



## TRANSFORMASI BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN PETAJAM PASER UTARA MELALUI PENDEKATAN SIX THINKING HATS<sup>1</sup>

### ***WORK CULTURE TRANSFORMATION IN PETAJAM PASER UTARA REGENCY THROUGH SIX THINKING HATS APPROACH<sup>2</sup>***

Tri Noor Aziza

Pusat Kajian dan Pendidikan dan pelatihan Aparatur III LAN  
Jl. H.M. Ardan (Ringroad III) Samarinda  
(Email : iza.aziza@gmail.com)

#### ***Abstract***

*Nowadays, work culture transformations have become the trend setter for local governments in enhancing the performances of their apparatus. Occasionally, apparatus' old mind and culture that has been set for a long time make it a challenge to transform it into the apparatus with high integrity, high productivity, high performance, and good personality. Strong will and deliberate efforts which are combined with sustainable evaluations are needed to be able to achieve these goals. This situation must be implemented in comprehensive ways which must be well planned, well structured and sustainable. Besides that, it must also be supported with tremendous discipline, great resources and periods of time. This article tries to describe the implementation of work culture transformation which is implemented by Petajam Paser Utara (PPU) Region starting from its values formulation, implementation. finally, with the implementation of work culture transformation, it is greatly expected that a better transformation milestone can be attained by PPU*

***Keywords :*** Transformation, Work Culture, Organization

#### **Abstrak**

Transformasi budaya kerja saat ini tampaknya telah menjadi *trend setter* bagi pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur. Namun ternyata tidak mudah dalam merubah pola pikir dan budaya aparatur lama yang telah tertanam dan berakar kuat menjadi aparatur yang berintegritas, produktif, berkinerja dan berkepribadian tinggi. Diperlukan tekad yang kuat, upaya yang tepat dan evaluasi secara terus menerus. Hal ini harus berjalan

1 Naskah diterima pada 20 Januari 2015, revisi pertama pada 16 Maret 2015, disetujui terbit pada 30 Maret 2015

2 Merupakan Kegiatan Penyusunan Pedoman Budaya Kerja yang berorientasi pada Pembelajaran di Lingkungan Pemerintah Kab. PPU bekerja sama dengan PKP2A III LAN Tahun 2014



secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan serta membutuhkan komitmen serta kedisiplinan yang luar biasa, sumber daya yang besar dan waktu yang panjang. Tulisan ini mendeskripsikan pelaksanaan transformasi budaya kerja yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara (PPU) dari tahapan perumusan nilai-nilai, implementasi, akhirnya, dengan dilaksanakannya transformasi budaya kerja ini, diharapkan menjadi tonggak dasar dalam upaya perubahan yang lebih baik lagi bagi Pemkab PPU.

**Kata Kunci :** Transformasi, Budaya Kerja, Organisasi

## A. PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja menyebutkan bahwa, dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010–2025 harapannya Indonesia berada pada tahapan yang bergerak menuju negara maju yang mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis serta diharapkan mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Karena itu diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain terobosan atau pemikiran baru, juga diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja untuk menjaga keberlanjutan hasil terobosan atau pemikiran baru tersebut. Penekanan perlu adanya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam kebijakan reformasi birokrasi, dinyatakan sebagai salah satu area dari delapan area perubahan yang harus dilakukan

oleh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.

PermenPAN dan RB tersebut juga memberikan landasan dan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Berdasarkan PermenPAN dan RB tersebut, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Urgensi perubahan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara (Pemkab. PPU) merupakan pelaksanaan amanat salah satu agenda reformasi birokrasi sesuai dengan Visi dan Misi Daerah Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara Tahun 2013-2018, yang tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi khususnya dalam hal penataan budaya organisasi. Pemkab. PPU menyadari betapa pentingnya perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam konteks reformasi birokrasi karena itu Pemkab. PPU berupaya untuk melakukan suatu perubahan terhadap budaya kerja di lingkungannya yang berorientasi pada pembelajaran dan mampu beradaptasi terhadap perubahan internal dan eksternal Pemkab. PPU.

Kegiatan yang coba dilakukan oleh Pemkab. PPU yang difasilitasi



PKP2A III LAN sebagai langkah awal adalah pelaksanaan Transformasi Budaya Kerja di Lingkungan Pemkab. PPU untuk menemukan *core value* daerah berdasarkan metode *Six Thinking Hats* dari *Edward de Bono* (2000). Tulisan ini mendeskripsikan perjalanan Pemkab. PPU dalam melaksanakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 dalam pengembangan budaya kerja.

## B. METODOLOGI PENELITIAN

Kajian ini adalah merupakan jenis penelitian deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain, dilakukan dengan menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif terhadap data primer maupun data sekunder (Sugiyono, 2006:11). Data primer diperoleh dan diolah berdasarkan hasil pengamatan atas rekaman proses sosialisasi dan fasilitasi transformasi budaya kerja terhadap pegawai di lingkungan Pemkab. PPU, yang dilakukan secara *purposive sample* dengan menggunakan metode "*The Six Thinking Hats*" yang dikembangkan oleh Edward De Bono (2000). "*The Six Thinking Hats*" digunakan untuk membangun cara berpikir dengan menggunakan analogi topi, dimana setiap topi mempunyai warna yang berbeda dan mewakili pola berpikir tertentu. *The Six Thinking Hats* merupakan teknik sederhana yang sangat efektif berdasarkan pada model perbedaan cara berpikir. Kecerdasan,

pengalaman dan informasi dari setiap orang akan dimanfaatkan untuk memperkaya kesimpulan yang tepat dengan benar. Adapun pemaknaan dari analogi topi secara lebih terperinci akan dijelaskan pada bagian hasil dan pembahasan.

Adapun data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan (*library research*) yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data sekunder yang bersumber dari buku, jurnal, hasil penelitian, serta informasi-informasi lainnya yang menunjang berbagai literatur dan perbandingan terhadap model budaya kerja yang terbangun di beberapa daerah lain (*share learning*).

Ruang lingkup kajian ini berdasar pada tahapan yang ada dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, yaitu perumusan nilai-nilai, implementasi, serta monitoring dan evaluasi. Mengingat monitoring dan evaluasi belum dapat dilihat, maka kajian ini hanya membatasi pada dua tahapan besar saja yaitu perumusan nilai-nilai dan implementasi budaya kerja.

## C. KONSEPSI PERUBAHAN BUDAYA

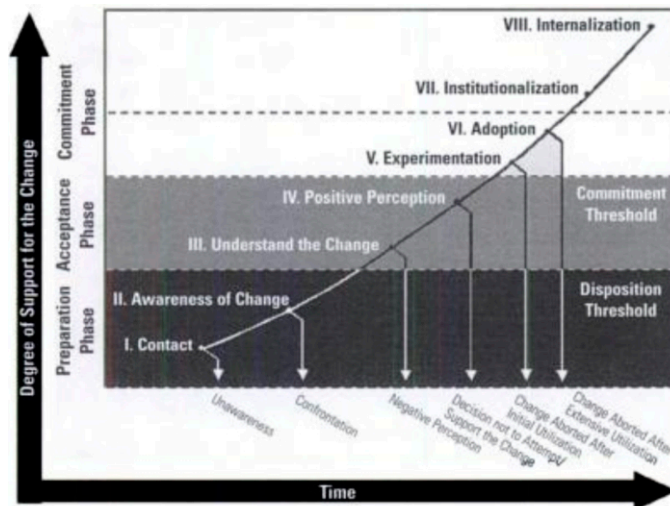
Disarikan dari tulisan Conner (1993) dalam Cross dan Dublin (2002:16) yang mendefinisikan tiga tahapan spesifik dalam proses komitmen perubahan organisasi. Pada tahap pertama yaitu persiapan (*preparation*), para anggota organisasi pada dasarnya telah memiliki perasaan bahwa budaya yang dimiliki dan dijalani saat ini sudah tidak lagi



relevan, dan ini disadari menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Kejadian-kejadian yang menjadi *bottle neck* di dalam organisasi akibat adanya konflik yang tidak kunjung menemukan solusi harus bisa direspon oleh organisasi sebagai suatu bentuk kesadaran untuk melakukan perubahan budaya kerja organisasi. Apabila organisasi memutuskan untuk melakukan perubahan budaya kerjanya, maka yang terjadi adalah munculnya resistensi dari beberapa pihak yang merasa sudah nyaman dan diuntungkan dengan keadaan saat ini.

Sehingga kesadaran akan adanya resistensi harus menjadi perhatian bagi organisasi.

Tahapan kedua adalah penerimaan (*acceptance*), dimana anggota organisasi pada akhirnya bisa menerima perubahan budaya baru yang akan diterapkan di dalam organisasi. Terakhir adalah tahapan ketiga dimana semua pihak di dalam organisasi berkomitmen untuk menerapkan budaya baru. Komitmen ini tentu didukung sepenuhnya oleh para pengambil kebijakan sebagai bentuk teladan dari sebuah kepemimpinan.



Sumber : Cross dan Dublin (2002:17)

**Gambar 1.**

Tahapan Komitmen dalam Perubahan Organisasi

Bate (1994:168) dalam Rojuaniah (2012) menawarkan empat pendekatan perubahan budaya yang mengedepankan beberapa pendekatan sebagai berikut :

a. Pendekatan agresif (*aggressive approach*), yaitu perubahan budaya dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif,

membuat konflik, sifatnya dipaksakan, sifatnya *win-lose*, unilateral dan menggunakan dekrit. Perubahan ini disebut juga pendekatan struktural karena mencabut akar-akar budaya yang ada.

b. Pendekatan jalan damai (*conciliative approach*), yaitu



perubahan budaya dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama, win-win, integratif dan memperkenalkan budaya yang baru terlebih dahulu sebelum mengganti budaya yang lama.

- c. Pendekatan korosif (*corrosive approach*), yaitu perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, evolutif, tidak terencana, politis, koalisi dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit dirusak dan diganti dengan budaya baru.
- d. Pendekatan indoktrinasi (*indoctrinative approach*), yaitu pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap pemahaman budaya yang baru.

Saat ini anggota organisasi memiliki kontribusi yang sama pentingnya didalam pengembangan organisasi pemerintahan. Sehingga pendekatan yang mengedepankan *musyawarah, kolaboratif, terkoordinasi* dengan baik menjadi penting dilakukan. Variasi dalam penerimaan budaya baru oleh anggota organisasi, harus diantisipasi oleh organisasi sebagai bagian perubahan organisasi. Sehingga perlu suatu strategi untuk bisa memasukkan budaya baru ke dalam organisasi dan diterima dengan baik oleh semua anggota organisasi. Salah satu strategi yang bisa dilakukan adalah dengan memahami tahapan perubahan seperti yang disampaikan oleh Bate (1994: 217-232) dalam Rojuaniah (2012). Ada lima tahap perubahan budaya, yaitu :

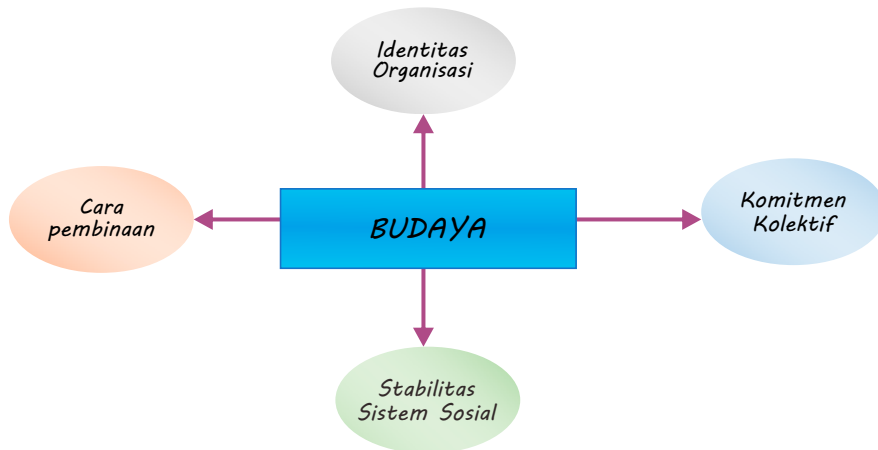
- a. *Deformative* (tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru

sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi *shock therapy* dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya.

- b. *Reconciliative* (tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak setuju perubahan budaya.
- c. *Acculturative* (tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya.
- d. *Enactive* (tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat dua bentuk yaitu *personal enactment* (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan *collective enactment* (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan cultural yang selama ini masih menggantung).
- e. *Formative* (tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya *invisible* menjadi *visible* bagi semua anggota organisasi.



## Budaya Organisasi Melejitkan Kinerja Organisasi



Sumber :Kreitner dan Kinicki (2005:86)

**Gambar 2.**  
Fungsi Budaya Organisasi

Dari gambar di atas diketahui bahwa budaya berfungsi sebagai identitas organisasi, komitmen kolektif, stabilitas sistem sosial dan cara pembinaan. Dari keempat fungsi tadi akan berhubungan erat dengan kinerja organisasi, ketika identitas organisasi sudah baik, lalu tercapai komitmen secara kolektif serta stabilitas sistem sosial dalam organisasi serta membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan perubahan perilaku individu tersebut maka kinerja organisasi akan mendapatkan peningkatan.

Teori-teori tentang budaya kerja ini telah mendorong pemerintah untuk menggalakkan budaya kerja. Pemerintah telah menyadari dan menganggap budaya kerja (culture set) adalah bagian terpenting dalam organisasi pemerintahan. Beberapa peraturan telah dibuat dan ditetapkan sebagaimana Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-

2025 yang mengamanatkan salah satu tujuan reformasi birokrasi adalah perubahan Pola Pikir (*Mind Set*) dan Budaya Kerja (*Culture Set*). Hal ini didukung dengan telah diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Dari berbagai pendapat di atas maka budaya kerja dan kinerja organisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, karena budaya kerja yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi dimana individu berperan aktif serta mempunyai potensi yang besar dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Indraputra dan Sutrisna (2013) terhadap pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh disiplin, motivasi dan budaya kerja secara simultan terhadap



kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Siak, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bertujuan menggambarkan fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci. Hasil penelitian menunjukkan disiplin berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana perubahan variabel disiplin secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila variabel motivasi semakin tinggi, maka kinerja pegawai juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Pradana (2012) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB). Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengetahui budaya kerja yang diterapkan di Koperasi Kareb Bojonegoro, 2) menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja

karyawan di Koperasi Kareb Bojonegoro. Alat analisis yang dipergunakan dalam model penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja karyawan, hal ini berarti semakin tinggi penerapan budaya kerja (tingginya tingkat kedisiplinan karyawan, dan selalu percaya diri) dalam bekerja secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

### Pengembangan Budaya Kerja

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, pada prinsipnya pengembangan budaya kerja merupakan proses yang panjang dan tidak mudah, harus dilakukan secara terus menerus, dengan strategi yang tepat dan konsisten.



Sumber : PermenPAN & RB Nomor 39 Tahun 2012

**Gambar 3.**

Tingkat Kemudahan dan Waktu yang Dibutuhkan untuk Perubahan Budaya Kerja



Gambar di atas memberikan ilustrasi mengenai tingkat kemudahan dan waktu yang dibutuhkan untuk mengubah budaya kerja. Hal ini menjelaskan bahwa mengubah budaya kerja membutuhkan waktu yang panjang dengan tingkat kesulitan yang tinggi. Sesuai prinsip dasar, budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang selanjutnya diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.

Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh tiga tahapan besar, yaitu:

#### 1. Perumusan nilai-nilai

Untuk mengembangkan budaya kerja yang baru, hal pertama yang harus dilakukan adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru adalah nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misinya. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Nilai-nilai tersebut harus berakar pada apa yang sesungguhnya berlaku dalam organisasi dari hari ke hari untuk menjadi lebih baik.

Pada praktiknya, dibutuhkan fasilitator untuk dapat menggali dan menyepakati pilihan dari banyak pendapat. Meskipun pada situasi tertentu, pada pilihan pertama fasilitator juga akan membantu, terutama untuk menghindari kepentingan-kepentingan pribadi atau konflik-konflik yang mungkin muncul. Teknik-teknik penggalan dan

perumusan nilai-nilai yang secara umum digunakan, antara lain : wawancara, workshop, dan Focus Group Discussion (FGD). Pilihan teknik-teknik ini biasanya sangat tergantung pada ketersediaan waktu, sumber daya, dan karakteristik pegawai yang ada dalam organisasi

#### 2. Implementasi

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan mensosialisasikan dan menginternalisasikan. Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai. Secara umum tujuan pendeklarasian ini adalah untuk membangun komitmen. Oleh karena itu deklarasi harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi kementerian/ lembaga dan pemerintah daerah yang dihadiri oleh jajaran pimpinan lainnya serta seluruh pegawai. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, yaitu proses mengomunikasikan apa yang telah disepakati, hal ini dimaksudkan untuk membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai. Ini membutuhkan waktu, energi dan biaya. Oleh karenanya, pegawai harus didorong untuk sepenuhnya membahas dan memahami nilai-nilai. Tidak semua pegawai akan dengan cepat memahaminya terutama karena ada kondisi psikologis berupa kecemasan akan perubahan yang mungkin saja menghambat pemahaman tersebut. Proses sosialisasi









adalah proses yang terus menerus. Pimpinan tertinggi harus terlibat penuh dalam proses ini. Kepemimpinannya secara simbolis sangat penting dan sangat diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja.

**“Six Thinking Hats”**

Pendekatan untuk melakukan perubahan *mindset* dalam rangka

merubah budaya organisasi ada banyak metode/cara. Salah satu metode yaitu dengan menggunakan pendekatan dari Edward De Bono (2000) yang disebut “*Six Thinking Hats*”. Pendekatan dari De Bono ampuh dalam melakukan cara berpikir paralel dengan menggunakan analogi topi. Setiap topi mempunyai warna yang berbeda dan mewakili pola berpikir tertentu.

**Tabel 1.**  
*Six Thinking Hats*

Coloured Hat	Think Of:	Detailed Description
WHITE 	White paper	The white hat is about data and information. It is used to record information that is currently available and to identify further information that may be needed.
RED 	Fire and warmth	The red hat is associated with feelings, intuition, and emotion. The red hat allows people to put forward feelings without justification or prejudice.
YELLOW 	Sunshine	The yellow hat is for a positive view of things. It looks for benefits in a situation. This hat encourages a positive view even in people who are always critical.
BLACK 	A stern judge	The black hat relates to caution. It is used for critical judgement. Sometimes it is easy to overuse the black hat.
GREEN 	Vegetation and rich growth	The green hat is for creative thinking and generating new ideas. This is your creative thinking cap.
BLUE 	The sky and overview	The blue hat is about process control. It is used for thinking about thinking. The blue hat asks for summaries, conclusions and decisions.

Sumber : <http://johnkapeleris.com/blog/wp-content/uploads/2010/10/six-thinking-hats.png> (2010)

**TOPI PUTIH** menjadi dasar bagi organisasi untuk melihat ke dalam dirinya (*inward looking*) atas apa yang pernah terjadi. Dari berbagai macam

fakta, data, dan informasi yang didapat nantinya akan menjadi bahan pada tahap berikutnya. Pada setiap tahapan dari pendekatan *Six Thinking Hats*



menggunakan dua kegiatan yaitu, menuliskan setiap tahap ke dalam *meta plan* warna-warni yang diteloh disiapkan. Setelah setiap peserta menuliskan buah pemikirannya ke dalam meta plan, kemudian kegiatan selanjutnya adalah membuat presentasi kecil dari setiap anggota, sebagai upaya agar tiap peserta mengungkapkan secara verbal apa yang telah dituliskan sebelumnya. Dengan menggunakan cara tersebut, diharapkan tiap peserta/anggota organisasi mendapatkan kesempatan yang sama dan proporsional dalam memberikan tanggapan dari setiap tahapan kegiatan. Ini merupakan bentuk kontribusi yang nyata dari setiap anggota organisasi agar mau memberikan pendapat/sumbangsih pikiran dalam rangka perbaikan organisasi ke depan.

Pada tahap selanjutnya, fokus pada pembahasan **TOPI MERAH**. Pada proses ini, diharapkan para peserta bisa memberikan gambaran perasaan dari dalam dirinya, baik berupa intuisi maupun perasaan yang mendalam (*gut feelings*) tentang organisasi berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya, tanpa merasa harus memberi penjelasan atau justifikasi tertentu terhadap apa yang diungkapkannya. Proses ini adalah kesempatan para peserta untuk bisa mengungkapkan perasaannya dan didengarkan oleh peserta lain tanpa harus mengungkapkan argumentasi tertentu terhadap unungkapannya tersebut.

Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan yang tidak henti-hentinya

melakukan perubahan dan perbaikan. Sebagaimana dasar unsur budaya itu adalah mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya.

**TOPI HITAM** sebagai proses ketiga merupakan salah satu tahapan mendebarkan bagi setiap peserta kegiatan transformasi budaya organisasi. Tahap ini memberikan kesempatan kepada tiap peserta untuk melihat sisi negatif organisasi yang masih *bottle neck* dan belum ada solusi, menjadi sumber masalah, maupun rasa pesimis dari anggota organisasi terhadap keberadaan/eksistensi organisasi. Perubahan yang diinginkan di dalam organisasi merupakan akibat dari belum ditemukannya solusi atas berbagai permasalahan di dalam organisasi. Sehingga pada tahap ini sangat dimungkinkan banyak sekali keluhan/kritikan yang selama ini terpendam muncul ke permukaan. Namun keluhan/kritikan tersebut harus tetap berdasar pada logika. Karena jika keluhan/kritikan tersebut hanya bersifat emosional maka tidak dapat dikategorikan sebagai logika berfikir topi hitam.

Setelah melewati tahapan ketiga, maka selanjutnya akan dibahas berbagai hal positif yang telah dilakukan organisasi dan para anggotanya. Tahap keempat atau **TOPI KUNING** ini juga mendiskusikan berbagai makna atau hikmah yang bisa diambil dari topi merah dan hitam, serta melihatnya dari sisi positif. Peserta harus melihat bahwa di balik sisi buruk organisasi tentu ada juga sisi baiknya. Ada optimisme yang nampak dalam menjawab berbagai persoalan yang



muncul pada topi hitam, sehingga kemanfaatan organisasi terhadap lingkungannya bisa didapat.

Setelah melewati empat tahap dalam pendekatan *Six Thinking Hats*, maka selanjutnya akan masuk ke **TOPI HIJAU**. Pada tahap ini adalah menumbuhkan ide-ide baru yang segar, sebagai alternatif solusi yang bisa ditawarkan dari masing-masing anggota organisasi. Topi hijau memberikan kesempatan untuk masing-masing peserta memberikan "proposal" berupa saran-saran yang merupakan ide baru, kreatif, dan inovatif yang muncul sebagai kerangka pembaharuan cara berpikir (*new thinking*), apa yang diyakini (*beliefs*), alat-alat (*tools*), dan proses kerja (*work process*).

Sebagai tahapan terakhir, **TOPI BIRU** merupakan tahap pengambilan keputusan. Bagaimana para anggota organisasi secara bulat bersepakat untuk mulai mengambil tindakan transformasi budaya baru di dalam organisasinya. Kesepakatan ini diambil dari hasil *overview* seluruh tahapan dalam *Six Thinking Hats* yang sudah dilalui.

### 3. Monitoring dan Evaluasi

Pada dasarnya aktivitas monitoring dan evaluasi untuk melihat seberapa besar kemajuan dari proses pengembangan budaya kerja. Dalam rangka mempercepat pencapaian hasil dan mempertahankan motivasi pegawai untuk membangun budaya kerja, selain menggunakan *score card* dapat dikembangkan proses monitoring dan evaluasi secara kreatif. Contoh proses monitoring dan evaluasi adalah mengadakan kompetisi antar kelompok untuk topik nilai tertentu.

Monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memantapkan karakter organisasi sebagai pelayan masyarakat, perbaikan kebijakan, penerapan manajemen modern, peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan disiplin bagi aparatur.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk melakukan perubahan besar tersebut tentu haruslah benar-benar memahami keadaan, ruang lingkup organisasi yang akan dirubah. Pengambilan kebijakan haruslah mempertimbangkan dan berlandaskan pada aspek-aspek penting seperti aspek geografis, filosofis, yuridis, dan sosiologis (Bappeda Kabupaten Penajam Paser Utara, 2013) sebagai berikut:

### 1. Landasan Geospasial

Secara geografis Kabupaten Penajam Paser Utara (PPU) terletak di koordinat 00°54'43,78" - 01°30'00" LU dan 116°27'40,54" - 116°49'21,08" BT., terletak tak jauh dari garis khatulistiwa yang beriklim tropis. Kabupaten PPU berbatasan dengan Kabupaten Kutai Kartanegara di



sebelah utara, sebelah timur berbatasan dengan Selat Makassar dan Kota Balikpapan, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Paser dan sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Kutai Barat.

Luas wilayah Kabupaten PPU adalah 3.333,06 Km<sup>2</sup>, yang terdiri dari daratan dan lautan. Kondisi geografis dan bentang alam Kabupaten PPU dengan keanekaragaman potensi sumber daya alamnya meniscayakan terbentuknya tipikal masyarakat yang memiliki corak kebudayaan heterogen. Perbedaan latar belakang, profesi dan cara bertahan hidup dalam sebuah dimensi geografi tentunya menghasilkan cara pandang dan pola budaya yang berbeda pula. Biasanya daerah dengan tingkat sumber daya alam yang melimpah cenderung menciptakan persaingan/kompetitif yang lebih kecil dibanding daerah yang memiliki sumber daya terbatas.

Kondisi ini dapat menjadi *leverage factor* bagi pembentukan budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU, atau bisa jadi sebaliknya justru menjadi *barrier factor* bagi pembentukan budaya baru. Sehingga pengembangan model budaya baru sebagai sebuah dinamisasi dan transformasi budaya, hendaknya dapat menyesuaikan dengan karakteristik geospasial wilayah setempat.

## 2. Landasan Filosofis

Tujuan dasar Negara Republik Indonesia adalah dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, sejahtera secara material dan spiritual, pencapaian tujuan negara tersebut selaras dengan orientasi pembangunan Pemkab. PPU sebagaimana tertuang pada rumusan

visi dan misi daerah.

Adapun visi Kabupaten PPU adalah Mewujudkan Masyarakat Kabupaten Penajam Paser Utara yang Sejahtera Berkualitas Mandiri dalam Kehidupan Damai, Berkeadilan dan Agamis. Dalam rangka mewujudkan visi pembangunan Kabupaten PPU tersebut disusunlah 'Lima Misi' atau 'Panca Karya Pembangunan' Kabupaten PPU. Dalam mewujudkan visi dan misi daerah tersebut diperlukan kualitas sumber daya aparatur pemerintahan yang baik dan profesional. Kualitas sumber daya aparatur tersebut hanya akan terbentuk dari sebuah model lingkungan budaya kerja yang baik, dimana mampu menciptakan iklim yang kondusif dan etos kerja yang dinamis sehingga dapat menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan secara optimal. Sehingga perlu dibangun sebuah model budaya kerja yang baik di lingkungan Pemkab. PPU yang mampu melaksanakan dan mewujudkan tujuan pemerintah sebagaimana tertuang dalam visi dan misi daerah di atas.

## 3. Landasan Yuridis

Kabupaten PPU secara yuridis formal terbentuk berdasarkan UU Nomor 7 Tahun 2002 tentang Pembentukan Kabupaten Penajam Paser Utara di Provinsi Kalimantan Timur. Dengan dikeluarkannya UU tersebut, maka Kabupaten PPU menjadi sebuah daerah otonom yang bertugas mengatur dan menyelenggarakan fungsi tata pemerintahan di wilayah Penajam Paser Utara.

Seiring dengan UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan



Negara yang Bersih dan Bebas KKN, serta Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, PermenPAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi, menegaskan pentingnya membangun tata kelola pemerintahan yang baik dengan menekankan pada penciptaan kualitas sumber daya aparatur yang berkompeten. Serta PermenPAN dan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja memberikan landasan dan acuan dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur.

#### 4. Landasan Sosiologis

Kabupaten PPU merupakan daerah pemekaran dari Kabupaten Paser. Kabupaten PPU secara formal awalnya masuk dalam wilayah Kabupaten Paser, namun atas inisiatif dan prakarsa sejumlah masyarakat yang menginginkan agar empat wilayah kecamatan yang ada di wilayah ini dapat hidup lebih aman, makmur dan sejahtera lahir batin, akhirnya mendesak Pemerintah Pusat dan DPR RI untuk menetapkan daerah ini menjadi sebuah kabupaten baru di Kalimantan Timur dan terpisah dari kabupaten induknya.

Penduduk asli dari Kabupaten PPU adalah Suku Dayak Paser. Namun seiring perkembangan kabupaten dan banyaknya pendatang dari luar kabupaten menjadikan mereka terdesak untuk bermukim di pelosok dan pedalaman. Daerah kota utamanya ditempati oleh suku pendatang. Suku asli banyak terdapat di desa seperti Desa Sepan, Desa Bukit Subur, dan Desa Sungai Riko (Penajam). Dalam kehidupan bermasyarakat dan

kehidupan sehari-hari, penduduk di Kabupaten PPU mayoritas menggunakan Bahasa Indonesia karena merupakan akulturasi dari berbagai suku, terutama Suku Banjar, Bugis, Jawa, Nusa Tenggara, Sumatera, Maluku, dan Dayak Paser.

Istilah *Benuo Taka* berarti 'Daerah Kita' atau 'Kampung Halaman Kita'. Semboyan ini mengadopsi bahasa Suku Paser yang bermakna Kabupaten PPU terdiri dari berbagai suku, ras, agama dan budaya namun tetap merupakan satu kesatuan ikatan kekeluargaan. Kondisi ini menggambarkan bahwa secara sosiologis masyarakat di Kabupaten PPU bersifat heterogen, sehingga fleksibel dalam menerima perubahan dan dinamika budaya baru yang selanjutnya menjadi identitas yang koheren di dalam kultur masyarakat itu sendiri.

Satu tahapan penting dalam reformasi birokrasi adalah transformasi budaya. Program ini sudah cukup dikenal di lingkungan pemerintah pusat (kementerian dan lembaga). Program tersebut baru-baru ini dilakukan juga di lingkungan Pemkab. PPU. Budaya kerja organisasi merupakan cara berpikir, berperasaan, bereaksi berdasarkan pola-pola yang telah diakui, dipercaya, dan dilaksanakan di lingkungan pemerintahan daerah. Secara sederhana untuk mengembangkan budaya kerja, perlu ditempuh tiga tahapan besar, yaitu:

- 1) Perumusan nilai-nilai
- 2) Implementasi
- 3) Monitoring dan evaluasi

#### **1) Membangun Landasan yang Kokoh Pemkab. PPU melalui Perumusan Nilai-Nilai**



Untuk mengembangkan budaya kerja yang baru, hal pertama yang harus dilakukan Pemkab. PPU adalah merumuskan nilai-nilai baru yang diinginkan. Nilai-nilai baru tersebut merupakan nilai-nilai yang dipercaya akan membawa organisasi mencapai visi dan menuntaskan misi Pemkab. PPU. Hal penting yang harus diingat dalam merumuskan nilai-nilai organisasi, adalah bahwa nilai-nilai harus didasarkan pada praktik yang dikenal dan dapat dilaksanakan setiap pegawai di lingkungan Pemkab. PPU.

a. Perencanaan

Ketika ingin melakukan perubahan, maka sangat diperlukan suatu perencanaan yang terstruktur sehingga hasil yang didapat tidak menyimpang dari target yang diharapkan. Tahapan ini sudah disesuaikan dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Pemkab. PPU yang memuat rencana aksi mengenai budaya kerja. Pada tahap perencanaan, langkah awal yang harus dilakukan adalah membentuk sebuah tim kerja. Dalam konteks reformasi birokrasi, tim ini diperankan oleh Tim Manajemen Perubahan Kabupaten dan Tim Teknis di setiap SKPD ditambah dengan partisipasi aktif dari pimpinan tertinggi di lingkungan Pemkab. PPU.

b. Identifikasi Nilai-Nilai melalui Workshop/Sosialisasi Transformasi Budaya Kerja

Adapun teknik penggalian dan perumusan nilai-nilai Pemkab. PPU dilakukan dengan workshop/sosialisasi. Pada tahapan ini Pemkab PPU melaksanakan pertemuan dengan semua anggota organisasi untuk menjawab pertanyaan : Apa kegiatan

penting bagi keberhasilan organisasi ?. Dan bersama-sama untuk menyatakan nilai-nilai dan perilaku penting yang mendukung dalam sebuah Workshop/Sosialisasi “**Transformasi Budaya Kerja**” dengan difasilitasi oleh tenaga ahli dari Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur (PKP2A) III Lembaga Administrasi Negara yang dihadiri oleh Sekretaris Daerah dan para pejabat eselon II di lingkungan Pemkab. PPU.

c. Menyelaraskan Kesamaan Visi menuju Pemkab. PPU Baru (*Visioning*)

Sesi pertama disebut dengan *visioning*. Pemkab. PPU mencoba melakukan perubahan cara berpikir dan bekerja dalam organisasi pemerintah daerah. Mengapa muncul adanya kesadaran untuk berubah?. Tidak lain dan tidak bukan adalah adanya perubahan di dalam lingkungan internal organisasi sebagai akibat dari desakan dan tuntutan lingkungan eksternal yang semakin dinamis. Sesi *visioning* ini memberikan semacam *shock therapy* terhadap para peserta yang semula berada di *zona* nyaman agar muncul kesadaran bahwa organisasi ini sedang dalam masa transisi perubahan. Oleh karenanya *visioning* dibuat sebagai sesi untuk merasakan adanya ketidaknyamanan di dalam organisasi yang harus ditemukan penyebabnya, dan pada akhirnya akan didapat sebuah metode/cara untuk melakukan antisipasi-antisipasi organisasi dan selanjutnya memunculkan bermacam-macam alternatif strategi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah dirumuskan dalam visi dan misi organisasi.



Untuk bisa menyelaraskan pandangan dalam mencapai satu kesamaan visi menuju Pemkab. PPU yang baru diperlukan sebuah cara baru, yakni dengan metode penggalan nilai-nilai inti organisasi (*core values*). Penggalan *core values* ini harus dilewati semua peserta secara bersama-sama, karena memang untuk mendapatkan sinergi harus melalui kesepahaman, kebersamaan, dan akhirnya tercapai kesepakatan *core values* yang ada di Pemkab. PPU. Dari hasil eksplorasi tersebut akan ditemukan *core values* yang nantinya akan dilakukan/ diimplementasikan dalam keseharian perilaku dan membentuk budaya organisasi Pemkab. PPU yang baru. Munculnya “*sense of urgency*” untuk melakukan perubahan budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU merupakan satu bentuk kesadaran yang harus mendapat apresiasi. Pada kenyataannya, kegiatan transformasi budaya kerja yang dilakukan merupakan langkah awal dalam *me-redesign* budaya kerja organisasi di Pemkab. PPU. Melalui kegiatan ini, para pengambil kebijakan di tiap SKPD dianggap sebagai unsur yang pertama memunculkan *sense of urgency* tersebut.

## 2) Implementasi *Six Thinking Hats*

Berdasarkan hasil kegiatan sosialisasi dan fasilitasi transformasi budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU mendapatkan hasil berdasarkan metode *Six Thinking Hats* di antaranya :

**a. Topi Putih** : Pemkab. PPU dari Masa ke Masa

Adapun berbagai peristiwa dari tahun 2012-2014 yang terangkum dari kegiatan topi putih ini adalah

berbagai keberhasilan yang telah dicapai oleh Pemkab. PPU diantaranya:

### ❖ Aneka Peristiwa Tahun 2012

- (1) Pemkab. PPU patut berbangga hati dikarenakan telah berhasil memperoleh Piagam Adipura yang merupakan lambang penghargaan tertinggi di bidang lingkungan hidup
- (2) Meraih penghargaan sebagai Kabupaten Penggerak Koperasi oleh Menteri Koperasi dan UMKM
- (3) Dibangunnya sistem kenaikan pangkat on-line oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten PPU

### ❖ Aneka Peristiwa Tahun 2013

- (1) Terbentuknya beberapa SKPD baru sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam memberi pelayanan masyarakat
- (2) Meraih penghargaan Terbaik I, Provinsi Kalimantan Timur bidang Tertib Administrasi Kependudukan
- (3) Menerima plakat Wahana Tata Nugraha tentang Pelayanan Publik di bidang Transportasi

### ❖ Aneka Peristiwa Tahun 2014

- (1) Pelaksanaan *on-line* pajak bumi dan bangunan
- (2) Pemberian kenaikan TPP sebagai penunjang kinerja pegawai
- (3) Menyusun rancangan sistem e-Puskesmas sebagai wujud kepedulian terhadap pelayanan kesehatan dasar

**b. Topi Merah:** Wujud Legitimasi Perasaan dan Emosi Dalam Budaya Kerja

D a l a m r a n g k a penyelenggaraan budaya kerja di



lingkungan Pemkab. PPU terdapat beragam reaksi, baik yang sifatnya positif maupun sifatnya negatif. Reaksi tersebut tercermin dari hasil kegiatan *Workshop* “Transformasi Budaya di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara”. Kegiatan tersebut telah banyak memberikan beragam informasi terkait pembenahan budaya kerja di lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Terdapat banyak reaksi yang dapat menjadi motivasi dan hambatan dalam penyelenggaraan perubahan budaya kerja. Berbagai upaya dilakukan untuk membuat budaya kerja dapat membumi dan dihayati oleh setiap pegawai. Sangat tidak mudah untuk keluar dari *zona* aman, apalagi adanya kebijakan yang sedikit banyak memihak pada kepentingan segelintir orang.

Terdapat banyak hal baru yang dapat dijadikan pelajaran dalam menuju proses perbaikan budaya kerja. Seperti adanya kesan bahwa pimpinan adalah awal segalanya untuk melakukan perbaikan budaya kerja. Pimpinan dideskripsikan sebagai pengambil kebijakan, sehingga ketika pimpinan tidak ada justru malah kondisi ini kembali menjadi lebih buruk dari kondisi sebelumnya. Seiring dengan perubahan jaman yang pada akhirnya menuntut adanya perubahan sikap dan perilaku pegawai negeri sipil sebagai abdi masyarakat. Dengan melihat dan merasakan kondisi pemerintahan di lingkungan Kabupaten PPU maka sudah sangat jelas untuk segera melakukan perubahan terhadap budaya kerja dengan melakukan inovasi di segala bidang terutama terkait pelayanan masyarakat secara langsung atau tidak langsung.

Adanya rasa memiliki organisasi adalah salah satu cara yang dapat dilakukan untuk melakukan perubahan budaya kerja menjadi lebih baik. Perasaan memiliki organisasi atau bahkan menjadi bagian yang tidak dapat terpisahkan dari organisasi adalah penting sebagai implementasi budaya kerja yang baik. Meskipun tidak mudah menjadi bagian terpenting dalam organisasi, namun perasaan memiliki organisasi ini dapat dengan sendirinya ada dalam diri pegawai. Dalam hal ini peran pimpinan menjadi sangat penting dalam memberikan dukungan positif kepada pegawai.

Dalam melakukan perubahan budaya kerja, Pemkab. PPU telah banyak melakukan berbagai konsep perubahan budaya kerja. Seperti halnya melakukan apel pagi dan sore hari yang mampu berkontribusi positif dalam membangun budaya kerja disiplin. Dalam setiap apel, sebagian besar SKPD berusaha untuk saling mengingatkan dan menerapkan 10 Budaya Malu. Kebiasaan selalu menyampaikan “10 Budaya Malu” justru memberikan semangat baru untuk melakukan perubahan. Setiap pegawai akan ditanamkan rasa malu yang tinggi apa bila ternyata melanggar. Perasaan malu ini akan menjadikan seorang pegawai untuk komitmen membangun budaya kerja yang baik di lingkungan organisasi.

Begitu juga halnya dalam menanamkan konsep perubahan budaya kerja di lingkungan Kabupaten Penajam Paser Utara. Tidak seluruhnya dapat berjalan dengan baik. Masih mungkin terjadi bentuk resistensi sebagai suatu usaha penolakan budaya kerja dikarenakan adanya kepentingan-kepentingan yang



tidak berpihak dan menutup ruang kenyamanan bagi suatu kelompok tertentu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau bahkan dalam aktivitas bekerja sehari-hari.

**c. Topi Hitam : Sisi Kelam Organisasi**

Dalam menyelenggarakan budaya kerja, Pemkab. PPU tidak terlepas dari permasalahan dan hambatan yang ada di lingkungan organisasi. Permasalahan yang ada menjadi resistensi dalam penyelenggaraan budaya kerja. Budaya kerja merupakan salah satu cerminan dari kegiatan pemerintah yang dapat diterima dan dinilai secara langsung oleh masyarakat.

Masih adanya kesan budaya malas yang melekat pada label pegawai negeri sipil. Meskipun kesan ini tidak semuanya benar, namun masih banyak pendapat bahwa pekerjaan pegawai negeri sipil itu ringan, mudah dan bisa pulang lebih awal. Kondisi ini menjadikan perasaan pesimis untuk melakukan perubahan. Untuk apa melakukan perubahan budaya kerja apabila telah mendapatkan opini negatif dari masyarakat. Sehingga kesan ini perlu mendapatkan perhatian khusus oleh pimpinan organisasi untuk dapat meyakinkan bahwa pendapat negatif ini bukan lagi sepenuhnya benar melainkan sudah tidak benar. Dan budaya malas dapat seutuhnya ditinggalkan.

Adanya kesan jika dapat dipersulit kenapa harus dipermudah menjadikan budaya kerja yang tidak baik. Kondisi ini banyak terjadi pada kegiatan proyek yang terkesan menunda pekerjaan dengan alasan masih dalam proses pekerjaan. Hal ini juga terjadi pada tata laksana keuangan

yang prosedurnya masih belum jelas. Banyaknya prosedur yang harus dilakukan oleh tata laksana keuangan mengakibatkan banyaknya proses yang harus dilalui untuk dapat menyelesaikan segala pekerjaan terkait dengan keuangan. Meskipun kondisi ini sedikit berbeda jika dilakukan beberapa inovasi terkait dengan pelayanan keuangan tanpa melanggar aturan yang berlaku. Sehingga kesannya dapat dirubah, jika bisa pekerjaan dapat dipermudah mari kita permudah.

**d. Topi Kuning : Memaknai Manfaat Organisasi**

Di saat sudah menjadi pegawai negeri sipil sebaiknya tidak berusaha untuk merubah budaya kerja baik yang tentunya telah melekat pada diri seseorang sehingga nantinya akan memberikan pengaruh positif juga kepada pegawai yang lain. Budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai yang disepakati secara konsisten dan telah disosialisasikan di lingkungannya. Pada awalnya penerapan disiplin harus dipaksakan. Namun dengan berjalannya waktu maka akan menjadi kebiasaan. Ketika sudah menjadi kebiasaan baik, harus ada bentuk apresiasi menyusul pemberian *reward* dan *punishment*.

Perubahan organisasi optimis bisa dilakukan kurang dari satu tahun dan yang terpenting adalah komitmen untuk melakukan perubahan budaya kerja, dan komitmen ini harus terbangun mulai dari pimpinan hingga staf. Kejujuran dan konsistensi merupakan bagian penting dalam perbaikan budaya kerja. Dengan komitmen bersama perubahan budaya kerja dapat dilakukan dalam waktu



singkat bahkan bisa kurang dari satu tahun. Budaya organisasi memang harus berubah menjadi lebih baik. Pemkab. PPU harus optimis untuk melakukan perubahan budaya kerja dan target yang jelas dan terukur untuk setiap perubahan budaya kerja yang telah terjadi.

Aspek positif lainnya adalah keteladanan dari seluruh elemen yang ada di organisasi untuk mau berubah. Melalui kemampuan kepemimpinan diharapkan dapat menjadi teladan bagi bawahannya nilai-nilai budaya kerja. Sehingga akan sangat dibutuhkan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Nilai yang didapatkan dalam budaya kerja ini bukan sekedar menjalankan agenda pimpinan. Namun pimpinan dan seluruh elemen organisasi sepakat melaksanakan nilai-nilai budaya kerja. Masing-masing SKPD bisa melaksanakan budaya kerja di organisasinya, sehingga akumulasinya seluruh unit kerja akan membentuk budaya kerja sesuai tingkatan Pemkab. PPU. Yang perlu digaris bawahi adalah nilai budaya kerja bukan agenda pimpinan, tetapi pimpinan harus mewarnai atau menciptakan budaya itu.

#### **e. Topi Hijau: Kreatifitas dalam Budaya Kerja**

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki potensi untuk menjadi unggul, karena segala elemen sudah dimiliki oleh organisasi seperti budaya kerja, struktur, pola dan tata kerja, SDM, sarana dan prasarana,

anggaran, dan pimpinan. Namun demikian, seringkali potensi tersebut belum mampu dioptimalkan sepenuhnya karena salah satu elemennya tidak bekerja dengan baik. Pemkab. PPU berusaha memahami potensi tersebut dan berupaya menyusun suatu rangkaian strategik untuk menjadi organisasi pemerintah yang unggul yaitu dengan :

- (1) Strategi yang unggul. Strategi untuk terus berinovasi dan meningkatkan interaksi dengan publik dalam rangka meningkatkan partisipasi publik.
- (2) Struktur organisasi yang unggul. Melakukan evaluasi fungsi dan tugas pokok agar tidak menimbulkan tumpang tindih pelaksanaan tugas serta friksi atau gesekan dalam pertanggungjawabannya.
- (3) Sistem kerja yang unggul. Menetapkan prosedur-prosedur formal dan informal yang mendukung strategi dan struktur yang telah ada seperti SOP, SP, serta pemanfaatan IT.
- (4) *Skills*/kompetensi aparaturnya yang unggul. Melakukan standarisasi dan peningkatan kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh aparatur, mendorong aparatur untuk menempati jabatan fungsional tertentu sehingga menciptakan aparatur yang memiliki keahlian khusus dalam mendukung kinerja optimal organisasi. Mengasah kemampuan aparaturnya dalam pelaksanaan tugas melalui tahap pendidikan dan pelatihan, serta membuka ruang yang terbuka terhadap penempatan dalam suatu jabatan.



Untuk semakin mempertegas upaya menuju organisasi yang unggul dan dalam rangka mempertegas proses perubahan yang dijalankan, Pemkab. PPU mencoba melakukan penguatan pada nilai-nilai organisasi yang ada dan yang diinginkan di masa-masa selanjutnya. Hal ini cukup vital karena nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan.

**f. Topi Biru : *Thinking About Action Plan***

Adanya Surat Edaran Sekretaris Daerah Nomor 061.1/448/TU-Pimpi/132/Ortal perihal Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Kabupaten Penajam Paser Utara menjadi “gong” implementasi nilai-nilai budaya kerja di seluruh SKPD di Kabupaten PPU. Sosialisasi terhadap nilai-nilai budaya guna membangun penerimaan dan keterlibatan seluruh pegawai terus dilakukan. Keterlibatan pimpinan tertinggi ini sangat penting dan diperlukan untuk membangun kepemilikan nilai-nilai pada setiap unit kerja. Adapun rencana aksi yang telah dan akan dilakukan oleh Pemkab. PPU adalah sebagai berikut :

- a) Pada tahun 2014 dilaksanakan berbagai kegiatan, yaitu :
  - 1) Perumusan nilai budaya kerja yang diikuti oleh seluruh pejabat di lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara.
  - 2) Internalisasi budaya kerja melalui surat edaran Sekretaris Daerah tentang pelaksanaan implementasi budaya kerja di SKP.
  - 3) Sosialisasi nilai budaya kerja dengan lima Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang

menjadi *Pilot Project* penyelenggaraan budaya kerja, meliputi ;

- 1. Rumah Sakit Umum Daerah;
- 2. Dinas Pekerjaan Umum;
- 3. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga;
- 4. Dinas Kesehatan;
- 5. Dinas Pertanian.

- b) Pada rentang tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 mulai dilaksanakan Pengimplementasian Nilai Budaya Kerja. Bentuk kegiatannya adalah :

- 1) Meng-*anchor*-kan nilai-nilai budaya kerja (disiplin, integritas, profesional, dan koordinasi) di lingkungan Pemkab. PPU, di antaranya : terus mengkampanyekan 10 budaya malu, melakukan apel pagi sesuai Perbup Nomor 1 Tahun 2011 tentang Penegakan Disiplin Jam Kerja Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara dilaksanakan setiap tahun dalam rentang waktu 2014-2017.
- 2) Membentuk kelompok budaya kerja di lingkungan SKPD pada tahun 2015.
- 3) Menyusun kode etik pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah pada tahun 2015.
- 4) M e n y e l e n g g a r a k a n *Achievement Motivation Training* secara bertingkat pada tahun 2015-2017.

- c) Melakukan monitoring dan evaluasi
  - 1) Merumuskan mekanisme monitoring dan evaluasi keberhasilan pelaksanaan budaya kerja.
  - 2) Menerapkan monitoring dan



evaluasi hasil implementasi budaya kerja.

- 3) Melakukan diskusi hasil monitoring dan evaluasi implementasi budaya kerja tentang bagaimana peningkatannya.

Pada akhirnya para anggota organisasi akan mulai mengorganisasikan langkah yang akan diambil selanjutnya, metode yang dipakai, target apa yang akan dicapai, dan yang terpenting adalah kesepakatan untuk menjalankan organisasi berdasarkan topi apa. Setiap anggota organisasi bisa saja selalu melihat organisasi dari topi hitam (negatif, pesimis) atau bisa membuat pilihan menggunakan topi kuning (positif, optimis), topi hijau (alternatif solusi, ide baru, inovasi, dll), atau topi yang lainnya. Sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil nyata dari pembelajaran selama melalui setiap tahapan dari pendekatan *Six Thinking Hats*.

Dengan menggunakan pendekatan ini, pada akhirnya akan didapat kesepakatan dan kesepakatan dalam organisasi untuk melakukan perubahan organisasi ke arah yang lebih baik dan pada akhirnya telah menentukan dan menyepakati bersama terkait dengan nilai-nilai budaya kerja Pemkab. PPU (*core values*), yaitu:

- 1) **Disiplin.** Diharapkan semua tindakan atau perilaku seluruh aparatur di lingkungan Pemkab. PPU mencerminkan kesanggupan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan (Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2010).
- 2) **Integritas.** Harapannya, seluruh

aparatur di lingkungan Pemkab. PPU dapat meningkatkan motivasi kerja dengan menjadikan integritas sebagai modal utama dengan parameter kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014).

- 3) **Profesional.** Diharapkan seluruh aparatur di lingkungan Pemkab. PPU memiliki ilmu, pengalaman, kecerdasan serta keterampilan serta sikap yang terbaik bagi diri dan organisasinya. Dan mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan ketentuan peraturan perundang-undangan (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014).
- 4) **Koordinasi.** Diharapkan seluruh aparatur di lingkungan Pemkab. PPU menekankan koordinasi dalam segala hal dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

Setelah nilai-nilai beserta cara pengukurannya selesai didefinisikan, tahap selanjutnya adalah mendeklarasikan nilai-nilai dan membangun komitmen untuk menerapkan budaya kerja serta dilanjutkan dengan mensosialisasikan dan menginternalisasikan. Mendeklarasikan budaya kerja merupakan tahapan penting, dimana secara formal dinyatakan bahwa proses pembangunan/pengembangan budaya kerja dimulai.

Berdasarkan hasil sosialisasi budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU terhadap nilai-nilai yang telah dirumuskan untuk membangun pondasi/landasan yang kokoh, maka tindak lanjut yang dilakukan oleh



Pemkab. PPU adalah dengan mengeluarkan Surat Edaran dari Plt. Sekretaris Daerah No. 061.1/448/TU-Pimp/132/Ortal perihal Implementasi Nilai-Nilai Budaya Kerja Kabupaten PPU agar Pimpinan SKPD/unit kerja dapat menyampaikan dan mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja tersebut kepada seluruh pegawai di lingkungan kerja masing-masing.

Pada tahapan implementasi ini juga telah ditunjuk lima SKPD yang menjadi *Pilot Project* pelaksanaan kegiatan budaya kerja yang harus dilaksanakan pada tahun 2014, yaitu RSUD; Dinas Pekerjaan Umum; Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga; Dinas Kesehatan; dan Dinas Pertanian. Adapun untuk SKPD lainnya akan dilaksanakan pada tahun 2015. Sehingga diharapkan akan terbentuk kelompok-kelompok budaya kerja baru di setiap SKPD di lingkungan Pemkab. PPU.

### 3) Monitoring dan Evaluasi

Pada pelaksanaan transformasi budaya kerja di Pemkab. PPU kegiatan monitoring akan dilaksanakan setelah semua tahapan proses mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan implementasi. Berdasarkan rencana aksi yang telah dibuat, kegiatan monitoring dan evaluasi akan dilaksanakan di tahun 2016 yang berisi kegiatan pokok, yaitu :

- Merumuskan mekanisme monitoring dan evaluasi keberhasilan pelaksanaan budaya kerja.
- Melakukan diskusi hasil monitoring dan evaluasi implementasi budaya kerja tentang bagaimana peningkatannya.

Monitoring dan evaluasi dapat menggunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/01/M.PAN/01/2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah. Dalam pedoman tersebut dapat dievaluasi nilai-nilai budaya kerja untuk penguatan pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU, yang meliputi:

- 1) Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam kepemimpinan dan manajemen.
- 2) Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam pola pikir dan cara kerja.
- 3) Penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja dalam perilaku kerja.

Hal penting yang harus ditanamkan bahwa proses monitoring dan evaluasi dalam konteks mengembangkan nilai-nilai adalah proses penguatan dan tindak lanjut hasil monitoring dan evaluasi. Secara prinsip, sebagai proses penguatan hampir tidak dikenal apa yang disebut sebagai pemberian sanksi (*punishment*). Karena itu penghargaan menjadi hal penting untuk dipikirkan. Sebagai contoh pemberian penghargaan adalah dengan diumumkan dalam laman (*website*) atau pada papan pengumuman bagi kelompok terbaik pada 3 (tiga) bulan pertama. Sedangkan bagi kelompok yang paling sering mendapat penghargaan terbaik dalam setahun, diberikan tambahan anggaran atau penghargaan lain.

### E. PENUTUP

Perubahan adalah keniscayaan, namun tidak mudah



dalam melakukan perubahan apalagi itu terkait dengan pola pikir (*mindset*) dan budaya (*culture set*), perlu tekad yang kuat, upaya dan evaluasi yang terus menerus. Pemkab. PPU saat ini telah mulai berbenah. Dengan dilakukannya transformasi budaya kerja di lingkungan Pemkab. PPU merupakan tonggak awal perubahan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan *Six Thinking Hats* Pemkab. PPU telah berhasil merumuskan nilai-nilai utama (*core values*) yaitu disiplin, integritas, profesional, dan koordinasi. Dengan berhasil dirumuskannya *core values* tersebut Pemkab. PPU selanjutnya berusaha membunyahkannya ke seluruh perangkat SKPDnya sehingga diharapkan tercipta perubahan budaya kerja yang lebih baik lagi.

Agar Transformasi Budaya Kerja tersebut berjalan sesuai harapan, ada baiknya perubahan budaya kerja tersebut dilakukan secara evolusioner, tidak revolusioner. Hal ini disebabkan karena kebanyakan orang yang mengalami perubahan budaya kerja akan berada pada kondisi psikologis yang dinamakan kejutan budaya (*culture shock*). Kejutan ini terjadi karena orang diminta bahkan terkadang dipaksa untuk keluar dari area nyaman (*comfort zone*). Selain itu perubahan budaya kerja merupakan aktivitas yang sangat kompleks. Satu kesalahan kecil dapat mengakibatkan kegagalan perubahan organisasi. Oleh karenanya perubahan budaya kerja harus dilakukan secara terencana melalui sistem yang terstruktur dan komprehensif. Tanpa sebuah perencanaan yang matang dan sistem yang dibangun, maka perubahan tersebut dapat dianggap sebagai hal yang menyedihkan. Sebuah sistem

harus berada dalam keseimbangan sosial yang menjaga dinamika organisasi. Perubahan budaya kerja memerlukan proses yang berkelanjutan atau terus menerus. Budaya kerja merupakan komitmen organisasi yang berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku itu sendiri merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap pegawai. Ketika pegawai masuk ke dalam sebuah organisasi, maka akan terjadi penyesuaian antara pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang dimiliki pegawai ke dalam pola kebiasaan berperilaku, bersikap, dan pola komunikasi serta cara kerja yang diinginkan oleh organisasi demi mencapai cita-cita atau tujuannya. Melakukan perubahan budaya kerja berarti melakukan usaha memasukkan nilai-nilai dan cara-cara kerja baru untuk organisasi.

## F. DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Kabupaten PPU. (2013). *Kabupaten penajam Paser Utara Dalam Angka 2013*. Bappeda Kabupaten PPU. Penajam Paser Utara
- Cross, Jay dan Lance Dublin. (2002). *Implementing E-Learning*. ASTD. United States of America
- De Bono, Edward. (2000). *Edward de Bono, Six Thinking Hats*. Penguin Books. Great Britain
- Kapeleris, John. (2010). *Six Thinking Hats*. Tersedia online <http://johnkapeleris.com/blog/?s=Six+Thinking+Hats&op.x=0&op.y=0>. Diakses tanggal 23 Maret 2015



- Indraputra, Tengku dan Endang Sutrisna. (2013). *Disiplin, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja*. Jurnal Administrasi Pembangunan, Volume 1 (3), hal.219-323
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Buku 1 Edisi 5. Salemba Empat. Jakarta
- Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara. (2013). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2014-2018 Kabupaten Penajam Paser Utara*. Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara. Penajam Paser Utara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015
- Pradana, Gardhika Riza. (2012). *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (KAREB)*. Skripsi. Program Studi Agribisnis Universitas Brawijaya Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, hal. 1-55
- Rojuaniah. (2012). *Perubahan Budaya Organisasi*. Forum Ilmiah Volume 9 (2), hal. 121-132
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Alfabeta. Bandung

