



WALIKOTA MAKASSAR

**PERATURAN WALIKOTA MAKASSAR
NOMOR : 29 TAHUN 2011**

TENTANG

**GRAND DESIGN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
APARATUR PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

WALIKOTA MAKASSAR,

- Menimbang : a. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, maka untuk menciptakan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi diperlukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur;
- b. bahwa Grand Design Pengembangan Budaya Kerja yang akan menjadi arah kebijakan pengembangan budaya kerja Aparatur di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah agar berjalan selaras dan seirama kearah yang sama, maka perlu menetapkan dalam Peraturan Walikota tentang Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Makassar.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 29 Tahun 1959 tentang Pembentukan Daerah-daerah Tingkat II Di Sulawesi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1822);
2. Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan lembaran Negara Nomor 3090);
3. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

5. Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 112 , Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 1971 tentang Perubahan Batas-batas Daerah Kotamadya Makassar Dan Kabupaten-kabupaten Gowa, Maros Dan Pangkajene dan Kepulauan Dalam--Lingkungan Daerah Propinsi Sulawesi Selatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1971 Nomor 65, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2970);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 86 Tahun 1999 tentang Perubahan Nama Kota Ujung Pandang Menjadi Kota Makassar dalam Wilayah Propinsi Sulawesi Selatan (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 193);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 127, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4890);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Displin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74 Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
10. Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 2 Tahun 2009 tentang Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kota Makassar (Lembaran Daerah Kota Makassar Tahun 2009 Nomor 2);
11. Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Makassar (Lembaran Daerah Nomor 3 Tahun 2009).

MEMUTUSKAN

**Menetapkan : PERATURAN WALIKOTA MAKASSAR TENTANG
GRAND DESIGN PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA
APARATUR PEMERINTAH KOTA MAKASSAR**

Pasal 1

Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota merupakan pola pikir sekaligus menjadi arah dan kebijakan pengembangan Budaya Kerja di lingkungan SKPD yang diharapkan dapat berjalan selaras dan seirama dan menuju kearah yang sama

Pasal 2

Sistimatika Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Makassar meliputi:

BAB.I PENDAHULUAN terdiri dari :

- a. Latar belakang;
- b. Fungsi Grand Design;
- c. Sifat Pengembangan Budaya Kerja.

BAB.II. BUDAYA KERJA ORGANISASI terdiri dari :

- a. Pengertian Budaya Kerja;
- b. Fungsi Budaya Kerja;
- c. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Organisasi

BAB.III. PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA APARATUR PEMERINTAH KOTA MAKASSAR terdiri dari :

- a. Visi, Misi, dan nilai nilai
- b. Program Pengembangan budaya kerja;
- c. Hubungan budaya kerja dengan peningkatan Kinerja Aparatur Pemerintah Kota Makassar;
- d. Aplikasi Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Makassar.

Pasal 3

Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah Kota Makassar sebagaimana tercantum dalam lampiran Peraturan ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan ini.

Pasal 4

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Makassar
Pada tanggal 13 September 2011



WALIKOTA MAKASSAR

H.ILHAM ARIEF SIRAJUDDIN

Diundangkan di Makassar
Pada Tanggal 14 September 2011

SEKRETARIS DAERAH KOTA MAKASSAR



H.M. ANIS ZAKARIA KAMA

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar belakang	1
B. Fungsi Grand Design	2
C. Sifat Pengembangan Budaya Kerja	3

BAB II BUDAYA KERJA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Kerja	4
B. Fungsi Budaya Kerja	5
C. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Organisasi	6

BAB III PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR

A. Visi, Misi, dan Nilai-nilai	8
B. Program Pengembangan Budaya Kerja	13
C. Hubungan Budaya Kerja dengan Peningkatan Kinerja Pemerintah Kota Makassar.....	18
D. Aplikasi Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar.....	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tantangan Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan Tata Kelola Pemerintahan yang baik semakin besar. Krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1997 telah menjadi momentum perubahan tata kelola pemerintahan di Indonesia. Kesadaran masyarakat akan hak-hak sipil seiring dengan penyelenggaraan demokrasi di Indonesia telah menjadi pendorong yang kuat untuk menuntut pemerintah daerah memberikan pelayanan yang lebih baik. Di sisi lain, sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan roda pemerintahan masih sangat terbatas kualitasnya. Birokrasi yang lamban, SDM yang tidak profesional, ketidakefisienan pelayanan, dan ekonomi biaya tinggi sering diatribusikan pada organisasi sektor publik. Pemberian wewenang yang lebih kepada pemerintah daerah setelah diterapkannya otonomi daerah ternyata tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan tujuan. Otonomi daerah bahkan dianggap memperparah tata kelola pemerintahan daerah.

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

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

Dalam rangka merealisasikan amanat tersebut, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) menerbitkan Surat Keputusan Nomor 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Pedoman ini berfungsi sebagai acuan bagi semua instansi pemerintah untuk mengembangkan budaya kerja aparatur negara di lingkungannya masing-masing. Dalam pedoman tersebut, Menteri Negara PAN menyatakan bahwa kondisi aparatur pemerintah belum kondusif untuk menciptakan good governance dan clean governance, untuk itu perlu peningkatan kinerja. Untuk mempertegas pentingnya pengembangan budaya kerja aparatur negara tersebut, Menteri Negara PAN juga menerbitkan Peraturan Menteri Negara PAN Nomor PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Berdasarkan pedoman tersebut, semua instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah diminta melaksanakan program reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing, dengan sasaran umum untuk mengubah pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) para aparatur negara, serta sistem manajemen di lingkungan pemerintahan.

Selanjutnya, Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 juga mengarahkan bahwa tujuan dari reformasi birokrasi adalah mengubah birokrasi pemerintah menjadi birokrasi yang kuat dan menjadi pemerintahan kelas dunia yang mampu memberikan fasilitasi dan pelayanan publik yang prima dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah perubahan pola pikir (midset) dan budaya kerja (culture set) aparat untuk menciptakan birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, pola pikir (mind set) dan budaya kerja (culture set) tersebut merupakan jiwa yang akan menjadi penggerak mesin perubahan. Namun demikian, untuk melakukan perubahan seperti di atas dibutuhkan strategi yang mantap agar perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar ditetapkan sebagai satu kesatuan dari strategi untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia yang menjadi tujuan dari reformasi birokrasi. Pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar yang terarah, terencana dan berdasarkan strategi

diharapkan dapat mengubah *mind set* dan *culture set* para aparat. Grand design ini juga menjadi acuan dalam mengembangkan dan melaksanakan kegiatan budaya kerja aparatur agar dapat berjalan secara berkelanjutan.

B. Fungsi Grand Design

Grand design pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar merupakan pola pikir sekaligus menjadi arah kebijakan pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Grand design pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar bersifat jangka panjang atau permanen. Grand design pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar akan berlaku terus Sepanjang tidak ada perubahan kondisi yang signifikan terhadap struktur organisasi Pemerintah Kota Makassar.

Grand design pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar berfungsi sebagai referensi atau acuan pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Dengan adanya grand design ini pengembangan budaya kerja di seluruh SKPD diharapkan dapat berjalan selaras seirama dan menuju ke arah yang sama. Grand design tersebut kemudian dijabarkan ke dalam rencana jangka panjang (rencana lima tahunan), selanjutnya dari rencana Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar jangka panjang dijabarkan lagi ke dalam rencana jangka pendek (rencana tahunan) pengembangan budaya kerja.

C. Sifat Pengembangan Budaya Kerja

Pengembangan budaya kerja pada dasarnya merupakan bagian integral dari tugas pokok dan fungsi suatu organisasi. Oleh karena itu, pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar yang dilakukan melalui organisasi/satuan tugas pengembangan budaya kerja bukan merupakan aktivitas yang permanen, tetapi hanya untuk memicu atau menstimulasi agar terjadi percepatan pembentukan budaya

kerja pegawai seperti yang diharapkan. Jika budaya kerja pegawai telah terbentuk seperti yang diharapkan, dan pengembangan budaya kerja telah terinstitusionalisasi atau melembaga dalam organisasi, maka pengembangan budaya kerja melalui organisasi/satuan tugas budaya kerja tidak diperlukan lagi. Dengan telah terinstitusionalisasi atau melembaga dalam organisasi, berarti pengembangan budaya kerja selanjutnya telah masuk dalam seluruh unsur sistem yang ada pada Pemerintah Kota Makassar.

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

BAB II

BUDAYA KERJA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Kerja

Apa yang membedakan karakter satu komunitas dengan komunitas lainnya? Perbedaan tersebut terletak pada seperangkat nilai yang dipercaya yang kemudian menjadi penggerak seluruh aktivitas dan mewarnai pola interaksi baik antar anggota maupun dengan pihak lain. Seperangkat nilai yang termanifestasi dalam tingkah laku komunitas tersebut adalah sebuah gambaran tentang budaya yang berlaku dalam suatu komunitas. Pengertian budaya diungkapkan oleh Stoner dkk. dalam buku Moeliono (2003) yang menyatakan bahwa budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sementara itu Schein dalam Christensen (2006) mengemukakan bahwa budaya adalah kekayaan, yang berupa asumsi-asumsi dan kepercayaan (belief), yang dimiliki oleh suatu masyarakat yang dibangun dari hasil interaksi-interaksi anggota masyarakat tersebut dalam mengatasi permasalahan internal ataupun eksternal. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pengertian budaya organisasi sama dengan pengertian budaya itu sendiri. Hal ini mengingat budaya bukan milik individu tetapi dimiliki oleh sekelompok orang yang terbentuk dalam sebuah masyarakat ataupun komunitas yang menjadi sebuah entitas.

Konsep budaya kerja pada dasarnya dikembangkan dari konsep budaya organisasi (organisation culture). Sehingga istilah budaya organisasi lebih banyak ditemukan dalam literatur-literatur dari pada istilah budaya kerja. Matsumoto dalam buku Moeliono (1996) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya. Bilsky dan Jehn (1997) mendefinisikan organizational culture (budaya organisasi) sebagai satu set keyakinan yang dianut oleh sekelompok anggota organisasi, dimana keyakinan tersebut berpusat pada nilai-nilai yang dianut oleh para individu.

Kementerian PAN (2003) mendefinisikan budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang dimiliki, diyakini kebenarannya, dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Para ahli di bidang psikologi maupun manajemen dalam melakukan penelitian mengenai budaya kerja, menyebut "budaya kerja" dengan istilah *organizational culture* (budaya organisasi), *corporate culture* (budaya korporat). Istilah-istilah tersebut pada dasarnya memiliki makna yang sama, yaitu maksudnya budaya kerja yang ada pada suatu organisasi. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dalam buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara menggunakan istilah "budaya kerja" untuk menyebut budaya kerja aparatur negara pada instansi pemerintah. Sehubungan dengan istilah-istilah tersebut di atas, dalam Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar ini yang dimaksud dengan "budaya kerja" adalah budaya kerja para pegawai yang ada pada Pemerintah Kota Makassar.

B. Fungsi Budaya Kerja

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

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

Budaya kerja satu organisasi dengan organisasi lain tentu berbeda. Perbedaan ini tidak hanya tercermin pada perilaku, simbol-simbol yang dipakai organisasi, mitos yang dipercayai tetapi juga cara berfikir yang membentuk sikap pegawai terhadap pola kerja. Organisasi yang unggul tercermin dari adanya budaya yang kuat yang mengakar

pada diri karyawannya. Budaya tersebut berpijak dari *belief* yang membentuk sikap, perilaku dan kebiasaan untuk mengedepankan nilai-nilai yang diyakini kebenarannya oleh suatu organisasi. Sebaliknya, dalam organisasi yang budaya organisasinya lemah maka persepsi, image dan *belief* yang dimiliki anggota-anggotanya pun beragam. Dalam organisasi semacam ini tujuan individu bertentangan dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi membentuk kohesivitas yang tercermin pada kepercayaan antar anggota, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja dan pertukaran informasi (Anderson dan Kryprianou dalam buku Moeljono, 2003).

Budaya kerja yang terbangun dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi dari seluruh anggota untuk mewujudkan cita-cita bersama. Kebanggaan yang dibangun atas nilai-nilai yang sama akan menumbuhkan rasa memiliki yang demikian tinggi dan memunculkan komitmen untuk memberikan yang terbaik untuk terwujudnya visi organisasi. Dalam konteks pemerintahan daerah, budaya kerja yang baik akan menciptakan aparat-aparat yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menyelenggarakan roda pemerintahan. Rasa kebersamaan yang dibangun melalui proses internalisasi nilai-nilai akan menyatukan tekad untuk memberikan kontribusi yang besar untuk peningkatan kinerja.

C. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja Organisasi

Moeljono (2003) menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja yang efektif tidak cukup hanya diumumkan atau disosialisasikan saja dan kemudian pelanggarnya dihukum, namun harus "disemaikan" dengan cara menginternalisasikan nilai-nilai luhur yang telah menjadi kesepakatan bersama dalam organisasi. Pengembangan budaya kerja ternyata mempunyai hubungan positif dengan pencapaian kinerja suatu organisasi. Harvard Academy for International and Area Studies (1999), Simposium Cultural Values and Human Progress, Cambridge, 24-25 April 1999, menyatakan bahwa budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara, dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi, tanpa kecuali.

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

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

Lok dan Crawford (2004) dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa organizational culture dan leadership styles merupakan hal yang menentukan tingkat job satisfaction dan organizational commitment. Tingkat self efficacy seorang pegawai berpengaruh positif pada job satisfaction (Sherer et. al, 1982). Rashid et. al (2003) membuktikan bahwa terdapat keterkaitan antara corporate culture dengan organizational commitment. Selain itu, juga terbukti bahwa corporate culture dan organizational commitments mempunyai pengaruh pada performance, yaitu tipe corporate culture dan organizational commitment dapat menyebabkan organisasi mencapai superior performance atau success. Corporate culture mempengaruhi performance juga dibuktikan dalam penelitian-penelitian lain yang dilakukan antara lain oleh Kotter dan Heskett (1992); Denison (1990); Van der Post (1998).

Jika suatu organisasi mempunyai organizational culture yang baik dan leadership style yang sesuai, maka hubungan positif antara self efficacy dengan job satisfaction menjadi semakin kuat. Selanjutnya, job satisfaction berpengaruh secara signifikan pada organizational commitment, yang pada akhirnya juga akan berkontribusi positif pada organizational performance. Self-efficacy (Sherer et. al, 1982) adalah rasa percaya diri seseorang bahwa dia mempunyai kemampuan, motivasi, dan sumber daya yang memadai untuk melaksanakan setiap penugasan dalam segala situasi. Menurut Mowday et al. (1979), organizational commitment meliputi tiga faktor: (1) keyakinan dan ketaatan yang kuat pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) kerelaan untuk mencurahkan tenaga dan pikiran demi kepentingan organisasi, dan (3) keinginan kuat

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

BAB III

PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA PEMERINTAH KOTA MAKASSAR

A. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai

1. Visi

Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar disusun untuk mengarahkan pelaksanaan program dan kegiatan budaya kerja untuk mewujudkan visi kelompok budaya kerja yang akan mendukung tercapainya visi jangka panjang Pemerintah Kota Makassar. Visi pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar seiring dengan tujuan dari reformasi birokrasi yang diharapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Visi tersebut adalah:

**Menjadi PNS yang berwawasan luas, berintegritas tinggi dan tangguh
menuju pemerintahan kelas dunia**

Arti dari visi tersebut adalah sebagai berikut:

Berwawasan luas, berintegritas tinggi dan tangguh pada dasarnya adalah kunci keberhasilan dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Wawasan yang luas mencakup masalah kompetensi yang dapat diaplikasikan dalam wujud profesionalisme. Integritas tinggi akan mengukuhkan profesionalisme menuju tujuan tata pemerintahan yang menjadi harapan masyarakat. Ketangguhan, di sisi lain, akan menjadi pengobar semangat untuk selalu menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi ataupun golongan.

Pemerintahan kelas dunia adalah pemerintahan yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat secara cepat, mudah, sederhana, dan efektif. Pemerintahan kelas dunia adalah pemerintahan yang berjalan atas prinsip-prinsip akuntabilitas dan keadilan. Pemerintahan kelas dunia tidak hanya tercermin pada

penyelenggaraan pelayanan publik tapi juga dalam pengalokasian anggaran yang ditujukan untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat.

2. Misi

Untuk mewujudkan visi di atas, Pemerintah Kota Makassar akan menjalankan misi sebagai berikut;

- a. Meningkatkan kapasitas PNS yang berkemampuan tinggi dalam pelaksanaan tugas
- b. Mewujudkan dan menjalankan komitmen serta etika pada pelayanan masyarakat
- c. Menciptakan dan menegakkan kebijakan yang adil bagi semua PNS
- d. Mewujudkan pemimpin yang inovatif, inspiratif dan adil.

3. Nilai-Nilai Pemerintah Kota Makassar

Nilai-nilai (values) pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar adalah **PRO MAKASSAR**, yang terdiri atas:

- a. Pro= PROFESIONAL DAN INTEGRITAS
- b. M = MENTAL YANG PRIMA
- c. A = ADIL DAN TIDAK DISKRIMINATIF
- d. K = KEBERANIAN DALAM BERTINDAK
- e. A = ARIEF DAN BIJAKSANA
- f. S = SEMANGAT DAN LOYALITAS
- g. S = SEDERHANA DAN TIDAK BERLEBIHAN
- h. A = AKURAT DAN CEPAT
- i. R = RASIONAL DAN TAAT BERIBADAH

Agar lebih mudah diingat oleh para pegawai, nilai-nilai Pemerintah Kota Makassar di atas disingkat menjadi **PRO MAKASSAR**.

Makna dari setiap nilai Pemerintah Kota Makassar adalah sebagai berikut:

a. Profesional dan Integritas

Keberhasilan pencapaian tujuan pemerintahan dapat dicapai jika aparat yang menjalankan roda pemerintahan tersebut mempunyai sikap profesional dan berintegritas. Seseorang yang bekerja secara profesional maka ia akan bekerja secara terampil, andal dan sangat bertanggung jawab dalam menjalankan profesinya. Profesionalitas melekat pada seluruh kegiatan yang menyangkut penyelenggaraan urusan wajib maupun urusan pilihan pemerintahan daerah. Untuk itu PNS harus mempunyai ilmu, memiliki persyaratan kompetensi dan pengalaman untuk menerapkan ilmu tersebut, dengan metodologi yang sistematis dan sikap kerja yang berintegritas, serta senantiasa berorientasi kepada penciptaan nilai tambah dalam pencapaian tujuan organisasi. Profesionalitas juga menuntut PNS untuk terus mempelajari perkembangan teknologi dan perkembangan isu-isu global. Hal ini mengharuskan aparat untuk mempunyai sikap adaptability untuk merespon segala perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Perkembangan lingkungan eksternal yang begitu pesat khususnya dari sisi teknologi informasi telah membangun sebuah paradigma baru mengenai e-government yang memungkinkan berjalannya pola penyediaan layanan publik menjadi lebih cepat, mudah, efisien dan efektif. Dalam kaitan ini, kebutuhan mendesak yang perlu dikembangkan adalah kapasitas untuk melakukan memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan dapat dijangkau oleh masyarakat serta mendesain dan melaksanakan program-program yang menyentuh aspek pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat dan pembangunan yang berkelanjutan.

Sikap profesional ini harus diimbangi dengan integritas. Jika tidak maka seseorang yang profesional tersebut bisa menggunakan kemampuannya untuk tujuan-tujuan yang merugikan kepentingan masyarakat. Integritas didefinisikan sebagai nilai yang mengandung makna gabungan dari kejujuran, objektivitas, keberanian, konsistensi, dan konsekuensi. Penyelenggaraan pelayanan publik, selain bergantung pada kompetensi pengawas, juga sangat dipengaruhi oleh integritas. Integritas adalah kombinasi dari keteguhan sikap dalam mempertahankan prinsip dan etika profesionalisme, konsistensi dalam menjaga dedikasinya pada pelaksanaan tugas, dan

kemampuan untuk memberikan pertanggungjawaban yang dilandasi kejujuran, yang mencakup masalah etika dan spiritual, di samping mengedepankan nilai keteladanan dan nilai kejujuran. Oleh karena itu, integritas merupakan hal yang paling fundamental dan akan mempengaruhi keseluruhan perilaku individu dan kelompok dalam melaksanakan setiap kewajiban serta memberikan tanggung jawab atas tugas-tugas yang diembankan kepadanya. Menpan menyatakan bahwa integritas adalah bagian yang sangat penting dari karakter seorang aparatur yang berkembang melalui pembinaan, internalisasi dan aktualisasi nilai-nilai, moral, dan agama yang dianutnya.

b. Mental yang Prima

Mental yang prima menunjukkan sebuah ketangguhan dalam menghadapi berbagai permasalahan. Seseorang yang mempunyai mental yang prima akan selalu mampu bertahan dalam kondisi apapun. Mental yang prima sangat dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Kesediaan untuk tetap memberikan yang terbaik berbagai kondisi yang tidak mendukung adalah contoh implementasi nilai ini. Seseorang yang mempunyai mental prima ia akan bekerja dengan sepenuh hati dan menjaga integritasnya dari segala godaan ataupun intervensi pihak lain.

c. Adil dan tidak diskriminatif

Pengertian adil dan tidak diskriminatif adalah memperlakukan orang lain sesuai dengan fungsi, peran dan tanggungjawabnya, dan memperhatikan hak dan kewajiban masyarakat, sehingga dalam menjalankan tugas tidak melakukan kegiatan secara sembunyi-sembunyi (tertutup) dan tidak menimbulkan prasangka tidak baik. Aparatur pemerintah yang adil adalah aparatur yang mampu memperlakukan orang lain, baik itu aparat lainnya ataupun masyarakat sesuai dengan hak melekat pada setiap warga negara. Perilaku adil tercermin pada pemberian layanan publik dengan tidak memberikan layanan yang lebih baik kepada satu pihak dan pelayanan yang buruk kepada pihak lain. Implementasi sikap adil dan diskriminatif tidak hanya berlaku pada pelayanan kepada masyarakat. Namun, sikap adil juga tercermin pada penerapan

sistem tata kelola pemerintahan yang berbasis pada merit sistem. Seseorang yang berkinerja baik berhak mendapatkan penghargaan yang baik dibandingkan dengan yang lain. Pimpinan yang adil dalam mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dan dalam memberikan penilaian terhadap bawahan adalah juga merupakan wujud dari pimpinan yang memegang teguh nilai adil dan tidak diskriminatif.

d. Keberanian dalam bertindak

Kultur dalam organisasi sektor publik cenderung mendorong pegawai menjadi tidak kreatif dan inovatif. Ketidakberdayaan pegawai untuk melawan kondisi yang ada membuat pegawai yang pada awalnya mempunyai integritas tinggi menjadi luntur dan terbawa arus. Sikap keberanian dalam bertindak sangat diperlukan untuk menjaga integritas pribadi dan integritas organisasi secara keseluruhan. Keberanian untuk menolak intervensi kebijakan, keberanian untuk melakukan inovasi dan mendobrak rutinitas menjadi syarat mutlak untuk terciptanya tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Keberanian dalam bertindak menjadi nilai yang dianut dan dipegang kuat oleh Pemerintah Kota Makassar dalam menyelenggarakan pemerintahan.

e. Arief dan Bijaksana

Menpan menyatakan bahwa kearifan merupakan landasan membentuk nilai-nilai bersumber dari otak sebelah kanan yang penuh nilai baik dan buruk (EQ/SQ/AQ) sehingga orang dapat memilih nilai-nilai yang paling cocok dalam manajemen untuk memecahkan berbagai masalah dan menghadapi tantangan baru dengan mengambil tindakan yang diperlukan. Seseorang yang bijaksana adalah orang yang selalu menggunakan akal budinya. Ia akan memadukan antara pengalaman dan pengetahuannya. Implementasi dari nilai ini tercermin pada sikap aparat yang disatu sisi pandai, cerdas namun ia akan tetap mempertimbangkan hal-hal lain dalam mengambil keputusan.

f. Semangat dan Loyalitas

Semangat adalah kekuatan batin, kegembiraan ataupun gairah. Semangat pada prinsipnya adalah daya atau energi yang mendorong perilaku sampai pada tingkatnya

yang tertinggi. Semangat sesungguhnya terpancar dari sinar mata, sikap dan perilaku seseorang. Sehingga, fenomena PNS yang malas dan sering mangkir menunjukkan bahwa mereka telah kehilangan daya dorong untuk mewujudkan tujuan dan menggunakan seluruh kekuatan terbesar dalam dirinya. Aparatur yang bersemangat adalah aparat yang mempunyai *passion* atau hasrat yang sangat kuat untuk mendedikasikan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi yang selaras dengan diri sendiri. Semangat adalah faktor pendorong untuk mewujudkan visi Pemerintah Kota Makassar baik untuk jangka panjang, menengah ataupun jangka pendek.

Loyalitas adalah kepatuhan dan kesetiaan. Loyalitas ini terkait dengan kesetiaan terhadap tugas yang diembannya dan kesetiaan organisasi dalam hal ini Pemerintah Kota Makassar. Loyalitas pegawai harus bersumber pada keyakinan akan visi, misi dan tugas instansi serta nilai-nilai budaya kerja yang dipraktekkan dengan semangat pengabdian pada bangsa dan negara. Loyalitas yang dimaksud di sini bukan loyalitas kepada seseorang, ataupun pejabat tertentu yang akan memberikan memberikan keuntungan pribadi atau golongan tetapi lebih kepada kesetiaan terhadap hakikat penugasan yang akan memberikan dampak positif terhadap seluruh masyarakat.

g. Sederhana dan tidak berlebihan

Sederhana berarti bersahaja atau tidak berlebih-lebihan. Sikap ini tidak hanya terpancar dalam kaitannya dengan kekayaan namun juga dalam bersikap dan bertingkahtlaku. Sikap kebersahajaan juga menunjukkan sikap pertengahan, tidak tinggi tidak rendah, tidak banyak tidak sedikit, dan lain sebagainya. Sikap sederhana akan menghindarkan aparat untuk mengikuti kehendak untuk melakukan korupsi yang dapat memperkaya diri sendiri ataupun kelompoknya. Sikap sederhana juga tercermin dalam ucapan atau perbuatan. Orang yang sederhana akan berbicara hanya hal-hal yang baik dan akan menghargai pendapat orang lain. Ia menyeimbangkan antara peran dirinya dengan lingkungan sekitarnya. Sehingga, kesederhanaan akan mendorong seseorang untuk bersikap menghargai seseorang sesuai dengan hak-haknya.

h. Akurat dan Cepat

Ketepatan dan kecepatan memberikan kepastian dalam arti waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian pelayanan masyarakat. Pelayanan yang akurat dan cepat tercermin pada ketepatan waktu dan biaya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kedua nilai ini pun terkait erat dengan kedisiplinan terhadap kepatuhan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan untuk menjaga kontinuitas pelayanan. Kemampuan pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan secara akurat dan cepat akan menciptakan birokrasi yang efisien dan menumbuhkan iklim investasi yang berpengaruh untuk menumbuhkan perekonomian daerah. Pelayanan yang cepat dan akurat juga terkait erat dengan hasil-hasil pembangunan daerah yang dapat segera dinikmati oleh masyarakat. Akurat dan cepat menjadi kunci birokrasi yang lebih efisien. Keberhasilan pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang cepat dapat meningkatkan legitimasi.

i. Rasional dan taat beribadah

Pegawai yang rasional adalah pegawai yang dapat berpikir cerdas, obyektif, logis, sistematis, banyak terkait dengan proses ilmiah atau kemampuan intelektual. Kecerdasan memandang sesuatu dari aspek akal (ratio) yang menentukan nilai benar atau salah. Fungsi ratio terletak pada otak kiri, kemampuan logika, matematis, sistematis, sebabakibat, eksak (Intellectual Quotient / IQ). Rasionalitas akan mendukung pelaksanaan tugas yang lebih profesional. Rasionalitas yang mengedepankan penggunaan otak kiri harus diimbangi dengan kecerdasan spiritual yang hanya dapat diperoleh jika seorang aparat taat beribadah. Ibadah yang dimaksud dalam Grand Design ini tidak hanya ibadah yang menyangkut kepentingan individu dengan Tuhan tetapi juga ibadah yang mengatur pola interaksi individu dengan individu lainnya. Ketaatan beribadah tidak hanya tercermin pada aktivitas seseorang dalam menjalankan ritual-ritual agama tetapi juga tercermin pada perilaku dan akhlaq yang akan membangun keshalihan sosialnya.

B. Program Pengembangan Budaya Kerja

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

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

Berdasarkan nilai-nilai luhur, visi, misi, dan tujuan Pemerintah Kota Makassar maka Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar ditetapkan 6 (enam) program pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar sebagai berikut:

- 1. Peningkatan Profesionalisme PNS**
- 2. Peningkatan Disiplin**
- 3. Akhlak dan Etika**
- 4. Peningkatan efektivitas Program Budaya Kerja**

5. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

6. Efektivitas Kepemimpinan

Pengertian setiap program pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar tersebut adalah sebagai berikut

1. Peningkatan Profesionalisme PNS

Kinerja organisasi sangat tergantung pada seberapa tangguh SDM yang ada didalamnya untuk menggerakkan organisasi tersebut menjadi organisasi yang handal dan dapat dipercaya oleh pihak lain. Pengelolaan SDM menjadi titik yang paling krusial untuk meningkatkan kinerja Pemerintah Kota Makassar. Program Peningkatan Profesionalisme PNS sejalan dengan pengembangan dan penerapan nilai yang dianut oleh Pemerintah Kota Makassar. PNS yang profesional tidak hanya akan bekerja sesuai dengan keterampilan, ilmu pengetahuan ataupun pengalaman yang dimiliki tetapi ia akan bekerja dengan sepenuh jiwa dan kemampuan yang dimilikinya. Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan kelas dunia program pengembangan budaya kerja diarahkan untuk menciptakan PNS yang profesional sebagaimana nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus menjadikan pengetahuan sebagai aset utama, yaitu menjadi organisasi berbasis pengetahuan (knowledge based organization). Organisasi yang ingin menjadi organisasi yang berbasis pengetahuan harus menggunakan dan menerapkan sarana knowledge management, baik mengenai kualitas pengetahuan, kualitas pembelajaran individu dan organisasi, serta kualitas proses pengelolaan pengetahuan. Dengan menerapkan knowledge management akan seluruh potensi sumber daya manusia setiap pegawai yang ada akan di mobilisasi untuk mewujudkan sumberdaya ilmu pengetahuan kolektif yang menjadi kekayaan organisasi. Upaya peningkatan profesionalisme PNS dalam kerangka budaya kerja tidak hanya mencakup penciptaan program dan kegiatan yang secara formal didukung oleh penganggaran tetapi juga mendorong seluruh insan Pemerintah Kota Makassar untuk menggunakan seluruh potensinya secara sadar akan hakikat penciptaanya sebagai manusia di bumi. Dengan demikian, upaya peningkatan profesionalisme PNS dapat dilaksanakan dengan melakukan internalisasi program ini

kedalam program-program yang secara formal dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Makassar maupun dengan kegiatan informal yang dikoordinir oleh Kelompok Budaya Kerja (KBK)

2. Peningkatan Disiplin

Kedisiplinan sesungguhnya adalah kunci keberhasilan tidak hanya bagi sebuah organisasi tetapi juga pada tingkat pemerintahan atau negara. Fakta menunjukkan bahwa bangsa-bangsa besar di dunia adalah bangsa yang disiplin. Kedisiplinan ini tidak hanya menyangkut ketepatan waktu tetapi juga kedisiplinan dalam menjalankan kebijakan, program, prosedur yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Program peningkatan disiplin dalam Pengembangan Budaya kerja Kota Makassar diarahkan untuk menciptakan budaya disiplin dilingkungan Pemerintah Kota Makassar. Implementasi kedisiplinan ini terlihat dari disiplin kehadiran di kantor, penyelesaian penugasan, rapat kerja, acara formal (upa cara, seminar, pelatihan, dan sebagainya), serta acara-acara informal lainnya. Kedisiplinan pada dasarnya menjamin keberlangsungan sebuah proses yang pada akhirnya akan terinternalisasi pada sikap dan perilaku. Program peningkatan disiplin di lingkungan Pemerintah Kota Makassar diarahkan untuk menciptakan PNS yang tidak hanya disiplin dalam hal ketepatan waktu tetapi juga disiplin dalam segala hal terkait dengan penugasan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

3. Akhlak dan Etika

Akhlak seseorang terkait dengan hubungan vertikal antara dirinya dengan Tuhan sesuai dengan ajaran agamanya. Akhlak seseorang berhubungan dengan moral, yaitu kesadarannya untuk mematuhi perintah-perintah agamanya dan menjauhi perbuatan-perbuatan yang dilarang agamanya. Etika seseorang terkait dengan hubungan horizontal dengan orang-orang lain di sekitarnya. Etika pada dasarnya merupakan penerapan dari akhlak seseorang, yang tercermin pada perilakunya sehari-hari dalam berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan tertentu, organisasi, dan

masyarakat. Seorang anggota organisasi dapat dikatakan mempunyai etika yang baik jika orang tersebut dalam perilaku sehari-hari mematuhi aturan perilaku berdasarkan nilai-nilai yang disepakati dan dianut oleh organisasi tersebut.

Program Akhlak dan Etika diarahkan untuk mewujudkan pegawai Pemerintah Kota Makassar yang berintegritas, tangguh dan profesional. Nilai agama baru dapat terimplementasi dengan benar jika seseorang telah memanifestasikan keimanannya dalam segala aspek kehidupan. Seseorang yang berintegritas adalah seseorang yang memegang teguh nilai-nilai luhur yang dimilikinya dengan kuat tanpa adanya rasa takut terhadap seseorang yang akan memaksanya untuk bertindak menyimpang. Akhlak dan etika adalah fondasi bagi terciptanya pegawai di atas. Dengan demikian program Akhlak dan Etika dikembangkan dengan pola pikir dan keyakinan akan hubungan yang jelas antara akhlak dan etika dengan kualitas penyelenggaraan pemerintah. Untuk membangun program akhlak dan etika yang efektif harus direncanakan secara matang agar keberlangsungan dan manfaat yang diperoleh dapat dinikmati secara optimal.

4. Peningkatan efektivitas Program Budaya Kerja

Keberhasilan pengembangan budaya kerja tergantung pada bagaimana Kelompok Budaya Kerja (KBK) mendesain dan mengimplementasikan program budaya kerja. Program peningkatan efektivitas program budaya kerja terkait dengan pelaksanaan *internal business proses* dalam pelaksanaan program. Hal ini terkait dengan sumber daya manusia dalam KBK itu sendiri, sumber daya baik dana maupun manusia, serta komitmen pimpinan untuk mengembangkan budaya kerja. Program budaya kerja akan berjalan secara efektif jika program tersebut didesain secara berkelanjutan, dilaksanakan secara disiplin dan dilakukan pemantauan atas efektifitas pelaksanaannya. Program peningkatan efektivitas program budaya kerja diarahkan untuk mendesain dan melaksanakan program budaya kerja yang mempunyai dampak optimal terhadap peningkatan kinerja Pemerintah Kota Makassar.

5. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Transparansi terdiri atas transparansi internal dan eksternal, keduanya memerlukan informasi dan komunikasi yang efektif. Informasi yang penting harus diidentifikasi, diperoleh, dan didistribusikan kepada pihak yang berhak dengan rincian yang memadai, bentuk, dan waktu yang tepat, sehingga memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efisien dan efektif. Saluran informasi yang baik harus dibangun di dalam organisasi sehingga setiap pengambilan keputusan dapat diambil berdasarkan informasi yang memadai. Komunikasi eksternal yang efektif kepada semua stakeholders harus dijalin agar program, proyek, operasi, dan kegiatan lain, termasuk penganggaran dan pendanaannya dapat memiliki dampak signifikan pada setiap stakeholders.

Transparansi eksternal sangat diperlukan oleh setiap organisasi dalam rangka mewujudkan citra organisasi. Citra organisasi adalah kesan yang ditangkap oleh semua stakeholders, termasuk masyarakat mengenai identitas organisasi, baik berbentuk fisik maupun non fisik, yang melekat pada setiap anggota organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan produk yang dihasilkan organisasi tersebut. Citra organisasi terkait erat dengan reputasi atau eksistensi organisasi sejak berdirinya, saat ini, sampai dengan masa yang akan datang. Program pengembangan budaya kerja merupakan sasaran atau target dari kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja yang akan dilaksanakan. Dengan adanya program-program pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar, dalam membuat kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja dapat mengarah pada sasaran yang sama, sehingga dapat mencapai tujuan pengembangan budaya kerja secara efektif.

Program-program pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar tersebut di atas paling tidak berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun, mulai dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 dan seterusnya. Apabila dalam waktu 5 (lima) tahun berikutnya terjadi perubahan yang signifikan, misalnya perubahan terhadap visi, misi, tujuan, atau peran-peran baru yang diemban oleh Pemerintah Kota Makassar, maka

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

6. Efektivitas Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan tujuan organisasi. Oleh karena itu pemimpin harus mampu menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya (*leadership*). Pemimpin yang menjalankan fungsi *leadership* bukanlah pemimpin yang kharismatik yang mampu menarik perhatian seluruh anggota. Pemimpin yang mampu menjalankan fungsi *leadership* adalah pemimpin yang transformatif yang mampu menggerakkan seluruh kekuatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformatif mampu memberikan motivasi, semangat dan mampu menularkan energi positif kepada seluruh anggotanya. Program efektivitas kepemimpinan dalam Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Kota Makassar diarahkan untuk menciptakan pemimpin-pemimpin visioner dan inspiratif yang mampu menggerakkan seluruh sumberdaya organisasi untuk melakukan perubahan guna mencapai visi Kota Makassar. Kepemimpinan meliputi seluruh level yang ada dalam organisasi. Pemimpin yang visioner dan inspiratif memiliki karakteristik bertanggung jawab yang seimbang, model peranan yang positif, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, memiliki pengaruh yang positif, serta mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain.

C. Hubungan Budaya Kerja dengan Peningkatan Kinerja Pemerintah Kota Makassar

Pengembangan budaya kerja organisasi tidak dapat berdiri sendiri, tetapi juga harus sejalan dan sekaligus menunjang pencapaian visi, misi, tujuan, dan peran lain yang diemban oleh organisasi. Pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah

Kota Makassar harus selaras dengan pencapaian visi jangka panjang yang ingin dicapai. Jika pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar dapat menunjang efektivitas pencapaian visi, misi, tujuan, dan peran-peran lain yang diemban oleh Pemerintah Kota Makassar, maka pengembangan budaya kerja tersebut secara otomatis akan membantu meningkatkan kinerja Pemerintah Kota Makassar.

D. Aplikasi Grand Design Pengembangan Budaya Kerja Pemerintah Kota Makassar

1. Perencanaan Pengembangan Budaya Kerja

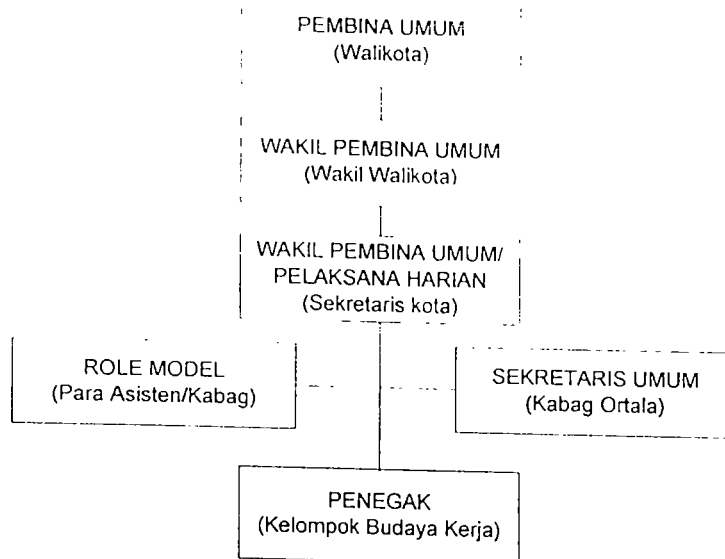
Grand design pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar berfungsi sebagai acuan atau dasar pengembangan budaya kerja bagi seluruh unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Dalam pelaksanaannya, grand design tersebut terlebih dahulu dijabarkan ke dalam rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar. Selanjutnya, rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja di setiap SKPD, dan rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja SKPD sebagai dasar untuk membuat rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja di tempatnya masing-masing. Rencana jangka panjang berlaku untuk periode 5 (lima) tahun, dan rencana jangka pendek berlaku untuk periode 1 (satu) tahun. Dengan demikian, dalam melaksanakan pengembangan budaya kerja, setiap SKPD harus membuat rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek pengembangan budaya kerja. SKPD dalam lingkungan Pemerintah Kota Makassar dalam membuat rencana jangka panjang harus mengacu rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar. Hal ini dilakukan agar pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar dapat mengarah pada tujuan dan sasaran yang sama. Rencana jangka panjang berisi program-program pengembangan budaya kerja, dan rencana jangka pendek berisi kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja. SKPD merupakan basis pelaksanaan kegiatan-kegiatan pengembangan budaya kerja. Apabila seluruh SKPD di

lingkungan Pemerintah Kota Makassar telah secara aktif melakukan kegiatan pengembangan budaya kerja, dan kegiatan pengembangan budaya kerja tersebut mengarah pada program-program yang sama yang telah digariskan oleh Pemerintah Kota Makassar, maka tujuan pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar diharapkan dapat berhasil secara efektif.

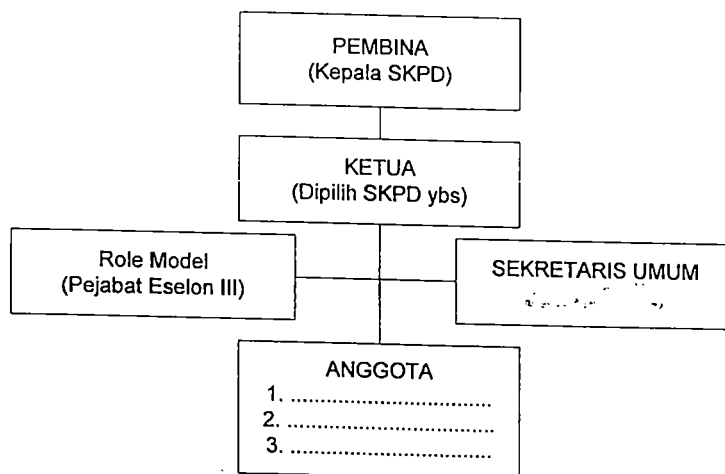
2. Struktur Organisasi Pengembangan Budaya Kerja

Agar pengembangan budaya kerja di lingkungan Pemerintah Kota Makassar dapat terkelola secara baik, maka dalam pelaksanaannya perlu dibentuk dan ditetapkan suatu struktur organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja, baik di tingkat Pemerintah Kota Makassar maupun tingkat SKPD. Organisasi atau satuan tugas di tingkat Pemerintah Kota Makassar terdiri atas Walikota Makassar sebagai Pembina Umum, para Asisten sebagai Wakil Pembina Umum, Sekretaris Daerah sebagai Pelaksana Harian Pembina Umum, dan Kelompok Penggerak Budaya Kerja (KPBK) Pemerintah Kota Makassar. Organisasi atau satuan tugas di tingkat SKPD terdiri atas Kepala Unit Kerja sebagai Pembina dan Kelompok Penggerak Budaya Kerja (KPBK). Organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja tersebut ditetapkan dengan suatu surat keputusan pejabat yang berwenang. Dari organisasi atau satuan tugas pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar tersebut di atas, terlihat bahwa basis pengembangan budaya kerja Pemerintah Kota Makassar terletak pada SKPD, sedangkan Pemerintah Kota Makassar hanya sebagai pengarah dan koordinator.

STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA (KBK) PEMERINTAH KOTA MAKASSAR



STRUKTUR ORGANISASI KELOMPOK BUDAYA KERJA (KBK) SKPD DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MAKASSAR



3. Role Model

Kementerian PAN menyebutkan bahwa salah satu syarat keberhasilan pengembangan budaya kerja aparatur negara adalah adanya komitmen dan keteladanan dari pimpinan. Pimpinan mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga