

PERATURAN
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
NOMOR: PER-118/K/SU/2010
TENTANG
GRAND DESIGN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, produktivitas kerja, serta meningkatkan pelayanan pegawai Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan kepada *stakeholders*, perlu adanya pengembangan budaya kerja bagi seluruh pegawai di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
 - b. bahwa agar pengembangan budaya kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dapat dilaksanakan secara berkelanjutan dan mempunyai acuan yang konsisten, perlu mempunyai *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;

- Mengingat :
1. Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah;
 2. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non-Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2005;
 3. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEPM.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
 4. Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-06.00.00-080/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;
 5. Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-06.00.00-286/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-713/K/SU/2002;
 6. Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-504/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;

Memperhatikan : Surat Tugas Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor ST/163/M.PAN/8/2009 Tanggal 10 Agustus 2009;

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : PERATURAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN TENTANG *GRAND DESIGN* PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) ini, yang dimaksud dengan:

- (1) Budaya Kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara, yang didasari atas nilai-nilai yang dimiliki, diyakini kebenarannya, dan telah menjadi sifat, serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.
- (2) Pengembangan Budaya Kerja BPKP adalah upaya memperbaiki atau meningkatkan sikap dan perilaku pegawai di lingkungan organisasi BPKP, yang didasari atas nilai-nilai luhur BPKP, diyakini kebenarannya, dan telah menjadi sifat, serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.
- (3) *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BPKP adalah pola pikir sekaligus sebagai arah kebijakan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP, bersifat jangka panjang atau permanen, dan sepanjang tidak ada perubahan kondisi yang signifikan akan berlaku terus.
- (4) Rencana Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja adalah rencana pengembangan budaya kerja berjangka waktu 5 (lima) tahun.
- (5) Rencana Jangka Pendek Pengembangan Budaya Kerja adalah rencana pengembangan budaya kerja berjangka waktu 1 (satu) tahun.
- (6) Pemantauan adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan dalam proses pelaksanaan yang sedang berjalan, baik terhadap pengelolaan kegiatan pengembangan budaya kerja, supervisi, rekonsiliasi, dan kegiatan lainnya. Pemantauan dilakukan oleh pihak internal unit kerja yang bersangkutan.
- (7) Evaluasi adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan setelah suatu kegiatan pengembangan budaya kerja selesai dilaksanakan dalam suatu periode. Evaluasi dilakukan oleh pihak eksternal unit kerja atau organisasi yang bersangkutan. Evaluasi dilakukan baik terhadap unit kerja BPKP maupun terhadap organisasi BPKP secara keseluruhan.

BAB II TUJUAN DAN FUNGSI Pasal 2

- (1) *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BPKP bertujuan agar pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP dapat terlaksana secara berkelanjutan dan mempunyai acuan yang konsisten.
- (2) Dalam pelaksanaannya, *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BPKP mempunyai fungsi sebagai referensi atau acuan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP, sehingga seluruh unit kerja BPKP dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja mempunyai tujuan dan arah yang sama.

BAB III PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Bagian Kesatu Umum

Pasal 3

- (1) Pengembangan Budaya Kerja BPKP dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP, yaitu PIONIR, yang terdiri atas:
 - a. profesional;
 - b. integritas;
 - c. orientasi pada pengguna;
 - d. nurani dan akal sehat;
 - e. independen;
 - f. responsibel;
- (2) Selain sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP, pengembangan budaya kerja BPKP juga diselaraskan dengan visi, misi, dan tujuan BPKP, serta unsur lingkungan pengendalian dalam SPIP.
- (3) Pengembangan Budaya Kerja BPKP dalam pelaksanaannya dilakukan melalui program-program pengembangan budaya kerja.

Bagian Kedua Program Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 4

Program pengembangan budaya kerja BPKP terdiri atas:

- (1) peningkatan akhlak dan etika;
- (2) peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan;
- (3) peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang
- (4) visioner dan inspiratif;
- (5) peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu;
- (6) peningkatan organisasi yang responsif dan antisipasif;
- (7) peningkatan transparansi organisasi;

Bagian Ketiga Perencanaan Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 5

- (1) Pengembangan budaya kerja BPKP harus direncanakan, sekurang-kurangnya terdiri atas rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja.
- (2) Rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) pembuatannya harus mengacu pada *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BPKP, dan rencana jangka panjang digunakan sebagai dasar untuk pembuatan rencana jangka pendek.

Pasal 6

- (1) Setiap unit kerja di lingkungan BPKP wajib membuat rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja.
- (2) Rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja unit kerja harus mengacu pada rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja BPKP.
- (3) Rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja unit kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dijadikan acuan untuk membuat rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja unit kerja.

Bagian Keempat
Satuan Tugas Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 7

- (1) Setiap unit kerja di lingkungan BPKP wajib membentuk Satuan Tugas Pengembangan Budaya Kerja.
- (2) Pembentukan Satuan Tugas Pengembangan Budaya Kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Keputusan Pejabat Eselon I untuk unit kerja di lingkungan kedeputan, dan Keputusan Pejabat Eselon II untuk unit kerja lainnya.

Bagian Kelima
Pelaporan Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 8

- (1) Setiap unit kerja di lingkungan BPKP wajib membuat laporan perkembangan budaya kerja.
- (2) Laporan perkembangan budaya kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibuat secara berkala dan dilaporkan secara berjenjang.

Bagian Keenam
Monitoring dan Evaluasi Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 9

- (1) Kepala unit kerja selaku Pembina melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan unit kerja masing-masing.
- (2) Pembina Umum melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan organisasi BPKP secara keseluruhan.
- (3) Dalam rangka melakukan monitoring dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Pembina Umum dan Pembina membentuk tim evaluasi.

Bagian Ketujuh
Grand Design Pengembangan Budaya Kerja

Pasal 10

Grand Design Pengembangan Budaya Kerja BPKP sebagaimana tercantum dalam Lampiran Peraturan ini yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala BPKP ini.

BAB IV
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 11

Peraturan Kepala BPKP ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 15 Februari 2010
Plt. KEPALA BADAN PENGAWASAN
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,

ttd

KUSWONO SOESENSO

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

TAP MPR Nomor VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa mengamanatkan pemerintah perlu berupaya mengaktualisasikan etika pemerintahan, meliputi: nilai kejujuran, keteladanan, disiplin, etos kerja, tanggung jawab, rasa malu, sportivitas, serta menjaga kehormatan, dan martabat. Selanjutnya, TAP MPR Nomor VI/MPR/2002 tentang Reformasi Birokrasi, angka 2 huruf f, merekomendasikan kepada Presiden dan Lembaga Tinggi lainnya untuk:

1. Melakukan penataan kelembagaan dan reformasi birokrasi.
2. Pemberantasan KKN, pungli, dan praktik penyelundupan.
3. Membangun kultur birokrasi Indonesia yang transparan, akuntabel, bersih, dan bertanggung jawab, serta menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan bagi masyarakat.

Dalam rangka merealisasikan amanat tersebut, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) menerbitkan Surat Keputusan Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Pedoman ini berfungsi sebagai acuan bagi semua instansi pemerintah untuk mengembangkan budaya kerja aparatur Negara di lingkungannya masing-masing. Dalam pedoman tersebut, Menteri Negara PAN menyatakan bahwa kondisi aparatur pemerintah belum kondusif untuk menciptakan *good governance* dan *clean governance*, untuk itu perlu peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penerapan nilai-nilai budaya kerja, dan juga perlu adanya instansi percontohan untuk pengembangan budaya kerja aparatur negara. Berdasarkan surat Menteri Negara PAN Nomor 103/M.PAN/03/2003 tentang Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, BPKP ditunjuk sebagai salah satu instansi percontohan (*pilot project*) untuk pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pusat.

Untuk mempertegas pentingnya pengembangan budaya kerja aparatur negara tersebut, Menteri Negara PAN juga menerbitkan Peraturan Menteri Negara PAN Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Berdasarkan pedoman tersebut, semua instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah diminta melaksanakan program reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing, dengan sasaran umum untuk mengubah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) para aparatur negara, serta sistem manajemen di lingkungan pemerintahan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, BPKP telah mengembangkan budaya kerja sejak tahun 2004 berdasarkan Keputusan Kepala BPKP Nomor KEP-504/K/SU/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP. Selanjutnya, dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dimana BPKP mempunyai peran baru melakukan pengawasan intern terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dan pembinaan terhadap penyelenggaraan SPIP bagi instansi pemerintah lainnya, maka BPKP perlu lebih meningkatkan kompetensi para pegawainya, baik segi mental/moral maupun profesionalitasnya.

Dalam rangka melaksanakan amanat dari pemerintah untuk mengembangkan budaya kerja aparatur negara, dan agar pengembangan budaya kerja BPKP yang telah berjalan selama ini dapat terlaksana secara berkelanjutan dan mempunyai acuan yang konsisten, maka BPKP perlu mempunyai **Grand Design Pengembangan Budaya Kerja**.

B. Fungsi *Grand Design*

Grand design pengembangan budaya kerja BPKP merupakan pola pikir sekaligus sebagai arah kebijakan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP. Sebagai pola pikir dan kebijakan, *grand design* pengembangan budaya kerja BPKP

bersifat jangka panjang atau permanen. Sepanjang tidak ada perubahan kondisi yang signifikan terhadap organisasi BPKP, maka *grand design* pengembangan budaya kerja BPKP berlaku terus.

Grand design pengembangan budaya kerja BPKP berfungsi sebagai referensi atau acuan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP. Dengan adanya *grand design* ini, maka seluruh unit kerja BPKP dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja dapat berjalan selaras seirama, dan menuju ke arah yang sama. Dalam pelaksanaannya, *grand design* tersebut dijabarkan terlebih dahulu ke dalam rencana jangka panjang (rencana lima tahunan), selanjutnya dari rencana jangka panjang dijabarkan lagi ke dalam rencana jangka pendek (rencana tahunan) pengembangan budaya kerja.

C. Sifat Pengembangan Budaya Kerja

Pengembangan budaya kerja pada dasarnya merupakan bagian integral dari tugas pokok dan fungsi suatu organisasi. Oleh karena itu, pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP yang dilakukan melalui organisasi/satuan tugas pengembangan budaya kerja bukanlah sebagai aktivitas yang permanen, tetapi hanya untuk memicu atau menstimulasi agar terjadi percepatan pembentukan budaya kerja pegawai seperti yang diharapkan. Jika budaya kerja pegawai telah terbentuk seperti yang diharapkan, dan pengembangan budaya kerja telah terinstitusionalisasi atau melembaga dalam organisasi, maka pengembangan budaya kerja melalui organisasi/satuan tugas budaya kerja tidak diperlukan lagi. Dengan telah terinstitusionalisasi atau melembaga dalam organisasi, berarti pengembangan budaya kerja selanjutnya telah masuk dalam seluruh unsur sistem yang ada pada organisasi BPKP.

Pengembangan budaya kerja organisasi pada dasarnya merupakan pengembangan budaya kerja pegawai pada suatu organisasi. Keberhasilan pengembangan budaya kerja pegawai tidak dapat dicapai dalam waktu yang singkat, tetapi memerlukan waktu yang panjang, dapat berlangsung selama lima tahun, sepuluh tahun, atau lebih panjang lagi, bergantung pada efektivitas pelaksanaan program-program pengembangan budaya kerja. Untuk dapat memutuskan apakah pengembangan budaya kerja BPKP melalui organisasi/satuan tugas pengembangan budaya kerja masih perlu dilanjutkan ataukah tidak, terlebih dahulu harus dilakukan evaluasi atau pengukuran atas hasil pengembangan budaya kerja. Jika pengembangan budaya kerja dinilai telah berhasil oleh pimpinan BPKP, maka pengembangan budaya kerja melalui organisasi/satuan tugas pengembangan budaya kerja tidak diperlukan lagi, dan pengembangan budaya kerja selanjutnya telah melembaga dan melekat pada seluruh unsur sistem yang ada pada organisasi BPKP.

BAB II BUDAYA KERJA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Kerja

Budaya (*culture*) merupakan struktur dasar dalam organisasi yang mengakar pada nilai, keyakinan, dan asumsi yang dianut oleh para anggota organisasi. Banyak penulis mendefinisikan budaya kerja dengan kalimat yang berbeda-beda, namun secara umum memiliki makna yang sama. Matsumoto dalam buku Moeljono (1996) mendefinisikan budaya organisasi adalah seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Bilsky dan Jehn (1997) mendefinisikan *organizational culture* (budaya organisasi) adalah satu set keyakinan yang dianut oleh sekelompok anggota organisasi, dimana keyakinan tersebut berpusat pada nilai-nilai yang dianut oleh para individu. Kementerian PAN (2003) mendefinisikan budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang dimiliki, diyakini kebenarannya, dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Terdapat beberapa istilah yang berbeda untuk menyebut “budaya kerja”. Para ahli di bidang psikologi maupun manajemen dalam melakukan penelitian mengenai budaya kerja, menyebut “budaya kerja” dengan istilah *organizational culture* (budaya organisasi), *corporate culture* (budaya korporat), atau *work culture* (budaya kerja). Istilah-istilah tersebut pada dasarnya memiliki makna yang sama, yaitu maksudnya budaya kerja yang ada pada suatu organisasi. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dalam buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara menggunakan istilah “budaya kerja” untuk menyebut budaya kerja aparatur negara pada instansi pemerintah.

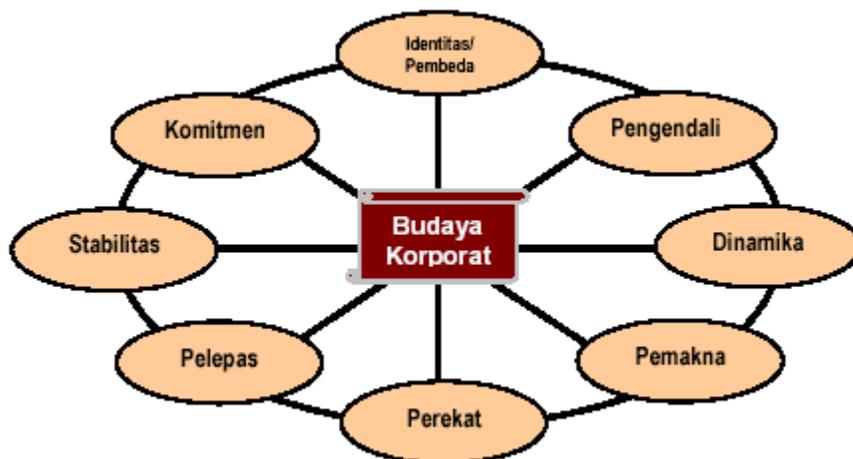
Sehubungan dengan istilah-istilah tersebut di atas, dalam *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BPKP ini yang dimaksud dengan “budaya kerja” adalah budaya kerja para pegawai yang ada pada organisasi/instansi pemerintah, termasuk instansi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP).

B. Fungsi Budaya Kerja

Para ahli menyatakan bahwa budaya kerja mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa fungsi budaya kerja adalah:

1. Sebagai peran pembeda dengan organisasi lainnya.
2. Sebagai rasa identitas bagi sesama anggota dalam suatu organisasi.
3. Mempermudah tumbuhnya komitmen dalam suatu organisasi daripada kepentingan individu.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Block dalam buku Moeljono (2003) menyatakan bahwa fungsi budaya kerja terlihat pada gambar berikut:



Dari gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa budaya kerja mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai identitas/pembeda, yaitu identitas tertentu dari suatu organisasi dan pembeda dengan organisasi lainnya.
2. Sebagai komitmen, yaitu loyalitas dan integritas para anggota organisasi terhadap organisasinya.
3. Sebagai stabilitas, yaitu dapat menciptakan suasana kerja yang stabil/konduusif dalam organisasi.
4. Sebagai pelepas, yaitu dapat melepaskan perilaku negative atau ketidakharmonisan dalam organisasi.
5. organisasi yang datang dari berbagai latar belakang, dan juga dapat merekatkan perasaan antar sesama anggota organisasi.
6. Sebagai pemakna, yaitu dapat memberikan makna dari setiap aktivitas dan kejadian dalam organisasi.
7. Sebagai dinamika, yaitu sebagai pemicu, pendorong, poros, dan atau koridor aktivitas dinamis dalam organisasi.
8. Sebagai pengendali, yaitu sebagai pengendali para anggota organisasi untuk selalu berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

C. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Organisasi

Moeljono (2003) menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja yang efektif tidak cukup hanya diumumkan atau disosialisasikan saja dan kemudian pelanggarnya dihukum, namun harus “disemaikan” dengan cara menginternalisasikan nilai-nilai luhur yang telah menjadi kesepakatan bersama dalam organisasi.

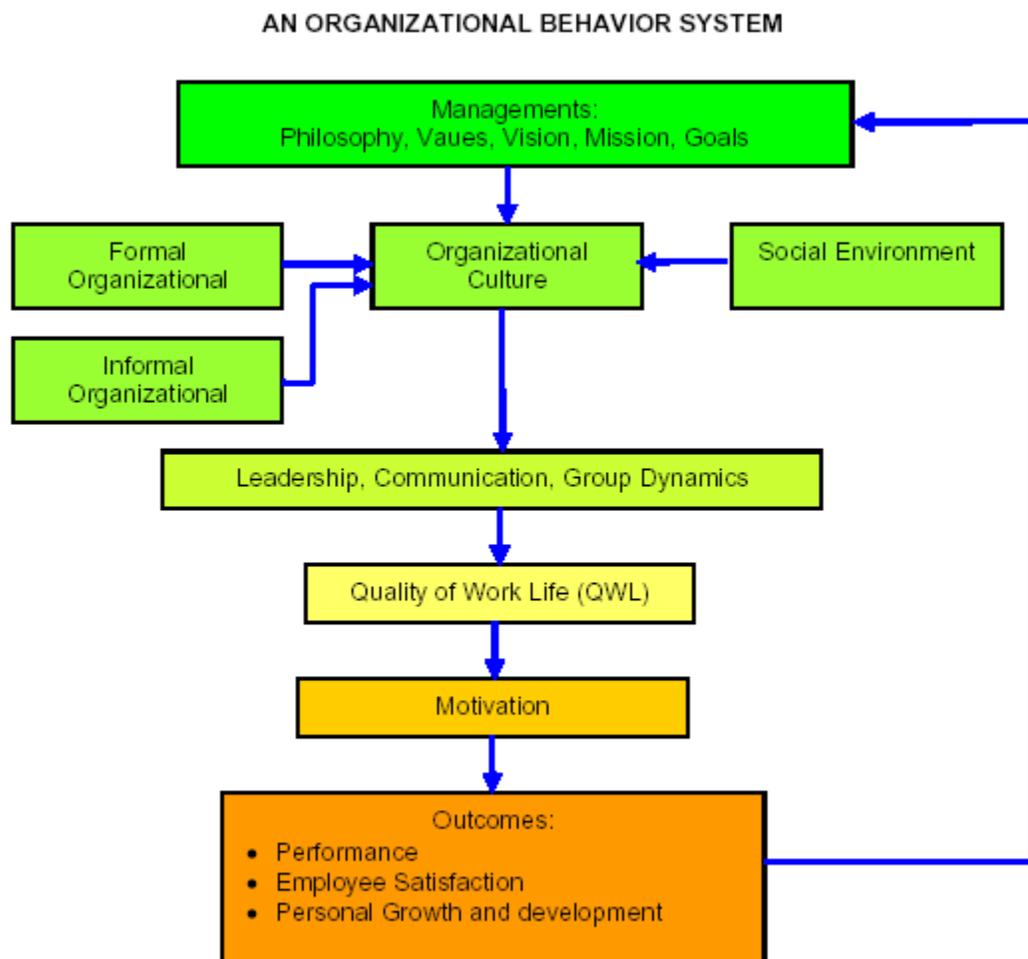
Pengembangan budaya kerja ternyata mempunyai hubungan positif dengan pencapaian kinerja suatu organisasi. *Harvard Academy for International and Area Studies* (1999), *Simposium Cultural Values and Human Progress, Cambridge, 24-25*

April 1999, menyatakan bahwa budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara, dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi, tanpa kecuali.

Kotter and Heskett (1999) dalam penelitiannya di lingkungan korporat, membuktikan bahwa terdapat beberapa hal pokok dalam budaya korporat sebagai berikut:

1. Budaya korporat dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya korporat menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Organisasi harus menghindarkan diri dari budaya yang tidak cocok yang dapat menghambat kinerja keuangan jangka panjang.

Dalam buku *Organizational Behavior*, Newstrom dan Davis (1997) menggambarkan proses pembentukan budaya organisasi dan hubungannya dengan pencapaian kinerja suatu organisasi (*outcomes*) sebagai berikut:



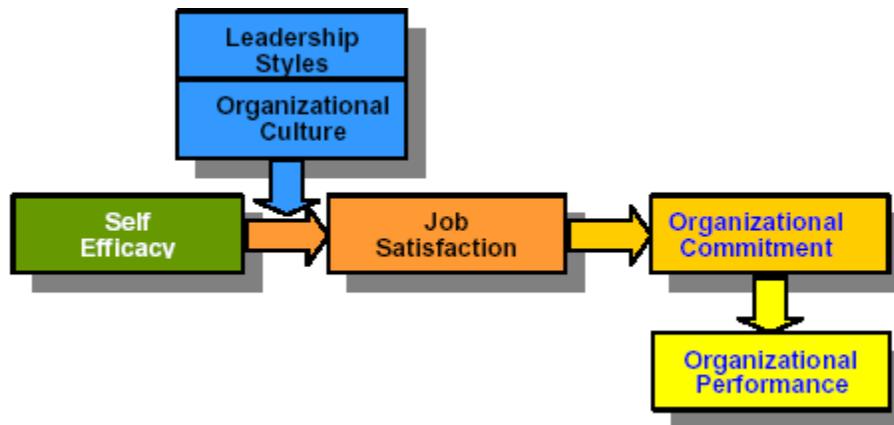
Lok dan Crawford (2004) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa *organizational culture* dan *leadership styles* merupakan hal yang menentukan tingkat *job satisfaction* dan *organizational commitment*.

Tingkat *self efficacy* seorang pegawai berpengaruh positif pada *job satisfaction* (Sherer et. al, 1982).

Rashid et. al (2003) membuktikan bahwa terdapat keterkaitan antara *corporate culture* dengan *organizational commitment*. Selain itu, juga terbukti bahwa *corporate culture* dan *organizational commitments* mempunyai pengaruh pada *performance*, yaitu tipe *corporate culture* dan *organizational commitment* dapat menyebabkan organisasi mencapai *superior performance* atau *success*.

Corporate culture mempengaruhi *performance* juga dibuktikan dalam penelitian-penelitian lain yang dilakukan antara lain oleh Kotter dan Heskett (1992); Denison (1990); Van der Post (1998).

Berdasarkan teori-teori di atas, dapat digambarkan hubungan di antara variabel-variabel penting tersebut sebagai berikut:



Jika suatu organisasi mempunyai *organizational culture* yang baik dan *leadership style* yang sesuai, maka hubungan positif antara *self efficacy* dengan *job satisfaction* menjadi semakin kuat. Selanjutnya, *job satisfaction* berpengaruh secara signifikan pada *organizational commitment*, yang pada akhirnya juga akan berkontribusi positif pada *organizational performance*.

Self-efficacy (Sherer et. al, 1982) adalah rasa percaya diri seseorang bahwa dia mempunyai kemampuan, motivasi, dan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan setiap penugasan dalam segala situasi. Menurut Mowday et al. (1979), *organizational commitment* meliputi tiga faktor: (1) keyakinan dan ketaatan yang kuat pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kerelaan untuk mencurahkan tenaga dan pikiran demi kepentingan organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk tetap tinggal di dalam organisasi tersebut.

Pentingnya budaya organisasi bagi suatu organisasi juga telah dikemukakan oleh para ahli dalam penelitian-penelitian mereka. Harris dan Mossholder (1996) menyatakan bahwa *organizational culture* merupakan pusat dari semua faktor lainnya dalam manajemen sumber daya manusia, karena budaya organisasi diyakini mempengaruhi sikap individu terhadap hasil (*outcomes*), seperti *commitment*, *motivation*, *morale*, dan *satisfaction*. Wallach (1983) menyatakan bahwa kinerja individu dan keberhasilan mencapai hasil pekerjaannya, yaitu: *job satisfaction*, kecenderungan untuk tetap berada pada organisasi, dan *job involvement*, bergantung pada keselarasan antara karakteristik individu-individu dengan budaya pada organisasi tersebut.

D. Keterkaitan Budaya Kerja dengan SPIP

Pemerintah pada tanggal 28 Agustus 2008 menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP). Dengan adanya PP 60/2008, setiap unit organisasi pemerintahan harus melaksanakan sistem pengendalian intern agar dapat menjamin kualitas dan kinerja pemerintahan secara keseluruhan, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat memenuhi prinsip-prinsip *good governance*.

SPIP sebagaimana dimaksud PP 60/2008, yang terdiri atas lima unsur yaitu: (1) lingkungan pengendalian, (2) penilaian risiko, (3) aktivitas pengendalian, (4) informasi dan komunikasi, dan (5) pemantauan sistem pengendalian intern,

bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara, keandalan pelaporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan.

Khusus untuk unsur lingkungan pengendalian, terdiri atas sub-sub unsur berikut:

- (a) Penegakan integritas dan etika,
- (b) Komitmen terhadap kompetensi,
- (c) Kepemimpinan yang kondusif,
- (d) Struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan,
- (e) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara tepat,
- (f) Kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM,
- (g) Perwujudan peran AP/IP yang efektif, dan
- (h) Hubungan kerja yang baik dengan instansi pemerintah terkait.

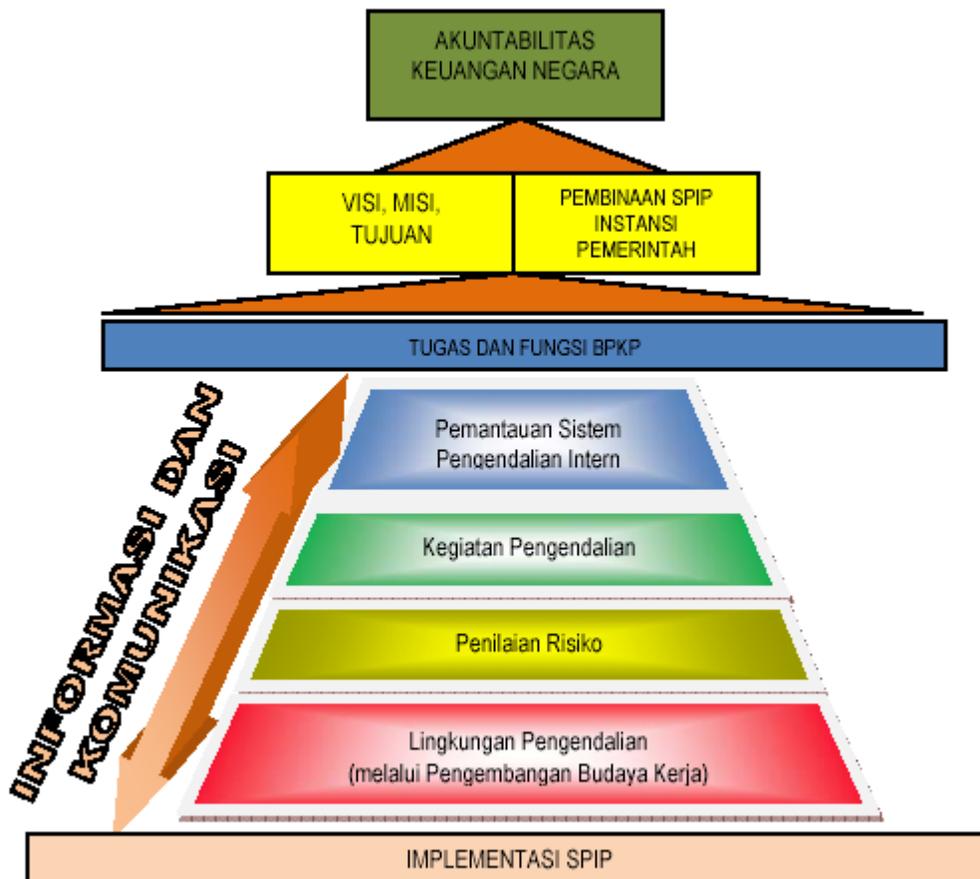
Dengan adanya unsur lingkungan pengendalian sebagai unsur pertama SPIP, SPIP sudah menempatkan budaya kerja sebagai unsur dasar untuk mencapai tujuan SPIP. Agar pengendalian intern dapat berjalan efektif, harus dibentuk lingkungan yang kondusif guna mendukung atau sebagai dasar berjalannya unsur-unsur pengendalian lainnya.

Dalam pasal 3 ayat 2 PP 60/2008 tersebut dinyatakan bahwa penerapan unsur SPIP sebagaimana dimaksud pada ayat (1), lima unsur SPIP dilaksanakan menyatu dan menjadi bagian integral dari kegiatan instansi pemerintah. Hal ini menyiratkan bahwa unsur-unsur SPIP merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebagai suatu sistem manajemen instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing.

Untuk melaksanakan SPIP secara efektif, dibutuhkan individu yang mampu melaksanakan sistem agar dapat berjalan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja yang telah menjadi sifat dan kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari dalam organisasi, akan membuat pelaksanaan SPIP menjadi lebih efektif. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa budaya kerja pada dasarnya melandasi seluruh unsur dan aktivitas yang ada dalam organisasi, termasuk SPIP. Budaya kerja pada suatu organisasi yang baik akan membentuk lingkungan pengendalian yang kondusif yang sangat penting bagi unsur pengendalian intern lainnya, yaitu: identifikasi risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan sistem pengendalian intern.

Keterkaitan budaya kerja dengan SPIP dapat digambarkan berikut:

KAITAN BUDAYA KERJA DENGAN SPIP



Tujuan akhir dari SPIP adalah tercapainya *good governance* penyelenggaraan pemerintahan dengan mewujudkan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. *Good governance* dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara dapat terwujud apabila di dalam suatu instansi pemerintah terdapat system pengendalian intern yang baik.

Dari gambar tersebut di atas terlihat bahwa kelima komponen sistem pengendalian manajemen merupakan komponen yang terjalin erat satu dengan yang lainnya. Komponen lingkungan pengendalian berperan sebagai fondasinya yang memiliki dampak yang sangat kuat terhadap struktur kegiatan operasi, penetapan tujuan, dan penilaian risiko. Lingkungan pengendalian juga mempengaruhi kegiatan pengendalian, sistem informasi dan komunikasi, serta kegiatan monitoring. Kegiatan pengendalian dirancang terutama untuk kegiatan utama instansi pemerintah guna meminimalkan terjadinya risiko dan dampaknya. Informasi dan komunikasi diperlukan untuk membantu melaksanakan kegiatan pengendalian dengan baik. Keempat komponen tersebut kemudian dipantau melalui sistem pemantauan yang memungkinkan pimpinan organisasi mengetahui efektivitas sistem pengendalian yang dibangunnya sehingga dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan bagi upaya pencapaian tujuan organisasi.

Lingkungan pengendalian yang baik akan terwujud jika suatu organisasi mempunyai budaya kerja yang baik, sehingga organisasi bersangkutan akan mampu mengimplementasikan SPIP secara baik pula.

BPKP sebagai instansi pemerintah wajib mengimplementasikan lima unsur pengendalian intern guna mewujudkan akuntabilitas keuangan negara (*clean governance*) dan *good governance*. Selain harus mengimplementasikan SPIP di lingkungannya sendiri, BPKP juga ditugasi untuk memberikan pembinaan implementasi SPIP pada instansi pemerintah lainnya.

Jika BPKP berhasil mengembangkan budaya kerja, berarti akan mewujudkan salah satu unsur SPIP, terutama lingkungan pengendalian. Dengan terwujudnya unsur lingkungan pengendalian, maka akan mendukung keberhasilan implementasi SPIP di lingkungan BPKP. Jika BPKP telah mampu mengimplementasikan SPIP, hal ini akan menjadi modal dasar untuk mampu memberikan pembinaan implementasi

SPIP pada instansi-instansi pemerintah lainnya. Pada akhirnya, jika seluruh instansi pemerintah telah mengimplementasikan SPIP dengan baik, maka *good governance* yang diharapkan di lingkungan pemerintahan pasti akan terwujud.

BAB III PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA BPKP

A. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai BPKP

Dalam rangka merealisasikan tugas pokok dan fungsi BPKP, serta mengimplementasikan mandat dalam PP Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), Kepala BPKP telah menetapkan Visi, Misi, dan Nilai-Nilai BPKP, sebagai dasar penyusunan Rencana Strategis BPKP Tahun 2010-2014. Berdasarkan Surat Kepala BPKP Nomor S-196/K/SU/2009 Tanggal 18 Maret 2009, Visi, Misi, dan Nilai-Nilai BPKP adalah sebagai berikut:

1. Visi

Auditor Presiden yang responsif, interaktif, dan terpercaya untuk mewujudkan akuntabilitas keuangan negara yang berkualitas.

2. Misi

- a. Menyelenggarakan pengawasan intern terhadap akuntabilitas keuangan negara yang mendukung tata kelola pemerintahan yang baik dan bebas KKN.
- b. Membina penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- c. Mengembangkan kapasitas pengawasan intern pemerintah yang profesional dan kompeten.
- d. Menyelenggarakan sistem dukungan pengambilan keputusan yang andal bagi presiden/pemerintah.

3. Nilai-Nilai BPKP

Berdasarkan Surat Kepala BPKP Nomor S-196/K/SU/2009 Tanggal 18 Mei 2009, nilai-nilai (*values*) BPKP adalah PIONIR, yang terdiri atas:

- a. Profesional.
- b. Integritas.
- c. Orientasi pada Pengguna.

- d. Nurani dan Akal Sehat.
- e. Independen.
- f. Responsibel.

Agar lebih mudah diingat oleh para pegawai, nilai-nilai BPKP tersebut di atas disingkat menjadi **PIONIR**. Dengan singkatan PIONIR juga diharapkan agar dapat menjadi inspirasi bagi para pegawai BPKP untuk selalu menjadi pionir atau pelopor pembaruan sistem pengelolaan keuangan negara serta system pemerintahan dan pembangunan.

Makna dari setiap nilai BPKP sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) BPKP Tahun 2010 - 2014 adalah sebagai berikut:

a. Profesional

Profesionalitas menjadi kunci utama bagi keberhasilan pelaksanaan tugas BPKP, karena profesionalitas menjadi dasar bagi pengembangan citra BPKP untuk menjadi auditor atau aparat pengawas yang dapat dipercaya. BPKP sebagai suatu lembaga pemerintah, selain bekerja Berdasarkan kaidah-kaidah dan standar-standar yang dibangun oleh komunitas profesi, juga bekerja berdasarkan kaidah-kaidah birokrasi. Kedua hal tersebut harus diakomodasikan secara seimbang, sehingga terdapat kesesuaian antara identitas anggota organisasi dengan identitas organisasi dan menjadi profesional birokrat. Profesionalitas melekat pada kegiatan pengawas intern pemerintah yang memahami ilmu pengawasan, memiliki persyaratan kompetensi dan pengalaman untuk menerapkan ilmu tersebut, dengan metodologi yang sistematis dan sikap kerja yang berintegritas, serta senantiasa berorientasi kepada penciptaan nilai tambah dalam pencapaian tujuan organisasi. Profesionalitas juga menuntut auditor untuk terus mempelajari teknologi audit terbaik yang senantiasa ditingkatkan keunggulannya, agar dapat mengimbangi dinamika perkembangan kebutuhan *stakeholders* yang beraneka ragam dan tuntutan kualitas yang standarnya meningkat dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, kebutuhan mendesak yang perlu dikembangkan adalah kapasitas untuk melakukan *assessment* terhadap penerapan *good governance*, evaluasi kebijakan publik, manajemen risiko, audit sosial, *forensic auditing*, dan untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman *stakeholders* atas berbagai hal yang menjadi *audit issues*, serta kapasitas untuk memberikan saran dan masukan bagi keperluan perumusan perundang-undangan dan kebijakan berskala nasional.

b. Integritas

Integritas adalah nilai yang mengandung makna gabungan dari kejujuran, objektivitas, keberanian, konsistensi, dan konsekuensi. Nilai pengawasan, selain bergantung pada kompetensi pengawas, juga sangat dipengaruhi oleh integritas. Pengawas yang kompeten akan dapat menyalahgunakan ilmunya ketika tidak disertai dengan integritas. Integritas adalah kombinasi dari keteguhan sikap dalam mempertahankan prinsip dan etika profesionalisme, konsistensi dalam menjaga dedikasinya pada pelaksanaan tugas, dan kemampuan untuk memberikan pertanggungjawaban yang dilandasi kejujuran, yang mencakup masalah etika dan spiritual, di samping mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran. Oleh karena itu, integritas merupakan hal yang paling fundamental dan akan mempengaruhi keseluruhan perilaku individu dan kelompok dalam melaksanakan setiap kewajiban serta memberikan tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembankan kepadanya.

c. Orientasi pada Pengguna

Nilai ini sangat konsisten dengan arus besar perubahan manajemen pemerintahan saat ini. Dengan dipraktikkannya manajemen pemerintahan berbasis kinerja, nilai ini adalah nilai yang paling jelas menunjukkan bahwa BPKP berani menangkap dan mengembangkan spirit kewirausahaan. BPKP memiliki misi untuk dapat memberikan manfaat/nilai tambah kepada *stakeholders*, auditan dan pengguna jasa. Oleh karena itu, orientasi kepada

pengguna merupakan faktor kunci untuk merancang dan menentukan kegiatan pengawasan BPKP yang bermanfaat bagi *stakeholder*.

d. Nurani dan Akal Sehat

Nilai yang dikekalkan dari nurani dan akal sehat adalah nilai untuk bertindak proporsional, menghindarkan diri dari praktik pengawasan yang berlebihan untuk memberikan informasi yang sensasional tanpa melunakkan metode pengawasannya. Dengan mempertimbangkan nurani dan akal sehat, auditor ditantang untuk menerapkan etika pengawasan pada tahapnya yang tertinggi, bukan hanya sekedar sebuah kekakuan sikap untuk menaati peraturan dan sikap mengukuhkan kebenaran bagi orang banyak sebagai kebenaran tertinggi, yang pada struktur sosial yang timpang akan mengekalkan tirani mayoritas. Auditor yang berintegritas mestinya mampu mengandalkan suara nurani dan akal sehat. Nurani merupakan sumber pertimbangan kebaikan etika dalam tahapan yang tertinggi. Dengan *platform* etika seperti ini, jika memang pengawas intern konsisten dan konsekuen hendak mentransformasikan manajemen pemerintahan ke arah manajemen yang disemangati oleh kewirausahaan, maka pengawas harus berani mengutamakan esensi kinerja daripada kepatuhan hukum, jika ternyata justru hukum tersebutlah yang tidak sejalan dengan pencapaian kinerja yang optimal.

e. Independen

Independensi adalah nilai yang tak dapat ditawar. Ada salah kaprah yang mengatakan bahwa pengawas intern tidak dapat independen. Mengambil contoh dari praktik di Amerika Serikat, karena berada dalam lingkungan pemerintahan yang sarat dengan peraturan dan persaingan politis, mekanisme cek dan cek ulang antara parlemen dan eksekutif memang mengharuskan nilai independensi tetap dianut oleh *internal auditor*, maka dinyatakan dalam Undang-Undang tentang *Inspectorate General*, bahwa *Inspectorate General (IG)* harus menyajikan laporannya, baik kepada Pimpinan Eksekutif maupun kepada Parlemen sekaligus. BPKP tampaknya mengambil sikap sesuai dengan perkembangan di *IG* di atas.

Selain memberikan laporannya langsung kepada para pemimpin lembaga eksekutif, BPKP pun tidak dapat mengelak dari kewajiban untuk memaparkan hasil pengawasannya kepada DPR manakala diminta, tentunya dengan memperhatikan kaitannya dengan aspek kode etik profesi. Dengan demikian jelas bahwa penyajian yang dua arah ini akan mengharuskan BPKP mengambil sikap independen. Terlepas dari arah pertanggungjawaban di atas, independensi mencakup independensi dalam sikap dan dalam penampilan. Mungkin secara organisatoris keberadaan BPKP di bawah Presiden tetap tak akan pernah menjadikannya independen terhadap Presiden. Namun, ketika BPKP dapat secara partisipatoris menentukan agenda pengawasan sesuai dengan kebutuhan Presiden, maka terhadap apapun yang diawasi oleh BPKP, sikap independensi secara faktual dapat dilaksanakan.

f. Responsibel

Responsibel adalah sikap seorang yang mengakui adanya tanggung jawab yang bermula pada dirinya (*obligation to act*). Ini adalah salah satu sikap yang dipercaya merupakan komponen dari proses *good governance*. Dengan adanya kejelasan tanggung jawab, seseorang akan dapat bekerja secara terarah sesuai dengan kewenangan dan kewajibannya. Pada akhirnya, tanggung jawab akan membimbing seseorang untuk menuntaskan tanggung jawabnya tersebut lewat upaya akuntabilitas (*obligation to answer*). Sebagai pengawas internal, tanggung jawab adalah nilai yang memungkinkan seluruh staf BPKP mengidentifikasi dirinya sebagai bagian tak terpisahkan dari manajemen

pemerintahan, yaitu untuk bersama-sama dengan manajemen mengupayakan pencapaian tujuan manajemen. Tersamar di sini bahwa BPKP adalah mitra, yang turut memahami dan berniat menanggung responsibilitas manajemen pemerintahan, khususnya dalam menciptakan proses *good governance*, meningkatkan pelayanan publik, dan menciptakan iklim manajemen yang terbebas dari praktik KKN.

B. Program Pengembangan Budaya Kerja

Nilai-nilai BPKP adalah nilai-nilai luhur yang dijunjung tinggi dan diyakini oleh seluruh pegawai BPKP sebagai sesuatu yang bersifat mulia, yang peranannya sangat penting guna menunjang efektivitas pencapaian visi, misi, dan tujuan BPKP, serta peran lain yang diemban oleh BPKP. Seluruh jajaran pegawai BPKP diharapkan mempunyai kesamaan rasa dan karsa dalam bekerja, yang hanya tercipta apabila terjalin ikatan batin yang sama di antara mereka. Pengikat batin tersebut adalah nilai-nilai luhur yang menjiwai dan diyakini sebagai pedoman yang selalu dihayati dan diamalkan oleh seluruh pegawai BPKP dalam melaksanakan segala tugas.

Mengembangkan budaya kerja BPKP berarti memperbaiki atau meningkatkan sikap dan perilaku para pegawai di lingkungan organisasi BPKP agar lebih berakhlak mulia, beretika, berdisiplin, bertanggung jawab, produktif, dan profesional, sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP. Untuk merealisasikan nilai-nilai luhur BPKP agar tercermin menjadi sikap dan perilaku pegawai BPKP dan menjiwai seluruh aspek kehidupan organisasi BPKP, maka nilai-nilai luhur tersebut perlu dijabarkan ke dalam program-program pengembangan budaya kerja. Penjabaran program-program pengembangan budaya kerja tersebut juga harus sejalan dengan visi, misi, dan tujuan BPKP, serta SPIP organisasi BPKP khususnya unsur lingkungan pengendalian.

Berdasarkan nilai-nilai luhur, visi, misi, dan tujuan BPKP, serta sub unsur-sub unsur lingkungan pengendalian SPIP, maka ditetapkan 6 (enam) program pengembangan budaya kerja BPKP sebagai berikut:

1. Peningkatan akhlak dan etika.
2. Peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan.
3. Peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang visioner dan inspiratif.
4. Peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu.
5. Perwujudan organisasi yang responsif dan antisipatif.
6. Peningkatan transparansi organisasi.

Pengertian setiap program pengembangan budaya kerja BPKP tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan akhlak dan etika

Akhlak seseorang terkait dengan hubungan vertikal antara dirinya dengan Tuhan sesuai dengan ajaran agamanya. Akhlak seseorang berhubungan dengan moral, yaitu kesadarannya untuk mematuhi perintah-perintah agamanya dan menjauhi perbuatan-perbuatan yang dilarang agamanya. Etika seseorang terkait dengan hubungan horizontal dengan orang-orang lain di sekitarnya. Etika pada dasarnya merupakan penerapan dari akhlak seseorang, yang tercermin pada perilakunya sehari-hari dalam berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan tertentu, organisasi, dan masyarakat. Seorang anggota organisasi dapat dikatakan mempunyai etika yang baik jika orang tersebut dalam perilaku sehari-harinya mematuhi aturan perilaku berdasarkan nilai-nilai yang disepakati dan dianut oleh organisasi tersebut.

2. Peningkatan kebersamaan dan kesejahteraan

Kebersamaan dan kesejahteraan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat

dipisahkan dalam berorganisasi, yang mencakup unsur-unsur informalitas, tingkat konflik yang relatif rendah, berorientasi pada tim, berbagi informasi, inisiatif yang tinggi, keakraban sesama anggota organisasi, manusiawi, dan penghargaan yang layak. Informalitas berarti menciptakan suasana yang tidak terlalu formal dalam hubungan antar atasan dan bawahan, serta antar sesama pegawai sehingga tumbuh rasa kekeluargaan yang erat. Tingkat konflik yang relatif rendah berarti mengutamakan musyawarah untuk mufakat dalam rangka menyelesaikan konflik yang timbul di antara anggota organisasi dan antar unit organisasi. Berorientasi pada tim berarti mengutamakan kepentingan bersama sebagai tim atau unit organisasi dari pada kepentingan individu dan selalu meningkatkan koordinasi dengan tim atau unit organisasi lain, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal. Berbagi informasi berarti mau membagi informasi yang diperoleh setiap pegawai yang dapat berguna untuk pelaksanaan tugas pegawai atau unit organisasi lainnya. Inisiatif yang tinggi berarti mau melaksanakan tugasnya sendiri tanpa didorong atau merasa dipaksa serta senang membantu pegawai lain yang memerlukan bantuan tanpa diminta. Keakraban sesama anggota organisasi berarti berusaha meningkatkan rasa keakraban antar sesama pegawai serta atasan-bawahan. Manusiawi berarti mengutamakan faktor manusiawi dari pada faktor-faktor lainnya. Penghargaan yang layak berarti memberikan penghasilan yang wajar sesuai dengan hak masing-masing pegawai serta memberikan *reward* bagi pegawai yang berprestasi.

3. Peningkatan efektivitas kebijakan serta kepemimpinan yang visioner dan inspiratif

Setiap kebijakan dan peraturan (yang merupakan implementasi dari kebijakan) harus dijiwai oleh nilai-nilai dasar organisasi. Oleh karena itu, kebijakan dan peraturan yang sudah ada harus direviu ulang untuk menghindari adanya kebijakan dan peraturan yang bertentangan dengan nilai-nilai dasar organisasi. Selain itu, setiap penetapan kebijakan dan pembuatan peraturan yang baru harus dapat mendorong aplikasi nilai-nilai yang telah ditetapkan. Setiap kebijakan ditetapkan oleh pemimpin organisasi harus mencerminkan suatu kepemimpinan yang visioner dan inspiratif. Kepemimpinan yang visioner dan inspiratif adalah kemampuan membangkitkan motivasi orang lain, dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami, agar orang lain mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi seluruh *level* yang ada dalam organisasi. Pemimpin yang visioner dan inspiratif memiliki karakteristik bertanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, memiliki pengaruh yang positif, serta mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

4. Peningkatan komitmen terhadap ketepatan waktu

Komitmen terhadap ketepatan waktu adalah komitmen setiap pegawai untuk mematuhi ketentuan yang berlaku mengenai waktu kehadiran di kantor, penyelesaian penugasan, rapat kerja, acara formal (upacara, seminar, pelatihan, dan sebagainya), serta acara-acara informal lainnya. Sikap komitmen terhadap ketepatan waktu ini diharapkan dapat menjadi kebiasaan yang melekat pada pribadi masing-masing pegawai. Penugasan yang dilaksanakan secara tepat waktu diharapkan dapat memberikan hasil guna sesuai dengan tujuan dari setiap penugasan. Selain itu, acara-acara formal dan informal harus direncanakan sedemikian rupa sehingga waktu mulai dan selesainya suatu kegiatan harus tepat waktu sesuai dengan rencananya.

5. Perwujudan organisasi yang responsif dan antisipatif

Organisasi yang responsif dan interaktif adalah organisasi yang selalu tanggap terhadap tantangan, hambatan, dan peluang yang muncul berkaitan dengan

pencapaian tujuan organisasi, serta melakukan *action* atas permasalahan tersebut. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus menjadikan pengetahuan sebagai aset utama, menjadi organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*). Organisasi yang ingin menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan harus menggunakan dan menerapkan sarana *knowledge management*, baik mengenai kualitas pengetahuan, kualitas pembelajaran individu dan organisasi, serta kualitas proses pengelolaan pengetahuan. Dengan organisasi yang responsif dan interaktif, serta menerapkan *knowledge management* yang sesuai, suatu organisasi diharapkan akan mencapai kualitas hasil pekerjaan yang optimal. Setiap sumber daya organisasi berupa SDM, aset, dan anggaran semata-mata diarahkan untuk menjamin hasil pekerjaan yang mutunya optimal. Hasil yang optimal berarti bahwa pengguna jasa merasa terpuaskan atas hasil penugasan organisasi karena telah sesuai dengan kebutuhan pengguna. Oleh karena itu, organisasi harus mempunyai pemahaman yang lengkap mengenai kebutuhan pengguna.

6. Peningkatan transparansi organisasi

Transparansi terdiri atas transparansi internal dan eksternal, keduanya memerlukan informasi dan komunikasi yang efektif. Informasi yang penting harus diidentifikasi, diperoleh, dan didistribusikan kepada pihak yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk, dan waktu yang tepat, sehingga memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan efektif. Saluran informasi yang baik harus dibangun di dalam organisasi sehingga setiap pengambilan keputusan dapat diambil berdasarkan informasi yang memadai. Komunikasi eksternal yang efektif kepada semua *stakeholders* harus dijalin agar program, proyek, operasi, dan kegiatan lain, termasuk penganggaran dan pendanaannya dapat memiliki dampak signifikan pada setiap *stakeholders*. Transparansi eksternal sangat diperlukan oleh setiap organisasi dalam rangka mewujudkan citra organisasi. Citra organisasi adalah kesan yang ditangkap oleh semua *stakeholders*, termasuk masyarakat mengenai identitas organisasi, baik berbentuk fisik maupun non fisik, yang melekat pada setiap anggota organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan produk yang dihasilkan organisasi tersebut. Citra organisasi terkait erat dengan reputasi atau eksistensi organisasi sejak berdirinya, saat ini, sampai dengan masa yang akan datang.

Program pengembangan budaya kerja merupakan sasaran atau target dari kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja yang akan dilaksanakan. Dengan adanya program-program pengembangan budaya kerja BPKP, maka unit-unit kerja di lingkungan BPKP dalam membuat kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja dapat mengarah pada sasaran yang sama, sehingga dapat mencapai tujuan pengembangan budaya kerja secara efektif.

Program-program pengembangan budaya kerja BPKP tersebut di atas paling tidak berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun, mulai dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014. Apabila dalam waktu 5 (lima) tahun berikutnya terjadi perubahan yang signifikan, misalnya perubahan terhadap visi, misi, tujuan, atau peran-peran baru yang diemban oleh BPKP, maka program-program pengembangan budaya kerja dapat diubah dan atau ditambah.

Agar program-program pengembangan budaya kerja BPKP tersebut di atas mudah dalam penggunaannya, maka dalam penjabaran selanjutnya perlu ditambahkan atau dijelaskan lagi mengenai tujuan, ukuran keberhasilan, dan contoh-contoh kegiatan untuk setiap program pengembangan budaya kerja.

C. Hubungan Budaya Kerja dengan Peningkatan Kinerja BPKP

Pengembangan budaya kerja organisasi tidak dapat berdiri sendiri, tetapi juga harus sejalan dan sekaligus menunjang pencapaian visi, misi, tujuan, dan peran lain

yang diemban oleh organisasi. Demikian halnya dengan pengembangan budaya kerja di lingkungan organisasi BNPK. Jika pengembangan budaya kerja BNPK dapat menunjang efektivitas pencapaian visi, misi, tujuan, dan peran-peran lain yang diemban oleh BNPK, maka pengembangan budaya kerja tersebut secara otomatis akan membantu meningkatkan kinerja organisasi BNPK. Hubungan pengembangan budaya kerja BNPK yang dilaksanakan melalui program-program pengembangan budaya kerja dengan peningkatan kinerja organisasi BNPK dapat digambarkan sebagai berikut:



D. Aplikasi *Grand Design* Pengembangan Budaya Kerja BNPK

1. Perencanaan Pengembangan Budaya Kerja

Grand design pengembangan budaya kerja BNPK berfungsi sebagai acuan atau dasar pengembangan budaya kerja bagi seluruh unit kerja di lingkungan BNPK. Dalam pelaksanaannya, *grand design* tersebut terlebih dahulu dijabarkan ke dalam rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja BNPK. Selanjutnya, rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja BNPK digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja di setiap unit kerja BNPK, dan rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja unit kerja sebagai dasar untuk membuat rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja di tempatnya masing-masing. Rencana jangka panjang berlaku untuk periode 5 (lima) tahun, dan rencana jangka pendek berlaku untuk periode 1 (satu) tahun.

Dengan demikian, dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja, setiap unit kerja BNPK harus membuat rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja. Unit kerja BNPK dalam membuat rencana jangka panjang harus mengacu rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja BNPK (Pusat). Hal ini dilakukan agar pengembangan budaya kerja di lingkungan BNPK dapat mengarah pada tujuan dan sasaran yang sama. Rencana jangka panjang berisi program-program pengembangan budaya kerja, dan rencana jangka pendek berisi kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja.

Unit-unit kerja BNPK merupakan basis pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja. Apabila seluruh unit kerja BNPK telah secara aktif melakukan kegiatan pengembangan budaya kerja, dan kegiatan pengembangan

budaya kerja tersebut mengarah pada program-program yang sama yang telah digariskan oleh BPKP (Pusat), maka tujuan pengembangan budaya kerja BPKP diharapkan dapat berhasil secara efektif.

2. Struktur Organisasi Pengembangan Budaya Kerja

Agar pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP dapat dikelola secara baik, maka dalam pelaksanaannya perlu dibentuk dan ditetapkan suatu struktur organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja, baik di tingkat Pusat BPKP maupun tingkat Unit Kerja BPKP. Organisasi atau satuan tugas di tingkat Pusat BPKP terdiri atas Kepala BPKP sebagai Pembina Umum, para Deputi sebagai Wakil Pembina Umum, Sekretaris Utama sebagai Pelaksana Harian Pembina Umum, dan Kelompok Penggerak Budaya Kerja (KPBK) Pusat. KPBK Pusat sebagai mitra bagi Pembina Umum c.q. Pelaksana Harian Pembina Umum, beranggotakan para pejabat struktural dan pejabat fungsional lintas unit kerja di BPKP Pusat. Organisasi atau satuan tugas di tingkat unit kerja BPKP (unit kerja eselon II) terdiri atas Kepala Unit Kerja sebagai Pembina dan Kelompok Penggerak Budaya Kerja (KPBK). Dalam hal ini, khusus untuk unit Deputi dianggap sebagai satu unit kerja. KPBK unit kerja sebagai mitra bagi Pembina, beranggotakan pejabat struktural dan pejabat fungsional di lingkungan unit kerja bersangkutan. Organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja tersebut ditetapkan dengan suatu surat keputusan pejabat yang berwenang. Dari organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja BPKP tersebut di atas, terlihat bahwa basis pengembangan budaya kerja BPKP terletak pada unit-unit kerja BPKP, sedangkan Pusat BPKP hanya sebagai pengarah dan koordinator.

3. Role Model

Kementerian PAN menyebutkan bahwa salah satu syarat keberhasilan pengembangan budaya kerja aparatur Negara adalah adanya komitmen dan keteladanan dari pimpinan. Pimpinan mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang baik sesuai dengan nilai-nilai luhur yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya. Setiap pimpinan organisasi harus mampu berfungsi sebagai *role model* dalam penanaman dan aplikasi nilai-nilai luhur organisasi. Menurut Britannica Encyclopedia, pengertian *role model* adalah: “a person whose behavior in a particular role is imitated by others”. *Role model* adalah seseorang yang mempunyai perilaku dalam peran tertentu yang dapat dijadikan contoh bagi orang lain.

Agar pengembangan budaya kerja BPKP dapat berhasil efektif, maka perlu ada *role model*. *Role model* adalah pejabat atau pegawai yang dapat menjadi teladan bagi pegawai lainnya. *Role model* ada baik di tingkat Pusat BPKP maupun di tingkat Unit Kerja BPKP. Jumlah *role model* pada suatu unit kerja dapat satu orang atau beberapa orang. Jika jumlah *role model* ada beberapa orang, maka *role model* tersebut dapat dibagi ke dalam beberapa peran yang berbeda, sehingga seorang *role model* dapat hanya menjadi teladan untuk satu peran tertentu saja. Penunjukan pejabat atau pegawai sebagai *role model* sebaiknya dilakukan secara bergilir di antara pejabat dan pegawai yang ada, sehingga timbul rasa tanggung jawab bersama atas pengembangan budaya kerja.

4. Pelaporan

Telah disebutkan di atas, bahwa basis pengembangan budaya kerja BPKP terletak pada unit-unit kerja BPKP. Sebagai pertanggungjawaban kepada pimpinan BPKP, setiap unit kerja BPKP perlu membuat laporan pelaksanaan pengembangan budaya kerja. Dengan adanya laporan tersebut, pimpinan BPKP dapat memperoleh masukan-masukan penting sebagai bahan untuk mengambil keputusan-keputusan terkait dengan pengembangan budaya kerja selanjutnya.

Laporan pelaksanaan pengembangan budaya kerja dibuat secara berkala dan berjenjang. Laporan berkala dapat dibuat secara semesteran atau tahunan. Laporan

berjenjang adalah Kelompok Penggerak Budaya Kerja (KPBK) membuat laporan kepada Pembina, dan selanjutnya Pembina kepada Pembina Umum.

5. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Budaya Kerja

Agar pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat berjalan efektif dan efisien, maka harus dilakukan pemantauan dan evaluasi.

Pemantauan (on-going monitoring) adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan dalam proses pelaksanaan yang sedang berjalan, baik terhadap pengelolaan kegiatan rutin, supervisi, rekonsiliasi, dan kegiatan lainnya. Tujuan pemantauan adalah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan kegiatan terdapat kesulitan dan hambatan, sekaligus mencarikan/memberikan solusi atas kesulitan dan hambatan tersebut. Pemantauan pelaksanaan pengembangan budaya kerja dilakukan oleh pihak internal unit kerja yang bersangkutan, yang dalam pelaksanaannya dapat oleh kepala unit kerja sendiri atau staf yang ditugaskan. Evaluasi atau evaluasi terpisah adalah kegiatan pengendalian yang dilakukan setelah suatu kegiatan selesai dilaksanakan. Tujuan evaluasi adalah untuk menilai apakah suatu kegiatan telah mencapai tujuan atau hasil secara efektif dan efisien. Evaluasi hasil pengembangan budaya kerja dilakukan baik terhadap tingkat unit kerja BPKP maupun terhadap organisasi BPKP secara keseluruhan. Evaluasi terhadap unit kerja BPKP maupun terhadap organisasi BPKP secara keseluruhan tersebut dilakukan oleh Pembina Umum c.q. Pelaksana Harian Pembina Umum, yang dalam pelaksanaannya dengan membentuk tim evaluasi yang berasal dari Tim Pengembangan Budaya Kerja Pusat BPKP.

6. Pengukuran Keberhasilan

Pengembangan budaya kerja BPKP pada setiap akhir periode, dapat setiap akhir tahun dan atau setiap akhir lima tahun, perlu diukur hasilnya untuk mengetahui apakah telah mencapai tujuan secara efektif. Pengukuran hasil pengembangan budaya kerja ini termasuk dalam kegiatan evaluasi. Dalam rangka pengukuran hasil tersebut, perlu dibuat suatu alat ukur, dapat berupa alat ukur output ataupun alat ukur outcome hasil pengembangan budaya kerja. Alat ukur output berguna untuk mengetahui seberapa aktif kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja yang telah dilakukan, apakah telah terjadi peningkatan aktivitas pengembangan budaya kerja dari waktu ke waktu. Sedangkan alat ukur outcome berguna untuk mengetahui apakah telah terjadi perbaikan budaya kerja (sikap dan perilaku) pegawai BPKP, atau apakah telah terjadi peningkatan kinerja instansi BPKP dari waktu ke waktu.

7. Sumber Daya Pengembangan Budaya Kerja

Sumber daya manusia, sarana, dan prasarana yang dimiliki organisasi BPKP yang dimaksudkan untuk pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BPKP, juga dapat dimanfaatkan untuk aktivitas pengembangan budaya kerja pada suatu kantor atau unit kerja. Selain itu, untuk menunjang kelancaran dan efektivitas hasil pengembangan budaya kerja, maka untuk kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja yang direncanakan harus disediakan anggaran tersendiri dan dimasukkan ke dalam DIPA sebagai bagian dari anggaran kegiatan PKAU.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 15 Februari 2010
Plt. KEPALA BADAN PENGAWASAN
KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN,
tt
KUSWONO SOESENSO