



REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
(BPKP)

PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN BPKP

JAKARTA
2004



REPUBLIK INDONESIA
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
(B P K P)

KEPUTUSAN
KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
NOMOR: KEP - 504/K/SU/2004
TENTANG
PEDOMAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
DI LINGKUNGAN BPKP

KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

- Menimbang : a. Bahwa untuk menumbuhkembangkan etos dan produktivitas kerja serta meningkatkan pelayanan aparatur Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) kepada *stakeholders*, perlu adanya pengembangan budaya kerja pegawai di lingkungan BPKP secara intensif dan menyeluruh;
- b. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan tentang Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP;
- Mengingat : 1. Keputusan Presiden RI 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 Keputusan Presiden RI Nomor 9 Tahun 2004;

2. Keputusan Menteri PAN RI Nomor: 25/KEPM.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
3. 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;
4. 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 diubah terakhir dengan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-713/K/SU/2002.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN KEPALA BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA

Pasal 1

Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan merupakan acuan yang dipakai

dalam pengembangan dan pelaksanaan budaya kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

Pasal 2

Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini.

Pasal 3

Hal-hal bersifat teknis yang belum diatur dalam Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan ini akan ditetapkan lebih lanjut oleh Sekretaris Utama selaku Pelaksana Harian Pembina Umum.

Pasal 4

Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta

Pada tanggal 2004

KEPALA

ARIE SOELENDRO

DAFTAR ISI

	HAL
SURAT KEPUTUSAN KEPALA BPKP	
DAFTAR ISI	i
DAFTAR LAMPIRAN	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Filosofi	2
C. Dasar Hukum	3
D. Ruang Lingkup	4
E. Tujuan dan Manfaat	4
F. Asumsi Keberhasilan	5
G. Sumber Daya	5
H. Rerangka Pelaksanaan Budaya Kerja	7
BAB II NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA	8
A. Pengertian	8
B. Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja	9
C. Makna Nilai-Nilai Dasar	10
BAB III STRUKTUR ORGANISASI BUDAYA KERJA	22
A. Struktur Organisasi	22
B. Tugas-Tugas	23
C. Pembentukan dan Persyaratan KBK	28
BAB IV PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA	30
A. Sosialisasi	30
B. Internalisasi	33
C. Institusionalisasi	33
D. Peranan Kelompok Budaya Kerja (KBK)	34

BAB V	PENDEKATAN PEMECAHAN MASALAH DAN RENCANA KERJA BUDAYA KERJA	36
A.	Pendekatan Pengembangan Budaya Kerja	36
B.	Pendekatan Pemecahan Masalah	37
1.	Identifikasi Masalah	40
2.	Tentukan Prioritas Masalah	44
3.	Cari Penyebab Masalah	46
4.	Membuat Rencana Tindakan	47
5.	Pelaksanaan Rencana Tindakan	48
6.	Pengecekan Pelaksanaan Rencana Tindakan	49
7.	Koreksi atau Pembakuan Standar	49
8.	Ulangi Tahap-Tahap Untuk Masalah Berikutnya	49
C.	Rencana Kerja Budaya Kerja	50
BAB VI	PELAPORAN	54
A.	Pelaporan Pelaksanaan Budaya Kerja	54
B.	Pelaporan Monitoring Budaya Kerja	56
TIM PENYUSUN		

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Keputusan Pejabat Eselon II Mandiri tentang Pembentukan Kelompok Budaya Kerja
- Lampiran 2 : Keputusan Sekretaris Utama/Deputi tentang Pembentukan Kelompok Budaya Kerja
- Lampiran 3 : Kertas Kerja Identifikasi Masalah
- Lampiran 4 : Kertas Kerja Prioritas Masalah
- Lampiran 5 : Kertas Kerja Sebab dan Rencana Tindakan
- Lampiran 6 : Lembar Monitoring
- Lampiran 7 : Resume Kegiatan Budaya Kerja
- Lampiran 8 : Laporan Kegiatan Kelompok Budaya Kerja
- Lampiran 9 : Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja
- Lampiran 10 : Laporan Monitoring Budaya Kerja

Contoh Kertas Kerja Identifikasi Masalah

Contoh Kertas Kera Prioritas Masalah

Contoh Kertas Kerja Sebab dan Rencana Tindakan

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Budaya kerja aparatur negara selama ini dinilai masih rendah sehingga kinerja instansi pemerintah secara keseluruhan juga rendah. Walaupun sudah cukup banyak perangkat yang diciptakan yang kesemuanya ditujukan untuk membangun budaya kerja aparatur negara seperti: P4, Panca Prasetya Korpri, DP3, Sumpah Jabatan, GDN, Sistem Waskat, dan lain sebagainya, ternyata hasilnya masih juga belum efektif.

Sehubungan dengan masalah di atas, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI menerbitkan Surat Keputusan Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.PAN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Keputusan dan Surat Menteri PAN RI tersebut dimaksudkan sebagai acuan untuk pengembangan budaya kerja di setiap instansi pemerintah. Selain itu Menteri PAN RI juga menerbitkan Surat Nomor: 103/M.PAN/03/2003 tanggal 31 Maret 2003 tentang Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja, yang isinya antara lain menunjuk BPKP sebagai salah satu instansi percontohan (*pilot project*) dalam rangka pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pusat.

Pada tahun 1995 BPKP sebenarnya juga telah mengembangkan budaya kerja, yaitu dengan diterbitkannya Petunjuk Pelaksanaan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP. Pengembangan budaya kerja tahun 1995 merupakan bagian dari Gerakan Disiplin Nasional yang dicanangkan oleh Pemerintah pada waktu itu. Namun pengembangan budaya kerja tahun 1995 tersebut tidak berjalan secara baik, karena beberapa hal sebagai berikut:

1. Kurangnya komitmen dari pimpinan atas pelaksanaan pengembangan budaya kerja.
2. Struktur organisasi kelompok budaya kerja tidak terikat dengan struktur formal.
3. Tidak ada monitoring secara konsisten dari BPKP Pusat.

Dalam rangka revitalisasi dan konkritisasi pengembangan budaya kerja pegawai BPKP serta mengacu pada ketentuan dan masukan tersebut di atas, maka disusunlah Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan BPKP. Pengembangan budaya kerja tersebut dimaksudkan untuk menumbuhkan etos kerja pegawai dan meningkatkan kinerja BPKP serta untuk mewujudkan pegawai yang beretika, bermoral, berdisiplin, profesional, produktif dan bertanggungjawab.

Filosofi

Filosofi budaya kerja bersumber baik dari agama, kepercayaan, tradisi, maupun dari ilmu pengetahuan. Dari ilmu pengetahuan terutama mengambil dari *Total Quality Management (TQM)*. Filosofi budaya kerja tersebut adalah:

1. Bekerja adalah suatu ibadah, panggilan atau tugas mulia. Ibadah disini bukan berarti acara ritual keagamaan, tetapi ibadah dalam arti luas. Bekerja dengan etos kerja tinggi, disiplin, tekun, tepat waktu, mutu tinggi, kreatif, jujur, adil, tidak mengambil hak orang lain, dan lain sebagainya, kesemuanya itu adalah ibadah.
2. Bekerja dengan mengutamakan kualitas pelayanan kepada konsumen (*stakeholders*).
3. Bekerja dengan melibatkan semua lapisan pegawai dari pimpinan sampai bawahan.
4. Bekerja dengan melakukan perbaikan secara terus menerus dari waktu ke waktu (*continuous improvement*). Keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Dasar Hukum

1. Undang-Undang Nomor: 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran negara tahun 1974 nomor: 55, tambahan lembaran negara nomor: 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang nomor: 43 tahun 1999 (Lembaran negara tahun 1999 nomor: 169, tambahan lembaran negara nomor: 3090);
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
3. 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 Keputusan Presiden Nomor: 9 Tahun 2004;
4. Keputusan Menteri PAN RI Nomor: 25/KEPM.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
5. Surat Menteri PAN RI Nomor: 37/M.PAN/02/2002 tanggal 8 Pebruari 2002 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Peningkatan Efisiensi dan Disiplin Kerja Aparatur Negara;
6. Surat Menteri PAN RI Nomor: 170/M.PAN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara;
7. Surat Menteri PAN Nomor:103/M.PAN/03/2003 tanggal 31 Maret 2003 tentang Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja;
8. Panca Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia;
9. Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-06.00.00-080/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPKP.
10. Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-06.00.00-286/K/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perwakilan BPKP sebagaimana telah diubah terakhir dengan Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-713/K/SU/2002.

Ruang Lingkup

Pengembangan budaya kerja di Lingkungan BPKP dilaksanakan untuk seluruh aktivitas penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan pembangunan pada semua tingkat organisasi BPKP, baik BPKP Pusat dan unit-unit BPKP yang di Pusat maupun Perwakilan BPKP.

Tujuan Dan Manfaat

1. Tujuan

- a. Terwujudnya karakter aparatur BPKP yang berakhlak mulia, beretika, berdisiplin, bertanggungjawab, produktif dan profesional dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
- b. Terwujudnya iklim/suasana lingkungan kerja yang mendukung peningkatan etos kerja, produktivitas kerja serta peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan pada *stakeholders*.
- c. Meningkatnya Citra BPKP sebagai internal auditor pemerintah.

2. Manfaat

a. Bagi Pegawai :

Memperoleh kesempatan untuk berperan, berprestasi, aktualisasi diri, mendapat pengakuan, penghargaan, kebanggaan kerja, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab, meningkatkan kemampuan memimpin dan memecahkan masalah, memperluas wawasan, lebih memahami makna hidup dan pengabdianya sebagai pegawai BPKP.

b. Bagi BPKP :

Meningkatkan kerjasama, mengefektifkan koordinasi, integrasi dan sinkronisasi, keselarasan dan dinamika organisasi, memperlancar komunikasi dan hubungan kerja, menumbuhkan kepemimpinan yang partisipatif, mengeliminasi hambatan-hambatan psikologis dan kultural (*feodalisme*), menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mendorong kreativitas pegawai.

Asumsi Keberhasilan

Keberhasilan penerapan budaya kerja tidak dapat dicapai dalam waktu singkat. Hal ini dapat dimaklumi, karena untuk mengubah sikap mental dan perilaku pegawai akan membutuhkan waktu yang panjang dan harus dilakukan secara berkelanjutan.

Agar penerapan budaya kerja berhasil, diperlukan beberapa asumsi dasar yang perlu dipenuhi, yaitu:

1. Adanya komitmen dan keteladanan pimpinan dalam bentuk perhatian yang sungguh-sungguh terhadap penerapan budaya kerja.
2. Adanya keinginan yang kuat dari para pegawai untuk berubah menjadi lebih baik.
3. Adanya mekanisme penghargaan (*reward*) sedemikian rupa yang benar-benar dijalankan.
4. Kesejahteraan pegawai yang terus ditingkatkan, baik dari segi finansial, fasilitas kerja, dan jalur karir yang jelas.

Sumber Daya

Dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja diperlukan sumber daya baik sumber daya manusia, keuangan maupun sarana dan prasarana.

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan pengembangan budaya kerja, karena sumber daya manusia merupakan subjek sekaligus objek dari pelaksanaan pengembangan budaya kerja. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa agar pelaksanaan pengembangan budaya kerja dapat berhasil dengan baik.

2. Keuangan/Anggaran

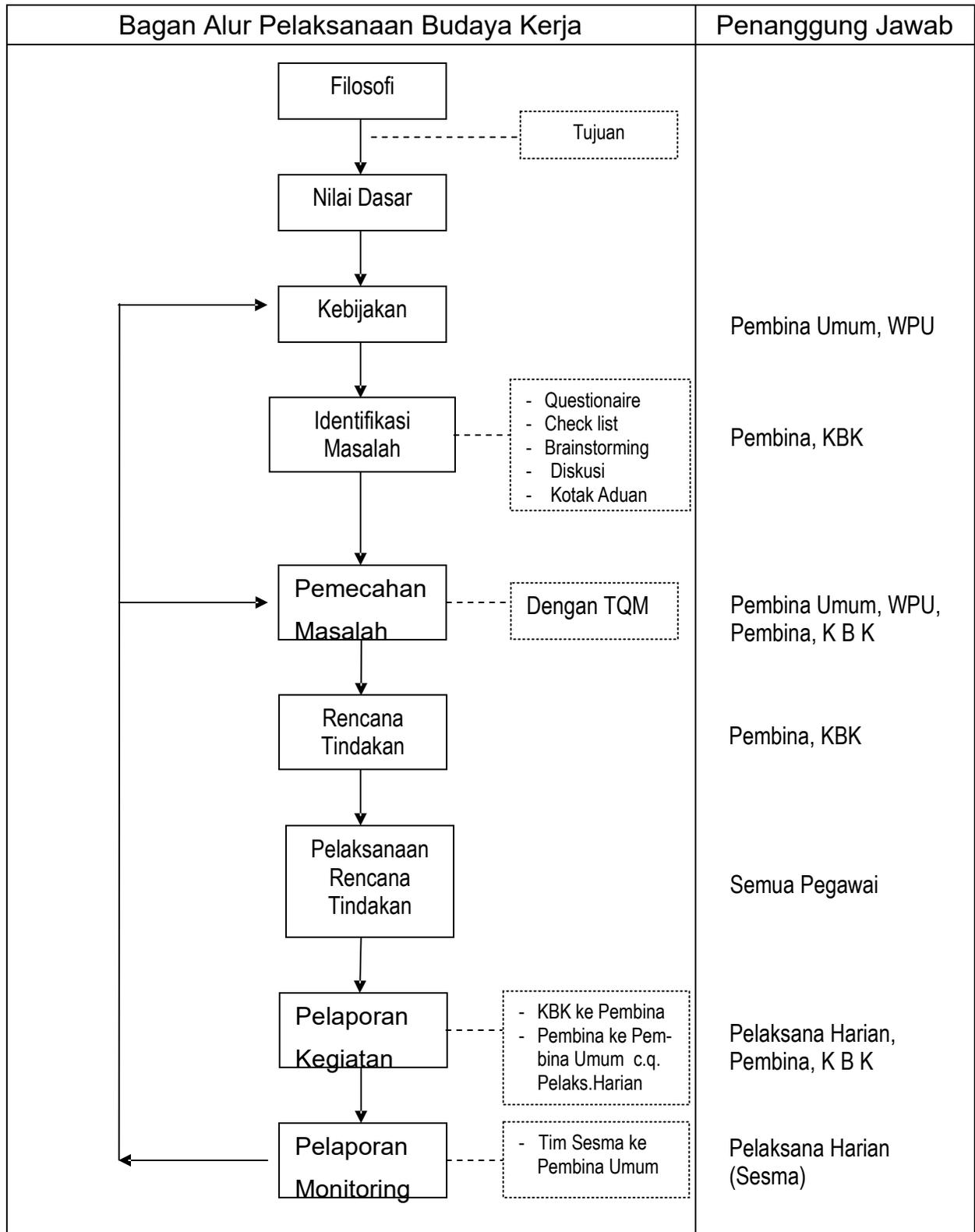
Dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja, semua unit organisasi membutuhkan biaya atau dana. Oleh karena itu penyediaan anggaran yang memadai untuk membiayai kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja perlu mendapat perhatian.

3. Sumber Daya Lain

Selain sumber daya manusia dan dana, dalam pelaksanaan pengembangan budaya kerja juga diperlukan sumber daya lainnya, antara lain:

- a. Alat tulis dan pengolah data, seperti: komputer, printer, kertas, dan sejenisnya.
- b. Peralatan komunikasi, seperti: televisi, sound sistem, kaset-kaset video, local area network, dan sejenisnya.
- c. Sarana dan prasarana kerja lainnya guna mendukung kelancaran pelaksanaan tugas pengembangan budaya kerja.

Rerangka Pelaksanaan Budaya Kerja



BAB II

NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

A. Pengertian

Budaya kerja adalah sikap atau perilaku seseorang dalam melaksanakan kerja sehari-hari yang bermutu dengan selalu berdasarkan nilai-nilai yang dianut, sehingga menjadi motivator, memberi inspirasi untuk senantiasa bekerja lebih baik dan memuaskan bagi semua pihak. Dengan demikian budaya kerja merupakan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja. Budaya kerja aparatur negara secara sederhana dapat dipahami sebagai cara pandang serta suasana hati yang menumbuhkan keyakinan yang kuat atas dasar nilai-nilai yang diyakininya, serta memiliki semangat yang tinggi dan bersungguh-sungguh untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

Hubungan antara nilai yang diyakini serta kerja sebagai bentuk aktualisasi dari keyakinannya tersebut, menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab (akuntabilitas) terhadap kinerja atau hasil pekerjaannya. Karena itu yang diharapkan dari seorang aparatur negara adalah sosok seorang profesional berakhlak dan bertanggung jawab yang merupakan fungsi nilai dan fungsi kontrol dirinya sendiri.

Nilai adalah dasar pertimbangan yang berharga bagi seseorang atau organisasi untuk menentukan sikap dan perilaku dalam menghadapi suatu masalah atau kejadian. Dengan demikian fungsi nilai adalah suatu makna yang dapat:

1. Memberikan tujuan, arti, kesenangan pada kehidupan untuk melakukan sesuatu.
2. Mempermudah dalam membuat keputusan.
3. Menentukan bagaimana kita melihat dan memahami persoalan.
4. Memberi arti, makna dan bobot pada masalah tertentu.
5. Memberikan pedoman berperilaku yang baik.

B. Nilai-Nilai Dasar Budaya Kerja

Sebagai organisasi yang telah lama berdiri, BPKP mempunyai nilai-nilai tersendiri yang dianut oleh seluruh pegawainya. Nilai-nilai luhur ini merupakan roh yang memberikan semangat bagi anggota organisasi dalam berkarya dan berkarsa. Nilai-nilai ini harus selalu dihayati dan diamankan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas.

Sebagai wujud kristalisasi nilai-nilai luhur yang dihimpun dari seluruh lapisan pegawai BPKP dan telah dituangkan dalam Rencana Strategik BPKP tahun 2000 – 2004, maka nilai-nilai luhur BPKP yang harus selalu dijadikan pedoman dalam segala kegiatan yang dilakukan terdiri dari:

1. Profesionalisme
2. Kerjasama
3. Keserasian, Keselarasan, dan Keseimbangan
4. Kesejahteraan.

Nilai-nilai luhur tersebut pada hakekatnya juga merupakan kristalisasi dari 17 pasang nilai-nilai dasar budaya kerja dari Menteri PAN sebagaimana dituangkan dalam Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Nilai-nilai dasar budaya kerja menurut Kementerian PAN terdiri dari:

- | | |
|---|--|
| 1. Komitmen dan Konsistensi. | 9. Rasionalitas dan Kecerdasan |
| 2. Wewenang dan Tanggungjawab. | Emosi. |
| 3. Keikhlasan dan Kejujuran. | 10. Keteguhan dan Ketegasan. |
| 4. Integritas dan Profesionalisme. | 11. Disiplin dan Keteraturan Kerja. |
| 5. Kreativitas dan Kepekaan. | 12. Keberanian dan Kearifan. |
| 6. Kepemimpinan dan Keteladanan. | 13. Dedikasi dan Loyalitas. |
| 7. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja. | 14. Semangat dan Motivasi. |
| 8. Ketepatan dan Kecepatan. | 15. Ketekunan dan Kesabaran. |
| | 16. Keadilan dan Keterbukaan. |
| | 17. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. |

Kalau kita kelompokkan *menurut kedekatannya*, maka hubungan nilai-nilai luhur BPKP dengan nilai-nilai dasar budaya kerja Kementerian PAN adalah sebagai berikut:

1. Profesionalisme, meliputi:
 - a. Komitmen dan konsistensi (terhadap visi, misi dan tujuan organisasi).
 - b. Wewenang dan tanggung jawab.
 - c. Integritas dan profesional.
 - d. Ketepatan/keakurasian dan kecepatan.
 - e. Disiplin dan keteraturan kerja.
 - f. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Kerjasama, meliputi:
 - a. Kepemimpinan dan keteladanan.
 - b. Kebersamaan dan dinamika kelompok kerja.
 - c. Keteguhan dan ketegasan.
 - d. Semangat dan motivasi.
3. Keserasian. Keselarasan dan keseimbangan, meliputi:
 - a. Keikhlasan dan kejujuran.
 - b. Kreativitas dan kepekaan/sensitivitas (terhadap lingkungan tugas).
 - c. Rasionalitas dan kecerdasan emosi.
 - d. Ketekunan dan kesabaran.
 - e. Keberanian dan kearifan (dalam mengambil keputusan dan menangani konflik).
 - f. Dedikasi dan loyalitas.
4. Kesejahteraan, meliputi:
 - Keadilan dan keterbukaan.

C. Makna Nilai-nilai Dasar

Nilai-nilai dasar tersebut di atas dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Profesionalisme

Untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan, diperlukan adanya sumber daya manusia yang profesional. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan tugasnya, mereka harus memiliki kapabilitas, berdisiplin pada pelaksanaan tugas, berorientasi pada pencapaian hasil dan memiliki integritas yang tinggi dalam rangka mengemban visi dan misi organisasi. Kapabilitas merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan BPKP mengingat perkembangan informasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat. Perkembangan yang sangat cepat tersebut mustahil akan dapat direspon dengan baik apabila tidak ditunjang dengan adanya kapabilitas dari para pelaksana aktivitas/program/kebijakan organisasi. Dengan kapabilitas yang tinggi, pegawai akan terdorong bekerja dengan berorientasi kepada hasil, yang selanjutnya meningkatkan integritas moral dan etika untuk berinteraksi, baik dengan rekan sejawat, bawahan, atasan, maupun dengan pihak-pihak luar organisasi.

Nilai-nilai dasar yang terkait dengan sikap profesionalisme ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Komitmen dan Konsistensi

Komitmen, artinya keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini.

Konsistensi, artinya ketetapan, kesesuaian, ketaatan dan kemantapan dalam bertindak sesuai dengan visi, misi, janji, prinsip, amanah, kebijakan atau aturan yang ditetapkan (taat azas).

Dengan demikian komitmen dan konsistensi dapat diartikan memegang teguh sepenuh hati dan taat azas dalam melaksanakan tugas, yang telah ditetapkan oleh sekelompok orang atau badan yang terikat dalam satu wadah kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Komitmen dan konsistensi kepada visi dan misi organisasi sangat diperlukan dalam penetapan kebijakan dan pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan selalu komit dan konsisten kepada visi dan misi akan mendorong organisasi melaksanakan kegiatan-kegiatannya sejalan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

b. Wewenang dan Tanggung jawab

Wewenang, artinya hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan tanggung jawab, artinya kesediaan menanggung sesuatu, yaitu bila salah wajib memperbaikinya atau berani dituntut atau diperkarakan. Tanggung jawab hendaknya seimbang dengan kewenangan yang dimiliki.

Wewenang diperlukan agar dalam melaksanakan suatu kegiatan mempunyai dasar hukum, sehingga legalitas kegiatan tersebut tidak diragukan/dipertanyakan. Kewenangan yang diberikan harus disertai dengan tanggung jawab apabila ada penyimpangan dalam pelaksanaan kewenangan tersebut. Kewenangan yang disertai dengan tanggung jawab bertujuan untuk mendorong semangat berakuntabilitas bagi para aparatur negara dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

c. Integritas dan Profesional

Integritas adalah kepribadian yang dilandasi unsur kejujuran, keberanian, kebijaksanaan dan pertanggungjawaban sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Orang yang mempunyai integritas yang baik adalah orang yang tidak diragukan lagi serta selalu konsisten dalam kata dan perbuatan.

Profesional adalah orang yang terampil, andal dan sangat bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya.

Integritas sangat diperlukan untuk mendorong praktik-praktik yang sehat dalam pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Dengan integritas yang tinggi seorang pegawai akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Aparatur negara yang berintegritas harus didukung profesionalitas dalam bidangnya, dan dalam menjalankan tugasnya selalu memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan.

d. Ketepatan/keakurasian dan Kecepatan

Ketepatan artinya mengena sasaran, mencapai tujuan, ketelitian, dan bebas kesalahan. Sedangkan kecepatan artinya menggunakan waktu yang lebih pendek.

Ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian pelayanan kepada *stakeholders*.

Ketepatan/keakurasian sangat diperlukan agar data yang dihasilkan dari suatu kegiatan dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang diambil dari data yang tidak akurat akan dapat menimbulkan risiko dikemudian hari. Ketepatan/keakurasian dan kecepatan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya.

e. Disiplin dan Keteraturan Kerja

Secara konseptual disiplin lebih merujuk pada sikap yang selalu taat kepada aturan, norma, dan prinsip-prinsip tertentu. Disiplin berarti juga kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun.

Keteraturan lebih menunjukkan perilaku yang konsisten mengikuti ketentuan dan prosedur tertentu. Dengan pengertian lain keteraturan kerja yaitu sistem kerja yang tersusun dan terencana secara baik serta sesuai jadwal yang ditetapkan.

Disiplin dan keteraturan kerja sangat diperlukan agar dalam pelaksanaan setiap kegiatan para pegawai selalu mengikuti ketentuan yang berlaku. Sikap disiplin akan sangat membantu seseorang menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya dan sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Disiplin dan keteraturan kerja bertujuan

untuk membentuk watak aparatur yang menghargai waktu dan bekerja secara sistematis dan terencana.

f. Penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Ilmu pengetahuan adalah hasil studi dan penelitian obyek tertentu baik murni maupun terapan, diolah dengan metode tertentu sehingga bermanfaat bagi kehidupan individu, instansi dan masyarakat luas.

Teknologi adalah cara atau metode kerja untuk menghasilkan suatu produk barang/jasa tertentu yang dibutuhkan oleh suatu instansi dan masyarakat.

Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat diperlukan karena akan mempermudah pegawai dalam melakukan tugasnya. Peralatan yang menggunakan teknologi tinggi akan terasa tidak berguna apabila tidak tahu cara mengoperasikannya. Dengan demikian penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi bertujuan agar pegawai dapat memanfaatkan peralatan berteknologi canggih untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya.

2. Kerjasama

Komitmen di antara para anggota organisasi sangat diperlukan untuk saling mendukung satu sama lain dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi. Ini berarti setiap anggota organisasi harus menghindari ego sektoral dan mementingkan bagian organisasinya sendiri, yang mengorbankan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan dan Keteladanan

Kepemimpinan (*leadership*) berarti kesadaran diri sebagai seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuannya untuk mempengaruhi dan menjadikan dirinya sebagai teladan, serta mampu memotivasi orang lain terutama bawahannya agar tergerak mencapai

sasaran yang lebih tinggi berdasarkan nilai-nilai moral yaitu integritas, komitmen, konsistensi, profesional dan kemampuan komunikasi.

Kepemimpinan merupakan seni mengemudi dan mengendalikan organisasi, secara cerdas, pandai, berpengalaman, peka, proaktif, selalu dekat dengan yang dipimpin, visioner, dan dapat berperan sebagai juru bicara, pelatih, sumber perubahan dan pembaharuan.

Keteladanan adalah sikap perilaku yang dinyatakan secara sadar (misalnya perintah, cara berbicara, bertindak) maupun tidak disadari (misalnya, kebiasaan-kebiasaan, cara bersikap dan bertingkah laku) dari seorang pemimpin yang dipersepsi oleh bawahannya sebagai sesuatu yang memicu atau mendorong bawahan untuk mencontoh.

Sikap kepemimpinan sangat diperlukan untuk dapat menggerakkan dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Dalam masyarakat primordial keteladanan dari seorang pemimpin sangatlah diperlukan untuk dijadikan contoh/anutan oleh bawahannya.

Kepemimpinan dan keteladanan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencontoh sikap dan perilaku pimpinan yang selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral yang tinggi

b. Kebersamaan dan Dinamika Kelompok Kerja

Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama pada suatu ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Sikap kelompok individu itu untuk sementara menunjukkan kesatuan perasaan dan aksi karena dorongan bersama dan simpati yang berpusat pada obyek, tuntutan, atau ide yang sama.

Dinamika kelompok adalah sikap dan perilaku suatu kelompok yang teratur yang anggotanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Keputusan dan pengembangan sikap kelompok disesuaikan dengan situasi yang dialami secara bersama-sama guna mengembangkan ide-ide individu/anggota kelompok ke arah yang

lebih maju untuk mencapai tujuan kelompok yang telah ditentukan secara bersama.

Dengan demikian dinamika kelompok merupakan cara kerja kelompok yang bersifat dinamis, kreatif, dan sinergi dalam melayani dan atau mencapai sasaran kerja secara menyeluruh.

Kebersamaan sangat diperlukan dalam pelaksanaan setiap kegiatan karena akan menumbuhkan perasaan senasib dan sepenanggungan.

Persoalan yang rumit akan terasa mudah apabila dipikirkan bersama-sama. Kebersamaan yang diikuti oleh dinamika kelompok akan mendorong timbulnya inisiatif dari anggota kelompok untuk melakukan hal-hal yang diperlukan tanpa selalu harus menunggu perintah dari atasan.

c. Keteguhan dan Ketegasan

Keteguhan artinya kuat dalam berpegang pada aturan, nilai moral, prinsip-prinsip manajemen dan lain-lain.

Sedangkan ketegasan artinya sifat, watak, dan tindakan yang jelas dan tidak ragu-ragu.

Keteguhan dalam mempertahankan prinsip dan kebenaran akan menghindarkan seseorang dari melakukan perbuatan tercela. Dengan sikap yang teguh akan membentengi seseorang dari godaan untuk melakukan penyimpangan. Sikap tegas diperlukan untuk mendukung tegaknya aturan yang telah ditetapkan.

d. Semangat dan Motivasi

Semangat adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkatnya yang tertinggi. Motivasi lebih merujuk kepada tujuan dari perilaku yang dasarnya adalah kebutuhan dari perilaku yang bersangkutan.

Orang harus mulai dengan pemenuhan kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan fisik biologis termasuk rasa aman, sebelum meningkat ke jenjang yang lebih tinggi yaitu rasa memiliki dan harga diri, dan yang tertinggi aktualisasi diri.

Semangat seseorang dalam melakukan suatu kegiatan akan dipengaruhi oleh motivasinya. Motivasi yang jelas akan mendorong timbulnya semangat untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

3. Keserasian, Keselarasan dan Keseimbangan

Keserasian, keselarasan dan keseimbangan (3K) merupakan hal-hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan adanya harmonisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas. Dengan demikian semua bagian organisasi akan bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing dengan tetap memperhatikan pencapaian hasil akhir bagi organisasi secara keseluruhan. Setiap elemen organisasi bekerja dalam rangka mencapai apa yang diinginkan dan tidak bekerja secara terkotak-kotak, melainkan dilaksanakan dengan serasi, selaras, dan seimbang satu dengan yang lain.

Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Keikhlasan dan Kejujuran

Ikhlas dalam norma etika dan agama dapat diartikan rela sepenuh hati, datang dari lubuk hati, tidak mengharapkan imbalan atau balas jasa atas suatu perbuatan, khususnya yang berdampak positif pada orang lain, dan semata-mata karena menjalankan tugas/amanah demi Yang Maha Kuasa.

Kejujuran adalah komponen rohani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Jujur adalah orang yang benar dalam setiap kata, perbuatan dan keadaan batinnya. Jujur ditunjukkan oleh perilaku yang diikuti dengan sikap tanggung jawab atas sesuatu yang diperbuatnya. Kejujuran berarti juga keberanian untuk mengatasi dirinya sendiri, berani menolak dan bertindak melawan segala kebatilan yang bertentangan dengan suara hati/kalbunya.

Keikhlasan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dengan hati yang ikhlas pekerjaan yang berat akan terasa

ringan dan setiap pelaksanaan tugas akan dianggap sebagai ibadah bukan sebagai beban. Kejujuran sangat diperlukan karena akan mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan amanah yang diberikan. Sikap jujur akan membentengi seseorang dari melakukan hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianutnya.

b. Kreativitas dan Kepekaan/Sensitivitas

Kreativitas adalah Ide-ide baru secara spontan muncul dari seseorang karena suatu hal yang dianggap penting atau mendesak dalam kehidupan dan pekerjaannya. Ide-ide tersebut diolah menjadi suatu inovasi yang dapat diaplikasikan pada kerja individu atau organisasi yang lebih baik atau menguntungkan. Inovasi itu bisa baik dan diadopsi menjadi nilai yang baik dan benar, tetapi bisa juga ide-ide itu gagal mencapai sesuatu nilai dan mengandung risiko kalau kita tidak waspada.

Sedangkan sensitivitas/kepekaan adalah tanggapan/respon seseorang atau organisasi dalam menghadapi suatu peristiwa yang mungkin menguntungkan, merugikan atau membahayakan. Tingkat kepekaan dapat berbeda-beda tergantung pada manusia dan peristiwanya. Kepekaan dapat bersifat reaktif, tetapi juga proaktif atau kejelian mengenal peluang.

Sikap kreatif sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas karena dapat melahirkan hal-hal baru yang tidak terpikirkan sebelumnya. Dengan mengembangkan sikap kreatif seseorang akan dapat mengantisipasi hal-hal yang perlu dilakukan tanpa harus menunggu komando dari atasannya. Sikap peka perlu dikembangkan karena akan mendorong seseorang untuk selalu memperhatikan lingkungannya dalam bertindak sehingga akan meminimalisir reaksi negatif dari pihak-pihak yang kurang berkenan.

c. Rasionalitas dan Kecerdasan Emosi

Rasionalitas artinya berpikir cerdas, obyektif, logis, sistematis, banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual. Kecerdasan

memandang sesuatu dari aspek akal (rasio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi rasio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, sistematis, sebab-akibat, eksak (*Intellectual Quotient/IQ*).

Kecerdasan emosi memandang sesuatu dari aspek perasaan (emosi), mata hati (*Emotional Quotient/EQ*), terletak pada otak sisi kanan, bersifat spontan, kreatif, inovatif, holistik, integratif, ruang, komunikasi kooperatif, silih asih-asah-asuh.

Sikap rasional akan menjadikan seseorang selalu berpijak pada kenyataan dalam melakukan segala tindakannya dan selalu mendasarkan keputusan yang diambil dari data-data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Kecerdasan emosi akan membantu seseorang bertindak secara proporsional dan sesuai kondisi yang dihadapi. Dengan memiliki kecerdasan emosi seseorang dapat mengendalikan diri dalam mengekspresikan perasaannya.

d. Ketekunan dan Kesabaran

Ketekunan artinya teliti, rajin mendalami sesuatu pekerjaan/tugas yang secara konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan komitmen yang disepakati.

Kesabaran artinya tidak emosional, tidak tergesa-gesa, asalkan tercapai tujuannya tanpa mengorbankan kepentingan orang lain. Kesabaran merupakan sikap mental seseorang yang bersifat tangguh, tekun dan bersungguh-sungguh, amanah untuk mencapai sasaran kerja dan prestasi kerja terbaiknya, tidak asal jadi.

Dalam sikap kesabaran tersebut, termuat suasana hati yang kuat dalam menghadapi tekanan. Tekanan yang dimaksud dapat berupa target pekerjaan atau godaan internal (korupsi, penyalahgunaan jabatan) dan eksternal (suap, kolusi dan nepotisme).

Ketekunan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap tugas. Dengan ketekunan seseorang akan dapat menguasai liku-liku tugas yang dilaksanakannya yang pada akhirnya akan menjadikannya

trampil dalam bidang tersebut. Sikap sabar sangat diperlukan karena akan memperkecil peluang terjadinya kesalahan akibat terburu-buru dalam melaksanakan tugas.

- e. Keberanian dan Kearifan (dalam mengambil keputusan dan menangani konflik)

Keberanian diartikan sebagai berani menanggung risiko dalam pembuatan keputusan dengan cepat dan tepat waktu. Dalam hal ini peran EQ sangat besar dibandingkan dengan IQ.

Kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai yang bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk, sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan.

Keberanian sangat diperlukan dalam situasi mendesak dan saat-saat kritis dimana suatu keputusan harus dibuat. Keberanian bertindak harus tetap didasarkan pertimbangan matang akan risiko yang dihadapi. Sikap arif sangat diperlukan dalam menangani konflik yang timbul agar tidak timbul persepsi dari salah satu pihak yang bertikai bahwa telah terjadi ketidakadilan dalam penyelesaian masalah yang ada.

- f. Dedikasi dan Loyalitas

Dedikasi dan loyalitas adalah sifat rela berkorban dan jiwa pengabdian terhadap instansi, bangsa, negara, dan taat serta setia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

Dedikasi dan loyalitas terhadap tugas sangat diperlukan karena akan mendorong totalitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi akan timbul semangat untuk mengabdikan bagi kepentingan yang lebih besar.

4. Kesejahteraan

Profesionalisme dan kerjasama tidak akan mencapai keserasian, keselarasan dan keseimbangan (3K) tanpa diikuti dengan suatu konsep pemahaman terhadap merit sistem yaitu memperhatikan hak dan kewajiban anggota organisasi. Oleh karena itu kesejahteraan merupakan suatu hal yang penting dalam rangka menunjang keberhasilan mewujudkan visi dan misi organisasi. Kesejahteraan tidak hanya dalam bentuk finansial, namun juga lingkungan kerja yang baik, sarana dan prasarana kerja yang memadai serta sistem penjenjangan karier yang jelas. Dengan memperhatikan aspek kesejahteraan ini, maka anggota organisasi dapat menyumbangkan secara penuh pengetahuan dan keahliannya kepada organisasi.

Nilai-nilai dasar budaya kerja yang berkaitan erat dengan nilai luhur ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Keadilan dan keterbukaan

Keadilan adalah sikap dan tindakan seorang aparatur negara yang memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawabnya, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat.

Sedangkan keterbukaan adalah sikap seseorang yang selalu mengemukakan pendapatnya sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu bersedia menerima pendapat orang lain baik yang kedudukannya lebih tinggi, setara, atau yang lebih rendah.

Bersikap adil dalam segala urusan sangat diperlukan demi terbangunnya suasana kondusif dalam suatu organisasi. Dengan keadilan akan timbul perasaan puas dari anggota organisasi karena diperlakukan sama dengan anggota organisasi lainnya. Keterbukaan sangat diperlukan untuk menimbulkan perasaan bahwa seseorang itu mempunyai peran yang berarti dalam suatu organisasi. Keterbukaan sikap akan mendorong seseorang untuk berani mengemukakan pendapatnya tanpa takut disalahkan. Keadilan dan keterbukaan juga

sangat diperlukan dalam hal-hal yang menyangkut kesejahteraan pegawai, seperti adanya pola karir yang jelas, distribusi penugasan yang merata dan sebagainya.

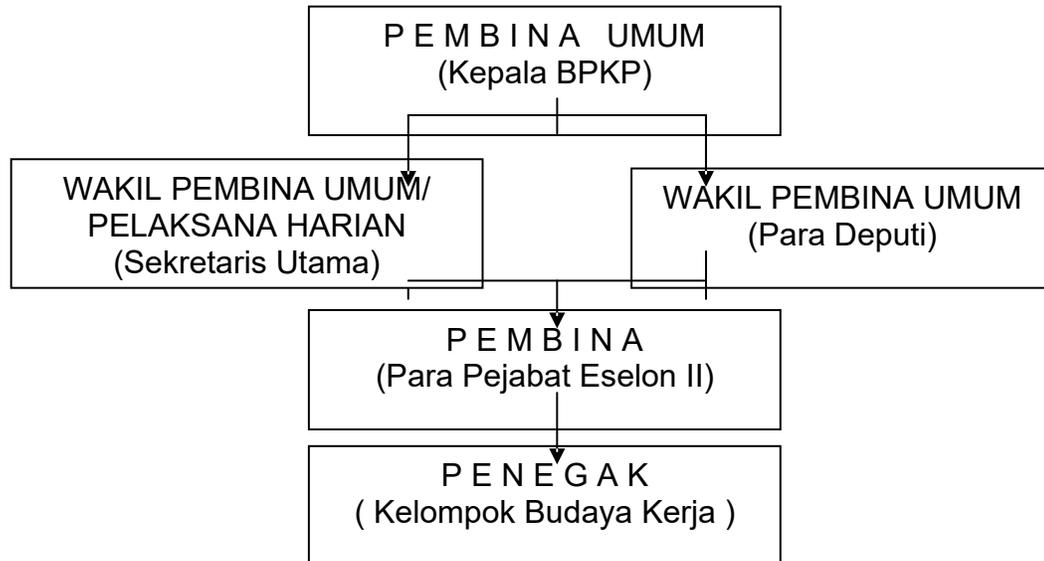
BAB III STRUKTUR ORGANISASI BUDAYA KERJA

Struktur Organisasi

Dalam rangka pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP maka perlu dibentuk suatu struktur organisasi budaya kerja. Struktur organisasi budaya kerja tersebut mencakup organisasi budaya kerja pada tingkat BPKP Pusat sampai pada unit-unit BPKP, yang terdiri atas Pembina Umum, Wakil Pembina Umum, Pelaksana Harian, Pembina, dan Penegak.

Agar struktur organisasi budaya kerja BPKP berjalan efektif, maka pembentukannya mengikuti alur jenjang jabatan struktural. Hal ini sejalan dengan Surat Menteri PAN RI Nomor:170/M.PAN/6/2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, yang menyebutkan bahwa salah satu prinsip penerapan budaya kerja di lingkungan aparatur negara adalah mengikuti mekanisme kewenangan dan tanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian yang berlaku pada instansi pemerintahan. Sebagaimana diketahui kewenangan dan tanggung jawab pembinaan kepegawaian di lingkungan instansi pemerintahan terletak pada para pejabat struktural. Karena itu walaupun organisasi budaya kerja merupakan organisasi informal, tetapi personilnya sedapat mungkin diisi oleh para pejabat struktural.

Struktur organisasi budaya kerja di lingkungan BPKP tersebut adalah sebagai berikut:



Tugas-Tugas

Tugas-tugas dari setiap elemen organisasi budaya kerja BPKP adalah sebagai berikut:

1. Pembina Umum

Pembina Umum adalah Kepala BPKP. Tugas-tugas Pembina Umum adalah:

- a. Menetapkan peraturan dan kebijakan tentang pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara di lingkungan BPKP.
- b. Menetapkan bentuk penghargaan untuk lebih mendorong terwujudnya budaya kerja di lingkungan pegawai BPKP.
- c. Memberikan solusi pemecahan masalah budaya kerja yang tidak terselesaikan pada tingkat Pembina.

2. Wakil Pembina Umum

Wakil Pembina Umum adalah Sekretaris Utama dan para Deputi Kepala BPKP. Tugas-tugas Wakil Pembina Umum adalah:

- a. Membantu kelancaran pelaksanaan tugas-tugas Pembina Umum.
- b. Mewakili Pembina Umum apabila Pembina Umum berhalangan dalam menjalankan tugas.

- c. Melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan unit organisasinya dan di wilayah binaannya masing-masing.

3. Pelaksana Harian

Sekretaris Utama selain sebagai Wakil Pembina Umum juga merangkap sebagai Pelaksana Harian. Tugas-tugas Pelaksana Harian adalah:

- a. Melaksanakan tugas-tugas harian yang terkait dengan tugas-tugas Pembina Umum.
- b. Memberikan asistensi dan konsultasi tentang pelaksanaan pengembangan budaya kerja kepada unit-unit kerja BPKP.
- c. Melakukan monitoring pelaksanaan pengembangan budaya kerja pada unit-unit kerja BPKP.
- d. Menerima laporan kegiatan pengembangan budaya kerja dari unit-unit kerja BPKP, dan mengkompilasikan untuk disampaikan kepada Pembina Umum.
- e. Menyelenggarakan administrasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP.
- f. Melaporkan seluruh kegiatan pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP kepada Pembina Umum.

4. Pembina

Pembina adalah para kepala unit kerja eselon II. Pembina di BPKP Pusat adalah para Kepala Biro, Kepala Direktorat, Kepala Inspektorat, dan Kepala Pusat. Sedangkan Pembina di Perwakilan BPKP adalah para Kepala Perwakilan BPKP. Tugas-tugas Pembina di lingkungan unit kerjanya masing-masing adalah:

- a. Memberikan sosialisasi nilai-nilai dasar budaya kerja kepada seluruh pegawai.
- b. Memberikan teladan dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja.
- c. Membuat rencana kerja budaya kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- d. Memberikan arahan dan petunjuk teknis pelaksanaan budaya kerja.
- e. Menentukan prioritas masalah budaya kerja yang perlu diperbaiki dalam suatu tahun atau periode tertentu.

- f. Memberikan solusi pemecahan masalah budaya kerja yang tidak terselesaikan pada tingkat dibawahnya. Apabila ada masalah budaya kerja yang tidak dapat diselesaikannya atau karena diluar batas kewenangannya, maka masalah tersebut diteruskan kepada Pembina Umum melalui Pelaksana Harian.
- g. Melakukan monitoring terhadap perkembangan pelaksanaan budaya kerja.
- h. Membuat laporan pelaksanaan budaya kerja secara berkala dan menyampaikan kepada Pembina Umum melalui Pelaksana Harian, dengan tembusan kepada Wakil Pembina Umum selaku Deputi Pembina unit kerja bersangkutan.

5. Penegak (Kelompok Budaya Kerja)

Penegak adalah para Kelompok Budaya Kerja (KBK) yang dibentuk pada setiap unit kerja. Tugas-tugas KBK adalah sebagai berikut:

- a. Secara umum membantu Pembina dalam mengembangkan budaya kerja pegawai.
- b. Memberikan sosialisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, memberikan teladan serta mendorong para pegawai untuk menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja.
- c. Memantau pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan unit kerja.
- d. Mengidentifikasi masalah-masalah budaya kerja yang ada di lingkungan unit kerja menurut kriteria, kepentingan atau prioritas tertentu.
- e. Mencari/menganalisis sebab-sebab masalah budaya kerja.
- f. Membuat rencana tindakan (*action plan*) untuk memperbaiki sebab-sebab masalah budaya kerja. Penanggungjawab atas pelaksanaan *action plan* tidak harus pada KBK, tetapi ada pada semua level pimpinan dalam instansi/unit kerja tergantung permasalahannya.
- g. Melakukan pemecahan masalah budaya kerja sepanjang menjadi kewenangannya. Apabila masalah budaya kerja berada diluar

kewenangannya, maka diserahkan kepada Pembina sebagai atasannya.

- h. Membantu kepala unit kerja (Pembina) dalam membuat rencana kerja budaya kerja, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.
- i. Membuat laporan kegiatan budaya kerja secara berkala kepada Pembina.

Tugas-tugas KBK tersebut di atas adalah tugas KBK sebagai kelompok. Selain tugas kelompok, setiap individu anggota KBK juga mempunyai tugas masing-masing sebagai berikut:

Tugas Ketua KBK:

- 1) Memimpin dengan sebaik-baiknya KBK yang diketuainya.
- 2) Mengkoordinasikan semua aktivitas KBK agar dapat berjalan secara efektif.
- 3) Menyelenggarakan rapat secara berkala, membahas berbagai hal yang berkaitan dengan tugas-tugas KBK.
- 4) Memberikan motivasi dan arahan kepada para anggota KBK dalam menjalankan tugas sebagai KBK.
- 5) Memberikan teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja kepada para anggota KBK.

Tugas Sekretaris KBK:

- 1) Menyelenggarakan administrasi semua kegiatan KBK baik yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan maupun tata kearsipan yang diperlukan.
- 2) Membantu dan mendampingi Ketua KBK dalam setiap kegiatan pengembangan budaya kerja.
- 3) Mempersiapkan bahan rapat dan bahan-bahan lainnya yang diperlukan oleh semua anggota KBK.
- 4) Membuat laporan kegiatan KBK secara berkala kepada Pembina.

Tugas Anggota KBK:

- 1) Menghadiri rapat rutin dan membantu kegiatan yang sedang dilakukan oleh KBK.

- 2) Bersedia membagi dan menyumbangkan ide-ide yang bermanfaat untuk kebaikan dan keberhasilan KBK.
- 3) Siap untuk menerima perubahan, tantangan dan tanggung jawab baru dengan menerapkan perilaku, pemecahan masalah, dan peningkatan mutu.
- 4) Mengurangi perilaku yang menonjolkan ego, mendukung semangat kelompok, selalu kreatif, dan membantu kelompok untuk mencapai keberhasilan.
- 5) Bekerja sama dengan memberi bantuan kepada ketua dan sesama anggota KBK.
- 6) Mengembangkan perilaku yang positif untuk semua jenis pekerjaan dalam KBK.
- 7) Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan untuk pengembangan diri sendiri dan sesama anggota KBK.
- 8) Sadar untuk berbuat yang terbaik bagi kelompoknya dan bangga atas hasil kerjanya.

Pembentukan dan Persyaratan KBK

1. Pembentukan KBK

KBK dibentuk di tiap-tiap unit kerja dan ditetapkan dengan suatu Surat Keputusan. Untuk Perwakilan BPKP dan unit kerja mandiri ditetapkan dengan Surat Keputusan pejabat eselon II bersangkutan. Untuk unit kerja eselon II BPKP Pusat ditetapkan dengan Surat Keputusan pejabat eselon I (Sekretaris Utama atau Deputi). Masa kerja keanggotaan KBK minimum satu tahun sejak tanggal ditetapkan dalam Surat Keputusan. Apabila masa kerja keanggotaan KBK berakhir, dalam pembentukan keanggotaan yang baru personil lama dapat diangkat kembali. Contoh Surat Keputusan pejabat eselon II mandiri dapat dilihat pada Lampiran 1 dan Surat Keputusan pejabat eselon I pada Lampiran 2.

Di setiap unit kerja eselon II minimum ada 1 (satu) KBK. Jumlah anggota dalam 1 (satu) KBK minimum 5 (lima) orang, yang terdiri dari:

- a. Satu orang Ketua KBK merangkap anggota.
- b. Satu orang Sekretaris KBK merangkap anggota.

- c. Sedikitnya 3 (tiga) orang Anggota KBK.

Dalam satu unit kerja eselon II dapat dibentuk lebih dari 1 (satu) KBK dan jumlah anggota dalam 1 (satu) KBK bisa lebih dari 5 (lima) orang, sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

2. Persyaratan anggota KBK

Syarat untuk dapat menjadi anggota KBK adalah sebagai berikut:

- a. Ketua KBK sedapat mungkin dijabat oleh pejabat eselon III. Apabila dalam suatu unit kerja eselon II tidak ada pejabat eselon III, maka posisi Ketua KBK dapat digantikan oleh pejabat fungsional yang setara atau yang dianggap mampu.
- b. Sekretaris dan Anggota KBK bisa berasal dari pejabat struktural, pejabat fungsional, maupun pegawai administrasi. Namun yang diprioritaskan adalah pejabat atau pegawai yang dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya tidak memandang pegawai senior atau junior.
- c. Keseluruhan anggota KBK adalah orang-orang yang mempunyai sifat-sifat persuasif, komunikatif, akomodatif, demokratis, dan dapat menjadi teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja.

BAB IV PENERAPAN NILAI-NILAI DASAR BUDAYA KERJA

Dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja pertama-tama yang harus dilakukan adalah menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja pada para pegawai. Setelah nilai-nilai tertanam, para pegawai diharapkan dapat menerapkan atau mengaplikasikan dalam tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Apabila proses penerapan nilai-nilai berjalan secara intensif dan terus menerus, maka nilai-nilai dasar budaya kerja akhirnya akan melembaga dalam organisasi.

Langkah-langkah pengembangan budaya kerja tersebut secara garis besar terdiri dari sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi. Dalam proses sosialisasi, internalisasi, maupun institusionalisasi tersebut peranan unit-unit organisasi maupun Kelompok Budaya Kerja (KBK) sangat besar.

A. Sosialisasi

Sosialisasi adalah kegiatan untuk menyampaikan dan menjelaskan mengenai nilai-nilai dasar budaya kerja, baik tentang filosofinya, maknanya, tujuannya, fungsinya dan bagaimana seharusnya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Sosialisasi dilakukan dengan tujuan agar nilai-nilai dasar budaya kerja diketahui dan dipahami oleh para pegawai.

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan sosialisasi antara lain dalam bentuk ceramah, pelatihan di kantor sendiri (PKS), diskusi, *workshop*, pendidikan dan pelatihan, dan lain sebagainya.

1. Ceramah

Ceramah adalah kegiatan penyampaian atau penjelasan tentang informasi tertentu, dimana informasi yang disampaikan lebih bersifat satu arah, yaitu dari penceramah kepada peserta.

Materi ceramah biasanya berisi nilai-nilai yang masih bersifat umum,

misalnya ceramah agama, ceramah etika sosial, ceramah budaya organisasi dan sejenisnya. Penceramah bisa berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor. Dalam rangka pengembangan budaya kerja, maka tema-tema ceramah yang diinginkan dapat dipesankan kepada penceramah yang bersangkutan.

2. Pelatihan di Kantor Sendiri (PKS)

PKS adalah pelatihan di kantor sendiri yang diselenggarakan dari pegawai untuk pegawai sendiri. PKS biasanya dilakukan dengan kelompok-kelompok kecil, waktunya pendek, dan dapat dilakukan sesering mungkin.

Materi PKS budaya kerja dapat membahas tema-tema kecil tertentu sesuai dengan waktunya, misalnya membahas nilai-nilai dasar budaya kerja tertentu seperti nilai Tanggung Jawab, nilai Integritas, nilai Profesionalisme, atau yang lainnya. Materi PKS juga dapat diarahkan untuk membahas masalah-masalah yang muncul di sekitar kantor kita. PKS dapat diberikan baik oleh pejabat struktural, fungsional, KBK atau pegawai lain yang dianggap mampu.

3. Diskusi

Diskusi adalah pembahasan tema/masalah tertentu yang dilakukan oleh sekelompok orang, lebih bersifat arus informasi dua arah antara pemrasaran dengan peserta diskusi. Diskusi sebenarnya hampir sama dengan PKS, hanya bentuknya biasanya lebih besar daripada PKS.

Seperti halnya pada PKS, materi diskusi juga dapat mengambil tema/masalah budaya kerja tertentu yang dianggap penting. Diskusi dapat diselenggarakan dengan pemrasaran tunggal atau diskusi panel, dan pemrasarannya dapat berasal dari dalam kantor sendiri atau dari luar kantor.

4. *Workshop*

Workshop adalah suatu lokakarya yang isinya tidak hanya membahas masalah/informasi tertentu saja, tetapi disertai dengan latihan-latihan

atau simulasi dengan tujuan agar para peserta dapat cepat memahami masalah yang disampaikan.

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

5. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara resmi oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu sarana yang baik untuk mensosialisasikan nilai-nilai dasar budaya kerja, karena materi yang diberikan bisa lebih lengkap dibandingkan dengan cara lainnya.

Kurikulum untuk sosialisasi budaya kerja tersebut bisa mencakup:

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

Kurikulum tentang budaya kerja tersebut hendaknya dapat dimasukkan baik untuk Diklat Kepemimpinan maupun Diklat Teknis.

6. Sosialisasi Melalui Media Masa

BPKP dan unit-unitnya melalui media masa seperti media cetak, elektronik maupun *internet/website* dapat mensosialisasikan/ menyampaikan kepada masyarakat bahwa BPKP telah melaksanakan pengembangan budaya kerja pegawai.

Sosialisasi tersebut dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa BPKP telah melaksanakan pengembangan budaya kerja, sehingga dapat menjadi percontohan bagi instansi-instansi pemerintah lainnya.

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

B. Internalisasi

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

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan internalisasi antara lain dalam bentuk *mind setting*, *outbond*, *workshop*, atau cara yang lainnya.

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

C. Institusionalisasi

Institusionalisasi adalah penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada seluruh unsur yang ada pada suatu organisasi. Sasaran dari institusionalisasi yaitu bahwa nilai-nilai dasar budaya kerja telah melembaga atau membudaya dalam suatu organisasi (*corporate culture*). Institusionalisasi budaya kerja akan terwujud apabila semua peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja suatu organisasi (instansi/unit kerja) telah mencerminkan semua nilai-nilai dasar budaya kerja.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, suatu instansi/unit kerja harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit di bawahnya sampai unit-unit yang terkecil. Unit-unit terkecil tersebut termasuk di dalamnya adalah kelompok-kelompok jabatan fungsional. Dengan demikian setiap unit organisasi sampai unit-unit yang terkecil semuanya mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja tersebut dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur maupun teknik kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Selanjutnya semua sistem, prosedur dan teknik kerja yang telah ditetapkan harus menjadi komitmen bagi semua pegawai yang ada pada unit organisasi bersangkutan. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan di setiap unit organisasi, maka secara otomatis nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan pada seluruh unsur organisasi. Apabila hal ini tercapai berarti organisasi bersangkutan telah mencapai institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja.

Dari uraian diatas jelas bahwa sasaran akhir dari pengembangan budaya kerja adalah terwujudnya institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja. Dengan demikian hakekat pengembangan budaya kerja pada dasarnya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja, baik pada individu pegawai maupun institusi/lembaga. Untuk dapat mengetahui apakah institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya benar-benar telah terwujud, maka idealnya setiap nilai-nilai dasar budaya kerja harus dapat diukur tingkat keberhasilannya penerapannya. Untuk keperluan pengukuran tersebut maka setiap nilai-nilai dasar budaya kerja perlu dirinci unsur-unsurnya terlebih dahulu dan kemudian ditetapkan indikator keberhasilannya.

D. Peranan Kelompok Budaya Kerja (KBK)

Dalam proses sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja pada setiap unit kerja BPKP, peranan KBK adalah sangat besar. KBK adalah kelompok kerja yang dibentuk secara

khusus untuk membantu pimpinan unit kerja dalam hal pelaksanaan pengembangan budaya kerja.

Tugas-tugas membantu pimpinan unit kerja tersebut antara lain melakukan kegiatan-kegiatan sosialisasi, internalisasi dan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, ikut memberikan contoh dan teladan dalam penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja, serta secara aktif mendorong para pegawai dan unit-unit organisasi untuk menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja.

Selain tugas tersebut di atas, tugas penting lainnya adalah ikut memecahkan masalah budaya kerja yang ada pada unit kerja bersangkutan. Dalam rangka pemecahan masalah, KBK perlu melakukan berbagai aktivitas seperti mengidentifikasi/ menginventarisasi masalah, membuat prioritas masalah, mencari penyebab masalah, membuat rencana tindakan (*action plan*), melaksanakan rencana tindakan, mengecek hasil pelaksanaan tindakan, dan membuat koreksi yang diperlukan. Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut KBK harus selalu berkonsultasi dengan Pembina selaku penanggungjawab pengembangan budaya kerja. Terutama dalam hal penentuan penyebab masalah dan pembuatan rencana tindakan, KBK harus meminta arahan dan persetujuan dari Pembina. Rencana tindakan yang telah ditetapkan akan menjadi kegiatan-kegiatan yang termuat dalam rencana kerja budaya kerja pada unit kerja bersangkutan.

Rencana tindakan yang dibuat oleh KBK dengan persetujuan Pembina isinya bisa cukup luas, yaitu mencakup nilai-nilai dasar budaya kerja apa saja yang perlu dibenahi, serta peraturan-peraturan, sistem-sistem, prosedur-prosedur dan teknik-teknik kerja apa saja yang harus diperbaiki. Setelah rencana tindakan dibuat, yang bertanggungjawab atas pelaksanaannya adalah pimpinan pada semua level organisasi, tergantung pada lingkup permasalahan apa yang harus diperbaiki. Mengenai hal ini, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bab V.

BAB V PENDEKATAN PEMECAHAN MASALAH DAN RENCANA KERJA BUDAYA KERJA

A. Pendekatan Pengembangan Budaya Kerja

Sebagaimana diuraikan dalam bab sebelumnya, hakekat pengembangan budaya kerja adalah menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja. Namun obyek pengembangan budaya kerja dapat menyangkut 2 (dua) hal, yaitu nilai-nilai dasar budaya kerja itu sendiri dan masalah kinerja organisasi. Berbicara kinerja berarti terkait dengan sistem, prosedur dan teknik kerja yang ada pada organisasi bersangkutan.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pengembangan/ perbaikan budaya kerja dapat dilakukan melalui 2 (dua) pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan Umum

Pendekatan umum adalah kegiatan pengembangan budaya kerja dilakukan tanpa mendasarkan pada masalah-masalah tertentu yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam pendekatan ini kegiatan yang dilakukan masih bersifat umum, yaitu menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja secara umum. Cara/media yang digunakan bisa melalui ceramah-ceramah tentang agama, etika sosial, budaya organisasi, dinamika kelompok, *Emotional and Spiritual Quotient (ESQ)* dan lain sebagainya.

2. Pendekatan Khusus (Pemecahan Masalah)

Pendekatan khusus atau pendekatan pemecahan masalah adalah kegiatan pengembangan budaya kerja dilakukan dengan mendasarkan pada masalah-masalah tertentu yang telah diidentifikasi sebelumnya. Dalam pendekatan ini kegiatan yang dilakukan telah mengarah pada perbaikan terhadap masalah tertentu, yang berdasarkan hasil identifikasi dinilai buruk atau tidak baik.

Misalnya dari hasil identifikasi masalah diketahui bahwa hasil audit mutunya rendah. Mutu hasil audit yang rendah bisa disebabkan oleh

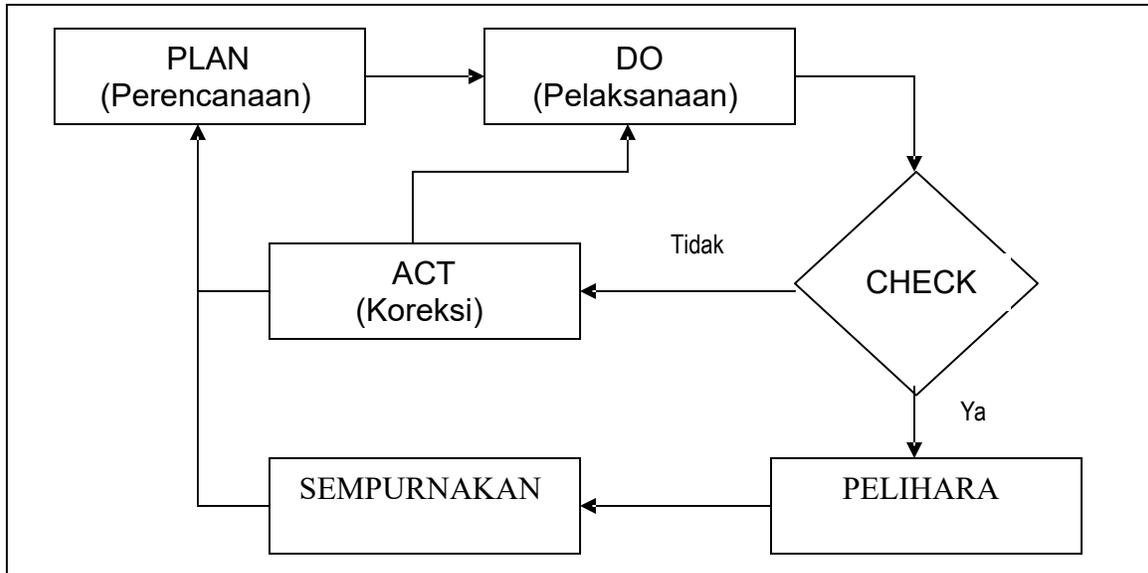
semangat, motivasi dan rasa tanggung jawab auditor yang rendah atau karena prosedur dan teknik audit yang diterapkan tidak memadai. Berdasarkan sebab-sebab masalah tersebut, maka tindakan yang dilakukan adalah menanamkan nilai-nilai semangat, motivasi, dan tanggung jawab para auditor. Selain itu juga perlu dilakukan penataran untuk memperbaiki sistem, prosedur dan teknik audit. Jadi dalam pendekatan khusus bisa terkait dengan masalah nilai-nilai ataupun masalah sistem, prosedur dan teknik kerja.

Pendekatan umum dalam pelaksanaannya tidak memerlukan teknik-teknik secara khusus, sebaliknya dalam pendekatan pemecahan masalah memerlukan teknik-teknik secara khusus. Oleh karena itu khusus untuk pendekatan pemecahan masalah akan dijelaskan lebih lanjut sebagaimana uraian berikut.

B. Pendekatan Pemecahan Masalah

Pendekatan pemecahan masalah artinya pengembangan/perbaikan budaya kerja dilakukan melalui pemecahan masalah demi masalah yang ada pada instansi/unit kerja bersangkutan. Pendekatan pemecahan masalah prosesnya dimulai dari identifikasi masalah, selanjutnya menetapkan prioritas masalah, mencari sebab-sebab masalah, dan membuat rencana tindakan. Dari pendekatan pemecahan masalah ini, sebab-sebab masalah yang ditemukan merupakan hal yang sangat penting. Adanya sebab-sebab masalah berarti menunjukkan adanya nilai-nilai dasar budaya kerja, sistem, prosedur atau teknik kerja yang masih buruk sehingga perlu diperbaiki. Sebagaimana diketahui perbaikan nilai-nilai, sistem, prosedur dan teknik kerja merupakan obyek dari pengembangan budaya kerja.

Pendekatan pemecahan masalah dalam buku pedoman ini menggunakan teknik pemecahan masalah yang ada pada *Total Quality Management (TQM)*, utamanya yang dikemukakan oleh W.Edwards Deming. Menurut W.Edwards Deming, teknik pemecahan masalah tersebut menggunakan siklus *Plan, Do, Check and Act (PDCA)* seperti Gambar 5.1 berikut:



Gambar 5.1

Siklus *PDCA* pada dasarnya merupakan proses peningkatan kualitas kerja yang berkelanjutan tanpa henti, dimana tiada proses memulai maupun proses mengakhiri. Artinya kualitas kerja individu dan unit kerja harus selalu diperbaiki dari waktu ke waktu. Siklus *PDCA* tersebut kalau dijabarkan lebih rinci menjadi 8 (delapan) langkah kegiatan sebagai berikut:

1. Melakukan identifikasi/inventarisasi masalah.
2. Menentukan masalah prioritas.
3. Mencari penyebab masalah.
4. Membuat rencana tindakan (*action plan*).
5. Melaksanakan rencana tindakan.
6. Mengecek hasil pelaksanaan rencana tindakan.
7. Mengoreksi rencana tindakan atau pelaksanaannya atau membuat pembakuan standar budaya kerja.
8. Mengulangi dari langkah awal untuk masalah yang sama atau masalah lainnya.

Delapan langkah pemecahan masalah tersebut kalau dikaitkan dengan siklus PDCA adalah sebagai berikut:

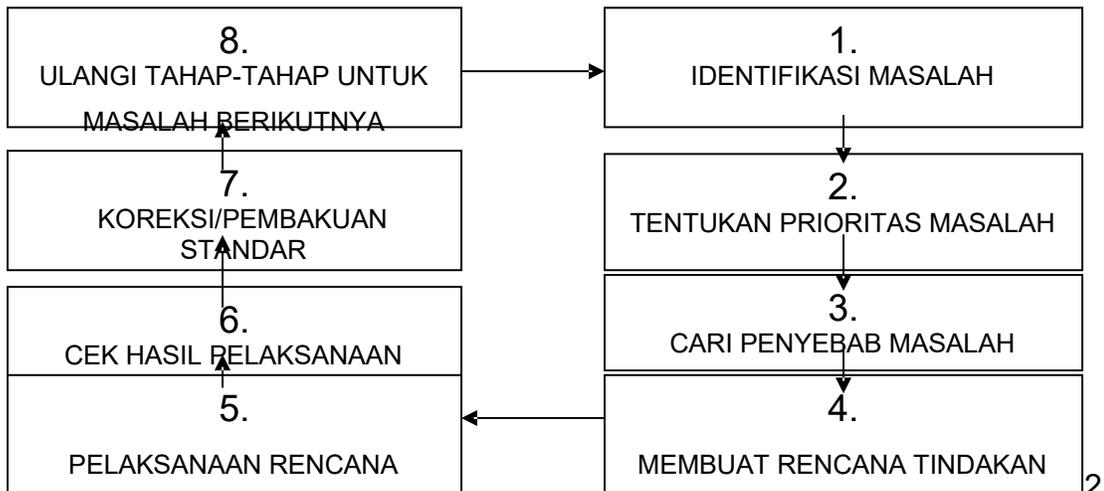
Plan : terdiri dari langkah-langkah identifikasi masalah, penentuan prioritas masalah, mencari sebab-sebab masalah, dan pembuatan rencana tindakan.

Do : adalah langkah pelaksanaan rencana tindakan.

Check : adalah langkah pengecekan hasil pelaksanaan apakah telah sesuai dengan rencana tindakannya.

Act : adalah langkah koreksi atas rencana tindakan atau pelaksanaannya atau pembakuan standar budaya kerja.

Rangkaian proses 8 (delapan) langkah pemecahan masalah tersebut kalau digambar terlihat pada Gambar 5.2 berikut:



Kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan dalam setiap langkah pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah kegiatan inventarisasi terhadap seluruh masalah budaya kerja yang ada pada suatu unit kerja. Pengertian masalah budaya kerja disini meliputi masalah nilai-nilai dasar budaya

kerja maupun masalah kinerja. Masalah kinerja berarti menyangkut sistem, prosedur dan teknik kerja yang ada pada suatu unit kerja. Dalam melakukan identifikasi masalah, KBK harus mampu mengungkapkan masalah yang sebenarnya, sehingga menjadi jelas dalam mencari jalan pemecahannya.

Ciri-ciri masalah:

- 1) Merupakan masalah yang sebenarnya.
- 2) Bukan merupakan penyebab dari masalah.
- 3) Bukan merupakan langkah perbaikan atas masalah.

Identifikasi masalah dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain dengan cara survei, curah pendapat, diskusi, atau dari analisis pelaporan.

a. Survei

Untuk mengidentifikasi masalah budaya kerja, KBK dapat melakukannya dengan cara survei. Survei tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa alat yaitu Daftar Pertanyaan, Kotak Pengaduan, dan Pengamatan Langsung (Observasi).

1) Daftar Pertanyaan

Untuk mengidentifikasi masalah budaya kerja, KBK dapat menyusun Daftar Pertanyaan yang akan diisi oleh para pegawai sebagai responden. Setelah diisi oleh para pegawai, Daftar Pertanyaan dikembalikan kepada KBK. Salah satu contoh Daftar Pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

DAFTAR PERTANYAAN
PERSEPSI PEGAWAI TENTANG LINGKUNGAN KERJA

Harap diisi menurut persepsi Anda, baik yang positif maupun negatif terhadap kondisi di lingkungan kerja Anda mengenai:

No	Unsur Kondisi Lingkungan	Persepsi
1	Sistem Penghargaan
2	Perilaku Kepemimpinan
3	Interaksi Antar Pegawai
4	Sistem Administrasi
5	Pembinaan Personil (Diklat)
6	Jenjang Karir
7	Kepuasan Kerja
8	Etika dan Moral
9	Semangat dan Etos Kerja

Dari Daftar Pertanyaan yang telah diisi dan dikembalikan oleh para pegawai, KBK kemudian membuat rekapitulasi jawaban seperti contoh berikut:

REKAPITULASI JAWABAN PEGAWAI

No	Unsur Kondisi Lingkungan	Masalah Yang Muncul	Nilai Dasar Yang Terkait
1	Sistem Penghargaan
2	Perilaku Kepemimpinan
3	Interaksi Pegawai
4	Sistem Administrasi
5	Pembinaan Personil
6	Jenjang Karir
7	Kepuasan Kerja
8	Etika dan Moral
9	Semangat dan Etos Kerja

	Jumlah
--	--------	-------	-------

Dari data rekapitulasi jawaban yang telah dibuat, kemudian dilakukan analisis mengenai kondisi lingkungan kerja yang ada, sehingga dapat diketahui langkah-langkah apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kondisi lingkungan kerja bersangkutan.

Dalam membuat Daftar Pertanyaan, model pertanyaannya bisa bermacam-macam tergantung masalah apa yang hendak diidentifikasi. Oleh karena itu Format Daftar Pertanyaan seperti di atas hanya sebagai contoh saja, apabila diperlukan dapat disesuaikan untuk kepentingan yang berbeda.

2) Kotak Pengaduan

Untuk mengidentifikasi masalah budaya kerja, KBK juga dapat menyediakan sarana Kotak Pengaduan. Penyediaan Kotak Pengaduan tersebut perlu diinformasikan kepada para pegawai, bahwa mereka dapat mengadukan masalah-masalah yang dialaminya atau dilihatnya, yang dibuat secara tertulis dan memasukannya dalam Kotak Pengaduan. Pengaduan bisa masalah yang rahasia maupun yang umum. Untuk masalah rahasia, nama pengadu harus dirahasiakan oleh KBK. Kotak pengaduan hanya boleh dibuka oleh KBK, dan pembukaan sebaiknya dilakukan secara berkala.

3) Pengamatan Langsung

Masalah-masalah budaya kerja juga dapat diperoleh dengan cara pengamatan langsung (*observation*). Dalam sehari-hari para anggota KBK dapat melakukan pengamatan langsung tentang apa yang terjadi di lapangan. Pengamatan langsung dapat berupa penglihatan secara langsung atau *bincang-bincang* (pembicaraan informal) dengan para pegawai pada setiap kesempatan.

b. Curah Pendapat

Identifikasi/inventarisasi masalah budaya kerja juga dapat diperoleh melalui cara curah pendapat (*brainstorming*). Curah pendapat adalah jika sekelompok orang/pegawai berkumpul pada suatu tempat dan waktu untuk mengeluarkan ide-ide maupun keluhan-keluhan yang ada pada mereka. Agar terarah, dalam curah pendapat harus ada moderator. Moderator harus dapat mengarahkan curah pendapat sedemikian rupa, jangan menyanggah atau mengkritik ide/keluhan yang masuk sehingga dapat diperoleh masukan masalah yang sebanyak-banyaknya. Salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam curah pendapat yaitu harus ada suasana keterbukaan dan kesetaraan dari semua peserta. Semua atribut status, pangkat dan jabatan sedapat mungkin dilepaskan. Dengan suasana seperti itu diharapkan tidak ada rasa enggan untuk mengeluarkan semua ide, keluhan, *uneg-uneg* yang ada pada pegawai.

c. Diskusi

Diskusi ini cara penyelenggarannya, pesertanya, maupun tujuannya umumnya sama dengan cara curah pendapat (*brainstorming*). Dalam diskusi arus informasinya lebih bersifat dua arah, sedangkan dalam curah pendapat lebih bersifat satu arah dari peserta ke moderator. Dalam diskusi akan terjadi saling menyampaikan, saling mengoreksi, dan saling mengkritik tentang masalah-masalah budaya kerja yang ada pada suatu instansi/unit kerja. Seperti halnya pada cara curah pendapat, dalam diskusi juga harus ada suasana keterbukaan dan kesetaraan diantara para peserta.

Dari diskusi dimungkinkan diperoleh permasalahan yang lebih akurat, karena masalah-masalah yang disampaikan oleh para peserta

dapat langsung dikoreksi atau ditambahkan oleh peserta yang lainnya. Dengan demikian masalah-masalah yang masuk langsung tersaring dengan sendirinya oleh para peserta.

d. Analisis Pelaporan

Permasalahan budaya kerja dalam suatu instansi/unit kerja juga dapat diperoleh dari hasil analisis terhadap sistem pelaporan yang ada. Sistem pelaporan tersebut dapat berupa pelaporan kegiatan pengawasan maupun pelaporan kegiatan non pengawasan.

Masalah-masalah budaya kerja yang telah diidentifikasi melalui survei, curah pendapat, diskusi maupun analisis terhadap sistem pelaporan, kemudian keseluruhannya direkap oleh KBK dalam suatu Daftar Masalah Budaya Kerja.

Contoh format Kertas Kerja Daftar Masalah tersebut dapat dilihat pada Lampiran 3.

2. Tentukan Prioritas Masalah

Masalah budaya kerja yang telah diidentifikasi oleh KBK jumlahnya mungkin banyak dan beragam, sehingga pemecahannya tidak mungkin diselesaikan dalam satu periode waktu. Oleh karena itu perlu dibuat urutan prioritas, masalah mana yang harus ditangani terlebih dahulu. Salah satu kriteria apakah suatu masalah masuk prioritas ataukah tidak adalah karena tingkat frekuensi terjadinya atau tingkat signifikannya. Apabila suatu masalah sering terjadi, maka masalah tersebut harus segera diatasi agar tidak terulang lagi. Sebaliknya apabila suatu masalah jarang terjadi tetapi pengaruhnya sangat signifikan, maka masalah tersebut juga harus segera diatasi agar tidak mengganggu kinerja secara keseluruhan.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menentukan prioritas

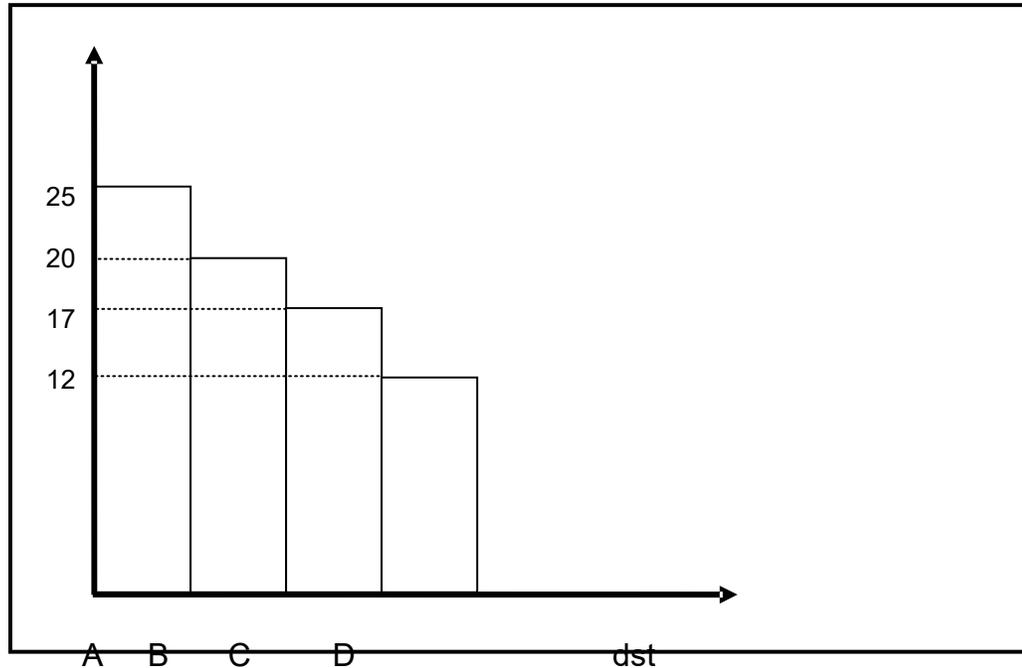
masalah adalah Diagram Pareto. Namun sebelumnya perlu dibuat kertas kerja terlebih dahulu berupa rekapitulasi kejadian seperti matriks 5.1 berikut:

REKAPITULASI KEJADIAN MASALAH
PERIODE S.D. 200X

No	Masalah	Frekuensi	Prioritas	Keterangan
1	A.	25 X	II	
2	B.	20 X	III	
3	C.	17 X	I	
4	D.	12 X	IV	
5	dst	

Matriks 5.1

Berdasarkan data rekapitulasi kejadian di atas kemudian dibuat Diagram Pareto seperti Gambar 5.3 berikut:



Gambar 5.3

Dari gambar diagram tersebut terlihat bahwa Masalah A merupakan prioritas pertama yang harus segera ditangani dengan frekuensi kejadian 25, prioritas kedua Masalah B dengan frekuensi kejadian 20, prioritas ketiga Masalah C dengan frekuensi kejadian 17, prioritas keempat Masalah D dengan frekuensi kejadian 12, dan seterusnya.

Diagram Pareto biasanya banyak digunakan dalam dunia industri, dimana suatu masalah bisa terjadi dengan frekuensi yang cukup tinggi. Sedangkan untuk menentukan prioritas masalah budaya kerja, KBK dapat menggunakan cara lainya, namun yang terpenting adalah setiap masalah yang dianggap prioritas harus diberikan alasan yang jelas.

Contoh format Kertas Kerja Prioritas Masalah dan alasan-alasannya dapat dilihat pada Lampiran 4.

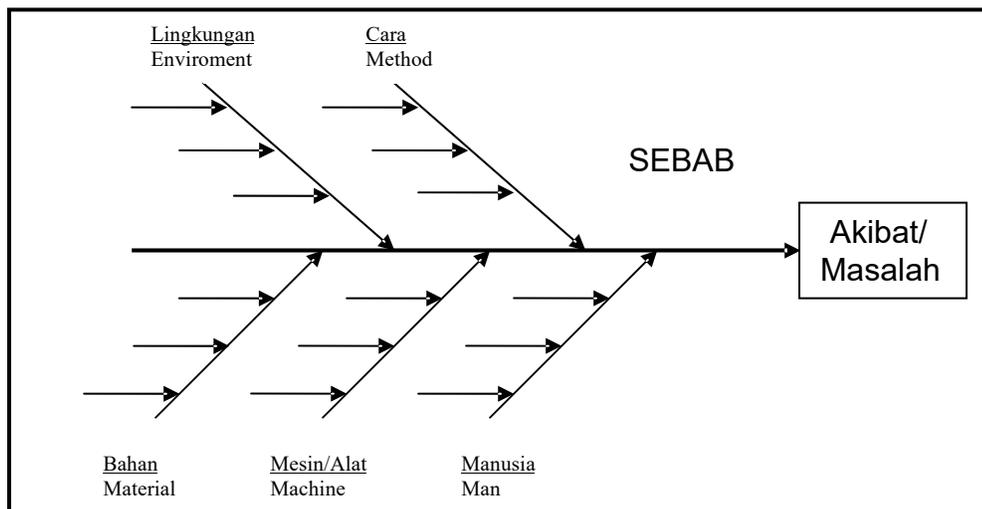
3. Cari Penyebab Masalah

Setelah masalah-masalah budaya kerja ditentukan urutan prioritas penanganannya, tugas KBK berikutnya adalah melakukan analisis untuk menemukan sebab-sebab dari setiap jenis masalah. Dalam melakukan

analisis harus dapat menemukan sebab-sebab yang hakiki, sehingga relatif mudah dalam menentukan langkah-langkah perbaikan (*action plan*) yang diperlukan. Sebab-sebab masalah yang ditemukan pada dasarnya merupakan petunjuk adanya nilai-nilai dasar budaya kerja, sistem, prosedur dan teknik kerja yang buruk atau masih kurang baik, sehingga harus segera diperbaiki. Oleh karena itu setiap sebab masalah harus dihubungkan dengan nilai-nilai dasar budaya kerja apa yang tidak berjalan. Dengan mengatasi/menghilangkan sebab-sebab masalah, maka secara otomatis akan memperbaiki nilai-nilai dasar budaya kerja yang tidak berjalan tersebut.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk menganalisis sebab-sebab masalah adalah Diagram Tulang Ikan (*fishbone diagram*). Diagram Tulang Ikan terutama berguna untuk menentukan faktor penyebab masalah. Menurut Diagram Tulang Ikan, penyebab masalah dapat berasal dari 5 (lima) faktor, yaitu Man (manusia), Method (metode/sistem), Material (bahan), Machine (mesin/peralatan), dan Environment (lingkungan), atau yang dikenal dengan istilah 4M + 1E.

Contoh gambar *fishbone diagram* adalah sebagai berikut:



Gambar 5.4

Setelah sebab-sebab masalah diketahui, selanjutnya KBK mengumpulkan data yang diperlukan untuk mendukung sebab-sebab masalah tersebut. Data pendukung yang diperlukan tidak hanya terbatas dari hasil analisis,

tetapi termasuk juga dari hasil diskusi dan konfirmasi dengan beberapa pejabat yang kompeten, ataupun dengan pegawai yang terkait langsung dengan masalah.

Contoh format Kertas Kerja Sebab-Sebab Masalah dapat dilihat pada Lampiran 5.

4. Membuat Rancangan Tindakan

Berdasarkan sebab-sebab masalah yang telah ditemukan, selanjutnya KBK membuat rencana tindakan (*action plan*) untuk mengatasi/menghilangkan sebab-sebab masalah. Rencana tindakan pada dasarnya berupa kegiatan-kegiatan untuk mengatasi/menghilangkan sebab-sebab masalah. Dengan hilangnya sebab-sebab masalah berarti nilai-nilai dasar budaya kerja telah berjalan, dan berarti pula budaya kerja telah menjadi baik.

Untuk membuat rencana tindakan KBK antara lain dapat menggunakan teknik pertanyaan *5W+1H* sebagai berikut:

- 1). *Why*; mengapa rencana tindakan diperlukan?
- 2). *What*; apa tujuan dari rencana tindakan?
- 3). *Where*; dimana rencana tindakan akan dilakukan?
- 4). *When*; kapan rencana tindakan akan dilakukan?
- 5). *Who*; siapa penanggungjawab pelaksanaan rencana tindakan?
- 6). *How*; bagaimana cara pelaksanaan rencana tindakan?

KBK dalam membuat rencana tindakan tidak harus memutuskan sendiri, tetapi berkonsultasi dengan pimpinan yang terkait untuk meminta pendapat, arahan maupun persetujuan. Sesuai dengan fungsinya, KBK adalah pihak yang mengajukan rancangan rencana tindakan, sedangkan yang memutuskan rencana tindakan adalah Pembina. Dalam rencana tindakan yang dibuat harus disebutkan pula kapan waktu dan siapa penanggungjawab pelaksanaannya dari setiap rencana tindakan.

Rencana tindakan yang telah disetujui oleh Pembina akan menjadi bagian materi dari rencana kerja budaya kerja pada unit kerja

bersangkutan. Rencana kerja budaya kerja bisa berjangka panjang maupun berjangka pendek.

Contoh format Kertas Kerja Rencana Tindakan dapat dilihat pada Lampiran 5.

5. Pelaksanaan Rencana Tindakan

Setelah rencana tindakan disetujui oleh Pembina, langkah berikutnya adalah melaksanakan rencana tindakan. Pelaksana rencana tindakan adalah pihak-pihak sebagaimana yang telah ditetapkan dalam rencana tindakan. Melaksanakan rencana tindakan berarti juga melaksanakan rencana kerja budaya kerja. Pelaksanaan rencana tindakan baik mengenai materinya, jadwal waktunya, pelaksanaannya, maupun outputnya harus sesuai dengan rencana tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Apabila ada rencana tindakan yang tidak dapat diselesaikan dalam suatu tahun, maka sisa rencana tindakan yang ada harus dimasukkan dalam rencana kerja budaya kerja tahun berikutnya (*carry over*). Selain itu apabila ada rencana tindakan yang ternyata tidak dapat dilaksanakan pada tingkat Pembina, maka hal tersebut tidak boleh dibiarkan menggantung, tetapi harus diteruskan kepada Pembina Umum atau Wakil Pembina Umum.

6. Pengecekan Pelaksanaan Rencana Tindakan

Rencana tindakan yang telah dilaksanakan harus dicek apakah telah sesuai dengan rencana tindakan yang termuat dalam rencana kerja budaya kerja. Pengecekan tidak hanya terbatas pada teknis pelaksanaannya saja seperti materinya, jadwal waktunya, dan pelaksanaannya, tetapi termasuk juga *output* dan *outcomenya*. *Output* berarti apakah materi pelaksanaan telah sesuai dengan rencana tindakannya, sedangkan *outcome/impact* berarti apakah keadaan setelah pelaksanaan rencana tindakan menjadi lebih baik daripada keadaan sebelumnya.

Dari hasil pengecekan tersebut, kemungkinan yang salah bisa terletak

pada pelaksanaannya atau pada rencana tindakannya.

Contoh format Lembar Pengecekan/Monitoring hasil pelaksanaan rencana tindakan dapat dilihat pada Lampiran 6.

7. Koreksi atau Pembakuan Standar

Dari hasil pengecekan yang telah dilakukan, akan dapat diketahui apakah pelaksanaannya yang salah atautkah rencana tindakan yang tidak tepat. Apabila pelaksanaannya yang salah maka harus diperbaiki dalam pelaksanaan periode berikutnya, dan apabila rencananya yang tidak tepat maka rencananya tersebut yang harus dikoreksi.

Dari hasil pengecekan atas pelaksanaan rencana tindakan tersebut mungkin saja didapati praktik-praktik kerja yang dianggap baik. Praktik-praktik kerja yang dianggap baik dapat disepakati sebagai standar budaya kerja pada unit kerja bersangkutan. Namun standar budaya kerja tersebut sifatnya tidak permanen, karena pada waktu berikutnya dapat saja berubah menjadi lebih baik lagi. Hal tersebut sesuai dengan filosofi budaya kerja yaitu *continuous improvement*.

8. Ulangi Tahap-Tahap Untuk Masalah Berikutnya

Permasalahan budaya kerja akan dipecahkan masalah demi masalah. Apabila masalah yang satu telah selesai, maka akan pindah pada masalah berikutnya. Demikian seterusnya sampai permasalahan budaya kerja pada suatu unit kerja tuntas seluruhnya.

Pemecahan setiap masalah dapat dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah mulai nomor 1 sampai nomor 7 seperti yang telah dijelaskan di atas. Namun langkah-langkah tersebut pada dasarnya merupakan langkah standar, apabila diperlukan dapat dimodifikasi (diperpendek atau diperpanjang) sesuai dengan kondisi atau kebutuhan di tiap-tiap unit kerja. Modifikasi yang dilakukan dengan asumsi akan lebih aplikatif dan dapat memberikan hasil yang lebih baik.

C. Rencana Kerja Budaya Kerja

Rencana kerja budaya kerja adalah rencana yang berisi kegiatan-kegiatan untuk mengembangkan atau memperbaiki budaya kerja yang sudah ada pada suatu unit organisasi. Kegiatan-kegiatan dalam rencana kerja budaya kerja tersebut sebagian berasal dari rencana tindakan yang telah dibuat oleh KBK dengan persetujuan Pembina. Rencana kerja budaya kerja dibuat baik untuk jangka panjang (lima tahun) maupun jangka pendek (satu tahun).

Rencana kerja budaya kerja jangka panjang merupakan bagian dari Rencana Strategik (Renstra) dan rencana kerja budaya kerja jangka pendek merupakan bagian Rencana Kinerja (Renja) unit kerja bersangkutan. Berikut contoh format rencana jangka panjang maupun rencana jangka pendek program pengembangan budaya kerja. Format tersebut merupakan format standar, apabila diperlukan dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan.

1. Rencana Jangka Panjang (5 Tahunan)

Rencana jangka panjang antara lain memuat:

- a. Target jangka panjang.
- b. Kebijakan penerapan budaya kerja (*grand strategy*).
- c. Tujuan strategis yang hendak dicapai.
- d. Langkah-langkah strategis.

Contoh format rencana kerja budaya kerja jangka panjang seperti pada matriks 4.1 berikut:

Unit kerja :

Rencana Kerja Budaya Kerja, Periode 2003 – 2008

No	Kegiatan	Target Tahun (%)				
		I	II	III	IV	V
1	Sosialisasi - Pemahaman nilai-nilai	100	100	100	100	100
2	Internalisasi - Penjiwaan nilai-nilai	25	40	60	85	100

3	Institusionalisasi - Nilai-nilai melembaga	1 0	2 5	45	7 0	1 00
---	---	--------	--------	----	--------	---------

Matriks 4.1

Dalam menentukan target jangka panjang, pimpinan unit kerja harus mempertimbangkan faktor-faktor yang akan mempengaruhi pencapaian target tersebut, baik faktor internal maupun eksternal dari organisasi.

Faktor internal antara lain:

- a. Sejarah organisasi.
- b. Budaya kerja yang ada sekarang.
- c. Struktur organisasi dan uraian jabatan.
- d. Tingkat pendidikan dan kesejahteraan pegawai.
- e. Sarana dan prasarana kerja.

Sedangkan faktor eksternal antara lain:

- a. Budaya masyarakat sekitar.
- b. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Perubahan-perubahan keorganisasian yang terjadi.
- d. Kebijakan jenjang manajemen yang lebih tinggi.

2. Rencana Jangka Pendek (Tahunan)

Rencana jangka pendek antara lain memuat:

- a. Target penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja selama setahun.
- b. Jadwal kegiatan pengembangan budaya kerja selama setahun.
- c. Kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja.
- d. Penyiapan sumber daya untuk pengembangan budaya kerja.
- e. Penentuan ukuran tingkat keberhasilan.

Kegiatan-kegiatan dalam rencana kerja budaya kerja dalam suatu tahun sebagian berasal dari rencana tindakan (*action plan*) yang telah dibuat oleh KBK dengan persetujuan Pembina (Kepala unit kerja).

Contoh format rencana kerja budaya kerja jangka pendek seperti pada matriks 4.2 berikut:

UNIT KERJA:

RENCANA KERJA BUDAYA KERJA, TAHUN 200X

No	Kegiatan	Waktu							Penanggung jawab	Ktrg
		(minggu/bulan)								
1	Ceramah budaya kerja								Pembina	
2	Workshop budaya kerja								Kabag TU	
3	PKS budaya kerja								Koord PFA	
4	Merancang questionnaire								KBK	
5	Survei/identifikasi masalah								KBK	
6	Kompilasi masalah								KBK	
7	Analisis sebab-sebab masalah								KBK	
8	Menyusun rencana tindak								KBK	
9	Ceramah agama tentang								Pembina	
10	Ceramah psikologi tentang								Kabag TU	
12	Ceramah peraturan kepegawaian								Korpri	
14	PKS tentang prosedur audit								Kabid	
15	PKS tentang teknik audit								Koord PFA	
16	PKS tentang KKA, LHA, dll								Koord PFA	
17	Workshop LAKIP								Kabid	
18	Workshop GCG								Kabid	
19	Diklat budaya kerja								Kabag TU	
20	Diklat audit investigasi								Kabag TU	
21	Pengadaan mobil jemputan								Pembina	
22	Mengusulkan kenaikan tunjangan..								Pembina	

Matriks 4.2

BAB VI PELAPORAN

Pelaporan pelaksanaan pengembangan budaya kerja ada 2 (dua) macam, yaitu Pelaporan Pelaksanaan Budaya Kerja dan Pelaporan Monitoring Budaya Kerja. Pelaporan Pelaksanaan Budaya Kerja dibuat secara berjenjang dari Ketua KBK kepada Pembina, selanjutnya dari Pembina kepada Pembina Umum. Sedangkan Pelaporan Monitoring Budaya Kerja dibuat oleh Tim dari Pelaksana Harian (Sekretariat Utama BPKP) kepada Pembina Umum.

Pelaporan Pelaksanaan Budaya Kerja

Tujuan Pelaporan

Pelaporan pelaksanaan budaya kerja dimaksudkan sebagai sarana untuk menyampaikan informasi mengenai pelaksanaan budaya kerja pada suatu unit kerja. Hal-hal yang dilaporkan antara lain identifikasi masalah yang telah dilakukan, masalah-masalah yang ditemukan, sebab-sebab masalah, rencana-rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilakukan, hasil-hasil serta tindak lanjut atas pelaksanaan *action plan* periode sebelumnya. Dari pelaporan ini pimpinan akan mendapatkan masukan penting sehingga dapat mengambil keputusan-keputusan dalam rangka pengembangan budaya kerja selanjutnya.

Mekanisme Pelaporan

Pelaporan pelaksanaan budaya kerja dilakukan secara berjenjang sebagai berikut:

Setiap melakukan kegiatan budaya kerja, KBK membuat resume kegiatan KBK. Berdasarkan resume-resume kegiatan tersebut, Ketua KBK membuat laporan kegiatan secara berkala kepada Pembina (Kepala Unit Kerja) masing-masing.

Setiap semester Pembina (Kepala Unit Kerja) membuat laporan pelaksanaan budaya kerja kepada Pembina Umum melalui Pelaksana

Harian (Sekretaris Utama) dengan tembusan kepada Wakil Pembina Umum (Deputi atau Deputi Pembina).

Pelaksana Harian (Sekretaris Utama) c.q. Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi melakukan kompilasi atas laporan-laporan pelaksanaan budaya kerja. Selanjutnya Pelaksana Harian menyampaikan laporan kompilasi tersebut kepada Pembina Umum (Kepala BPKP).

Bentuk dan Isi Laporan

Bentuk dan isi Resume Kegiatan KBK yang dibuat oleh Ketua KBK dapat dilihat pada Lampiran 7.

Bentuk Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja baik laporan dari Ketua KBK kepada Pembina maupun dari Pembina kepada Pembina Umum, berupa laporan ringkas bentuk surat. Format laporan dapat dilihat pada Lampiran 8 dan Lampiran 9. Format laporan tersebut merupakan format standar, apabila diperlukan dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Isi Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja yang dibuat oleh para Ketua KBK minimal meliputi:

Nama unit kerja dan periode pelaporan.

Rencana kegiatan budaya kerja.

Pelaksanaan kegiatan budaya kerja yang terdiri dari:

Kegiatan yang dilakukan, waktu pelaksanaan, dan jumlah peserta.

Hasil atau manfaat kegiatan yang dilakukan.

Penanganan terhadap masalah budaya kerja, mulai dari identifikasi masalah sampai dengan penentuan rencana tindakan.

Tindak lanjut atas rencana tindakan periode sebelumnya.

Hambatan dan kendala yang dihadapi.

Saran atau usul pengembangan budaya kerja.

Materi laporan pelaksanaan budaya kerja dari para Pembina kepada Pembina Umum c.q. Pelaksana Harian (Sekretaris Utama) pada hakekatnya merupakan ringkasan dari laporan kegiatan budaya kerja

dari Ketua KBK. Apabila dalam satu unit kerja terdapat beberapa KBK, maka laporan kegiatan budaya kerja dari Pembina kepada Pembina Umum merupakan kompilasi dari laporan-laporan para KBK yang ada dibawah kewenangan dan tanggung jawabnya.

Batas Waktu Penyerahan Laporan

Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja dibuat per semester dengan batas waktu penyampaian laporan sebagai berikut:

Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja dari Ketua KBK kepada Pembina disampaikan paling lambat tanggal 10 pada bulan setelah suatu semester berakhir.

Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja dari Pembina kepada Pembina Umum c.q. Pelaksana Harian disampaikan paling lambat tanggal 20 pada bulan setelah suatu semester berakhir.

Laporan Kompilasi Pelaksanaan Budaya Kerja dari Pelaksana Harian kepada Pembina Umum (Kepala BPKP) diterima paling lambat tanggal 10 pada dua bulan setelah suatu semester berakhir.

Pelaporan Monitoring Budaya Kerja

Tujuan Monitoring

Monitoring budaya kerja dimaksudkan untuk:

Menilai sejauh mana pelaksanaan pengembangan budaya kerja telah dilakukan sesuai dengan kebijakan dan rencana kerja budaya kerja yang dibuat sebelumnya.

Menilai sejauh mana pelaksanaan pengembangan budaya kerja telah mampu meningkatkan pemahaman, penjiwaan dan penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja oleh para pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai dan meningkatkan kinerja instansi/unit kerja.

Memberikan masukan mengenai segi-segi budaya kerja mana yang masih harus dibenahi.

Mekanisme Monitoring

Monitoring atas pelaksanaan pengembangan budaya kerja dilakukan tidak secara berkala tetapi sesuai dengan kebutuhan. Monitoring terutama dilakukan apabila berdasarkan informasi dari laporan-laporan pelaksanaan budaya kerja, pengaduan-pengaduan atau berdasarkan pengamatan langsung di lapangan, ternyata terdapat masalah atau kendala yang dapat menghambat pelaksanaan pengembangan budaya kerja. Monitoring dilakukan untuk mengetahui lebih jauh mengenai masalah/kendala tersebut, sebab-sebabnya, dan kemudian memberikan saran-saran yang diperlukan. Kegiatan monitoring akan dilakukan oleh Tim Monitoring dari Pelaksana Harian (Sekretariat Utama BPKP). Monitoring dapat dilakukan pada setiap unit kerja maupun pada lingkup BPKP secara keseluruhan. Hasil monitoring dilaporkan kepada Pembina Umum dengan tembusan kepada Deputi/Deputi Pembina dan kepada Unit Kerja yang dimonitor.

Bentuk dan Isi Laporan Monitoring

Bentuk laporan monitoring budaya kerja berupa laporan ringkas bentuk surat dengan format standar sebagaimana terdapat pada Lampiran 10. Apabila diperlukan bentuk laporan standar tersebut dapat dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.

Materi laporan monitoring minimal meliputi:

Pelaksanaan kegiatan budaya kerja dibandingkan dengan rencananya atau indikatornya. Apabila terdapat rencana yang belum atau tidak terlaksana harus dijelaskan sebab-sebabnya.

Hasil yang diperoleh dari monitoring, khususnya yang berkaitan dengan perubahan perilaku, peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai, serta peningkatan kinerja instansi/unit kerja.

Masalah-masalah budaya kerja yang masih harus diselesaikan dan bagaimana rencana tindakan (*action plan*) selanjutnya.



BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
(BPKP)
UNIT ORGANISASI ESELON II

KEPUTUSAN

KEPALA

PUSAT/INSPEKTORAT/PERWAKILAN

.....
NOMOR: KEP -/..... /2004

TENTANG

PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA

PUSAT/INSPEKTORAT/PERWAKILAN

PUSAT/INSPEKTORAT/PERWAKILAN,

- Menimbang :
- bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta pelayanan aparatur Pusat/Inspektorat/Perwakilan pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan kepada unit lain di dalam maupun di luar Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, perlu adanya pengembangan nilai-nilai dasar budaya kerja di lingkungan Pusat/Inspektorat/Perwakilan secara intensif dan menyeluruh;
 - bahwa agar Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan terlaksana secara intensif dan menyeluruh, perlu dibentuk Kelompok Budaya Kerja Pusat/Inspektorat/Perwakilan
 - bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Pusat/Inspektorat/Perwakilan tentang

Pembentukan Kelompok Budaya Kerja Pusat/Inspektorat /Perwakilan

- Mengingat :
1. 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 Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 2004;
 2. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2004;
 3. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEPM.PAN/4/2002 tanggal 25 April 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 diubah terakhir dengan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-713/K/SU/2002;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

PERTAMA : Membentuk Kelompok Budaya Kerja Pusat/Inspektorat/ Perwakilan, yang selanjutnya disebut Kelompok Budaya Kerja yang terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Anggota sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.

- KEDUA : Tugas Ketua Kelompok Budaya Kerja :
- a. Bertanggung jawab atas Kelompok Budaya Kerja yang dipimpinnya;
 - b. Mengkoordinasikan semua aktivitas Kelompok Budaya Kerja agar dapat berjalan secara efektif;
 - c. Menyelenggarakan rapat secara berkala, membahas berbagai hal yang berkaitan dengan tugas-tugas Kelompok Budaya Kerja;
 - d. Memberikan motivasi, mengarahkan dan memberikan teladan kepada para anggota Kelompok Budaya Kerja.
- KETIGA : Tugas Sekretaris Kelompok Budaya Kerja :
- a. Menyelenggarakan administrasi semua kegiatan Kelompok Budaya Kerja baik yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan maupun tata kearsipan yang diperlukan;
 - b. Membantu dan mendampingi Ketua Kelompok Budaya Kerja dalam setiap kegiatan pengembangan budaya kerja;
 - c. Mempersiapkan bahan rapat dan bahan-bahan lainnya yang diperlukan oleh semua anggota Kelompok Budaya Kerja;
 - d. Membuat laporan kegiatan Kelompok Budaya Kerja secara berkala kepada Pembina.
- KEEMPAT : Tugas Anggota Kelompok Budaya Kerja
- a. Menghadiri rapat rutin dan membantu kegiatan yang sedang dilakukan oleh Kelompok Budaya Kerja;
 - b. Bersedia membagi dan menyumbangkan ide-ide yang bermanfaat;
 - c. Siap untuk menerima perubahan, tantangan dan tanggung jawab baru dengan menerapkan perilaku, pemecahan masalah, dan peningkatan mutu;
 - d. Mengurangi perilaku yang menonjolkan ego, mendukung

semangat kelompok, selalu kreatif, dan membantu kelompok untuk mencapai keberhasilan;

- e. Bekerja sama dengan memberi bantuan kepada ketua kelompok dan kepada sesama anggota kelompok;
- f. Mengembangkan perilaku yang positif kreatif untuk pekerjaan, teman kerja, manajemen, dan diri sendiri;
- g. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta membantu yang lainnya untuk belajar dan mengembangkan diri;
- h. Sadar harus berbuat yang terbaik bagi kelompoknya dan bangga atas hasil kerjanya.

KELIMA : Masa kerja Kelompok budaya Kerja adalah selama 1 (satu) tahun sejak Keputusan ini ditetapkan.

KEENAM : Seluruh biaya yang berkaitan dengan kegiatan Kelompok Budaya Kerja dibebankan kepada anggaran rutin Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan;

KETUJUH : Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di
pada tanggal
200...

KEPALA,

NAMA



BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
(BPKP)
UNIT ORGANISASI ESELON I

KEPUTUSAN SEKRETARIS UTAMA/DEPUTI

NOMOR: KEP -/..... /2004

TENTANG

PEMBENTUKAN KELOMPOK BUDAYA KERJA

BIRO/DIREKTORAT

SEKRETARIS UTAMA/DEPUTI,

- Menimbang :
- a. bahwa untuk menumbuhkembangkan etos kerja, tanggung jawab moral dan guna meningkatkan produktivitas serta pelayanan aparatur Biro/Direktorat pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan kepada unit lain di dalam maupun di luar Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, perlu adanya pengembangan nilai-nilai dasar budaya kerja di lingkungan Biro/Direktorat secara intensif dan menyeluruh;
 - b. bahwa agar Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan terlaksana secara intensif dan menyeluruh, perlu dibentuk Kelompok Budaya Kerja Biro/Direktorat
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b, perlu menetapkan Keputusan Kepala Biro/Direktorat tentang Pembentukan

- Kelompok Budaya Kerja Biro/Direktorat;
- Mengingat : 1. 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 Keputusan Presiden Nomor 9 Tahun 2004;
2. Keputusan Presiden Nomor 110 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2004;
3. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEPM.PAN/4/2002 tanggal 25 April 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;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan :

PERTAMA : Membentuk Kelompok Budaya Kerja Biro/Direktorat, yang selanjutnya disebut Kelompok Budaya Kerja yang terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Anggota sebagaimana tercantum dalam Lampiran Keputusan ini.

KEDUA : Tugas Ketua Kelompok Budaya Kerja :

- e. Bertanggung jawab atas Kelompok Budaya Kerja yang dipimpinnya;
- f. Mengkoordinasikan semua aktivitas Kelompok Budaya Kerja agar dapat berjalan secara efektif;
- g. Menyelenggarakan rapat secara berkala, membahas berbagai hal yang berkaitan dengan tugas-tugas Kelompok

Budaya Kerja;

- h. Memberikan motivasi, mengarahkan dan memberikan teladan kepada para anggota Kelompok Budaya Kerja.

KETIGA :

Tugas Sekretaris Kelompok Budaya Kerja :

- e. Menyelenggarakan administrasi semua kegiatan Kelompok Budaya Kerja baik yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan maupun tata kearsipan yang diperlukan;
- f. Membantu dan mendampingi Ketua Kelompok Budaya Kerja dalam setiap kegiatan pengembangan budaya kerja;
- g. Mempersiapkan bahan rapat dan bahan-bahan lainnya yang diperlukan oleh semua anggota Kelompok Budaya Kerja;
- h. Membuat laporan kegiatan Kelompok Budaya Kerja secara berkala kepada Pembina.

- KEEMPAT : Tugas Anggota Kelompok Budaya Kerja
- i. Menghadiri rapat rutin dan membantu kegiatan yang sedang dilakukan oleh Kelompok Budaya Kerja;
 - j. Bersedia membagi dan menyumbangkan ide-ide yang bermanfaat;
 - k. Siap untuk menerima perubahan, tantangan dan tanggung jawab baru dengan menerapkan perilaku, pemecahan masalah, dan peningkatan mutu;
 - l. Mengurangi perilaku yang menonjolkan ego, mendukung semangat kelompok, selalu kreatif, dan membantu kelompok untuk mencapai keberhasilan;
 - m. Bekerja sama dengan memberi bantuan kepada ketua kelompok dan kepada sesama anggota kelompok;
 - n. Mengembangkan perilaku yang positif kreatif untuk pekerjaan, teman kerja, manajemen, dan diri sendiri;
 - o. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta membantu yang lainnya untuk belajar dan mengembangkan diri;
 - p. Sadar harus berbuat yang terbaik bagi kelompoknya dan bangga atas hasil kerjanya.
- KELIMA : Masa kerja Kelompok budaya Kerja adalah selama 1 (satu) tahun sejak Keputusan ini ditetapkan.
- KEENAM : Seluruh biaya yang berkaitan dengan kegiatan Kelompok Budaya Kerja dibebankan kepada anggaran rutin Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan ;
- KETUJUH : Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal

200...

SEKRETARIS UTAMA/DEPUTI

.....

NAMA

CARA MENGISI
KERTAS KERJA IDENTIFIKASI MASALAH
(Lampiran 3)

Kolom 1

Nomor Urut: cukup jelas

Kolom 2

Uraian Masalah:

- Masalah adalah masalah budaya kerja pada suatu unit kerja yang telah diidentifikasi oleh KBK dengan melalui berbagai cara.
- Masalah yang dikemukakan harus tunggal, sehingga lebih mudah untuk mencari penyebabnya dan membuat rencana tindakan (*action plan*) yang diperlukan.
- Kalau masalahnya banyak, maka harus dirinci per jenis masalah.

CARA MENGISI
KERTAS KERJA PRIORITAS MASALAH
(Lampiran 4)

Kolom 1

Nomor Urut: cukup jelas

Kolom 2

Urutan Masalah:

- Masalah yang telah diuraikan dalam Lampiran 3 kemudian disusun menurut prioritas penanganannya.
- Masalah yang dianggap penting dan mendesak mendapat prioritas lebih dahulu.
- Kriteria penting dan mendesak bisa karena frekuensi keterjadiannya atau karena dampak pentingnya terhadap kantor.

Kolom 3

Alasan:

- Alasan adalah penjelasan mengapa suatu masalah dianggap prioritas untuk segera ditangani/diatasi.

**CARA MENGISI
KERTAS KERJA SEBAB DAN RENCANA TINDAKAN
(Lampiran 5)**

Kolom 1

Nomor Urut: cukup jelas

Kolom 2

Urutan Masalah:

- Urutan masalah sama dengan yang ada pada Lampiran 4.

Kolom 3

Sebab:

- Satu jenis masalah bisa ada satu atau beberapa sebab masalah.
- Sebab-sebab masalah berarti menunjukkan adanya nilai-nilai, peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja yang yang tidak ada, kurang atau dilanggar, sehingga harus segera diatasi/diperbaiki.

Kolom 4

Nilai-Nilai Yang Terkait:

- Setiap jenis sebab harus dikaitkan dengan nilai-nilai dasar budaya kerja yang tidak berjalan.
- Oleh karena itu sebab-sebab masalah yang dikemukakan harus sinkron dengan nilai-nilai dasar yang terkait. Selanjutnya rencana tindakan yang dibuat adalah untuk memperbaiki nilai-nilai dasar yang terkait tersebut.
- Satu jenis sebab bisa terkait dengan satu atau beberapa nilai dasar budaya kerja.

Kolom 4

Rencana Tindakan:

- Satu sebab masalah bisa ada satu atau beberapa rencana tindakan.
- Rencana tindakan adalah kegiatan-kegiatan untuk menghilangkan penyebab masalah budaya kerja. Dengan hilangnya penyebab masalah berarti nilai dasar yang terkait akan terkoreksi, akhirnya budaya kerja menjadi lebih baik.

- Rencana tindakan merupakan kegiatan-kegiatan yang akan masuk dalam Rencana Kerja Budaya Kerja suatu unit kerja.

Kolom 5

Penanggungjawab:

- Adalah pejabat yang bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana tindakan (kegiatan-kegiatan) budaya kerja.
- Pejabat adalah semua level baik struktural maupun Koordinator PFA tergantung jenis rencana tindakannya.

Kolom 6

Time Frame:

- Adalah batas waktu kapan suatu kegiatan rencana tindakan dilaksanakan atau diselesaikan.
- Batas waktu harus jelas, misalnya: Minggu III Januari 2004; Maret 2004; Triwulan II 2004; dll.

CARA MENGISI
KERTAS KERJA LEMBAR MONITORING
HASIL PELAKSANAAN RENCANA TINDAKAN
(Lampiran 6)

Kolom 1 s/d 4:

Sama dengan Lampiran 5 kolom 1, 5, 6 dan 7.

Kolom 5

Hasil:

- Diisi dengan hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan rencana tindakan. Hasil tersebut bisa berupa output atau outcome/impact.
- Output misalnya: sedang dilaksanakan; belum dilaksanakan; telah dilaksanakan; tidak dapat dilaksanakan. Atau berupa % pelaksanaan misalnya: 25%; 50%; 75%; dst.
- Outcome misalnya: disiplin kehadiran pegawai meningkat; kecepatan kerja pegawai meningkat; kualitas pekerjaan meningkat; dll.
- Monitoring pelaksanaan rencana tindakan bisa dilakukan bulanan, triwulanan, atau yang lain.

Lampiran 7

RESUME KEGIATAN BUDAYA KERJA

IDENTITAS KBK	
Unit Kerja	
Kelompok	
Ketua	
Sekretaris	
Anggota	1.
	2.
	3.
RESUME KEGIATAN	
Jenis kegiatan	
Waktu Pelaksanaan	
Peserta	
Hasil / Manfaat	
Penanganan Masalah Budaya Kerja	
- Identifikasi masalah	
- Penyebab masalah	
- Langkah pemecahan masalah	
- Rencana tindakan	
Hambatan / Kendala yang dihadapi	

Tanggal

Ketua KBK

(.....)
NIP

Lampiran 8/1-2

Nomor :
Lampiran :
Hal : Laporan Kegiatan KBK.....
Semester tahun.....

Yth.
Pembina Budaya Kerja (*Kepala Unit Kerja*)
di
.....

Dengan ini kami sampaikan laporan kegiatan Kelompok Budaya Kerja (KBK) kami sebagai berikut:

A. Perencanaan.

(Pada semester 1 atau awal pelaksanaan kegiatan budaya kerja, perlu diungkapkan mengenai rencana kegiatan KBK untuk mendukung rencana kegiatan yang telah dicanangkan oleh Pembina. Apabila perencanaan kegiatan telah selesai disusun, cantumkan pula isi rencana kegiatan, jadwal waktu pelaksanaannya, indikator keberhasilan dan target yang akan dicapai. Sedangkan untuk semester berikutnya, cukup diungkapkan rencana kerja untuk semester tersebut)

B. Pelaksanaan

1. Kegiatan yang dilaksanakan:

Kegiatan budaya kerja yang telah dilakukan selama semester

Tahun..... adalah sebanyak kegiatan terinci sbb:

No.	Uraian kegiatan	Waktu	Jml Peserta	Keterangan

2. Hasil/manfaat kegiatan:

(Diuraikan hasil/manfaat yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan sebagaimana tercantum dalam butir 1 di atas)

Lampiran 8/2-2

3. Penanganan terhadap permasalahan budaya kerja:
(Diuraikan mengenai penanganan permasalahan budaya kerja yang dihadapi yang mencakup identifikasi permasalahan, penyebab masalah sampai dengan rencana tindakan yang akan ditempuh yang berisi uraian rencana tindakan dan rencana waktunya)

4. Tindak lanjut atas rencana tindakan periode sebelumnya:

Tindak lanjut atas rencana tindakan semester sebelumnya yang direncanakan akan dilaksanakan pada semester ini adalah sebagai berikut:

No.	Rencana tindakan		Pelaksanaan Tindakan		Hasil yang diperoleh	Keterangan
	Uraian	Waktu	Uraian	Waktu		

(Dalam kolom keterangan diuraikan alasan apabila tindak lanjut belum/tidak dapat dilaksanakan pada semester ini)

5. Hambatan dan kendala pelaksanaan budaya kerja:
(Diuraikan mengenai hambatan dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan budaya kerja , jika ada)
6. Usulan/saran untuk pengembangan budaya kerja selanjutnya.
(Diuraikan usulan dan saran pengembangan budaya kerja pada masa mendatang , jika ada)

Demikian laporan kami atas perhatian yang diberikan kami ucapkan terima kasih.

Tanggal

Ketua KBK

(.....)
NIP

	<p>BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (BPKP) PERWAKILAN PROVINSI</p> <p>Alamat, Kode pos Telepon/Faks/E-mail</p>
---	---

Nomor :
.....200..

Lampiran :
Hal : Laporan Pelaksanaan Budaya Kerja
Semester tahun

Yth.
Pembina Umum Budaya Kerja
c.q. Pelaksana Harian
di
Jakarta

Dengan ini kami sampaikan laporan pelaksanaan kegiatan budaya kerja yang berada di bawah wewenang dan tanggung jawab kami sebagai berikut:

A. Perencanaan

(Pada semester 1 atau awal pelaksanaan kegiatan budaya kerja, perlu diungkapkan mengenai seberapa jauh perkembangan penyusunan rencana kegiatan budaya kerja baik rencana jangka panjang maupun tahunan dan apa kendala yang dihadapi. Apabila perencanaan kegiatan telah selesai disusun, cantumkan pula isi rencana kegiatan, jadwal waktu pelaksanaannya, indikator keberhasilan dan target yang akan dicapai. Sedangkan untuk semester berikutnya, cukup diungkapkan rencana kerja untuk semester tersebut)

B. Pelaksanaan

1. Jumlah Kelompok Budaya Kerja (KBK) adalah sebanyak
2. Kegiatan yang dilaksanakan:
Kegiatan budaya kerja yang telah dilakukan selama semester
Tahun..... adalah sebanyak kegiatan terinci sbb:

No.	Uraian kegiatan	Waktu	Jml Peserta	Keterangan
-----	-----------------	-------	-------------	------------

Lampiran 9/2-2

3. Hasil/manfaat kegiatan :

(Diuraikan hasil/manfaat yang diperoleh dari kegiatan-kegiatan sebagaimana tercantum dalam butir 2 di atas)

4. Penanganan terhadap permasalahan budaya kerja:

(Diuraikan mengenai penanganan permasalahan budaya kerja yang dihadapi yang mencakup identifikasi permasalahan, penyebab masalah sampai dengan rencana tindakan yang akan ditempuh yang berisi uraian rencana tindakan dan rencana waktunya)

5. Tindak lanjut atas rencana tindakan periode sebelumnya:

Tindak lanjut atas rencana tindakan semester sebelumnya yang direncanakan akan dilaksanakan pada semester ini adalah sebagai berikut:

No.	Rencana tindakan		Pelaksanaan Tindakan		Hasil yang diperoleh	Keterangan
	Uraian	Waktu	Uraian	Waktu		

(Dalam kolom keterangan diuraikan alasan apabila tindak lanjut belum/tidak dapat dilaksanakan pada semester ini)

6. Hambatan dan kendala pelaksanaan budaya kerja:

(Diuraikan mengenai hambatan dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan budaya kerja , jika ada)

7. Usulan/saran untuk pengembangan budaya kerja selanjutnya.

(Diuraikan usulan dan saran pengembangan budaya kerja pada masa mendatang, jika ada)

Demikian laporan kami atas perhatian yang diberikan kami ucapkan terima kasih

Pembina

Tanda tangan

(Nama Kepala Unit Kerja)
NIP.....

Tembusan:
Deputi / Deputi Pembina

*Lampiran 10/1-
2*



REPUBLIK INDONESIA

BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN
(B P K P)
SEKRETARIAT UTAMA
Jl. Hayam Wuruk 7 Jakarta 10120, Telp/Faks/E-mail

Nomor :200...
Lampiran :
Hal : Laporan Monitoring Kegiatan Budaya Kerja
Pada.....(*Nama unit kerja yang dimonitor*)
Periode.....

Yth.
Pembina Umum Budaya Kerja
di
Jakarta

Dengan ini kami sampaikan hasil monitoring atas kegiatan budaya kerja pada.....(*Nama unit kerja yang dimonitor*) untuk periode.....
sebagai berikut:

A. Perbandingan Rencana dan Realisasi Kegiatan Budaya Kerja

No.	Rencana Kegiatan		Realisasi Kegiatan		Keterangan
	Uraian	Waktu	Uraian	Waktu	

(Dalam kolom keterangan diuraikan alasan apabila kegiatan yang direncanakan belum / tidak dapat dilaksanakan)

B. Manfaat yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan budaya kerja, khususnya yang berkaitan dengan perubahan perilaku dan produktivitas pegawai.

(Uraikan hasil monitoring atas manfaat kegiatan, baik berdasarkan laporan-laporan yang ada maupun pengamatan langsung yang dilakukan dengan berbagai metode dan alat-alat analisis yang dapat digunakan)

Lampiran 10/2-2

C. Permasalahan budaya kerja yang masih harus diselesaikan dan rencana tindak lanjutnya.

(Jika ada, uraikan permasalahan budaya kerja yang masih harus diselesaikan dan bagaimana mengatasinya)

D. Saran untuk pengembangan budaya kerja selanjutnya

(Jika ada, uraikan saran untuk pengembangan budaya kerja selanjutnya)

Demikian laporan kami atas perhatian yang diberikan kami ucapkan terima kasih

Pelaksana Harian

Tanda tangan

(Nama Sekretaris Utama)
NIP.....

Tembusan:

1. Deputi.....(Deputi/Deputi Pembina unit kerja yang dimonitor)
2. Unit kerja yang dimonitor

Contoh Kertas Kerja
Identifikasi Masalah
(Lampiran 3)

No	Uraian Masalah
1	Disiplin kehadiran pegawai sangat rendah.
2	Motivasi kerja beberapa pegawai kurang
3	Kurangnya minat PFA untuk tugas Audit Investigasi.
4	Pelaksanaan Rencana Mulai Pemeriksaan (RMP) sering terlambat

Contoh Kertas Kerja
Prioritas Masalah
(Lampiran 4)

No	Urutan Masalah	A
1	Disiplin kehadiran pegawai sangat rendah.	Mempengaruhi kinerja perw
2	Motivasi kerja beberapa pegawai kurang.	Berdampak terhadap kinerja
3	Pelaksanaan Rencana Mulai Pemeriksaan (RMP) sering terlambat.	RMP titik awal pelaksanaan pada RPL. Jika laporan terl

4	Kurangnya minat PFA untuk tugas Audit Investigasi.	Walau minat kurang tetapi a berjalan.
---	--	--

Contoh Kertas Kerja
Sebab dan Rencana Tindakan
(Lampiran 5)

No	Urutan Masalah	Sebab	Nilai-Nilai Yang Terkait	Rencana Tindakan	
1	Disiplin kehadiran pegawai sangat rendah.	1. Kesadaran dan ketaatan terhadap jam kerja kurang	1. Disiplin dan keteraturan kerja 2. Dedikasi dan loyalitas	1. Ceramah agama tentang moral dan tanggung jawab manusia	Kep kerj
				2. PKS tentang peraturan jam kerja	Ata

				3. PKS tentang nilai-nilai dasar budaya kerja	Ata sun
				4. Pimpinan harus memberi-kan teladan tentang disiplin pegawai	Kep
		2. Pengawasan atasan langsung kurang	1. Kepemimpinan dan keteladanan 2. Keteguhan dan ketegasan	1. Meningkatkan pembinaan pegawai	Ata
		3. Sanksi disiplin pegawai tidak ditegakkan	1. Keteguhan dan ketegasan	1. Menerapkan sanksi disiplin PNS sesuai ketentuan	Pim
		4. Transportasi sulit karena tempat tinggal jauh	1. Kebersamaan dan dinamika kelompok 2. Keadilan dan keterbukaan	1. Mengadakan mobil jemputan untuk wilayah tertentu	Kep kerj

No	Urutan Masalah	Sebab	Nilai-Nilai Yang Terkait	Rencana Tindakan	
2	Motivasi kerja beberapa pegawai kurang	1. Semangat dan dedikasi atas pekerjaan kurang	1. Dedikasi dan loyalitas 2. Semangat dan motivasi	1. Ceramah agama tentang moral dan tanggung jawab manusia	Kep kerj

				2. Ceramah psikologi tentang motivasi kerja	Kab
		2. Tanggungjawab atas pekerjaan kurang	1. Wewenang dan tanggung jawab 2. Integritas dan profesionalisme	1. Pembuatan uraian tugas masing-masing pegawai	Kab
				2. PKS tentang uraian tugas masing-masing pegawai	Kab
		3. Kesejahteraan dan insentif pegawai rendah	1. Wewenang dan tanggung jawab 2. Keadilan dan keterbukaan	1. Mengusulkan kenaikan TKPKN kepada Kepala BPKP	Kep
				2. Membuat aturan insentif pegawai yang berprestasi	Kep
3	Rencana Mulai Pemeriksaan (RMP) sering terlambat dilaksanakan	1. Auditan minta penundaan waktu karena masalah intern atau ada auditor lain	1. Wewenang dan tanggung jawab	1. Koordinasi dengan auditan dilakukan jauh sebelum RMP jatuh tempo	Kab
		2. Monitor PKPT kurang intensif	1. Wewenang dan tanggung jawab 2. Komitmen dan konsistensi	1. Rencana pengawasan dipatuhi sesuai jadwal. Monitor PKPT diintensif-kan	Kab
		3. Tenaga auditor tidak tersedia tepat waktu	1. Wewenang dan tanggung jawab	1. Menyusun KM1 secara realistis	Kep ker.
				2. Koordinasi antar bidang lebih intensif	Kab

No	Urutan Masalah	Sebab	Nilai-Nilai Yang Terkait	Rencana Tindakan	
4.	Kurangnya minat PFA untuk tugas Audit Investigasi.	1. PFA tidak memiliki kualifikasi audit yang diperlukan	1. Integritas dan profesioanlisme 2. Keberanian dan kearifan 3. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi	1. PKS prosedur audit investigasi	Kal
				2. PKS teknik-teknik audit investigasi	Ko
				3. PKS tentang kasus-kasus audit investigasi	Ko
				4. Diklat audit investigasi bagi para PFA	Kal
		2. Tingkat keamanan dan kesulitan audit lebih tinggi dari audit yang lain	1. Keberanian dan kearifan 2. Rasionalitas dan kecerdasan emosi	3. Mengusahakan jaminan keselamatan bagi para auditor	Ke ker
				4. Supervisi audit investi-gasi dilakukan lebih intensif	Da
		3. Tidak ada insentif yang memadai bagi auditor	1. Keadilan dan keterbukaan 2. wewenang dan tanggung jawab	3. Membuat aturan insentif (promosi/mutasi) secara adil	Ke
				4. Mengusahakan anggaran audit investigasi secara memadai	Ke ker
		4. Ada pilihan obyek lain yang lebih baik dan aman	1. Dedikasi dan loyalitas 2. Keadilan dan keterbukaan	3. Membuat aturan tentang rolling penugasan bagi para auditor.	Ke

*TIM PENYUSUN PEDOMAN PELAKSANAAN
PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA BPKP*

Pembina	1.	Drs. I Made Semadi	Kepala Biro Kepegawaian dan Organisasi
	2.	Drs. Muljono	Kepala Biro umum
Koordinator	1.	Suyatno Harun, Ak., MSc	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	2.	Bambang Utoyo, Ak., MSi	Biro Kepegawaian dan Organisasi
Tim Kerja	1.	Trisacti Wahyuni, Ak	Biro Perencanaan
	2.	Drs. Edison, MBA	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	3.	Supardji, Ak., MM	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	4.	Agus Bintoro, Ak	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	5.	Turmuji, Ak	Biro Kepegawaian dan Organisasi
Nara Sumber	1.	Bambang Surya Wiryana, Ak., MBA	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	2.	P. Dadiono Susilo Hartono, SE	Biro Keuangan
	3.	Dra. Ratna Tianti Ernawati	Biro Hukum
	4.	Fajar Patriono	Biro Umum
	5.	Drs. Tatang Suyatin	Deputi Perekonomian
	6.	Drs. Eddy Hary Susanto	Deputi Polsoskam
	7.	Djoko Prihardono, Ak., MCom	Deputi Akuntabilitas
	8.	Drs. Sura Peranginangin, MBA	Deputi Keuangan Daerah
	9.	Asep Sutarman, Ak	Deputi Akuntan Negara
	10.	Syaiful Rakhmat Hasibuan, Ak	Deputi Investigasi
	11.	Heru Riyanto, Ak	Inspektorat
	12.	Sunaryono, Ak., MM	Pusdiklat
	13.	Dra. Erlinda Bahri	Puslitbang
	14.	Jarot Budi Martono, SE., Ak	Pusinfowas
	15.	Onza M. Simangunsong, Ak	Pusbin JFA
Sekretariat	1.	Endang Mulyati, Ak	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	2.	Tuti Imassulastri	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	3.	Kurnia	Biro Kepegawaian dan Organisasi
	4.	Ade Suwarsono	Biro Umum
