menjadi nilai-nilai organisasi harus dipahami dan diinternalisasikan agar menjadi landasan budaya kerja bagi ASN Pemerintah Daerah adalah sebagai berikut:

No	Nilai	Panduan Perilaku	Perwujudan Perilaku
1.	Berorientasi Pelayanan yaitu: Komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat	1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat 2. Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan 3. Melakukan perbaikan tiada henti	1. Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dengan proaktif 2. informasi yang aktual dan akurat 3. Melayani dengan standar yang sama kepada semua pihak, tanpa memandang kedudukan, jabatan, suku, agama, ras dan jenis kelamin 4. Menindaklanjuti setiap kritik dan Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan responsif 5. Melayani masyarakat sesuai tupoksi 6. Menyelesaikan keluhan masyarakat dengan pendekatan komunikasi yang persuasif 7. Menuntaskan semua pekerjaan 8. Mengucapkan salam dan sapa saat melayani 9. Menyediakan saran 10. Memperbaiki tata kelola layanan manajemen ASN dengan inovatif 11. Melakukan <i>benchmarking</i> untuk mendapatkan wawasan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan

No	Nilai	Panduan Perilaku	Perwujudan Perilaku
2.	Akuntabel yaitu: Bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan	1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat disiplin dan berintegritas tinggi 2. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien 3. Tidak Menyalahgunakan kewenangan Jabatan	1. Memenuhi janji dan komitmen 2. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang berlaku 3. Bertanggung jawab atas hasil kerja dan bersedia dievaluasi 4. Melaksanakan rencana kerja/anggaran sesuai target yang ditetapkan 5. Menolak segala bentuk gratifikasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme 6. Memanfaatkan fasilitas Barang Milik Negara sesuai dengan peruntukannya 7. Mencari alternatif cara penggunaan sarana prasarana, dan alat kerja yang lebih hemat 8. Mengutamakan kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadi atau golongan 9. Mengambil keputusan dengan objektif saat terjadi konflik kepentingan
3.	Kompeten yaitu: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas	1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah 2. Membantu orang lain belajar 3. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi terus-menerus 2. Bertukar pikiran dan berdiskusi dengan rekan kerja, bawahan, dan atasan 3. Belajar secara mandiri maupun kolaboratif dengan antusias 4. Memberikan kesempatan orang lain menyampaikan pendapat 5. Membagikan pengetahuan dan pengalaman diskusi, dialog dengan rekan kerja, bawahan dan atasan

No	Nilai	Panduan Perilaku	Perwujudan Perilaku
			6. Menjalankan seluruh peraturan manajemen ASN yang berlaku 7. Mengevaluasi peningkatan kinerja diri 8. Menyelesaikan masalah secara komprehensif dan tuntas.
4.	Harmonis yaitu: Saling peduli dan menghargai perbedaan	1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 2. Suka menolong orang lain 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif	1. Berlaku adil kepada setiap orang tanpa memandang, kedudukan, jabatan, latar belakang, suku, agama, ras dan jenis kelamin 2. Menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, bawahan dan stakeholder 3. Menghormati gagasan yang disampaikan orang lain 4. Membantu orang lain dengan responsif 5. Memberikan solusi dan/atau informasi sesuai kewenangan 6. Menyelesaikan konflik antara rekan kerja, atasan dan bawahan 7. Berinteraksi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan dengan sopan dan menjunjung tinggi etika.
5.	Loyal yaitu: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara	1. Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD, setia kepada NKRI serta pemerintah yang sah 2. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara 3. Menjaga rahasia jabatan	1. Menghindari tindakan, ucapan, perbuatan yang menjurus pada radikalisme yang bertentangan dengan ideologi Pancasila 2. Menyebarkan informasi yang mendukung keutuhan NKRI 3. Mencegah situasi yang mengancam keutuhan NKRI 4. Bersikap dan berperilaku yang melindungi nama baik serta citra instansi 5. Melaksanakan keputusan pimpinan

No	Nilai	Panduan Perilaku	Perwujudan Perilaku
			yang sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku 6. Menyebarkan informasi positif tentang ASN, Pemimpin Instansi dan Negara 7. Menyimpan informasi rahasia dengan cara dan pada tempat yang aman 8. Membagikan informasi rahasia hanya kepada pihak yang berwenang 9. Mencegah situasi yang mengancam rahasia jabatan dan negara.
6.	Adaptif yaitu: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan	1. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan 2. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas 3. Bertindak proaktif	1. Menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja 2. Beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan 3. Menguasai dinamika perkembangan teknologi 4. Menyampaikan ide dan gagasan untuk kemajuan instansi dengan berani 5. Membuat inovasi yang mendukung tujuan instansi secara konsisten 6. Mengantisipasi permasalahan yang terjadi di masa mendatang dengan kritis 7. Menjalankan sistem kerja yang berbasis teknologi informasi 8. Mengidentifikasi potensi masalah dan solusinya 9. Menunjukkan keingintahuan yang tinggi terhadap hal baru 10. Memanfaatkan peluang untuk menghasilkan hal yang lebih baik

No	Nilai	Panduan Perilaku	Perwujudan Perilaku
7.	Kolaboratif yaitu: Membangun kerjasama yang sinergis	1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah 3. Menggerakan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama	1. Menerima pendapat dan saran dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Memuji keunggulan dan prestasi orang lain 3. Membagi tugas, tanggung jawab, hak, dan kewajiban kepada setiap anggota tim kerja secara proporsional 4. Mengajukan diri terlibat dalam proyek, secara sukarela 5. Bersinergi dengan pihak-pihak terkait dalam menyelesaikan pekerjaan 6. Mengakui saat berbuat kesalahan 7. Mendorong rekan kerja, atasan, dan bawahan untuk dapat terlibat aktif dalam pencapaian tujuan instansi 8. Membangun komunikasi yang efektif dalam berkoordinasi dengan tim kerja 9. Mengoptimalkan sumber daya yang mendukung pencapaian kinerja instansi.

B. INTERNALISASI NILAI-NILAI DASAR

Nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi dasar penguatan budaya kerja, untuk meningkatkan kesadaran terkait *core values* BerAKHLAK dan bangga melayani bangsa Perangkat Daerah melakukan internalisasi melalui:

- a. Penggunaan logo BerAKHLAK dan tagar Bangga Melayani Bangsa dalam poster, konten media sosial, latar virtual, twibbon, bahan paparan, dan lain-lain.
- b. Penyisipan informasi BerAKHLAK dan Bangga Melayani Bangsa dalam setiap apel, rapat koordinasi/pertemuan, sosialisasi, dan lain-lain.
- c. Penulisan panduan perilaku BerAKHLAK dalam konten media sosial, poster, x-banner, dan lain-lain.

- d. Pemutaran video panduan perilaku BerAKHLAK di media sosial, media elektronik, dan media lainnya.
- e. Pemberian apresiasi atau hal-hal lain kepada ASN sebagai bentuk bangga melayani bangsa.
- f. Penguatan peran Agen Perubahan Reformasi Birokrasi.
- g. Melaksanakan sosialisasi kepada ASN dalam bentuk seminar/*workshop*, *focus group discussion*, dan bentuk kegiatan lainnya secara daring maupun luring.
- h. Menerapkan keteladanan pimpinan sebagai *role model* untuk ditiru oleh bawahan.
- i. Metode lain yang relevan, kreatif, dan inovatif sesuai dengan karakteristik masing-masing.

C. KETELADANAN DAN KEPEMIMPINAN

Keteladanan dan kepemimpinan merupakan aspek kunci dalam penguatan budaya kerja dan citra institusi karena pimpinan berperan sebagai *role model* yang menentukan arah, pola perilaku, serta semangat kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai teladan nyata dalam mengimplementasikan nilai dasar ASN BerAKHLAK. Keteladanan pimpinan menjadi salah satu faktor terpenting untuk mendorong perubahan perilaku dan penguatan budaya kerja. Selain memiliki kewenangan untuk memberikan instruksi, pimpinan juga dapat menanamkan nilai-nilai positif kepada bawahannya melalui perilaku sehari-hari ditempat kerja. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis keteladanan akan menumbuhkan iklim organisasi yang sehat, kolaboratif, serta berorientasi pada kinerja.

Dalam percepatan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, dibutuhkan perubahan pola pikir dan budaya kerja yang salah satunya membutuhkan peranan keteladanan dan kepemimpinan (*role model*). *Role Model* biasa didefinisikan sebagai “person who serves as an example, whose behavior is emulated by others” yang artinya *Role Model* adalah orang yang menjadi contoh, dimana perilaku orang tersebut diikuti oleh orang lain.

Konsep *role model* dalam keteladanan dan kepemimpinan menekankan bahwa setiap pemimpin pada semua level organisasi menjadi figur utama yang dicontoh oleh pegawai. *Role model* ditunjukkan melalui perilaku kerja sehari-hari yang mencerminkan nilai akuntabilitas, kompetensi, loyalitas, harmonisasi, adaptabilitas, dan orientasi pada pelayanan publik. Paling tidak

ada beberapa hal yang mesti dimiliki oleh seorang pemimpin sebagai *role model* dalam upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi:

1. Pimpinan memahami dengan jelas terkait tugas, fungsi, dan perannya serta mewujudkannya melalui sikap yang berdampak positif bagi pegawai.
2. Pemimpin menjadi teladan (*role model*) dalam mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, serta berperan aktif dalam menjaga, menjamin, dan mengawal penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK di lingkungan kerja.
3. Pemimpin sebagai lokomotif perubahan harus memiliki keyakinan bahwa ia mampu menjadi penggerak sekaligus pendorong pemecahan masalah yang dihadapi.
4. Pemimpin yang menjadi *role model* harus mampu menjaga konsistensi nilai-nilai organisasi, bersikap terbuka terhadap kritik, mampu mendengar aspirasi, serta mendorong inovasi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja.

D. AGEN PERUBAHAN/TIM BUDAYA KERJA PERANGKAT DAERAH

1. 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. Dalam rangka mewujudkan aparatur yang mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, diperlukan perubahan mendasar, mulai dari pola pikir (*mindset*), budaya kerja (*culture set*), hingga keteladanan. Semangat perubahan pada pimpinan hingga pelaksana akan membentuk lingkaran pengaruh yang kuat, sekaligus jejaring individu yang menjadi unsur penggerak utama perubahan. Pada diri agen perubahan, terdapat tanggung jawab untuk mempromosikan dan menjalankan keteladanan mengenai pelaksanaan peran, tugas, dan fungsi untuk menjadi profesional.

a) Penetapan Agen Perubahan

Dalam rangka sosialisasi dan internalisasi nilai Budaya Kerja, dibentuk Agen Perubahan pada setiap Perangkat Daerah dengan Keputusan Gubernur.

b) Persyaratan dan kriteria Agen Perubahan:

- 1) Berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara;
- 2) Tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai;

- 3) Bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya;
 - 4) Taat terhadap aturan disiplin dan kode etik pegawai serta konsisten dalam penegakan aturan disiplin dan kode etik;
 - 5) Mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya;
 - 6) Inovatif dan proaktif dalam pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.
- c) Peran dan tugas Agen Perubahan:
- 1) 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.
 - 2) sebagai penggerak perubahan, yang bertugas mendorong dan menggerakkan pegawai untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan menuju ke arah unit kerja yang lebih baik.
 - 3) 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.
 - 4) 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.
 - 5) sebagai penghubung, yang bertugas menghubungkan komunikasi dua arah antara para pegawai di lingkungan unit kerjanya dengan para pengambil keputusan.

2. Tim Budaya Kerja

Dalam rangka penguatan budaya kerja, setiap perangkat daerah dan unit kerja membentuk tim budaya kerja dengan tugas menginternalisasikan, mengimplementasikan dan meningkatkan kesadaran terkait *core values* ASN BerAKHLAK dengan uraian sebagai berikut:

- a. Maksud pembentukan tim budaya kerja untuk:
- 1) Memastikan pemahaman bersama terhadap nilai-nilai organisasi;
 - 2) Merumuskan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas kerja;
 - 3) Merumuskan mekanisme kerja yang akan dijalankan.

- 4) Memastikan peran dan tanggung jawab masing-masing anggota; dan
 - 5) Menyelesaikan masalah dalam rangka membangun budaya kerja;
- b. Tujuan pembentukan tim budaya kerja adalah:
- 1) Meningkatkan produktifitas dan kualitas kerja;
 - 2) Membentuk sikap kerja yang baik dan etos kerja yang tinggi;
 - 3) Mempercepat proses internalisasi nilai-nilai budaya kerja;
 - 4) Mempercepat implementasi nilai-nilai budaya kerja;
- c. Pembentukan Tim Budaya Kerja

Agar struktur organisasi Tim Budaya Kerja Perangkat Daerah di Pemerintah Daerah dapat berjalan efektif, maka susunan keanggotaan tim tersebut mengikuti alur jenjang jabatan struktural, sebagaimana diketahui kewenangan dan tanggungjawab pembinaan kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah terletak pada para pejabat struktural.

Tim Budaya Kerja adalah Aparatur Sipil Negara pada Perangkat Daerah dengan uraian sebagai berikut.

Struktur Tim Budaya Kerja:

1) Sekretariat Daerah

Penanggung jawab : Sekretaris Daerah

Ketua : Kepala Biro

Sekretaris : Pejabat struktural yang membawahi tata usaha

Anggota : ASN perwakilan dari bagian dan agen perubahan

2) Inspektorat/ Sekretariat DPRD/Dinas/Badan/Satpol PP

Penanggung jawab : Kepala Perangkat Daerah

Ketua : Sekretaris

Sekretaris : Kasubbag Tata Usaha

Anggota : ASN perwakilan dari bidang/bagian dan agen perubahan

3) Badan Penghubung

Ketua : Kepala Badan

Sekretaris : Kasubbag Tata Usaha

Anggota : ASN perwakilan dari sub bidang dan agen perubahan

4) UPT/Cabang Dinas

Penanggung jawab : Kepala Dinas/Kepala Badan

Ketua : Kepala UPT/Kepala Cabang Dinas

Sekretaris : Kasubbag Tata Usaha

Anggota : ASN perwakilan dari sub bidang dan agen perubahan

d. Tugas Tim Budaya Kerja:

1) Penanggung Jawab:

- a) Menyediakan fasilitas untuk kegiatan Tim Budaya Kerja.
- b) Membina, mengarahkan dan memastikan kegiatan Tim berjalan dengan baik.
- c) Mendorong Tim Budaya Kerja untuk tetap aktif melaksanakan tugas tim.
- d) Menindaklanjuti hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan.

2) Ketua:

- a) Memimpin rapat Tim
- b) Memimpin dan memberi petunjuk pelaksanaan kegiatan.
- c) Berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan.
- d) Menciptakan hubungan yang baik dalam tim.
- e) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan.
- f) Melaporkan perkembangan kegiatan tim.

3) Sekretaris:

- a) Melaksanakan tugas kesekretariatan.
- b) Melakukan inventarisasi permasalahan.
- c) Menyusun rencana aksi/kegiatan Tim.
- d) Memimpin pelaksanaan teknis kegiatan.
- e) Membagi tugas kepada anggota Tim
- f) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan.

4) Anggota Tim:

- a) Berperan aktif dalam pelaksanaan kegiatan.
- b) Melaksanakan tugas yang dibebankan dengan bertanggungjawab.
- c) Bekerjasama dengan seluruh anggota Tim.
- d) Membantu sekretaris Tim dalam menyusun rencana aksi/ kegiatan, laporan pelaksanaan kegiatan dan inventarisasi permasalahan.
- e) Membantu sekretaris Tim melaksanakan tugas kesekretariatan.

e. Langkah-langkah kerja Tugas Tim Budaya Kerja

1) Langkah Satu

- a) Menjelaskan tentang konsep (filosofi, nilai-nilai) yang terkandung dalam budaya kerja kepada pegawai di lingkungan kerjanya;
- b) Menanamkan keterbukaan dan kesadaran untuk menerima konsep budaya kerja; dan

- c) Komitmen Semua Pihak.
- 2) Langkah Dua
 - a) Menginventarisir permasalahan;
 - b) Pengumpulan data dan informasi;
 - c) Menentukan permasalahan yang akan diprioritaskan pemecahannya; dan
 - d) Analisa terhadap masalah yang terjadi (kesenjangan, faktor yang berpengaruh dan kerugian/akibat yang ditimbulkan).
- 3) Langkah Tiga

Menyusun rencana tindak (*action plan*) yang dapat menjawab 4W+H, yaitu:

What = apa yang harus dilakukan

Why = mengapa (keperluannya/tujuan)

Where = dimana

When = batasan waktu

How = cara
- 4) Langkah Empat
 - a) Melaksanakan rencana tindak (*action plan*) ;
 - b) Memantau pelaksanaan rencana tindak (*action plan*);dan
 - c) Melakukan koreksi/perbaikan.
- 5) Langkah Lima
 - a) Melakukan evaluasi atas pelaksanaan rencana tindak
 - b) Menindaklanjuti hasil evaluasi
 - c) Menyusun laporan pelaksanaan

f. Format isian Pelaksanaan Kegiatan Tim Budaya Kerja

1) Form A: Daftar Inventarisir Masalah

No	Nilai Dasar	Panduan Perilaku		Masalah	Dampak	Analisis Sebab Akibat	Kategori (Penting, Sedang, Tidak)
1	2	3		4	5	6	7
1.	Berorientasi Pelayanan	a.					
		b.					
		c.					
2.	Akuntabel	a.					
		b.					
		c.					
3.	dst						

Keterangan:

Kolom 1 : Nomor Urut

- Kolom 2 : Diisi nilai dasar BerAKHLAK
- Kolom 3 : Diisi Panduan Perilaku Nilai Dasar ASN BerAKHLAK
- Kolom 4 : Permasalahan actual riil yang dihadapi dan menimbulkan dampak negatif
- Kolom 5 : Dampak negatif yang diakibatkan oleh masalah tersebut
- Kolom 6 : Penyebab timbulnya masalah dilihat dari man, method, mesin, material, money (*Fishbone diagram*)
- Kolom 7 : Pengkategorian masalah sesuai prioritas yang perluditangani lebih dahulu

Medan,
Ketua Tim Budaya Kerja
Perangkat Daerah

.....

2) Form B: Daftar Usulan Pemecahan Masalah berdasarkan prioritas.

No	Nilai Dasar	Panduan Prilaku		Masalah	Usulan Pemecahan Masalah	Keterangan
1	2	3		4	5	6
1.	BerOrientasi Pelayanan	a.			1.... 2.... 3. dst	
		b.				
		c.				
2.	Akuntabel	a.				
		b.				
		c.				
3.	dst					

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor Urut
- Kolom 2 : Diambil dari Form A Kolom 2
- Kolom 3 : Diambil dari Form A Kolom 3
- Kolom 4 : Diambil dari Form A Kolom 4 dan diurutkan berdasarkan urutan prioritas
- Kolom 5 : Usulan Kegiatan untuk memecahkan Masalah
- Kolom 6 : Diisi penjelasan yang diperlukan

Medan,
Ketua Tim Budaya Kerja
Perangkat Daerah

.....

3) Form C: Daftar Rencana Aksi (*Action Plan*)

No	Permasalahan	Rencana Aksi	Output		Cara Pelaksanaan	Waktu Pelaksanaan	Penanggungjawab Teknis
			Satuan	Indikator			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor Urut
- Kolom 2 : Diambil dari Form B Kolom 4
- Kolom 3 : Diambil dari Form B Kolom 5
- Kolom 6 : Diisi satuan Output
- Kolom 7 : Diisi indikator Output
- Kolom 8 : Cara/Tahapan Pelaksanaan kegiatan
- Kolom 9 : Diisi waktu pelaksanaan
- Kolom 10 : Pejabat Penanggungjawab pelaksanaan kegiatan

Medan,
Ketua Tim Budaya Kerja
Perangkat Daerah

.....

d) Form D: Pemantauan Pelaksanaan Rencana Aksi (*Action plan*)

No	Permasalahan	Rencana Aksi	Kendala Pelaksanaan Rencana Aksi	Tindak Lanjut
1	2	3	4	5
1.				
2.				
3.				

Keterangan:

- Kolom 1 : Nomor Urut
- Kolom 2 : Diambil dari Form C Kolom 2
- Kolom 3 : Diambil dari Form C Kolom 3
- Kolom 4 : Diisi kendala yang dihadapi dalam penyelesaian masalah
- Kolom 5 : Diisi tindak lanjut yang akan dilakukan berdasarkan basil evaluasi

Medan,
Ketua Tim Budaya Kerja
Perangkat Daerah

.....

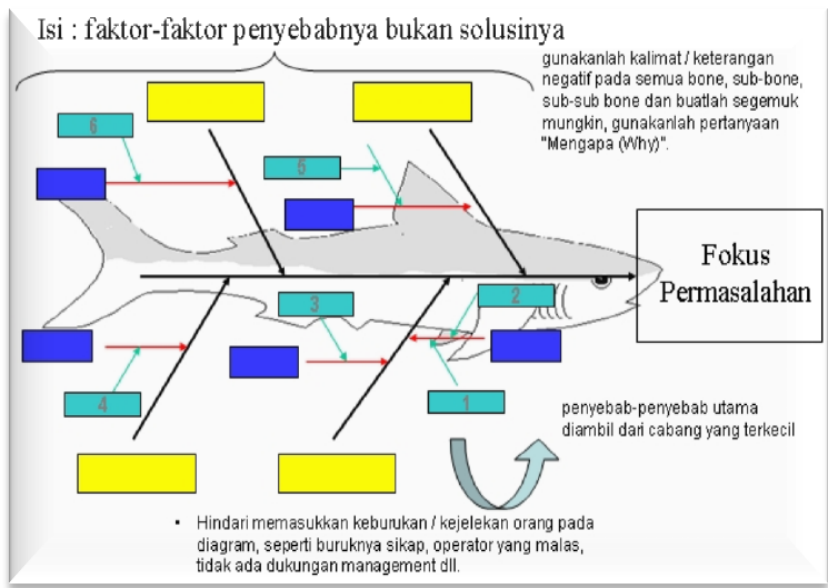
g. Petunjuk Teknis Alat Dan Langkah Pemecahan Masalah

1. Alat Teknik dan Langkah Pemecahan Masalah

a) Alat/Teknik

1) 7 (Tujuh) alat/teknik pemecahan masalah, yaitu :

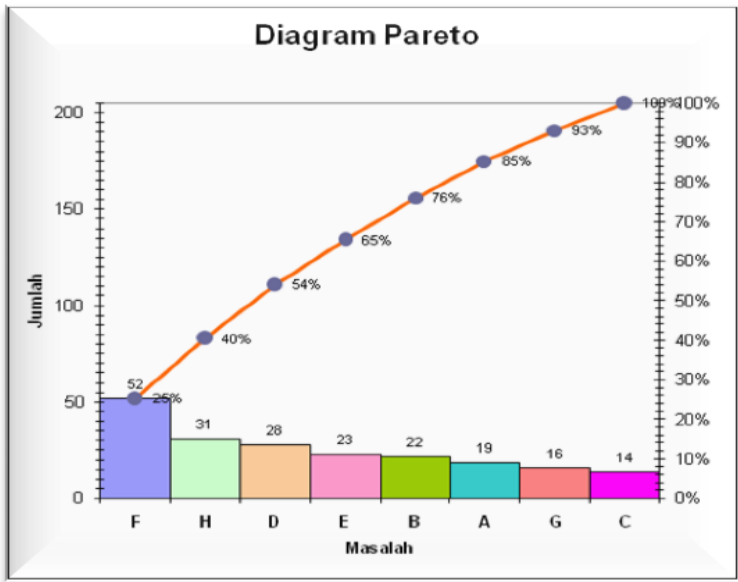
(1) Diagram sebab akibat



Dipergunakan untuk:

- Menemukan kemungkinan penyebab persoalan; dan
- Persiapan pembuatan lembar periksa.

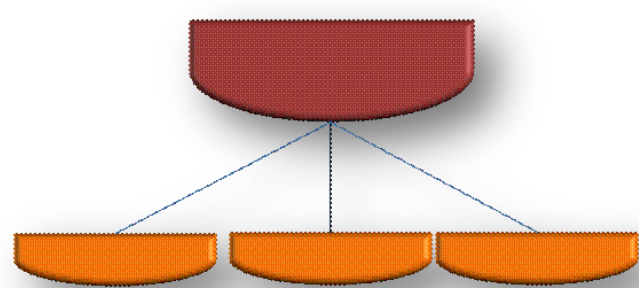
(2) Diagram Pareto



Dipergunakan untuk :

- Menemukan persoalan;
- Mempelajari/mencari faktor yang berpengaruh; dan
- Memeriksa hasil Tim Budaya Kerja.

(3) Stratifikasi



Dipergunakan untuk :

- Menemukan persoalan;
- Menemukan penyebab persoalan; dan
- Penyiapan diagram pareto.

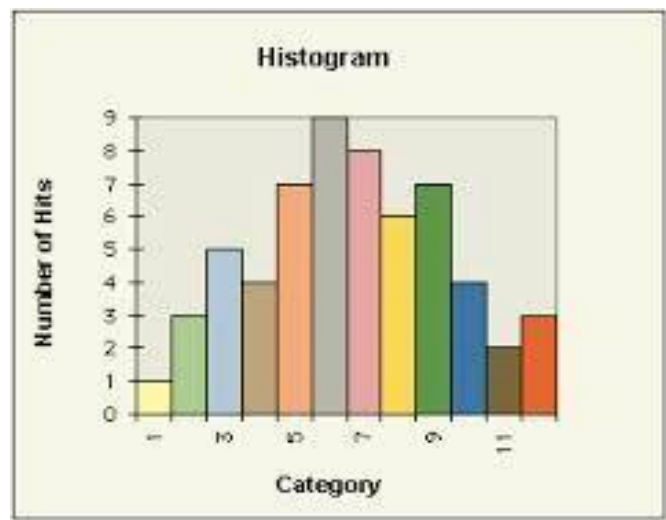
(4) Lembar periksa/pengumpulan data

1	√
2	√
3	√
4	√

Dipergunakan untuk :

- Pengumpulan data; dan
- Memudahkan menganalisa data.

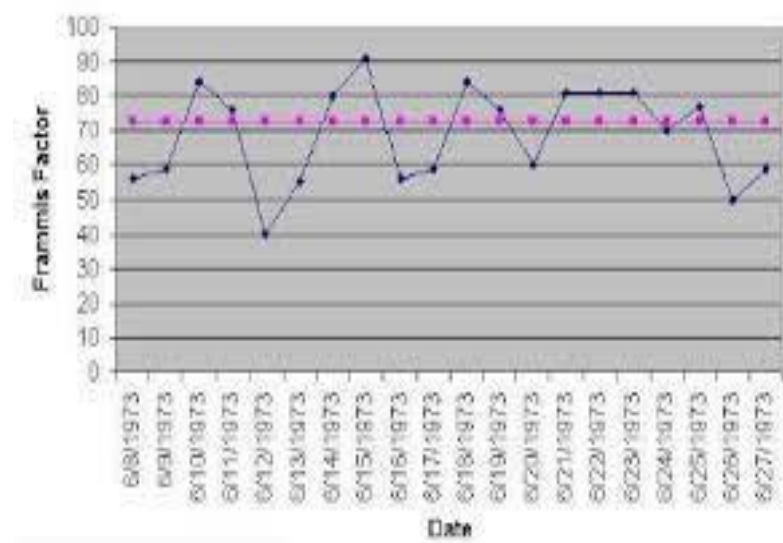
(5) Histogram mengetahui distribusi data yang ada



Dipergunakan untuk :

- Menemukan persoalan; dan
- Memeriksa hasil.

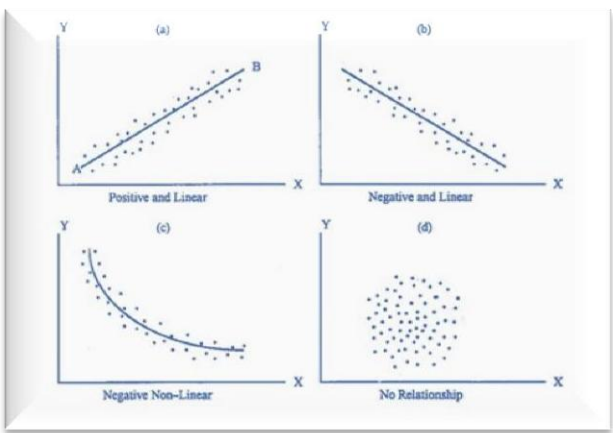
(6) Bagan kontrol melihat penyimpangan



Dipergunakan untuk

- Menemukan persoalan; dan
- Memeriksa hasil.

(7) Diagram pencar melihat hubungan data faktor



Dipergunakan untuk

- Mempelajari mencari faktor-faktor yang berpengaruh.

2) Benchmarking (standar yang digunakan)

I. PERENCANAAN

1. Identifikasi masalah
2. Identifikasi pesaing
3. Metode pengumpulan dan pengolahan data

II. ANALISIS

1. Menentukan kesenjangan kinerja yang sedang berjalan
2. Menentukan tingkat kinerja

III. INTEGRASI

1. Kaitkan temuan-temuan benchmarking dan mencari kesempatan/peluang
2. Susun tujuan-tujuan fungsional

IV. TINDAKAN

1. Kembangkan rencana tindakan
2. Laksanakan tindakan dan dipantau
3. Buat benchmarking pemutakhiran

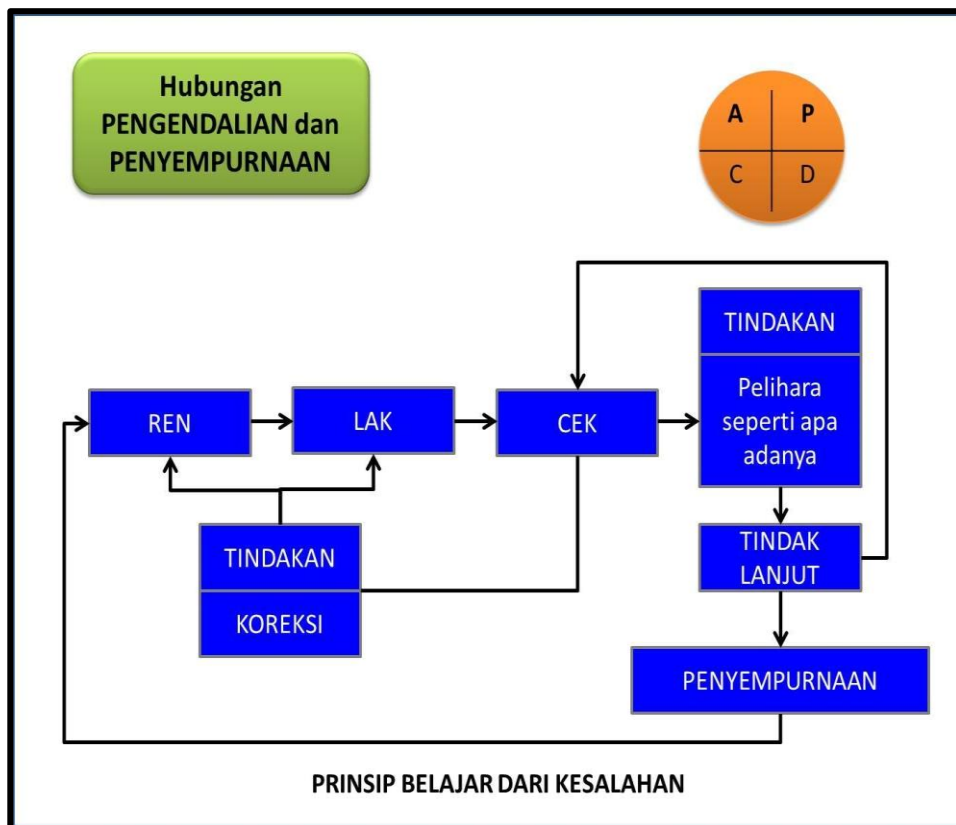
V. KEMANDIRIAN

1. Kepemimpinan yang tepat dan benar
2. Praktek terintegrasi dalam proses
3. Penyempurnaan berkelanjutan
4. Menjadi sikap dan perilaku manajemen

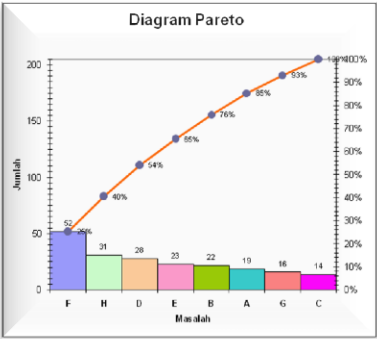
VI. LAIN-LAIN YANG DIANGGAP PERLU

Sumber : Robert C. Camp

3) Pengendalian



2. Langkah pemecahan masalah
- a) Delapan langkah Pemecahan Masalah

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI
1) Kalau ada banyak problem, selidiki problem yang paling penting, siapkan Pareto Diagram dari problem yang ada. Data-data statistik yang tepat sangat diperlukan.	 Gambar pareto diagram terlihat F adalah masalah yang paling penting (prioritas utama)

LANGKAH PROSEDUR	REFERENSI
4) Tentukan tindakan penanggulangan kalau penyebab yang paling penting ke 1 sudah ditentukan, pemikiran cara penanggulangan yang efektif. Rencana perbaikan yang baik bisa didapat dengan menggunakan pertanyaan 5 W- 1H : Why - Keperluan What - Sasaran Where - Tempat When - Batas Waktu How - Cara	Periksa tindakan terhadap ke 1 (sesuai Pareto langkah 3) menurut urutan sebagai berikut : 1) Mengapa tindakan tersebut penting ? 2) Apakah maksud tindakan tersebut? 3) Dimana tindakan tersebut akan dilakukan? 4) Bilamana tindakan tersebut akan dilakukan? 5) Siapa yang akan menerima tindakan tersebut? 6) Bagaimana cara melakukan tindakan tersebut?
5) Laksanakan sepenuhnya rencana tindakan penanggulangan telah disepakati (d disesuaikan), kumpulkan data yang telah dapat melaksanakan rencana tindakan tersebut. Mintalah saran petunjuk dari atasan jangan biarkan terlaksana seadanya saja.	Periksalah apakah tindakan penanggulangan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pelaksanaan yang tidak sesuai dengan rencana, kemungkinan merupakan problem baru. HARAP WASPADA.
6) Periksalah hasilnya. Periksa hasil dan tindakan yang telah diambil berdasarkan data yang dikumpulkan secara cermat. Apabila hasilnya tidak memuaskan mulailah lagi dari langkah 1 dan ulang sampai hasil yang memuaskan dicapai.	1. Apakah aturan sudah ditetapkan? 2. Bagaimana prosedurnya? 3. Apakah ada standarisasi? Kalau ketiga hal di atas belum ada, segera dibuatkan. Kalau sebelumnya sudah ada, adakanlah perubahan secara cermat.

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

3. Rencana Perbaikan/ Penyempurnaan

Nama kelompok :
Susunan anggota :
Motto kelompok :

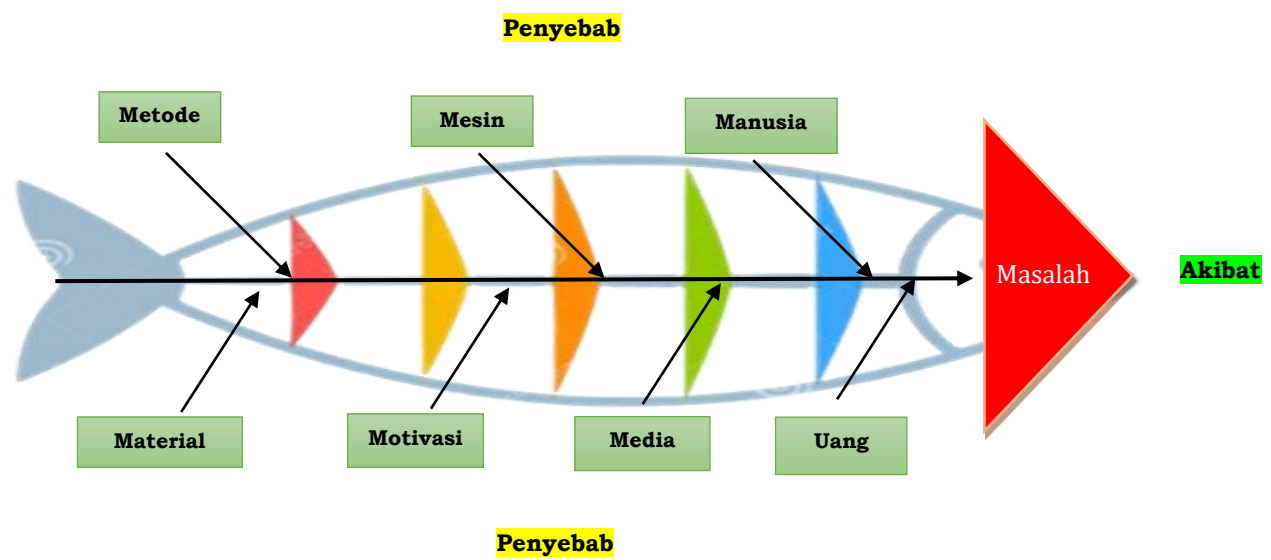
a) Identifikasi

- 1) Visi :
- 2) Misi :
- 3) Sasaran dan strategi :
- 4) Masalah :
- 5) Proyek/ Tema :
- 6) Alasan pemilihan proyek/ tema :

b) Jadwal Kerja

[illegible]

c) Analisis Sebab Akibat



d) Lembar Periksa (*check sheet*)

1) Catatan harian (sebagai data dasar)

Nama :
Unit kerja :
Hari/tanggal :

NO	JAM	KEGIATAN	KEJADIAN/MASALAH	KETERANGAN

Mengetahui,
Kepala Unit

(.....)

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

Nama kelompok :

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

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

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

f) Pelaksana dan koreksi : 5 W + 1H

Masalah	Mengapa	Cara Penanggulangan	Tujuan	Kapan	Dimana	P.Jawab
SDM						
Alat						
Material						
Metode						
Lingkungan						

g) Saran Pemecahan Masalah

1) Pemecahan Masalah Secara Standar

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

2) Pemecahan Masalah Secara Strategik SWOT

Untuk : 1) Keseluruhan

2) Setiap Sumber Daya

Aspek	Faktor	Sasaran	Target	Alternatif Tindakan
S <i>Strength</i> (Kekuatan)				
W <i>Weakness</i> (Kelemahan)				
O <i>Opportunity</i> (Peluang)				
T <i>Threat</i> (Tantangan)				

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

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

4) Pemecahan Masalah dengan metode 5S *)

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

5) Pemecahan Masalah dengan prinsip Q – C – D *)

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

h. Penyusunan Risalah Budaya Kerja

Format isian pelaksanaan kegiatan Tim Budaya Kerja yang terdiri dari daftar inventarisir masalah, daftar usulan pemecahan masalah berdasarkan prioritas, daftar rencana aksi (*action plan*), dan pemantauan pelaksanaan rencana aksi (*action plan*) kemudian disusun dalam bentuk risalah budaya kerja.

i. Forum Tim Budaya Kerja:

Dalam rangka *knowledge sharing*, Biro Organisasi mengoordinasikan Tim Budaya Kerja Perangkat Daerah untuk mengikuti Forum Tim Budaya Kerja pada tingkat Provinsi Sumatera Utara yaitu melaksanakan pertemuan paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

E. PENGAWASAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI BUDAYA KERJA

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

BAB IV

PEMBERIAN PENGHARGAAN DAN SANKSI

A. PENGHARGAAN/APRESIASI

Penghargaan adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada Perangkat Daerah atau ASN pada Perangkat Daerah yang telah menginternalisasi dan mengimplementasikan Nilai-nilai dasar (*Core Values*) Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK menjadi nilai-nilai organisasi dan menjadi landasan budaya kerja dalam melaksanakan tugas pengabdianya. Pemberian penghargaan dilaksanakan secara obyektif, akuntabel, partisipatif, dan transparan yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kinerja dan budaya kerja pegawai.

B. SANKSI

Sanksi adalah sanksi yang di terima oleh Perangkat Daerah atau ASN pada Perangkat Daerah yang bernilai buruk dalam menginternalisasi dan mengimplementasikan Nilai-nilai dasar (*Core Values*) Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK menjadi nilai-nilai organisasi dan menjadi landasan budaya kerja dalam melaksanakan tugas pengabdianya yang bertujuan untuk menjadi cambuk dalam percepatan internalisasi dan implementasi Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK.

C. TATA CARA PENILAIAN

Penilaian dilaksanakan melalui survei kepada ASN dan evaluasi implementasi Perangkat Daerah dengan ketentuan sebagai berikut.

- a. Survei dilaksanakan dengan responden Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrasi, Pejabat Fungsional, dan PPPK.
 - 1) Survei dilaksanakan dengan metode online dengan mengisi *questionnaire* (daftar pertanyaan) menggunakan *google form*.
 - 2) *Questionnaire* (daftar pertanyaan) yang diisi responden mengacu kepada nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK.
 - 3) Nilai Survei perangkat daerah adalah nilai kumulatif dari ASN perangkat daerah dibagi dengan jumlah responden yang mengisi *questionnaire* (daftar pertanyaan) dengan rentang nilai 1 s/d 100.
- b. Pelaksanaan evaluasi perangkat daerah:
 - 1) Evaluasi perangkat daerah dilaksanakan dengan melakukan penilaian terhadap bukti dukung/dokumentasi implementasi Budaya Kerja.

- 2) Penilaian bukti dukung harus memenuhi aspek kuantitas dan kualitas.
- 3) Nilai evaluasi perangkat daerah adalah jumlah kumulatif bukti dukung yang dinilai.

c. Perangkingan

Nilai Akhir perangkat daerah adalah nilai survei perangkat daerah ditambah dengan nilai evaluasi perangkat daerah. Untuk menentukan perangkat daerah yang paling baik dalam implementasi Nilai-nilai ASN berAKHLAK maka dilakukan perankingan dengan mengurutkan nilai tertinggi sampai dengan yang terendah dari nilai akhir perangkat daerah yang dituangkan dalam Berita Acara.

BAB V
PENUTUP

Implementasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Daerah harus terus menerus di dorong agar tercipta Akselerasi Transformasi SDM Aparatur dalam mendukung Reformasi Birokrasi.

Untuk mencapai tujuan tersebut perlu upaya yang luar biasa yang didukung komitmen yang kuat dari semua pihak, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pegawai terendah.

Pedoman Penguatan Budaya Kerja Pemerintah Daerah merupakan salah satu usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pelaksanaannya dimungkinkan untuk dikembangkan, diperluas dan diperdalam sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing perangkat daerah.

GUBERNUR SUMATERA UTARA,

ttd

MUHAMMAD BOBBY AFIF NASUTION

Salinan sesuai dengan aslinya
KEPALA BIRO HUKUM,



APRIILA H. SIREGAR
PEMBINA UTAMA MADYA
NIP.19690421 199003 2 003