



## **LAPORAN KAJIAN**

### **ROADMAP TRANSFORMASI BUDAYA KERJA**

### **DAERAH KHUSUS IBUKOTA JAKARTA**

*“Mewujudkan ASN Pemprov DKI Co-Brilliant and Innovative  
Civil Servant (CBI -CS)”*

**JAKARTA**

**SEPTEMBER 2021**

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perubahan lingkungan merupakan suatu keniscayaan yang akan memberikan pengaruh dalam penciptaan kinerja yang efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi publik, khususnya di Indonesia, pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah mencanangkan program reformasi birokrasi yang harus dilaksanakan oleh seluruh lembaga pemerintah baik di pusat maupun daerah. Penerapan reformasi birokrasi secara masif di berbagai organisasi publik di Indonesia tidak lepas dari situasi dan kondisi yang eksis saat ini.

Dalam praktiknya birokrasi berperan sebagai sebuah sistem dalam melaksanakan semua kebijakan dan keputusan politik. Selain itu, birokrasi juga berperan penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena mereka sudah ada sejak negara ini terbentuk, sehingga mereka sudah terlibat lama dalam manajemen pemerintahan. Birokrasi di negara berkembang cenderung bertumbuh dan pada sebagian besar negara tersebut keberhasilan atau kegagalan meningkatkan taraf hidup masyarakat bergantung pada birokrat (hukumonline.com).

Praktik birokrasi di Indonesia masih diwarnai dengan beberapa permasalahan yang muncul baik terkait lemahnya aspek sistem penyelenggaraan pemerintah yang berlaku maupun kondisi sumber daya aparatur. Hal tersebut membuat praktik korupsi, kolusi dan nepotisme yang masih berlangsung dan belum optimalnya tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas kinerja Sumber Daya Manusia Aparatur serta tingkat disiplin dan etos kerja pegawai yang masih rendah.

Merujuk pada kondisi dan praktik di birokrasi Indonesia, akselerasi penciptaan perubahan secara menyeluruh dianggap merupakan aspek yang krusial. Lebih lanjut, proses reformasi birokrasi diwujudkan dengan lahirnya Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010, merupakan suatu upaya dalam mewujudkan pemerintahan

yang berdaya saing tinggi dengan kapasitas SDM Aparatur yang profesional. Berdasarkan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, adanya tujuan (goal) di tahun 2025 yakni terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Dalam perkembangannya, reformasi birokrasi juga menasar penciptaan nilai dasar atau *core values* bagi aparatur sipil negara (ASN) merupakan momentum percepatan transformasi ASN. Untuk menggerakkan percepatan transformasi sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (ASN), Presiden Republik Indonesia menetapkan *core values* ASN yakni BerAKHLAK yang merupakan akronim dari “Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif”.

Reformasi Birokrasi tersebut sangatlah relevan dengan kondisi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Pemprov DKI) dewasa ini. Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemprov DKI, pada Bulan Desember 2021, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kerja Pemprov DKI adalah sebanyak 59.651 PNS (BKD Pemprov DKI, 2021). Angka tersebut mengalami penurunan secara konstan selama tahun 2020. Di awal tahun 2020 (Bulan Januari), Jumlah PNS di Pemprov DKI Jakarta adalah sebanyak 63.756 PNS. Penurunan jumlah PNS tersebut berbanding terbalik dengan jumlah penduduk DKI Jakarta yang dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2018, 2019, dan 2020) mengalami peningkatan. Pada tahun 2018 jumlah penduduk DKI Jakarta adalah sebanyak 10.467.629 jiwa (Badan Pusat Statistik, 2021). Jumlah tersebut meningkat dari tahun ke tahun hingga pada tahun 2020 jumlah penduduk DKI Jakarta adalah 10.562.088. Grafik X.X. dan Grafik X.X. berikut menggambarkan bagaimana jumlah PNS di Pemprov DKI Jakarta berbanding terbalik dengan jumlah penduduk DKI Jakarta.



Grafik 1. Jumlah PNS DKI Jakarta Mengalami Penurunan

Sumber: BKD DKI Jakarta, 2021



Grafik 2. Jumlah Penduduk DKI Jakarta Mengalami Peningkatan

Sumber: BKD DKI Jakarta, 2021

Grafik tersebut menggambarkan kondisi yang mengkhawatirkan. Hal tersebut dikarenakan rasio PNS dan Penduduk yang rendah. Berdasarkan data tersebut maka rasionya pada tahun 2020 adalah 1:177 yang berarti satu orang PNS melayani 177 penduduk. Angka tersebut jauh dibanding beberapa negara di Asia misalnya Korea Selatan yang ratio-nya adalah 1:50 atau 1:71 di Singapura (Yeap, 2019).

Kondisi rendahnya rasio seperti sudah dijelaskan pada paragraf sebelumnya juga diperparah juga dengan masih rendahnya kualitas pelayanan publik di DKI Jakarta. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan jumlah laporan masyarakat terkait maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik Pemprov DKI Jakarta kepada Ombudsman Republik Indonesia. Ombudsman RI melaporkan bahwa terjadi peningkatan lebih dari 100% terhadap jumlah pengaduan masyarakat di tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018. Pada tahun 2019, ada 635 laporan yang masuk ke Ombudsman.

Kondisi-kondisi tersebut sangatlah relevan jika kita membandingkannya juga dengan upaya-upaya Pemprov DKI Jakarta untuk melakukan perbaikan di berbagai sektor melalui reformasi birokrasi seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Lebih lanjut lagi, upaya reformasi birokrasi tersebut juga harus lebih mengakar hingga nilai-nilai budaya kerja. Langkah konkrit yang telah diambil oleh Pemprov DKI Jakarta adalah menetapkan Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja. Pergub DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tersebut merupakan pengejawantahan semangat Pemprov DKI Jakarta untuk memaksimalkan sumber daya yang ada (rasio rendah dari PNS dengan Penduduk) untuk mencapai kepuasan masyarakat melalui kinerja total terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

Nilai-nilai budaya kerja yang tercantum dalam Pergub DKI Jakarta Nomor 54 tersebut mencakup lima nilai yaitu: 1) Berintegritas; 2) Kolaboratif; 3) Akuntabel; 4) Inovatif; dan 5) Berkeadilan. Lebih lanjut lagi, untuk melengkapi peraturan tersebut, ditetapkan juga Keputusan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 21 Tahun 2021 tentang Agen Perubahan Tahun 2020 - 2022 yang di dalamnya menetapkan 30 Agen Perubahan beserta lima tugas yang wajib diemban oleh mereka. Tugas tersebut yaitu: 1) melaksanakan sosialisasi, membantu terlaksananya proses perubahan pada masing-masing perangkat daerahnya; 2) Menjadi panutan (*role model*) dalam penerapan Budaya Kerja dalam setiap aktivitas di lingkungan kerjanya; 3) Mendorong inovasi pengembangan Budaya Kerja; 4) Membantu Kepala Perangkat Daerah dalam melaksanakan internalisasi dan pengembangan Budaya Kerja; dan 5) Melaksanakan program pengembangan Budaya Kerja melalui program budaya.

Semangat transformasi yang mengarah pada akar budaya kerja oleh Pemprov DKI Jakarta sudah sejalan dengan pendapat ahli. Studi oleh Joseph dan Kibera (2019) pada Pemerintah Kenya misalnya, menunjukkan bahwa "*organizational culture is a major*

*source of sustainable competitive advantage*". Fakta adanya Pergub DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020, Kepgub Nomor 21 Tahun 2021, dan juga hasil penelitian oleh Joseph dan Kibera (2019) menunjukkan bahwa langkah yang diambil oleh Pemprov DKI Jakarta sudah dapat dinilai sebagai "*Research Based Policy*".

Merujuk pada kajian terkait organisasi yang telah dibahas di awal, perubahan organisasi mengacu pada setiap upaya yang bertujuan untuk merevitalisasi atau memfokuskan kembali organisasi. Perubahan tersebut dapat dilihat oleh sebagian besar anggota organisasi sebagai hal yang sah, tetapi perubahan tersebut juga dapat menyebabkan reaksi dan protes yang merugikan sehingga agar proses perubahan menjadi efektif, kekuatan yang bertindak untuk perubahan harus memiliki representasi dan kekuatan (pengaruh) yang lebih tinggi daripada mereka yang menentangnya.

Pengembangan atau perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai "campuran tindakan (yang dapat berupa desain atau fase implementasi) yang ditujukan untuk meningkatkan komponen sistem manajemen (strategi, struktur, sistem informasi, sistem pengambilan keputusan, metodologi) dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi" (Burduş et al., 2003). Manajemen perubahan organisasi merupakan "seluruh proses penyediaan, organisasi, koordinasi, pelatihan, kontrol, penggantian, modifikasi dan perubahan organisasi dalam rangka meningkatkan efisiensi dan daya saing" (Burduş dkk, 2003).

Burduş dkk, (2003) mengingatkan urgensi dari keberadaan transformasi budaya merupakan prasyarat untuk terciptanya sebuah proses perubahan organisasi yang lebih lancar. Transformasi atau perbaikan budaya organisasi dicapai dengan membentuk kembali mitos, tradisi, nilai-nilai dan ide-ide mendasar yang dimiliki oleh para anggota organisasi. Di sisi lain, Beberapa ahli, seperti Neo dan Chen (2007) dalam bukunya *Dynamic Governance* menjelaskan bahwa budaya kerja yang kuat dapat membentuk kapasitas organisasi untuk merubah pola pikir dalam bertindak, menyesuaikan dengan perubahan dan selalu berpikir untuk maju ke depan (*thinking ahead, thinking again, thinking across*). Tujuan akhirnya adalah menciptakan identitas baru organisasi dan anggotanya secara tertib untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi atau untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditentukan sebelumnya

Kajian mengenai transformasi budaya dalam teori organisasi pada dasarnya merupakan salah satu bagian area studi dari *organization change and development*. Sehingga, literatur mengenai transformasi budaya dalam perkembangannya dapat dilihat pada perubahan organisasi. Berdasarkan temuan dari Pettigrew dkk (2001) terdapat enam masalah analitis yang masih minim dibahas dalam studi perubahan organisasi yaitu, (1) pemeriksaan berbagai konteks dan tingkat analisis dalam mempelajari perubahan organisasi, (2) penyertaan waktu, sejarah, proses, dan tindakan, (3) tautan antara proses perubahan dan hasil kinerja organisasi, (4) penyelidikan perbandingan internasional dan lintas budaya dalam penelitian tentang perubahan organisasi, (5) studi tentang penerimaan, penyesuaian, pengurutan, kecepatan, dan proses perubahan episodik versus berkelanjutan, dan (6) para sarjana dan praktisi kemitraan dalam mempelajari perubahan organisasi. Sehingga terkait dengan keenam poin ini pembahasan mengenai perubahan organisasi dalam konteks transformasi budaya cukup signifikan untuk dilakukan dalam kajian ini.

Kegiatan transformasi budaya dalam proses perubahan organisasi tidak dapat dilihat sama rata di masing-masing organisasi. Justru, proses perubahan terlihat berbeda tergantung dari mana dan siapa yang melihat sudut pandang proses perubahan tersebut. Sehingga proses transformasi budaya dapat dipandang lebih sempit dan bertahap dari sudut pandang seseorang mungkin dianggap radikal dan revolusioner oleh orang lain (Palmer et al. 2006). Konstruksi tentang seberapa radikal atau signifikan suatu proses transformasi budaya pada dasarnya merupakan bagian dari tawar-menawar, negosiasi, persuasi dan politik dalam keutuhan proses perubahan organisasi. Misalnya saja dalam melakukan transformasi budaya dapat membangun citra perubahan organisasi dalam situasi tertentu.

Kompleksitas dari proses transformasi dalam perubahan organisasi perlu disertai dengan kemampuan stabilitas dan kontinuitas yang mana menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan. Walaupun jika dilihat dari kejauhan sebagian besar organisasi tampak stabil tetapi jika melihat lebih dekat dan berkaitan dengan peristiwa seperti memperbaiki, membangun dan menciptakan kembali, organisasi dapat dilihat sebagai perubahan yang konstan. Dengan demikian, kajian transformasi budaya menjadi salah satu bagian krusial untuk dilakukan guna menelaah dan menyempurnakan kajian perubahan organisasi, dan pada gilirannya kajian transformasi budaya dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalisasikan kinerja suatu organisasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Reformasi birokrasi yang sedang berlangsung di Indonesia, khususnya di Pemprov DKI Jakarta menuntut adanya perubahan mendasar yang sistematis dan strategis serta bersifat praktis. Pergub DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 telah menjelaskan nilai-nilai baru Budaya Kerja yang dilengkapi dengan Kepgub DKI Jakarta Nomor 21 Tahun 2021 yang menetapkan Agen Perubahan beserta tugas-tugasnya. Keberadaan payung hukum tersebut agar dapat berjalan efektif dibutuhkan adanya arah transformasi nilai-nilai budaya kerja untuk dapat dipahami dan dilaksanakan secara konsisten oleh setiap aparatur di DKI Jakarta. Panduan tersebut sebagai upaya untuk lebih menjamin bahwa transformasi budaya dapat terwujud dengan baik secara konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan permasalahan dalam kajian ini yaitu sebagai berikut:

**“Bagaimana roadmap transformasi budaya organisasi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta?”**

## 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian, sehingga tujuan penelitian yaitu untuk menyusun roadmap transformasi budaya organisasi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

## 1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab yang terdiri dari:

**Bab 1 Pendahuluan:** Pada bab ini berisikan latar belakang permasalahan yang akan menjadi kajian ini, rumusan permasalahan termasuk merumuskan pertanyaan penelitian; tujuan penelitian yang akan dicapai serta sistematika penulisan

**Bab 2 Kerangka Teori:** Pada bab ini memaparkan berbagai teori yang akan menjadi rujukan peneliti dalam melakukan analisa. Teori-teori tersebut antara lain teori perubahan organisasi, transformative scenario planning, transformasi budaya kerja, dan SECI model

**Bab 3 Metode Penelitian:** Bab ini berisikan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari pendekatan penelitian, tujuan penelitian, manfaat, waktu dan lokasi penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data

**Bab 4 Tinjauan Umum Praktek Transformasi Budaya Organisasi:** Bab ini memaparkan beberapa praktek yang dilakukan dalam transformasi budaya organisasi baik di beberapa daerah di Indonesia maupun ibukota negara lain diantaranya Tokyo, Beijing, Seoul dan Berlin.

**Bab 5 Penutup:** Bab ini memberikan rekomendasi roadmap transformasi budaya organisasi di DKI Jakarta

## **BAB 2**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1. Perubahan Organisasi**

Organisasi merupakan kumpulan individu yang terorganisir secara sadar guna mencapai tujuan tertentu. Lebih lanjut, Lubis dan Huseini (2009) mengatakan organisasi didefinisikan sebagai satu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai batas-batas yang jelas sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Organisasi dan lingkungan memiliki hubungan yang tidak dapat dipisahkan, artinya karakteristik lingkungan berpengaruh terhadap organisasi. Hal ini dapat terjadi disebabkan adanya berbagai jenis ketergantungan organisasi terhadap sumber-sumber yang terdapat pada lingkungan. Lubis dan Huseini (2009) melanjutkan, terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan organisasi. Pertama, melalui perubahan internal yaitu dengan menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya terhadap karakteristik lingkungan. Kedua, menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi.

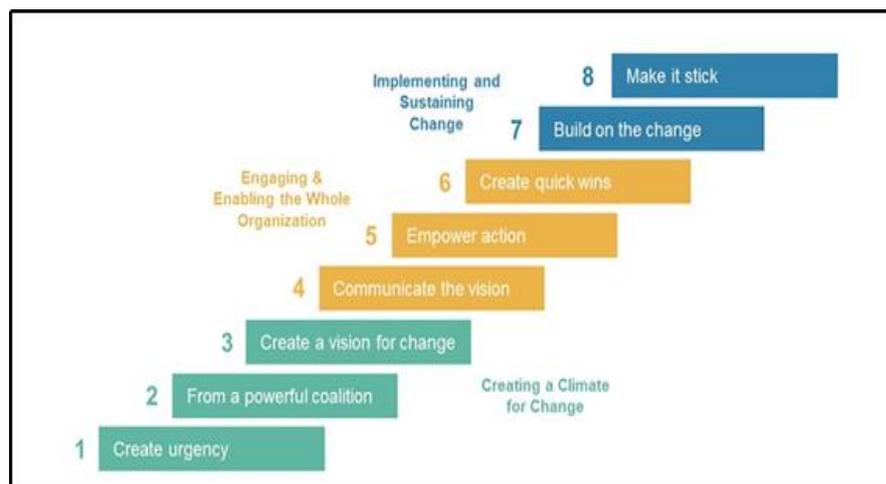
Perubahan merupakan hal yang pasti di dunia ini. Demikian pula halnya manusia sebagai organisme hidup. Lingkungan yang berubah “memaksa” organisasi dan manusia untuk berubah sesuai dengan arah perubahan lingkungan. Adapun kondisi saat ini dari seorang individu ataupun organisasi, sesungguhnya merupakan reaksi dari aksi perubahan yang terjadi di sekitarnya (Lewin, 1970). Kekuatan lingkungan memaksa organisasi untuk menerapkan program perubahan yang komprehensif. Robbins (2018) memaparkan setidaknya ada beberapa hal yang menjadi kekuatan pendorong perubahan diantaranya keadaan angkatan tenaga kerja, teknologi, perekonomian, persaingan, tren sosial dan perpolitikan dunia.

##### **2.1.1. Pendekatan Mengelola Perubahan Organisasi**

Pendekatan perubahan organisasi klasik dikemukakan oleh Lewin (dalam Robbins, 2018) yang menyatakan bahwa perubahan yang berhasil di dalam organisasi mengikuti 3 tahap yaitu:

1. Pelepasan: upaya perubahan untuk mengatasi tekanan yang berasal dari penolakan individu dan kesesuaian kelompok
2. Pergerakan: proses perubahan yang mengubah organisasi dari status quo menjadi kondisi akhir yang diinginkan
3. Pembakuan kembali: intervensi untuk menstabilkan suatu perubahan dengan cara menyeimbangkan daya dorong dan daya hambat.

Selain itu, John Kotter (1996) mengembangkan model 3 tahap Lewin untuk menciptakan sebuah pendekatan mengelola perubahan organisasi yang lebih rinci yaitu memperkenalkan 8 langkah Perubahan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah dan untuk meningkatkan peluang keberhasilannya. Berdasarkan dinamika di lingkup organisasi, saat terjadi perubahan tidak seluruh karyawan atau anggota organisasi akan merasa nyaman dan cepat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pada kasus tertentu anggota organisasi juga menganggap perubahan sebagai sesuatu yang memberatkan dan berpikiran negatif terhadap perubahan yang akan diterapkan oleh manajemen. Namun, hal yang perlu menjadi perhatian utama merupakan sebuah tahapan yang penting agar organisasi atau perusahaan dapat eksis dan tetap bertahan di lingkungan yang penuh dinamika.



**Gambar 1. Delapan Tahapan Menuju Perubahan Organisasi (Kotter, 1996)**

### 1. Establishing Sense of Urgency

Suatu perubahan akan terjadi jika seluruh anggota organisasi atau perusahaan menginginkannya. Mengembangkan rasa urgensi pada semua karyawan sangat diperlukan guna menciptakan perubahan di tubuh perusahaan. Stimulasi motivasi dari pemimpin

merupakan langkah awal pengembangan rasa urgensi ini. Stimulasi tersebut secara sederhana dapat dimulai dengan dialog yang intens dan komunikatif dengan antara pemimpin dengan bawahan terkait dengan masalah-masalah yang timbul dalam perusahaan.

## **2. Creating the Guiding Coalition**

Langkah selanjutnya adalah menciptakan koalisi pedoman bagi perubahan organisasi. Kepemimpinan yang kuat membutuhkan dukungan yang kolektif dari para bawahan. Dukungan tersebut dapat diciptakan dengan koalisi. Anggota koalisi atau perubahan ini terdiri dari orang-orang berpengaruh dalam perusahaan berdasarkan jabatan, status, keahlian, bahkan kepentingan politik. Koalisi ini nantinya akan menggerakkan dan menanamkan nilai-nilai perubahan (sense of urgency) kepada karyawan lain.

## **3. Developing a Vision and Strategy**

Ketika seorang pemimpin mulai berpikir tentang perubahan, maka yang pertama kali muncul adalah ide-ide dan solusi-solusi seputar perubahan. Hubungkan ide-ide tersebut guna menciptakan visi perubahan yang diinginkan. Visi yang jelas akan mempermudah pemahaman karyawan pada konsep perubahan yang diinginkan oleh pemimpin. Setelah visi perubahan tercipta, langkah berikutnya adalah mengkreasi strategi perubahan yang dipilih. Jika visi perubahan mampu terinternalisasi dengan baik pada karyawan, maka strategi pun akan lebih mudah dijalankan.

## **4. Communicating the Change Vision**

Langkah berikutnya adalah mengkomunikasikan visi yang telah dipilih sebelumnya kepada seluruh karyawan. Proses menginternalisasikan visi perubahan ini dijalankan secara simultan oleh tim atau koalisi perubahan. Pemimpin pun harus mengimplementasikan visi perubahan ini pada perilakunya terlebih dahulu. Komunikasi mengenai visi perubahan dilakukan setiap waktu dengan karyawan, tidak hanya melulu ketika rapat formal semata. Visi perubahan dapat pula dikomunikasikan melalui kegiatan-kegiatan santai, seperti outbound training dan sebagainya.

## **5. Empowering Employees for Broad-Based Action**

Apa yang terjadi jika ada karyawan yang resisten terhadap perubahan? Hal yang diperlukan adalah penguatan internalisasi visi dan strategi perubahan kepada karyawan. Dibutuhkan

skill untuk mengenali karakteristik dari masing-masing karyawan, sehingga pola pendekatan yang diambil pun tepat. Seorang agen perubahan juga harus tetap sensitif pada setiap hambatan yang ditemui ketika mengimplementasikan strategi perubahan pada perusahaan. Terus minimalisasi hambatan tersebut bersama koalisi perubahan.

## **6. Generating Short-Term Wins**

Tidak ada yang dapat lebih memotivasi individu selain kesuksesan. Kesuksesan merupakan kemenangan dalam menjalankan strategi perubahan. Agen perubahan perlu membuat suatu short-term wins pada awal proses perubahan. Buat target jangka pendek agar karyawan dapat segera menikmati kesuksesan tercapainya visi perubahan. Pencapaian target ini harus bertahap, mirip anak tangga, sehingga karyawan akan terus termotivasi untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang. Pemimpin pun perlu menghargai akan adanya kegagalan pada target jangka pendek, sehingga karyawan mampu bereaksi pada feedback positif tersebut dan memperbaiki kinerja pada target berikutnya.

## **7. Consolidating Gains and Producing More Change**

Kotter berpendapat bahwa banyak proyek-proyek perubahan yang gagal karena kemenangan dinyatakan terlalu dini. Kesuksesan target jangka pendek hanyalah awal dari pencapaian visi perubahan dalam jangka panjang. Setiap keberhasilan memberikan kesempatan pada agen perubahan untuk membangun apa yang benar dan mengidentifikasi sektor-sektor apa saja yang masih bisa ditingkatkan. Evaluasi setiap pencapaian target jangka pendek untuk meningkatkan kualitas pencapaian target berikutnya.

## **8. Anchoring New Approaches In The Culture**

Terakhir, agen perubahan harus membuat visi perubahan melekat dan menjadi bagian inti dari organisasi. Internalisasikan visi perubahan ini menjadi budaya organisasi yang baru. Visi perubahan yang telah menjadi budaya organisasi akan tercermin dari perilaku atau kinerja karyawan sehari-hari. Para pemimpin perusahaan pun harus tetap menjaga budaya organisasi ini berjalan dengan semestinya. Lakukan upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa perubahan ini terlihat dalam setiap aspek organisasi, sehingga tercipta budaya organisasi yang solid.

## 2.2. Budaya Kerja

Budaya kerja melekat dengan budaya suatu organisasi atau diturunkan dari budaya organisasi tersebut. Robbins (2018) mengatakan budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi yang lain. Sistem makna bersama merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi yang nantinya sebagai dasar bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Lebih lanjut, karakteristik yang dimaksud diantaranya yaitu: (1) anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko; (2) anggota organisasi diharapkan menjalankan presesi, analisis, dan hal-hal detail; (3) manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut; (4) keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan pada efek dari hasil tersebut atas anggota yang ada di dalam organisasi; (5) kerja tim; (6) anggota diarahkan bersikap kompetitif daripada santai; (7) menekankan stabilitas.

Pada Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2021, Budaya kerja (*culture set*) diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberikan makna terhadap “kinerja”. Budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya kerja berkaitan erat dengan perilaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perilaku ini merupakan cerminan dari sikap kerja yang didasari oleh nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki oleh setiap individu. Aktualisasi budaya kerja antara lain dapat dilihat pada hal-hal berikut:

1. Pemahaman terhadap makna bekerja
2. Sikap terhadap pekerjaan atau apa yang dikerjakan
3. Sikap terhadap lingkungan pekerjaan
4. Sikap terhadap waktu
5. Sikap terhadap alat yang digunakan untuk bekerja
6. Etos kerja

## 7. Perilaku ketika bekerja atau mengambil keputusan

### 2.3. *Transformative Scenario Planning*

Kajian ini berfokus terhadap penyusunan *roadmap* transformasi budaya sehingga sangat relevan jika melakukan telaah juga terhadap teori *transformative scenario planning* oleh Kahane (2012). Dalam kajiannya, Kahane (2012) menjelaskan bahwa untuk menyusun sebuah rencana transformasi perlu melalui lima tahap yaitu:

1. Tahap pertama: *Convene a Team From Across the Whole System*;

Pada tahap ini perlu ada keterlibatan dari setiap entitas unit kerja pada sebuah organisasi. Menurut Kahane (2012), tim yang dimaksud harus mampu memiliki keahlian mempengaruhi ataupun negosiasi agar bisa membawa seluruh sistem (organisasi) ke arah transformasi yang diinginkan.

2. Tahap kedua: *Observe What Is Happening*;

Tahap kedua ini adalah proses di mana tim yang sudah terbentuk pada tahap pertama melakukan observasi terhadap keadaan sistem. Pada tahap ini dituntut kepekaan untuk mengidentifikasi masalah maupun peluang untuk perbaikan. Kahane (2012) menjelaskan bahwa tahap ini “*requires them to see not just their part of the system but more of the whole system*”.

3. Tahap ketiga: *Construct Stories About What Could Happen*;

Pada tahap ini tim harus menyusun skenario apa yang ditargetkan akan terjadi. Target tersebut harus berupa perubahan ke arah yang lebih baik dan berguna. Kahane (2012) mengidentifikasi empat ciri khas dari perencanaan skenario yang baik yaitu: relevan, menantang, dapat dicapai, dan juga jelas. Empat hal tersebut bisa menjadi panduan dalam menyusun *roadmap* transformasi budaya pada kajian ini.

4. Tahap keempat: *Discover What Can and Must Be Done*;

Setelah skenario tersusun, selanjutnya adalah mengidentifikasi apa yang dapat dan harus diselesaikan untuk mewujudkan skenario tersebut menjadi kenyataan. Empat poin yang dijelaskan Kahane pada tahap ketiga sebelumnya dapat menjadi panduan juga untuk mengidentifikasi rencana aksi yang akan disusun pada tahap keempat ini. Jika sudah tersusun dengan memenuhi empat poin tersebut, mulai dari skenario hingga rencana aksi, maka selanjutnya akan masuk ke tahap kelima.

#### 5. Tahap kelima: *Act to Transform the System*.

Tahap ini adalah eksekusi skenario. Setelah skenario dan rencana aksi tersusun, maka implementasi skenario dan rencana aksi menjadi prioritas berikutnya. Jika penyusunan skenario dan rencana aksi pada empat tahap sebelumnya berjalan dengan baik, maka menurut Kahane (2012), tahap kelima ini akan dapat lebih mudah terlaksana.

## 2.4. Transformasi Budaya Kerja

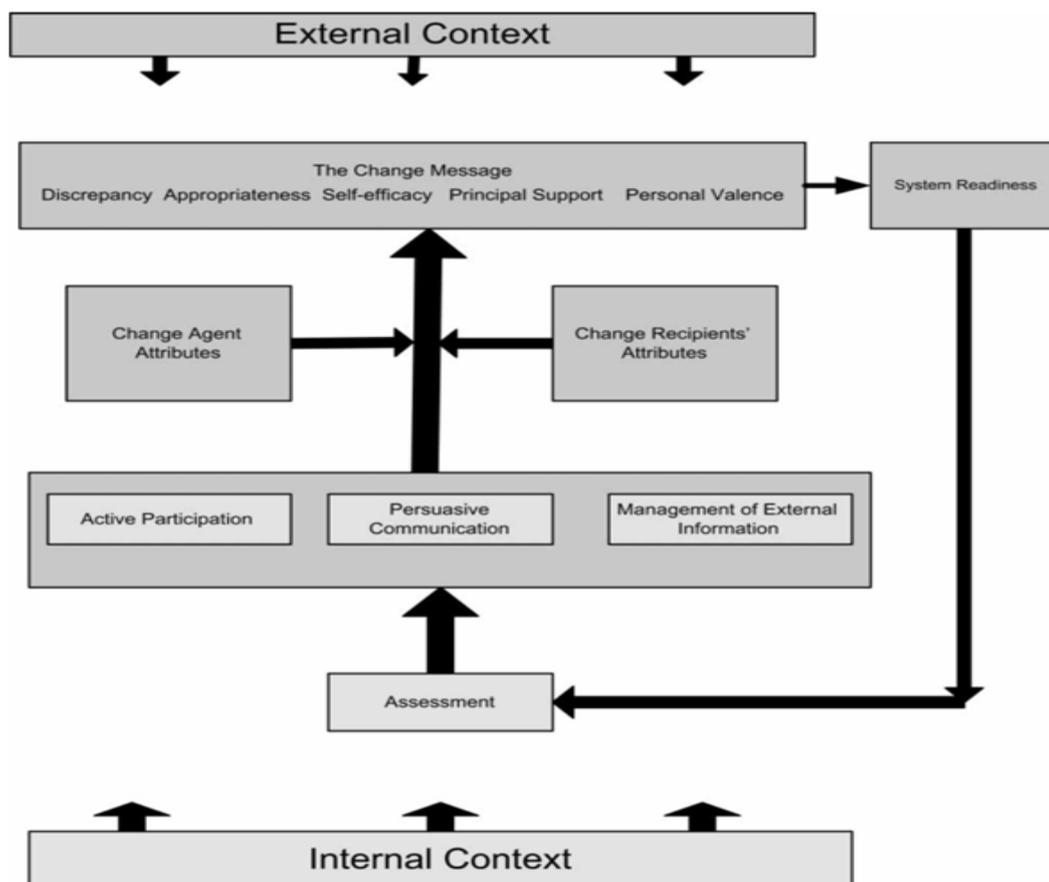
Transformasi budaya dalam suatu organisasi terdiri dua hal yaitu, konten perubahan yang akan diubah dan proses perubahan yaitu bagaimana perubahan itu akan dilaksanakan (dalam Armenakis dan Bedeian, 1999). Menurut Armenakis, dkk (2011) melakukan transformasi budaya dengan menitik beratkan pada perubahan konten dengan cara mengubah *artefacts* (dasar kecerdasan), keyakinan/nilai yang dianut, dan asumsi yang mendasarinya. Sementara itu, untuk melakukan transformasi budaya dalam penekanan proses perubahan dilakukan dengan merencanakan dan memandu perubahan budaya itu sendiri. Sehingga, dalam kajian ini lebih lanjut akan mengadopsi pendekatan model transformasi budaya oleh Armenakis dkk (2011) yang mengusulkan dua model berdampingan atau bertahap untuk dilakukan yaitu, *readiness model* dan *institutionalism model* yang mana kedua model tersebut merupakan pengembangan dari tiga fase model Lewin (1951) yaitu *unfreezing*, *moving* dan *freeze*.

Pada kedua model ini memiliki tiga elemen yang sama yaitu aktor perubahan, pesan perubahan dan penerima perubahan. Elemen agen perubahan terdiri dari para pelaku yang akan mendorong perubahan, yaitu agen perubahan baik secara global, lokal dan horizontal. Agen perubahan global adalah inisiator utama dari program kesiapan yang harus

didukung oleh agen perubahan lokal, yang biasanya adalah manajer bawahan. Agen perubahan horizontal adalah pemimpin opini yang dihormati oleh rekan-rekan mereka dan yang mendukung upaya perubahan dan membantu (global dan lokal) dalam menjual perubahan kepada penerima perubahan lainnya. Elemen pesan perubahan adalah *discrepancy*, *appropriateness*, *self-efficacy*, *principal support*, dan *personal valence*. Lalu, untuk elemen penerima perubahan adalah para target sebagai tujuan budaya perubahan tersebut ditanamkan, baik individu secara personal/kelompok maupun sistem keseluruhan dari suatu organisasi.

#### 2.4.1. Model kesiapan (Readiness Model)

Readiness model (model kesiapan) adalah model yang di dimaksudkan untuk membentuk kesiapan perubahan sebaiknya harus dipersiapkan dengan perencanaan dan orkestrasi proses yang tepat untuk diterima oleh target (penerima) perubahan. Berikut gambar dibawah ini akan menggambarkan siklus dari model kesiapan yang terdiri dari beberapa tahapan yang saling bergerak simultan.



Gambar 2. *Readiness Model* (Dikembangkan oleh Armenakis dan Harris, 2002)

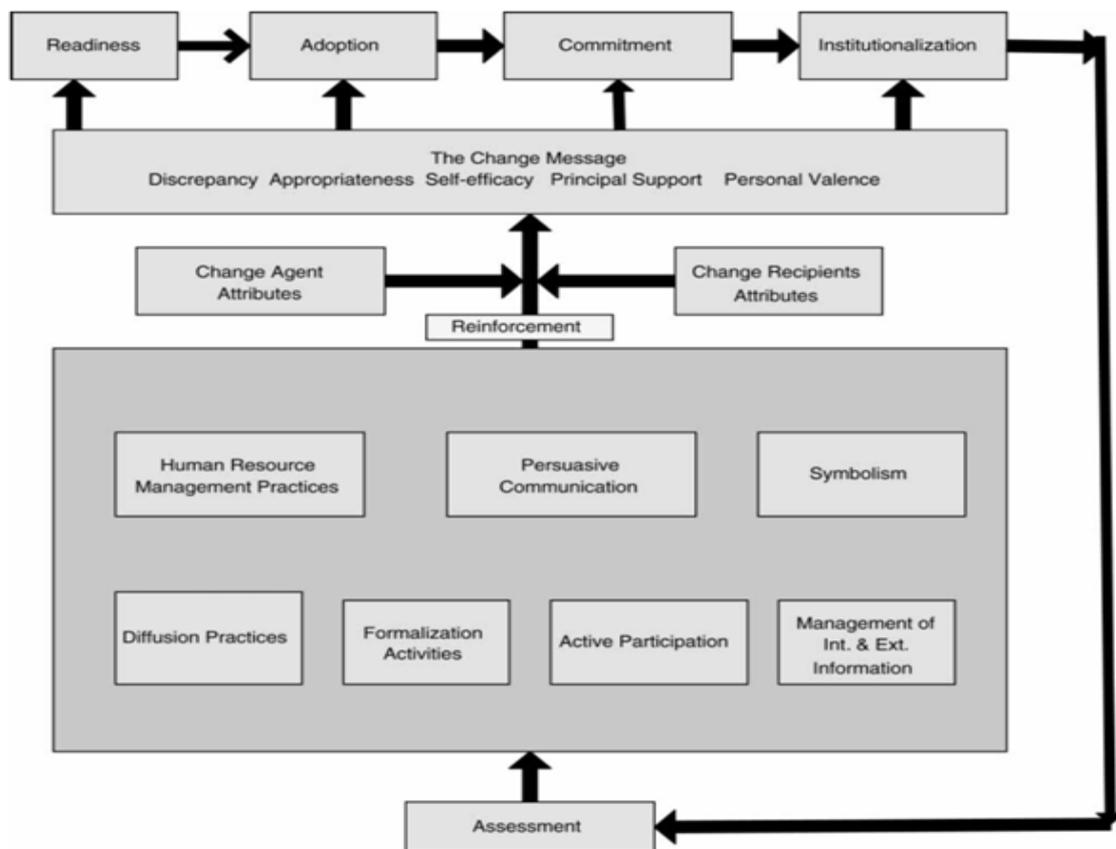
Terdapat dua hal kontekstual yang dapat mempengaruhi kerja sistem dari transformasi perubahan budaya yaitu eksternal konteks dan internal konteks. Eksternal konteks akan mempengaruhi input dari elemen *the change message* (pesan perubahan), sementara itu untuk internal konteks secara langsung yang akan mempengaruhi elemen *assessment* (penilaian) pada kesiapan transformasi perubahan.

Atribut ideal yang diperlukan oleh pembawa perubahan (pengirim pesan transformasi budaya) adalah kredibilitas, yang terdiri dari kejujuran, kompetensi, inspirasi dan visi (Kouzes dan Posner, 1993). Kredibilitas penting bagi agen perubahan karena penerima perubahan tidak akan mempercayai pesan jika mereka tidak mempercayai pembawa pesan. Pesan perubahan ditransmisikan melalui berbagai strategi dan harus menarik minat target penerima perubahan. Penting dalam perubahan organisasi untuk memahami bahwa untuk menstimulasi transformasi (perubahan) budaya organisasi, elemen pesan perubahan (*the change message*) harus memengaruhi lima komponen inti dari penerima perubahan, yaitu, ketidaksesuaian (diskrepansi), kesesuaian (*appropriateness*), kemanjuran (*self-efficacy*), dukungan utama (*principal support*), dan valensi individu (*personal valence*). Dari kelima komponen tersebut tugas yang paling berat bagi agen perubahan yang yaitu pada komponen individual valensi yaitu, dapat memastikan jawaban untuk penerima perubahan akan keuntungan dan hal yang diperoleh sebagai dampak dari perubahan (transformasi budaya) bagi individu. Artinya, mereka harus percaya bahwa mereka akan mendapat manfaat secara ekstrinsik atau intrinsik dari menerima perubahan (transformasi budaya). Hal ini dikarenakan, setiap individu target penerima perubahan ada yang siap menerima perubahan dan ada yang tidak menerima perubahan. Sehingga setiap prediksi atas perbedaan reaksi (*non-homogeneous*) penerima perubahan harus dapat diantisipasi dan dipahami oleh agen pembawa perubahan.

Terdapat tiga strategi untuk mengatasi hal tersebut yaitu dengan melakukan transmisi pesan perubahan dengan menekankan pada komunikasi persuasif (*persuasive communication*), partisipasi aktif (*active participation*) dan manajemen informasi eksternal (*management of external information*). Ketiga strategi tersebut dapat dibangun setelah memperoleh hasil dari proses penilaian (*assessment*) kesiapan dari penerima perubahan (transformasi budaya) untuk memulai proses implementasi perubahan. Setidaknya melalui penilain ini organisasi mengetahui hal apa yang perlu ditingkatkan dan dikurangi untuk

mendorong akselerasi dari implementasi perubahan (transformasi budaya), sehingga ini menjadi menjadi hal penting untuk dilakukan sebelum perubahan itu diimplementasikan.

Pada model institusional (*institutionalization model*) merupakan model yang dapat dimanfaatkan sebagai perencanaan dan panduan untuk implementasi perubahan (transformasi budaya). Bagian terpenting yang membedakan dengan model kesiapan (readiness model) yaitu jika model kesiapan menekankan pada Tindakan dan langkah strategis yang diambil untuk memastikan target penerima perubahan dapat memahami ide dasar dan menerima konten/isi dari perubahan yang diinginkan, maka dalam model institusional ini menekankan pada penguatan kepercayaan pesan perubahan sebagai amunisi untuk proses implementasi. Sehingga jika dibuat dalam siklus tahapan untuk mempersiapkan model institusional diperlukan elemen kesiapan (readiness), adopsi, komitmen lalu bergerak menuju elemen institutionalism. Berikut gambar dibawah ini akan menggambarkan siklus dari model institusional (*institutionalization model*) yang terdiri dari beberapa tahapan yang saling bergerak simultan.

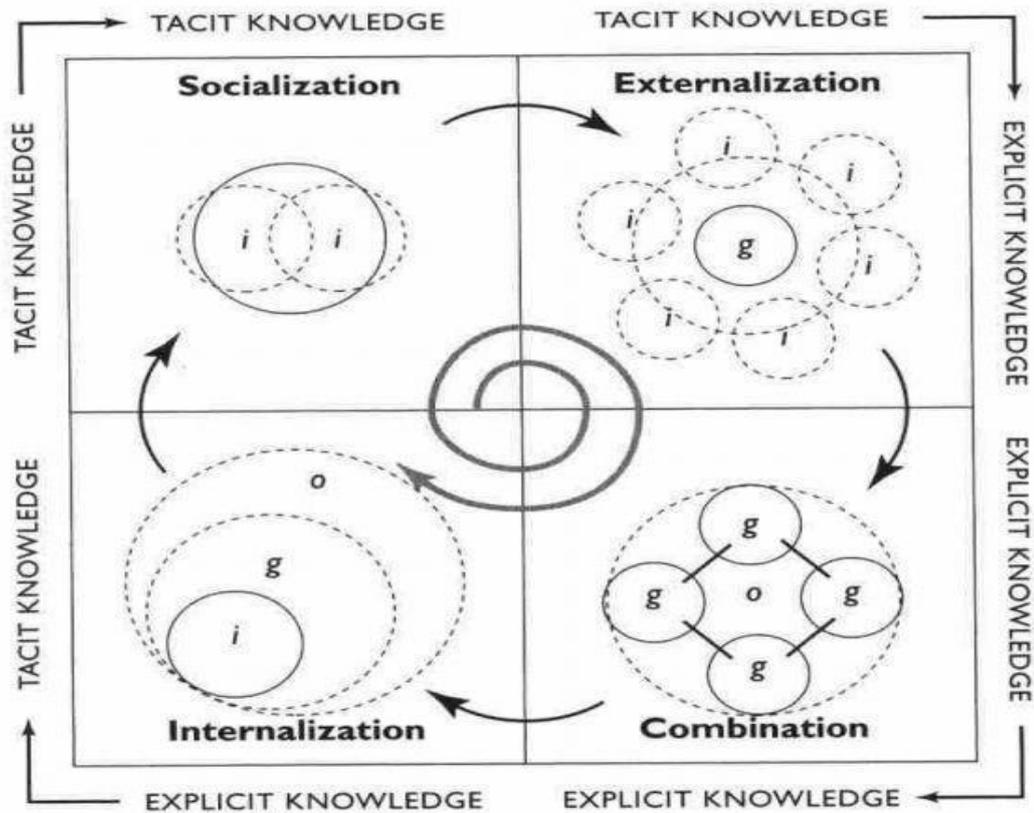


**Gambar 3. Institutionalization Model, dikembangkan oleh Armenakis et al. (1999)**

Strategi dalam model institusional memiliki ruang lingkup yang luas, sehingga mengaktualisasikan model ini dapat dilakukan melalui praktik manajemen sumber daya manusia secara umum. Misalnya, mulai dari strategi perubahan yang disisipkan untuk penerima perubahan melalui proses seleksi, penilaian kinerja, sistem kompensasi, dan pelatihan ataupun program pengembangan SDM. Namun demikian, pemberi pesan perubahan (dalam hal ini agent of change) perlu memperhatikan rasionalitas dan ketepatan dalam memilih aksi yang akan digunakan sebagai instrumen menyisipkan proses perubahan. Sebagai contoh jika memasukan menyisipkan nilai perubahan dalam proses seleksi, maka dalam tahapan proses penilaian kinerja nilai perubahan tersebut harus dinilai dan diberikan tindak lanjut/umpan balik. Jika memang dinilai positif maka perlu tindak lanjut kompensasi atau penghargaan, tetapi jika dinilai negatif maka sebaiknya diberikan tindak lanjut juga untuk perbaikan. Sehingga proses logis dan rasional dalam penyisipan transformasi budaya pada proses manajemen sumber daya manusia dapat terealisasi dengan baik. Selain memanfaatkan manajemen sumber daya manusia, strategi dalam model institusional dapat dilakukan melalui enam Tindakan lainnya yaitu, komunikasi persuasif (*persuasive communication*), simbolisasi (*symbolism*), praktek difusi (*diffusion practices*), dan formalisasi aktivitas (*formalization activities*), partisipasi aktif (*active participation*) dan manajemen informasi internal dan eksternal.

## **2.5. Knowledge Creation (Nonaka, Takeuchi – SECI Model)**

Model ini adalah Model pembelajaran atau penciptaan/kreasi pengetahuan yang dikembangkan oleh Nonaka (2008). Model ini menjadi penting karena pengetahuan yang diperoleh untuk aktifitas inovasi merupakan hasil kreasi antar individu di dalam organisasi. Peran para individu pada gilirannya sangat penting untuk mendorong terjadinya proses pembelajaran organisasi. Dengan menggunakan SECI Model (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*) akan menggambarkan bagaimana setiap organisasi menunjukkan fokus pembelajaran yang berbeda-beda yaitu ada yang kuat di tataran individu, kelompok dan bahkan organisasi secara keseluruhan. Nonaka (2008) mengatakan proses pembelajaran organisasi melalui proses penciptaan pengetahuan merupakan esensi dari kreativitas dan inovasi.



**Gambar 4. Spiral Evaluation (SECI Model)**

**Sumber: Nonaka (2008)**

Proses sosialisasi mengubah pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. proses ini dapat dilakukan dengan kegiatan informal (diskusi/berbagi pengalaman baru di antara karyawan, dialog dengan para stakeholders dan pengalaman lembaga lainnya). proses ini juga dapat dilakukan melalui pertemuan formal (rapat, diskusi, pertemuan bulanan, pendidikan dan pelatihan) dengan mengubah *tacit knowledge* trainer menjadi *tacit knowledge* para karyawan atau anggota organisasi. Karyawan juga dapat membagikan informasi ilmu ataupun informasi yang didapat dari pelatihan tersebut kepada karyawan lainnya.

Proses Eksternalisasi adalah mengubah pengetahuan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. proses ini terwujud melalui pendokumentasian notulensi rapat atau hasil diskusi (yang merupakan bentuk pengetahuan eksplisit yang tercipta saat diadakan pertemuan/sosialisasi) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian disimpan atau dipublikasikan bagi yang membutuhkan melalui sistem informasi yang ada di organisasi. Pendokumentasian hasil kegiatan *knowledge sharing* melalui sosialisasi yang sudah

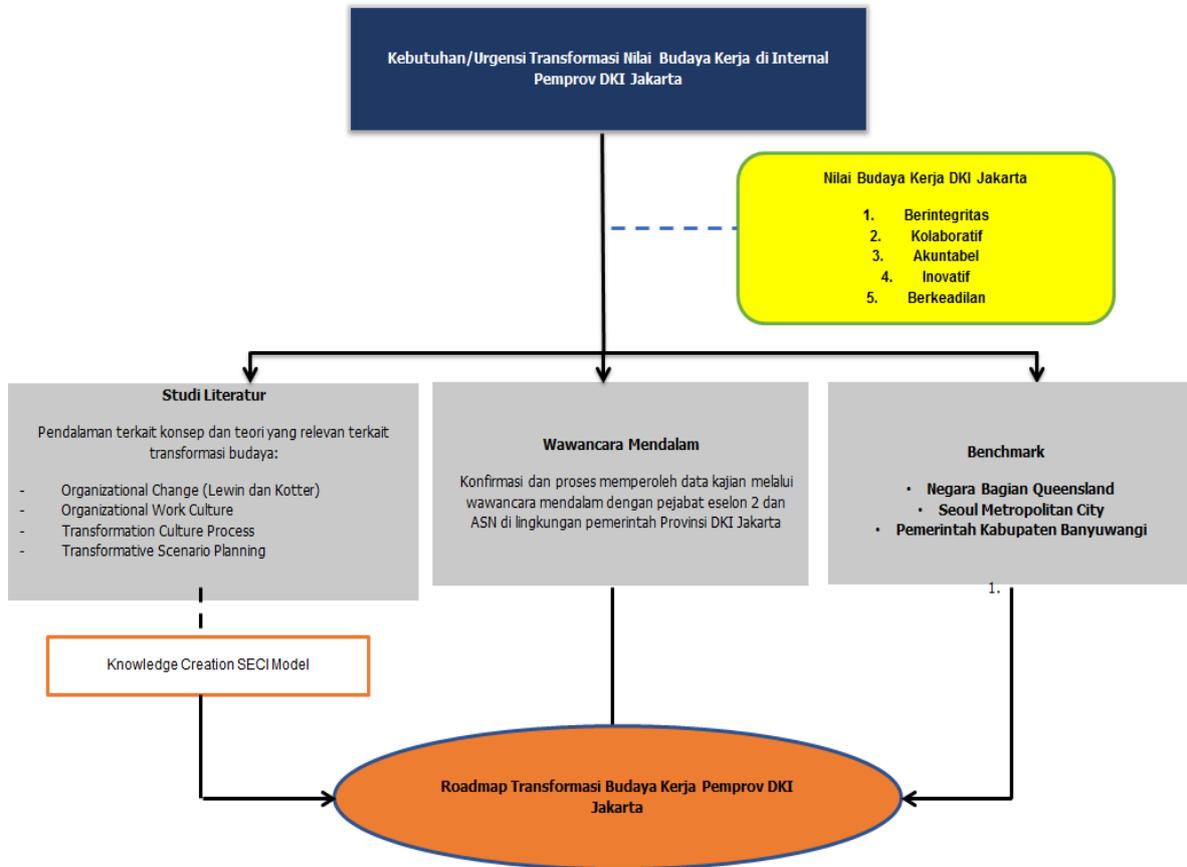
dilakukan karyawan tersebut perlu mendapatkan perhatian pimpinan agar dijadikan sebagai model pengembangan pengetahuan kolektif organisasi. Dibutuhkan tempat penyimpanan khusus serta berlangsungnya proses pembelajaran yang berkelanjutan untuk mewujudkan hasil *knowledge sharing* ke dalam bentuk konsep-konsep/sistem tertulis yang nantinya mudah dimengerti oleh orang lain dan bisa dimanfaatkan kembali jika diperlukan.

Proses Kombinasi terjadi ketika *explicit knowledge* ditransfer menjadi *explicit knowledge*. Proses kombinasi dilakukan dengan cara pertukaran dokumen kerja yang dilakukan antar karyawan atau anggota organisasi. Pengetahuan yang sudah terdokumentasi melalui proses eksternalisasi sebelumnya (seperti hasil rapat, hasil diklat/pelatihan) kembali disebarkan atau dibagikan kepada rekan kerja lain untuk saling bertukar informasi atau pengetahuan. Proses kombinasi dilakukan dengan penyusunan sistem *knowledge management* berdasarkan pada topik, penerapan konsep dan operasionalisasi konsep dalam fungsi manajemen. Selain dengan bertukar dokumen kerja, dapat juga dilakukan dengan cara mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda kemudian disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Proses kombinasi ini dapat dimediasi melalui intranet atau forum diskusi, database organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Data yang telah disimpan dalam sistem seperti data analisis kondisi daerah, keuangan, indikator-indikator kerja dianalisis kemudian dimasukkan ke dalam sistem manajemen pengetahuan.

Proses Internalisasi terbentuk melalui perubahan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*. Hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan pengetahuan atau informasi melalui intranet (database organisasi), internet ataupun media massa. Proses internalisasi ini menjadi salah satu bagian dari *knowledge creation* yang cukup penting, dikarenakan pencarian informasi beragam dari berbagai media tidak hanya untuk menambah pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan tapi juga untuk disebarkan kepada rekan kerja/karyawan lainnya. Semua dokumen, data, informasi, pengetahuan Both models are patterned after Lewin's (1951) three phase model of unfreezing, moving and freezing. yang sudah didokumentasikan (tercetak/elektronik) yang bisa dibaca oleh orang lain dapat meningkatkan sumber daya pengetahuan karena karyawan/anggota organisasi bisa melakukan aktivitas belajar mengenai informasi/pengetahuan yang didapatkan tersebut. Pelajaran tertulis atau *explicit knowledge* yang didapat melalui pendidikan/pelatihan dapat menjadi sumber pengetahuan seluruh anggota organisasi (Prasetya, 2019).

## 2.6. Kerangka Berpikir Kajian/Penelitian

Dalam kajian ini kerangka berpikir dibutuhkan untuk merunut secara sistematis cara pandang peneliti menyelesaikan rumusan masalah dalam kajian ini. Gambar mengenai kerangka berpikir kajian dapat dilihat pada gambar 5 (di bawah ini).



**Gambar 5. Kerangka Berpikir (Research Framework) Kajian Roadmap Transformasi Budaya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta**

**Sumber: Olahan Peneliti, 2021**

Adapun kebutuhan mendasar dari transformasi nilai budaya kerja di Internal Pemprov DKI Jakarta dilatari dengan daya adaptasi dari Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan kinerja kelembagaan secara umum dan pelayanan publik yang agile terhadap dinamika perubahan lingkungan, kondisi dan kebutuhan penduduk/masyarakat DKI Jakarta. Merujuk pada kondisi dan praktik di birokrasi Indonesia, akselerasi penciptaan perubahan secara menyeluruh dianggap merupakan aspek yang krusial dan membutuhkan persiapan yang matang. Reformasi dianggap menjadi salah satu alternatif jitu

yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk melakukan perubahan yang tepat untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Reformasi Birokrasi tersebut sangatlah relevan dengan kondisi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Pemprov DKI) dewasa ini.

Kondisi rendahnya rasio PNS terhadap Penduduk DKI dan meningkatnya kasus maladministrasi pada pelayanan publik menjadi motivasi mendasar bagi Pemprov DKI Jakarta melakukan reformasi melalui berbagai cara. Salah satu cara yang akan dilakukan adalah melalui proses transformasi budaya kerja. Langkah konkrit yang telah diambil oleh Pemprov DKI Jakarta adalah menetapkan Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja. Pergub DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tersebut merupakan pengejawantahan semangat Pemprov DKI Jakarta untuk memaksimalkan sumber daya yang ada (rasio rendah dari PNS dengan Penduduk) untuk mencapai kepuasan masyarakat melalui kinerja total terhadap penyelenggaraan pelayanan publik. Nilai-nilai budaya kerja yang tercantum dalam Pergub DKI Jakarta Nomor 54 tersebut mencakup lima nilai yaitu: 1) Berintegritas; 2) Kolaboratif; 3) Akuntabel; 4) Inovatif; dan 5) Berkeadilan.

Kajian ini akan memotret dan mengeksplorasi sejauhmana kelima nilai tersebut dapat ditransformasi pada budaya kerja DKI Jakarta. Upaya tersebut dilakukan dengan dua metode penelitian yaitu studi literatur dan wawancara mendalam yang dielaborasi melalui berbagai konsep dan teori yang relevan terkait transformasi budaya yaitu: 1) Organizational Change; 2) Organizational Work Culture; 3) Transformation Culture Process; 4) Transformative Scenario Planning; 5) Knowledge Creation SECI Model. Sementara itu metode wawancara mendalam akan berfokus pada konfirmasi dari hasil wawancara mendalam dengan pejabat eselon 2 dan ASN di lingkungan pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Tidak hanya kedua metode tersebut, namun kajian ini akan dilengkapi pula dengan berbagai pembelajaran terbaik dari berbagai Kota, misalnya Queensland, Australia dan Seoul Metropolitan City, Korea Selatan. Namun demikian, berbagai metode ini dilakukan dengan pendekatan interpretative sehingga berbagai sumber dapat dimanfaatkan untuk membangun kajian yang dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan tepat.

Dengan demikian, setelah berbagai runutan dari kerangka berpikir dapat teraplikasi dengan efektif, maka hasil akhir dari kajian ini adalah penyusunan roadmap transformasi budaya organisasi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Bentuk roadmap tersebut dapat dimanfaatkan menjadi panduan bagi pemprov DKI untuk merasionalisasikan berbagai rencana aksi yang dapat mendorong akselerasi penanaman dan pemanfaatan lima nilai budaya kinerja bagi seluruh ASN di Pemprov DKI Jakarta.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari masalah sosial. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari hal yang khusus ke yang umum serta menafsirkan makna data (Creswell, 2010). Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang meletakkan teori sebagai titik sentral sebuah penelitian, pada pendekatan kualitatif teori digunakan sebagai pembanding atau membantu menjelaskan karakteristik data. Teori dibangun dengan mengumpulkan konsep-konsep yang ditemukan di lapangan dengan dibandingkan dengan teori menjadi acuan selanjutnya dibangun suatu penafsiran yang komprehensif. Dengan menggunakan teori-teori yang menjadi rujukan di bab sebelumnya serta data primer (FGD) dan data sekunder (*best practise* roadmap transformasi budaya kerja di beberapa kota di berbagai negara) maka akan diperoleh model penerapan roadmap budaya kerja di pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

#### **3.2. Tujuan Penelitian**

Penelitian yang berjudul Transformasi Budaya Kerja Provinsi DKI Jakarta memiliki tujuan yang bersifat deskriptif. Dalam hal ini, penelitian bertujuan untuk merumuskan langkah-langkah pelaksanaan transformasi budaya kerja di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

#### **3.3. Manfaat, Waktu dan Lokasi Penelitian**

Dilihat dari manfaatnya maka penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian terapan yang diharapkan dapat berkontribusi dalam penerapan budaya kerja di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian merupakan penelitian *cross sectional*. Neuman (2006) menjelaskan jenis penelitian *cross sectional* sebagai “...researchers observe at one point in time.” Penelitian dilakukan pada satu kurun waktu tertentu dan tidak dilakukan terus menerus. Penelitian ini dilakukan dalam satu periode waktu antara bulan Agustus-

September 2021. Penelitian ini bertempat dan berlokasi di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta

### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan mekanisme untuk menghimpun data yang selanjutnya akan dianalisis. Tahap-tahap pengumpulan data meliputi pengaturan batas-batas penelitian, mengumpulkan informasi melalui pengamatan yang tidak terstruktur atau semi terstruktur dan wawancara, dokumentasi, dan materi visual, serta menetapkan protokol untuk merekam informasi (Creswell, 2010). Dalam penelitian ini dibutuhkan beragam data sebagai bahan dasar untuk menganalisis permasalahan yang akan dibahas terkait langkah-langkah penerapan transformasi budaya kerja di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dalam mencapai tujuan kajian ini maka diperlukan data primer dan data sekunder.

- a) Data primer: Pengumpulan data primer dilakukan dengan *focus group discussion* (FGD) dengan agen perubahan
- b) Data sekunder: Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara studi literatur.

### **3.5. Teknik Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif, teknik analisis data kualitatif digunakan untuk mengolah data yang didapatkan dari FGD dengan menggunakan proses *coding*. Terdapat tiga tahap untuk melakukan proses *coding* yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. *Open coding* adalah proses coding pertama pada analisis kualitatif yang menguji data untuk diringkas ke dalam kode-kode atau kategori-kategori preliminar. Bagian ini berhubungan dengan penamaan dan pengkategorian data. *Axial coding* merupakan tahap mengumpulkan data kembali dengan cara baru setelah dilakukannya proses *open coding*. Tahap ini dilakukan dengan memanfaatkan landasan berpikir yang meliputi kondisi, konteks, dan konsekuensi untuk menemukan kaitan antar kategori. Dalam hal ini, peneliti akan mengorganisir dan menghubungkan kode-kode dalam kategori yang diperoleh dari hasil FGD. *Selective coding* merupakan tahap selanjutnya setelah *axial coding*, yaitu dimana peneliti melakukan seleksi lebih lanjut terhadap kategori

yang sudah dikaitkan sebelumnya. Hal ini dilakukan dengan melakukan validasi hubungan-hubungan antar kategori dan memasukkannya ke dalam kategori-kategori yang diperlukan untuk perbaikan dan pengembangan. Hasil dari seleksi kategori tersebut dapat digunakan sebagai landasan berpikir peneliti untuk melakukan analisis mengenai roadmap transformasi budaya kerja di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

## BAB 4

### TINJAUAN UMUM PRAKTIK TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI

#### 4.1. Transformasi Budaya di Hyundai Motor Company

Proses Transformasi Budaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menghadirkan tantangan tersendiri dalam prosesnya. Untuk menjawab tantangan tersebut, salah satu negara yang dapat dijadikan rujukan (*benchmark*) dalam proses transformasi budaya adalah Korea Selatan. Terdapat sejumlah kesuksesan transformasi budaya yang telah dilakukan Korea Selatan, diantaranya transformasi budaya yang terjadi di Hyundai dan Pemerintah Metropolitan Seoul (Seoul Metropolitan Government/SMG). Pada sub bab ini akan dibahas secara singkat faktor pendorong utama (*main enabling factor*) bagi kesuksesan transformasi budaya di kedua instansi tersebut.

Hyundai Motor Company, kerap kali dikenal dengan sebutan Hyundai, merupakan perusahaan manufaktur otomotif milik Korea Selatan. Terletak di Seoul, perusahaan manufaktur ini sudah berdiri sejak tahun 1967 dan memiliki sampai dengan 75.000 karyawan yang tersebar di berbagai negara (The Korea Herald, 2021). Diwarnai dengan pegawai yang memiliki latar belakang yang berbeda, transformasi budaya kerja menjadi sulit untuk dilakukan secara seragam. Kendati demikian, transformasi budaya yang bersifat vital pertama kali terjadi di kantor pusat Hyundai, yang kemudian direplikasi dalam seluruh kantor cabang Hyundai di berbagai negara.

Pasca didirikan oleh Chung Ju-Yung, budaya kerja perusahaan Hyundai sarat akan nilai-nilai patriarki. Hingga pertengahan tahun 1950, posisi manajer di perusahaan Hyundai didominasi oleh kerabat dan keluarga dari Chung Ju-Yung, yang kemudian menghadirkan pengelolaan perusahaan yang berbasis nilai-nilai kekeluargaan (*kinship*). Proses pengambilan keputusan terpusat pada Chung Ju-Yung, bahkan hingga pada keputusan yang bersifat harian dan mikro (*daily management decisions*).

Budaya patriarki terus dipertahankan hingga tahun 1958, hingga Chung Ju-Yung memutuskan untuk melakukan rekrutmen pegawai diluar anggota keluarganya. Hal ini

dilakukan untuk memperluas peluang usaha dan mengakomodasi ide produk baru, utamanya untuk dipasarkan pada perdagangan global. Kendati demikian, proses pengambilan keputusan masih tetap bergantung sepenuhnya pada Chung Ju-Yung, sampai akhirnya Korea Selatan terdampak oleh Resesi Ekonomi 1987. Pada tahun tersebut, Chung Se-Yung, adik dari Chung Ju-Yung, memutuskan untuk melakukan perubahan vital pada budaya perusahaan, guna mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan Hyundai.

Chung Se-Yung mengubah sistem manajerial perusahaan Hyundai dari yang bersifat single-functional organization menjadi divisional organization (Kwon and Suh, 2006). Dalam hal ini, kewenangan pengambilan keputusan yang sebelumnya terpusat pada Chung Ju-Yung kini didelegasikan kepada kepala divisi yang terdapat di perusahaan Hyundai. Hal ini dilakukan oleh Chung Se-Yung agar cabang perusahaan Hyundai yang berada di luar Korea Selatan dapat bersifat adaptif dengan kebutuhan konsumen, dan dapat segera bangkit dari dampak resesi ekonomi. Perusahaan Hyundai diharapkan untuk dapat “membangun hubungan yang harmonis di dalam internal maupun eksternal perusahaan, dan memiliki kesempatan yang sama dalam berpendapat”. Ketentuan ini kemudian dibakukan dalam struktur dan kebijakan perusahaan (Kwon dan Suh, 2006).

Berdasarkan kasus yang terjadi di perusahaan Hyundai, tuntutan ekonomi memengaruhi struktur perusahaan Hyundai yang juga berdampak pada perubahan budaya kerja. Dalam hal ini, keputusan Chung Se-Yung yang dibakukan dalam kebijakan perusahaan menjadi faktor pendorong dalam transformasi budaya di Hyundai. Kebijakan perusahaan membangun legitimasi bagi tumbuhnya lingkungan budaya kerja yang baru (Kwon dan Suh, 2006). Lebih lanjut, jika dikaitkan dengan konteks transformasi budaya di lingkungan Provinsi DKI Jakarta, perubahan pada struktur dan penetapan kebijakan dapat menjadi salah satu faktor pendukung bagi tercapainya penerapan budaya kerja di Provinsi DKI Jakarta.

#### **4.2. Transformasi Budaya di Seoul Metropolitan Government**

Pemerintah Metropolitan Seoul (SMG) dalam beberapa periode telah melakukan beberapa transformasi budaya. Dalam sub bab ini, akan dibahas secara singkat mengenai transformasi budaya pada pemerintahan Se-Hoon Oh (Walikota Seoul pada periode 2006-2011) dan Park Won-Soon (Walikota Seoul dua periode berturut-turut, mulai tahun 2011 hingga 2020). Kedua walikota memberi penekanan pada perubahan nilai dan karakter

pejabat publik, utamanya berkaitan inovasi dan integritas pejabat (globalasia, 2008; seoul solution, 2017).

Dilansir dari wawancara yang dilakukan oleh media massa Global Asia, Se-Hoon Oh memberi penekanan pada inovasi sebagai tujuan utama dari transformasi budaya. Ia menyebutkan bahwa untuk meningkatkan daya saing (*competitiveness*) dari para pejabat publik, maka para pejabat publik harus memiliki kreativitas dan inovasi dalam pekerjaannya (globalasia, 2008). Tidak hanya itu, disebutkan juga bahwa Se-Hoon Oh juga mengamanatkan inovasi kepada pelayanan hingga ke tingkat individu maupun mikro, utamanya mengeliminasi pelayanan yang menimbulkan ketidaknyamanan. Se-Hoon Oh menyebutkan, “If there is anything inconvenient for our citizens, we will eliminate that. If there is anything unpleasant, we will make sure to eliminate that as well” (globalasia, 2008).

Untuk mendorong inovasi atas layanan publik, Se-Hoon Oh memberikan insentif bagi para pejabat publik yang mampu menghasilkan inovasi dalam instansinya. Tidak hanya terbatas pada insentif yang bersifat uang (*monetary*), tetapi Se-Hoon Oh juga memberikan kesempatan bagi pejabat publik untuk mendapatkan promosi atas inovasinya. Berdasarkan inisiatif ini, Se-Hoon Oh menyebutkan bahwa terdapat peningkatan yang signifikan selama 2 (dua) tahun pasca pemberian insentif. Sebanyak 70.000 gagasan inovatif muncul, diusulkan oleh lebih kurang 10.000 pejabat publik di Pemerintah Metropolitan Seoul.

Di sisi lain, Park Won-Soon menghadirkan pendekatan yang berbeda dalam melakukan transformasi budaya. Untuk mengatasi permasalahan korupsi dan peningkatan integritas pejabat publik, Park Won-Soon membuat sebuah kebijakan reformasi yang disebut sebagai Civil Service Reform Plan (yang juga dikenal dengan sebutan Park Won-Soon Law). Kebijakan pertama kali diterapkan pada tahun 2014, dan mengatur setidaknya 4 (empat) hal dalam upaya memberantas korupsi dan menegakkan integritas pejabat publik, yaitu:

- 1) Melakukan peninjauan atas adanya kemungkinan konflik kepentingan: SMG memiliki kewenangan untuk melakukan peninjauan terhadap adanya kemungkinan konflik kepentingan yang muncul, melibatkan individu dengan asetnya, pasangannya, bahkan hingga keluarga dan kerabat lainnya. Apabila terdapat konflik

kepentingan, maka SMG memiliki kewenangan untuk melakukan pemberhentian sementara maupun memindahkan pejabat ke jabatan atau unit lainnya;

- 2) *Solicitation Self-Reporting System (SSRS)*: Pejabat publik yang berpangkat tinggi (Kelas 4 atau lebih tinggi) diwajibkan untuk lapor setiap kuartal mengenai berbagai tawaran atau permintaan tidak pantas (*improper*) yang diberikan kepada mereka.
- 3) *One strike and out system*: Pejabat publik kini mendapatkan hukuman atas hadiah yang mereka terima. Apabila mereka menerima hadiah atau imbalan yang bernilai di atas 1 juta Won, maka pejabat tersebut akan diberhentikan; serta
- 4) Menahan pejabat yang sudah pensiun untuk dipekerjakan kembali: Terdapat pedoman baru yang menetapkan apa yang tidak boleh dilakukan oleh pejabat yang sudah pensiun dalam mencari pekerjaan di sektor swasta. Inisiatif ini juga melibatkan pengungkapan di situs web SMG tentang hasil tinjauan kelayakan pejabat yang telah pensiun dalam mencari pekerjaan di berbagai entitas sektor swasta.

Dalam kurun waktu 2015 dan 2016, melalui kebijakan ini, sebanyak 6 (enam) pegawai negeri sipil menghadapi hukuman berat. Jumlah pegawai negeri yang didakwa korupsi (termasuk penyuapan dan pelanggaran hukum lainnya) berkurang sebesar 38 persen, dari 146 menjadi 90, dan jumlah laporan yang diajukan oleh pejabat publik atas hadiah yang mereka terima meningkat sebanyak 5,6 kali lipat, dari 283 menjadi 1577. Hingga 2021, kebijakan ini masih terus berlaku.

Berdasarkan 2 (dua) bentuk transformasi budaya yang terjadi di Hyundai Motor Company dan Seoul Metropolitan Government, dapat diidentifikasi setidaknya 2 pendekatan utama dalam mendorong terjadinya transformasi budaya. Yang pertama berkaitan dengan adanya perubahan struktur dan regulasi dari suatu lembaga, yang secara cepat mengubah pola-pola interaksi pegawai yang ada dan membangun budaya yang baru. Kedua, perubahan juga dapat diinisiasi dengan pemberian insentif atas keberhasilan pegawai dalam menerapkan budaya baru. Dalam konteks transformasi budaya di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, penerapan nilai integritas dapat mengadaptasikan model yang diterapkan oleh SMG dalam memberantas korupsi. Untuk nilai lainnya, dapat didorong dengan adanya pemberian insentif. Analisis mengenai strategi transformasi untuk setiap nilai budaya kerja akan dibahas lebih lanjut pada bab pembahasan.

### **4.3. Transformasi Budaya Pemerintah Negara Bagian Queensland (Australia)**

Pelaksanaan transformasi budaya kerja di lingkungan Negara Bagian Queensland didasari pada pemahaman jika sektor publik sedang dan akan menghadapi situasi yang bergerak dinamis. Perubahan teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya, tuntutan untuk peningkatan transparansi, kompleksitas dan ketidakpastian, serta harapan yang senantiasanya berubah dari masyarakat (pengguna layanan), komunitas, serta pegawai pemerintahan menjadi fokus pemerintah negara bagian untuk melakukan transformasi.

Pemerintah Negara Bagian Queensland telah membuat proyeksi sektor sumber daya manusia yang bertujuan untuk membentuk kembali pemikiran dan memastikan pegawai di lingkungan negara bagian untuk siap melakukan perubahan besar yang berkaitan dengan investasi sumber daya manusia. Melalui proyeksi terkait kondisi sumber daya manusia tersebut pegawai negara bagian yang ada dituntut untuk berpikir dan bertindak dengan cara baru untuk menanggapi perubahan radikal yang ada, menciptakan layanan yang sederhana dan responsif, dan mengubah cara bekerja pada internal lembaga atau unit masing-masing individu. Berdasar alasan tersebut, transformasi budaya merupakan imperatif strategis yang penting. Budaya kerja yang baik akan membawa strategi yang berdampak pada hasil, membentuk pengalaman pegawai, dan memungkinkan hasil terbaik bagi masyarakat Queensland. Pendekatan atau Aspek Transformasi Budaya Kerja (Negara Bagian Queensland):

- a. penekanan pada penciptaan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai budaya kerja menjadi penentu paling kuat dari perubahan yang dilakukan
- b. penguatan kepemimpinan di semua tingkatan yang sangat penting untuk mendorong perubahan organisasi
- c. kesiapan, penerimaan, dan pendekatan terhadap perubahan akan berbeda-beda di setiap lembaga
- d. perubahan terjadi ketika pihak yang terlibat dalam percakapan yang memicu cara kerja baru dan lebih efektif

- e. perubahan sistemik dan berkelanjutan terjadi selama beberapa tahun (memerlukan waktu).

#### 4.3.1. Tantangan dan Kesempatan Transformasi Budaya Kerja (Negara Bagian Queensland)

Pemerintah Negara Bagian Queensland mendeskripsikan bahwa dalam proses melakukan transformasi budaya kerja terdapat disrupsi dalam pendekatan yang dilakukan dan membuat proses transformasi yang dilakukan menjadi lebih menantang. Untuk itu menjadi penting untuk menyesuaikan dengan peluang yang tersedia.

Disrupsi		Tantangan		Kesempatan
Tenaga kerja yang beragam (pegawai tetap, pegawai tidak tetap/kontrak, AI/sistem (artificial intelligence))	→	Rasa saling percaya dan tingkat komitmen serta kemampuan untuk memperkuat norma budaya berkurang	→	Menarik dan mempertahankan orang-orang (pegawai) dengan perilaku dan pola pikir yang diinginkan sesuai kebutuhan lembaga
Mutasi atau perpindahan pegawai yang berlangsung cepat	→	Terganggunya sistem atau jaringan kerja existing dan meningkatnya ketidakkonsistenan dalam cara menyelesaikan pekerjaan	→	Perpindahan atau mutasi yang terjadi membuka peluang terkait penyebaran budaya lintas sektor yang diinginkan terjadi lebih cepat
Meningkatnya masalah yang bersifat kompleks	→	Terhubung seluruh aspek – perubahan di satu area berdampak pada banyak area lainnya	→	Budaya yang diinginkan secara sadar dirancang dan disebarkan secara organik (natural)
Transparansi yang menguat dalam hubungan antara organisasi dan pegawai	→	Konsekuensi yang lebih besar untuk munculnya atribut budaya yang tidak sehat	→	Tersedianya landasan yang kuat untuk memperkuat/mendorong nilai-nilai budaya kerja dan penciptaan perubahan

#### 4.3.2. Lima Tahapan Menuju Transformasi Budaya

Proses perubahan budaya merupakan proses yang rumit sehingga visi, nilai, atribut, perilaku, dan faktor pendukung budaya yang dilakukan harus selaras. Lembaga atau unit harus berfokus pada satu atau dua atribut dan perilaku yang menjadi bagian dari transformasi budaya yang dilakukan. Untuk mengubah budaya, perilaku yang ditargetkan harus bergeser ke kebiasaan organisasi yang baru,

Dalam kajian transformasi budaya, Pemerintah Negara Bagian Queensland menilai bahwa kebiasaan adalah pilihan yang sengaja dibuat orang pada suatu saat dan kemudian berhenti memikirkannya, tetapi terus melakukannya, sering kali setiap hari. Perubahan mungkin tidak cepat dan selalu mudah, tetapi dengan waktu dan usaha, hampir semua kebiasaan dapat terbentuk kembali. Tidak ada satu formula untuk melakukan transformasi budaya. Namun proses yang dilakukan oleh internal Pemerintah Negara Bagian Queensland menunjukkan bahwa proses transformasi itu dapat dilakukan melalui melalui lima langkah:

1. *Current Culture State* (Deskripsi Kondisi Budaya Kerja yang Eksis).Beberapa aspek kunci terkait hal yang perlu digali terkait identifikasi kondisi budaya kerja yang eksis:
  - a. Apa strategi atau prioritas organisasi?
  - b. Bagaimana keadaan budaya kerja saat ini?
  - c. Seberapa positif dan sehatnya kondisi budaya kerja yang ada?
  - d. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat keberhasilan strategi?
  - e. Apa saja titik-titik tekanan ?
2. *Cultural Aspiration* (Identifikasi Aspirasi Stakeholder Mengenai Budaya Kerja)
3. *Target Behaviors* (Identifikasi Perilaku Kerja yang dapat Mendukung Implementasi Budaya Kerja)
4. *Reward and Reinforce New Habits* (Pemberian Reward dan Penguatan Kebiasaan-Kebiasaan Baru yang Mendukung Pelaksanaan Budaya Kerja)
5. *Evaluate Change* (Evaluasi Perubahan)

#### **4.4. Transformasi Budaya Pemerintah Kabupaten Banyuwangi**

Banyuwangi sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur berhasil menyita perhatian banyak kalangan atas berbagai prestasinya. Dibawah kepemimpinan Bupati Abdullah Azwar Anas yang dimulai pada 2010 telah mampu mengubah wajah Kabupaten Banyuwangi yang sebelumnya dikenal sebagai *kota santet*, kota terkotor, daerah dengan potensi rendah dan jauh dari ibukota (Surabaya) menjadi kota berbasis internet, kota wisata (*The Sunrise of Java*), kota festival, peraih adipura dan berbagai macam prestasi lainnya.

Transformasi budaya kerja di Banyuwangi diawali melalui upaya perubahan mindset dan culture set ASN. Beberapa nilai yang ditanamkan dalam konsolidasi birokrasi dilakukan melalui pelibatan PNS dalam pengambilan kebijakan publik, menempatkan birokrasi sebagai bagian dari solusi dan bukan problem, menyamakan gelombang antara pimpinan dengan bawahan. Salah satu prinsip yang seringkali disampaikan oleh Bupati Anas adalah Banyuwangi tidak butuh Superman tapi Banyuwangi butuh Superteam. Perubahan mindset dilakukan melalui intervensi yang mengubah sikap PNS melalui Program Pelatihan Motivasi untuk peningkatan mentalitas PNS dengan kegiatan diantaranya :

1. Training Center Character Building ESQ dengan menghadirkan Dr. (HC) Ary Ginanjar Agustian
2. Marketing “WOW” PNS oleh pakar marketing Hermawan Kertawijaya
3. Kuliah Birokrat Modern oleh pakar manajemen Rhenald Kasali
4. Ceramah motivasi yang disampaikan oleh Ustadz Yusuf Mansur

Berbagai kegiatan yang dilakukan ditambah dengan keteladanan yang dilakukan oleh Bupati Banyuwangi melalui prinsip-prinsip kepemimpinan yaitu :

1. Jurus Modal Sosial : Merangkul agar Energi Mengumpul
2. Jurus Inspirasi : Menginspirasi dengan Bukti
3. Jurus Kecepatan : Momentum untuk Mempercepat Eksekusi
4. Jurus Kolaborasi : Memberantas Sekat Birokrasi dengan Kolaborasi
5. Jurus Pemenang : Setiap Insan Harus Menjadi Pemenang

## 6. Jurusan Manusiawi : Memanusiakan ASN

Berbekal berbagai program dan kegiatan yang ada terbukti telah mengantarkan Banyuwangi sebagai salah satu kabupaten yang memiliki banyak prestasi. Keberhasilan tersebut tidak lepas dari sinergi dan kolaborasi yang dikembangkan oleh Bupati Banyuwangi Abdullah Azwar Anas. Dalam rangka peningkatan kualitas ASNnya, rekrutmen PNS di Banyuwangi menetapkan standar IPK Minimal 3,5 bagi para pelamar untuk jurusan arsitektur, akuntansi dan hukum.

## BAB 5

### ANALISA FAKTOR KUNCI PENINGKATAN TRANSFORMASI BUDAYA KERJA PROVINSI DKI JAKARTA

Dari hasil menganalisis elaborasi teori-teori yang dipaparkan di bab sebelumnya dan beberapa case study di perusahaan, daerah dan negara bagian lain maka dirumuskan beberapa faktor kunci peningkatan transformasi budaya kerja di Provinsi DKI Jakarta. Analisa pertama yaitu analisa organisasi (visi, misi dan nilai budaya kerja), analisa pertama dirasakan penting untuk melihat keselarasan antara ketiga hal tersebut. Analisa kedua adalah analisa pemimpin (Peran Yang Mengorkestrasikan Transformasi Budaya Kerja). Dirasa sangat penting melakukan analisis aspek ini, selain sebagai pembuat keputusan, di beberapa teori yang ditelaah bahwa pemimpin menjadi role model. Analisa ketiga yaitu analisa SDM (ketersediaan dan kemampuan ASN sebagai target perubahan). Analisa keempat dan kelima adalah analisa agen perubahan: ketersediaan dan kemampuan dan analisa aspek legal: produk hukum yang mengatur budaya kerja di Provinsi DKI Jakarta.

#### 5.1. Analisa Organisasi: Visi, Misi, dan Nilai Budaya Kerja Provinsi DKI Jakarta

Provinsi DKI Jakarta memiliki cakupan wilayah kerja yang cukup luas, terdiri dari 1 kabupaten administrasi (Kepulauan Seribu), 5 kota administrasi (Jakarta Selatan, Jakarta Timur, Jakarta Pusat, Jakarta Barat, Jakarta Utara), 44 kecamatan dan 267 kelurahan dengan sebaran sebagai berikut:

**Tabel 5.1 Pembagian Daerah Administrasi Menurut Kabupaten/Kota Administrasi di Provinsi DKI Jakarta**

<b>Kota/Kabupaten</b>	<b>Kecamatan (tahun 2020)</b>	<b>Kelurahan (tahun 2020)</b>
Kepulauan Seribu	2	6
Jakarta Selatan	10	65
Jakarta Timur	10	65
Jakarta Pusat	8	44
Jakarta Barat	8	56
Jakarta Utara	6	31

<b>Kota/Kabupaten</b>	<b>Kecamatan (tahun 2020)</b>	<b>Kelurahan (tahun 2020)</b>
<b>DKI Jakarta</b>	<b>44</b>	<b>267</b>

Sumber: bps.go.id (2021)

Sebaran wilayah kerja diatas dengan kepadatan penduduk di tahun 2020 adalah 14555,00 per km<sup>2</sup> dan jumlah penduduk 10562,09 (ribu), Provinsi DKI Jakarta mempunyai pandangan atau cita-cita yang ingin dicapai di masa depan yang tertuang dalam visi organisasi. Visi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yaitu Jakarta kota maju, lestari dan berbudaya yang warganya terlibat dalam mewujudkan keberadaban, keadilan dan kesejahteraan bagi semua. Dari visi tersebut, keadaan masa depan yang ingin dicapai oleh Provinsi DKI Jakarta tidak hanya gambaran untuk kota semata tetapi gambaran masa depan untuk warganya agar memperoleh keberadaan, keadilan dan kesejahteraan hidup. Selaras dengan visi tersebut, segala upaya akan dilakukan oleh Provinsi DKI Jakarta untuk mencapai visi tersebut yang tertuang dalam misi organisasi. Adapun misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut:

- Menjadikan Jakarta kota yang aman, sehat, cerdas, berbudaya, dengan memperkuat nilai-nilai keluarga dan memberikan ruang kreativitas melalui kepemimpinan yang melibatkan, menggerakkan dan memanusiakan
- Menjadikan Jakarta kota yang memajukan kesejahteraan umum melalui terciptanya lapangan kerja, kestabilan dan keterjangkauan kebutuhan pokok, meningkatnya keadilan sosial, percepatan pembangunan infrastruktur, kemudahan investasi dan berbisnis, serta perbaikan pengelolaan tata ruang
- Menjadikan Jakarta tempat wahana aparatur negara yang berkarya, mengabdikan, melayani, serta menyelesaikan berbagai permasalahan kota dan warga, secara efektif, meritokratis dan berintegritas
- Menjadikan Jakarta kota yang lestari, dengan pembangunan dan tata kehidupan yang memperkuat daya dukung lingkungan dan sosial
- Menjadikan Jakarta ibukota yang dinamis sebagai simpul kemajuan Indonesia yang bercirikan keadilan, kebangsaan dan kebhinekaan

Lima upaya diatas sekiranya dapat dilakukan dengan etos kerja pimpinan dan aparatur pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang tercermin dalam budaya kerja. Dalam tataran

organisasi, budaya kerja merupakan suatu komitmen organisasi, dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Dalam tingkatan individu atau kelompok, budaya kerja adalah sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (tertuang pada Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2021). Dengan demikian, budaya kerja berkaitan dengan perilaku pimpinan dan aparatur pemerintahan Provinsi DKI dalam menyelesaikan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan publik.

Saat ini peraturan terkait dengan budaya kerja tertuang dalam Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 tahun 2020 Tentang Budaya Kerja. Sebelum terbitnya peraturan tersebut, peraturan yang mengatur budaya kerja tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Dalam Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2015 tersebut menyebutkan nilai-nilai budaya dan perilaku kerja yang disingkat KITA sebagai berikut:

**Tabel 5.2 Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Kerja Provinsi DKI Jakarta (sesuai Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2015)**

<b>Nilai Budaya Kerja</b>	<b>Perilaku Kerja</b>
Komitmen melayani	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. responsif</li> <li>b. senyum, sapa, sopan dan santun</li> <li>c. peduli</li> </ul>
Integritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. jujur, etis dan dapat dipercaya</li> <li>b. tidak melakukan pungli dan korupsi</li> <li>c. menghindari benturan kepentingan</li> </ul>
Taat	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. disiplin</li> <li>b. mengutamakan kepentingan organisasi</li> <li>c. mengambil keputusan sesuai dengan lingkup kewenangan</li> </ul>
Akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. bekerja cerdas, ikhlas dan tuntas</li> <li>b. inovatif</li> <li>c. berbagi pengetahuan dan bersinergi</li> </ul>

Sumber: Peraturan Gubernur Nomor 27 Tahun 2015 (diolah kembali oleh peneliti, 2021)

Dalam perkembangannya, nilai-nilai budaya kerja (KITA) merasa perlu untuk dikembangkan, hal ini juga sejalan dengan komitmen Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menuju City 4.0 pada tahun 2022. Pada City 4.0, pola interaksi/hubungan antara pemerintah kota dan warga berupa kolaborasi dimana warga sebagai *co-creator* dan pemerintah kota sebagai kolaborator. Pola hubungan ini mengalami pergeseran dari dengan pola interaksi pemerintah kota dan warga di city 3.0 yaitu pola interaksi partisipasi dimana warga sebagai partisipan dan pemerintah kota sebagai fasilitator. Lebih jelasnya perkembangan pola interaksi warga dan pemerintah kota pada City 1.0, City 2.0, City 3.0 dan City 4.0 sebagai berikut:

**Tabel 5.3 Perkembangan Pola Interaksi Pemerintah Kota dan Warga Menuju City 4.0**

City 1.0	City 2.0	City 3.0	City 4.0
<ul style="list-style-type: none"> <li>● pola interaksi berupa sosialisasi</li> <li>● warga sebagai penghuni</li> <li>● pemerintah kota sebagai administrator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pola interaksi berupa konsultasi</li> <li>● warga sebagai konsumen</li> <li>● pemerintah kota sebagai penyedia jasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pola interaksi berupa partisipasi</li> <li>● warga sebagai partisipan</li> <li>● pemerintah kota sebagai fasilitator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● pola interaksi berupa kolaborasi</li> <li>● warga sebagai <i>co-creator</i></li> <li>● pemerintah kota sebagai kolaborator</li> </ul>

Sumber: Lokakarya Manajemen-Transformasi Budaya Kerja Pemprov DKI Jakarta (PWC, 2019), diolah kembali oleh peneliti, 2021)

Sejalan hal tersebut, diperkuat dengan hasil wawancara dengan Gubernur DKI Jakarta dalam rangkaian kegiatan Pengembangan Budaya Kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tahun 2019, Gubernur menghendaki Pemprov DKI untuk menjadi fasilitator lalu menjadi kolaborator. Di sisi lain, ditekankan pula visi untuk menjadikan publik bukan hanya sebagai penerima manfaat layanan publik namun naik tingkatan menjadi *resident, customer, participant* dan *co-creator*. Hal ini dipandang sebagai bagian dari cara Pemprov DKI untuk merespon lingkungan dan budaya yang senantiasa berubah, maka pola interaksi pun dianggap perlu untuk disesuaikan. Goal untuk menjadikan Jakarta sebagai City 4.0 menempatkan PNS di lingkungan Pemprov DKI sebagai service provider dan warga sebagai customer, maka pola interaksi yang dianggap ideal adalah konsultasi yang meningkat menjadi partisipasi hingga tahapan kolaborasi. Budaya baru yang harus dibangun adalah keterbukaan, mendengarkan solusi dari masyarakat, mengadopsi solusi dari masyarakat, mengerjakan bersama-sama. Lebih lanjut dikatakan bahwa nilai-nilai

budaya kerja KITA masih relevan, namun harus menghasilkan *new face of leadership* lebih banyak lagi untuk menjaga semangat sehingga nilai tersebut tidak dihilangkan namun diperluas dengan memasukan unsur-unsur kolaborasi dan inovasi.

Berangkat dari latar belakang bahwa Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berkomitmen menuju City 4.0 maka peraturan terkait dengan budaya kerja dirumuskan kembali dan diberlakukan Peraturan Gubernur Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja. Dengan menambahkan unsur kolaboratif dan inovatif menjadi nilai budaya kerja maka nilai-nilai budaya kerja Provinsi DKI Jakarta menjadi Berintegritas, Kolaboratif, Akuntabel, Inovatif dan Berkeadilan. Nilai-nilai budaya kerja tersebut masing-masing meliputi perilaku kerja. Berikut Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Kerja tersebut

**Tabel 5.4 Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Kerja Provinsi DKI Jakarta (sesuai dengan Peraturan Gubernur Nomor 54 Tahun 2020)**

<b>Nilai Budaya Kerja</b>	<b>Perilaku Kerja</b>
<p>Berintegritas</p> <p>Definisi: adanya keselarasan antara perkataan dan perbuatan dengan memegang teguh prinsip, aturan dan norma yang berlaku</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. jujur dan dapat dipercaya</li> <li>b. konsisten dan berani menegakkan kebenaran</li> <li>c. tulus melayani</li> <li>d. memenuhi komitmen</li> <li>e. berdedikasi tinggi</li> </ul>
<p>Kolaboratif</p> <p>Definisi: Bekerja sama dengan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama dengan membentuk tim dan membangun kemitraan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. saling percaya</li> <li>b. saling menghormati</li> <li>c. aktif dalam perbincangan tematik</li> <li>d. produktif dan kreatif menangani konflik</li> <li>e. mampu melakukan coaching dan mentoring</li> </ul>
<p>Akuntabel</p> <p>Definisi: Melaksanakan pekerjaan secara tuntas dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan target kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. bertanggungjawab</li> <li>b. profesional</li> <li>c. transparan</li> <li>d. cermat dalam bertindak</li> <li>e. dapat diandalkan</li> </ul>
<p>Inovatif</p> <p>Definisi: Menciptakan gagasan pembaharuan untuk meningkatkan mutu layanan melalui evaluasi, pemecahan masalah dan perbaikan secara terus menerus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. menyukai tantangan dan rasa ingin tahu yang tinggi</li> <li>b. berpikir diluar kebiasaan</li> <li>c. kreatif dan visioner</li> <li>d. terbuka terhadap masukan/kritik dan ide-ide baru</li> <li>e. mampu menciptakan ide-ide yang</li> </ul>

	orisinal
Berkeadilan Definisi: Kepedulian/kepekaan untuk memastikan hak berbagai pihak dapat terakomodasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. obyektif</li> <li>b. profesional</li> <li>c. mengedepankan kesejahteraan</li> <li>d. kesamaan hak</li> <li>e. mendorong kemajuan bersama</li> </ul>

Sumber: Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 (diolah kembali oleh peneliti, 2021)

Adanya Peraturan Gubernur Nomor 54 Tahun 2020, diharapkan pemerintah kota (pimpinan beserta aparatur) bekerja dengan menerapkan nilai-nilai budaya kerja yang tercermin dalam perilaku kerjanya. Memberikan unsur tambahan/penguatan kolaboratif dan inovatif di nilai budaya kerja yang baru agar “roda” pelayanan dapat berlari lebih cepat dan tepat. Penekanan dua nilai tersebut (kolaboratif dan inovatif) juga yang tim peneliti tawarkan dalam tujuan akhir pelaksanaan roadmap transformasi budaya kerja pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam 5 tahun. Tujuan akhir dari pelaksanaan roadmap transformasi budaya kerja tersebut adalah CBI-CS (Co-Brilliant and Innovative Civil Servant). Tujuan akhir CBI-CS meliputi empat nilai (berintegritas, akuntabel, berkeadilan dan inovatif) sebagai penyangga dan nilai kolaboratif sebagai perekatnya). Sesuai dengan artinya, filosofi dari CBI-CS sendiri yaitu gambaran masa depan bahwa ASN Pemerintah DKI Jakarta menjadi pelayan publik kolaboratif yang cemerlang/cerdas/gemilang dan inovatif. Kata “Brilliant” juga dapat diartikan berkilau. Lebih lanjut terkait roadmap transformasi budaya kerja di bab 6 (rekomendasi roadmap transformasi budaya kerja Provinsi DKI Jakarta).

## 5.2. Analisa Pemimpin: Peran Yang Mengorkestrasikan Transformasi Budaya Kerja

Salah satu tahapan penting dalam perubahan organisasi (*organizational change*) dalam Pemerintah Provinsi DKI Jakarta adalah terimplementasinya proses transformasi nilai-nilai budaya yang terjadi secara berkala. Adanya pandangan bahwa nilai-nilai budaya kerja atau organisasi yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan pencapaian visi organisasi, pada titik tertentu perlu dihentikan atau disesuaikan menjadi nilai-nilai baru yang lebih adaptif dan mempercepat organisasi terkait pencapaian kinerja (LAN, 2013).

Di sisi lain, secara konsep keberadaan nilai-nilai budaya kerja dan aspek kepemimpinan menjadi motor penting dalam mendorong keberhasilan organisasi. Menurut Larsson dan Vinberg (2010) menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada

perilaku kepemimpinan. Lebih lanjut, keduanya juga mendeskripsikan bahwa pemimpin yang memiliki visi yang kuat dapat memimpin dengan memberikan contoh dan menginspirasi orang atau subordinatnya. Dorongan yang kuat dari pimpinan dalam proses transformasi nilai budaya kerja terbukti menjadi faktor positif dan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Larsson & Vinberg, 2010).

Dalam konteks yang terjadi di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, Gubernur Anies Baswedan menyampaikan bahwa berdasarkan pengalaman dan sudut pandangan sebagai *leader*, ketika naik menjadi pimpinan baru untuk Pemprov DKI Jakarta pada tahun 2017 belum ditemukan kesepakatan yang kuat atas nilai yang mau dilaksanakan secara kolektif sebagai budaya. Hal ini yang mendorong perumusan kebudayaan di lingkungan Pemprov DKI Jakarta bersama dengan stakeholder lainnya. Perumusan tersebut akhirnya menghasilkan lima nilai, yakni integritas, akuntabel, kolaboratif, inovatif, dan berkeadilan (metro.tempo.co). Penguatan peran pemimpin dalam konteks pembentukan atau transformasi budaya kerja khususnya dalam konteks Pemprov DKI Jakarta diwujudkan dalam visi dan arahan Gubernur untuk untuk membiasakan nilai yang disepakati bersama. Setelah itu nilai-nilai yang disepakati harus dilaksanakan dalam keseharian sehingga menjadi budaya organisasi. Di sisi lain, Gubernur berpendapat bahwa seorang pemimpin terpilih akan menjalankan kewenangan di organisasinya dengan mengacu pada budaya atau kultur yang kuat. Kewenangan tersebut menurut Gubernur juga berlaku untuk pemimpin di birokrasi.

Gubernur Anies Baswedan menekankan bahwa nilai budaya kerja yang sebelumnya eksis dirasa masih relevan, namun harus menghasilkan *new face of leadership* yang lebih banyak lagi. Didorong keinginan untuk menjaga semangat seluruh pegawai Pemprov DKI Jakarta maka perumusan atau proses transformasi budaya kerja yang terjadi tidak serta merta menegasikan nilai-nilai sebelumnya namun diperluas dengan memasukan unsur-unsur kolaborasi dan inovasi (Laporan Budaya Kerja Pemprov DKI, 2019).

Jika dikaitkan dengan gaya kepemimpinan menurut Bass (1985), sekiranya terdapat dua gaya yang cukup menjadi padanan untuk mengorquestrasi transformasi budaya kerja yaitu, pemimpin transformatif dan pemimpin transaksional. Secara sederhana seorang pemimpin transaksional adalah pemimpinann yang berorientasi pada mekanisme timbal balik hasil kerja yang diberikan, capaian yang baik seorang pegawai dalam kinerjanya akan dikembalikan oleh pemimpin dalam bentuk pemberia penghargaan atas prestasi kerja yang dapat berupa insentif dan promosi. Sehingga pendekatan pola pemimpin transaksional

cenderung pragmatis terhadap *take and give approach*. Sementara itu tipe pemimpin transformasional merupakan tipe pemimpin yang cenderung memfokuskan pada penguatan hubungan yang harmonis dengan pegawai sebagai bentuk penguatan hubungan *positive dependency* antara bawahan dan atasan. Sehingga, pendekatan persuasive (sebagai role model) menjadi titik berat pemimpin transformasional untuk mendorong kinerja pegawai.

Kecenderungan berbagai penelitian, kedua tipe tersebut tidaklah menjadi dikotomi mana yang lebih baik antara satu dengan lainnya. Namun, yang tepat gaya kedua gaya pemimpin tersebut sangat disarankan untuk digunakan berdasarkan situasi dan kebutuhan. Sehingga, jika dikorelasikan pada konteks transformasi budaya kerja yang dapat mendorong dukungan dan percepatan pencapaian target penanaman nilai-nilai budaya kerja adalah tipe kepemimpinan transaksional. Hal ini didasari dengan hasil penelitian hubungan antara budaya kerja dan tipe kepemimpinan transformasional dan transaksional (Ali, dkk, 2015). Menunjukkan data bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional lebih kuat mempengaruhi budaya kerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dilatari dengan trend kelompok pegawai yang cenderung pada kelompok usia muda dan produktif dan jenis kelamin dari pemimpin yang didominasi oleh laki-laki. Sehingga pola pikir pragmatis dan rasional menjadi lebih terlihat dalam mewujudkan efektivitas penanaman budaya kerja di organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan Gubernur DKI Jakarta yang secara tidak langsung mengisyaratkan bahwa model kepemimpinan transaksional dapat mendorong percepatan internalisasi nilai-nilai budaya di Provinsi DKI Jakarta, dalam pernyataan berikut ini:

“Sistem dikoreksi, jenis apa yang kalau kita berhemat bisa mendapat insentif. Oleh karena itu kita ingin membangun sebuah kebiasaan yang nanti akan menjadi budaya melalui sistem ... Harapan ke depan adalah kita dapat menumbuhkan institusionalisasi atas reward punishment yang dapat membentuk perilaku. Institusionalisasi dapat membangun budaya” (Hasil Wawancara Gubernur DKI Jakarta – Bapak Anies Baswedan)

Dengan demikian, dalam kontek transformasi budaya kerja, tipe kepemimpinan transaksional cenderung cukup efektif untuk mendorong internalisasi dan percepatan pencapaian target dari transformasi budaya kerja.

### **5.3. Analisa SDM: Ketersediaan dan Kemampuan ASN sebagai Target Perubahan**

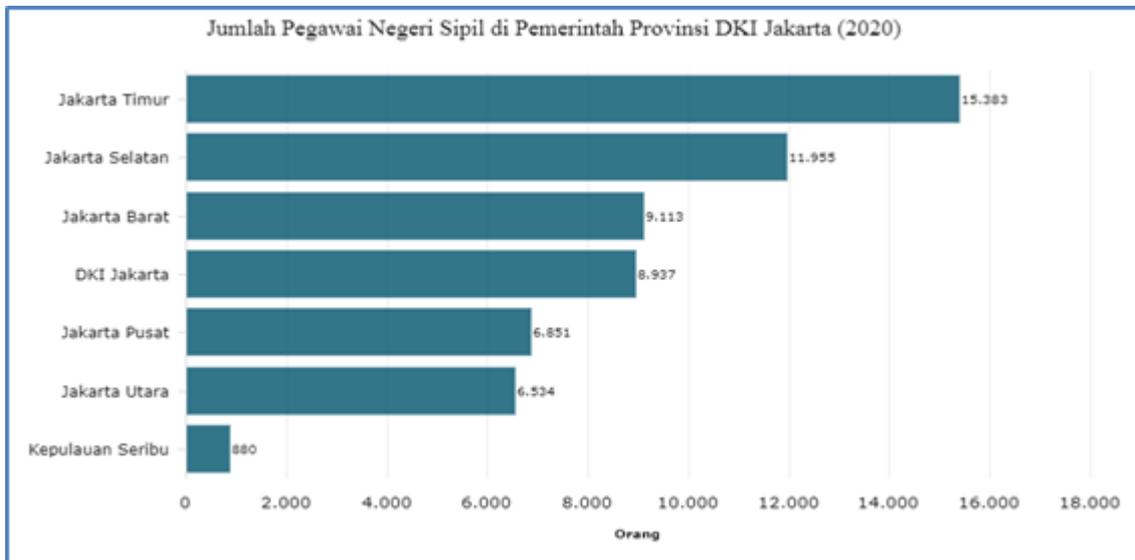
Sebagai kota dengan visi besar menuju City 4.0, aspek pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia yang optimal di dalam organisasi menjadi salah satu faktor krusial. Nilai-nilai budaya kerja yang up to date dan relevan dengan upaya pencapaian visi dan misi organisasi telah lama dianggap sebagai hal yang penting untuk dimiliki oleh sebuah organisasi (PWC, 2019). Sebagai sebuah institusi publik yang memiliki core atau tuisi utama sebagai pemberi layanan bagi masyarakat, maka seluruh pekerjaan yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berkaitan langsung dengan masyarakat dan dikerjakan atas nama organisasi bukan oleh perorangan.

Lebih lanjut, pada tataran praktik banyak ditemukan kondisi saat seorang pegawai sebagai representasi organisasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta harus berhadapan dengan keadaan yang tidak selalu ditemui dalam teks buku dan peraturan-peraturan. Hal tersebut menciptakan ruang bagi judgement dan wisdom yang perlu diisi oleh nilai-nilai budaya untuk mengarahkan langkah dan keputusan yang akan diambil, yaitu keputusan yang benar/sejalan dengan aturan yang berlaku serta dapat memberikan dampak yang baik bagi proses pelayanan publik. Proses transformasi budaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui diterbitkannya Keputusan Gubernur Nomor 54 Tahun 2020 merupakan bagian respon dari monitoring dan evaluasi internal lembaga terkait relevansi nilai budaya kerja dengan akselerasi pencapaian visi dan misi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Proses transformasi nilai-nilai budaya kerja yang dilakukan merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia strategik dalam sebuah organisasi. Sejak 1990-an konsep mengenai tata kelola SDM strategik telah menekankan pada pendekatan proaktif, terintegrasi, dan berbasis nilai (Schuler, 1992). Fernandez dan Gardey (2005) mendefinisikan HRM strategis sebagai "rangkaiannya praktik, kebijakan, dan strategi yang terintegrasi di mana organisasi mengelola modal manusia mereka yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi organisasi, konteks organisasi, dan konteks sosial ekonomi."

Ditinjau dari kondisi pengelolaan sumber daya manusia eksisting, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat total pegawai negeri sipil (PNS) di sejumlah kementerian dan lembaga per Juni 2019 di seluruh Indonesia mencapai 4,28 juta orang. Lebih lanjut laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN) menunjukkan, 77,4% PNS berada di instansi daerah dan 22,6% di instansi pusat. Sebagai catatan jumlah PNS terbanyak dari total keseluruhan jumlah PNS di Indonesia berada di bawah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Data tahun

2020 menunjukkan bahwa terdapat 59,7 ribu (tepatnya 59.651) Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Persebaran terbanyak terdapat di Jakarta Timur dengan jumlah 15,4 ribu PNS dan Jakarta Selatan 12 ribu PNS. Sementara jumlah paling sedikit berada di Kepulauan Seribu sebanyak 880 PNS. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah PNS perempuan lebih banyak daripada laki-laki. Jumlah PNS perempuan sebanyak 32 ribu, sedangkan laki-laki 27,6 ribu.



**Gambar 6. Jumlah PNS Pemerintah Provinsi DKI Jakarta per 2020**

Sumber: Katadata, 2020

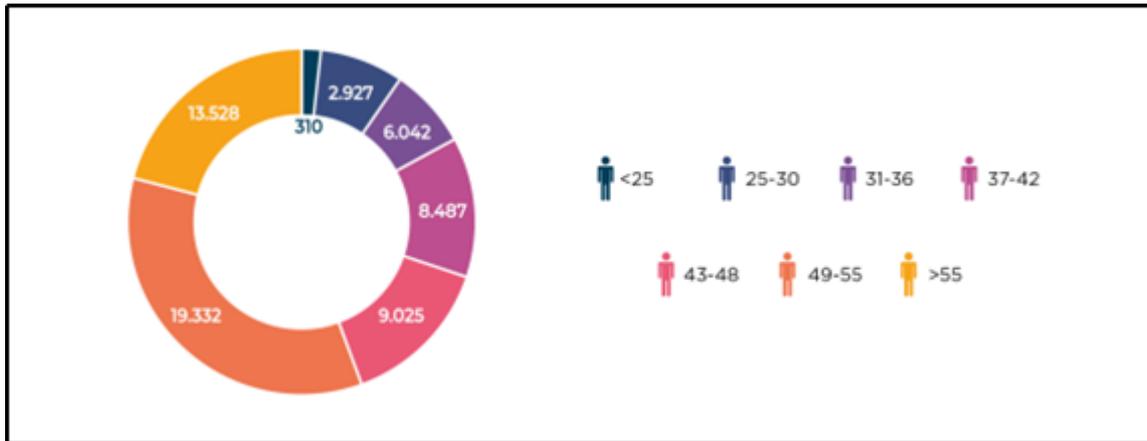
Dalam menunjang Visi dan Misi Kepala Daerah serta untuk mencapai target berdasarkan RPJMD Tahun 2017-2022, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta didukung oleh PNS yang memiliki latar belakang yang cukup beragam. Data Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI menunjukkan bahwa dari 59.651 PNS yang ada, sebanyak 50% memiliki jabatan fungsional, 42% menempati jabatan staf atau administratif dan sebesar 8% PNS Pemprov DKI menduduki jabatan eselon yang tersebar di berbagai tingkatan eselonisasi.



**Gambar 7. Persentase PNS Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Jabatan per 2020**

Sumber: BKD Provinsi DKI Jakarta, 2020

Berdasarkan usia hasil pendataan yang dilakukan di internal Pemprov DKI menunjukkan bahwa mayoritas PNS yang bekerja didominasi oleh pegawai yang berusia 49 sampai dengan 55 tahun dengan jumlah 19.332 pegawai dengan persentase sebesar 32,41%. Pada peringkat selanjutnya pegawai yang berusia lebih dari 55 tahun mencapai 22,68% atau sebesar 13.528 orang disusul oleh profil pegawai dengan rentang usia 43-48 tahun dan yang paling sedikit dengan persentase hanya 0,52% mewakili pegawai dengan usia di bawah 25 tahun. Dominasi pegawai pada rentang usia 49 tahun ke atas menjadi aspek yang perlu dikelola secara strategis. Dalam proses transformasi nilai-nilai budaya kerja kelompok usia tertentu dianggap lebih resisten dalam melakukan perubahan karena preferensinya terhadap status quo. Namun di sisi lain hal ini juga menjadi peluang dalam memperkaya implementasi transformasi nilai-nilai budaya baru dengan asumsi kelompok usia matang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih advance untuk merespon dinamika lingkungan organisasi.



**Gambar 8. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Berdasarkan Usia**

Sumber: LAKIP Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020

Hal ini seperti yang terjadi pada proses transformasi budaya kerja di Negara Bagian Queensland di Australia. Hasil kajian internal Pemerintah Negara Bagian Queensland menunjukkan bahwa disrupsi yang berasal dari variasi jenis atau latar belakang pegawai atau adanya dominasi dari satu kategori tertentu akan membuka kesempatan untuk penciptaan perilaku dan pola pikir yang tersebar secara natural. Proses perubahan budaya merupakan proses yang rumit sehingga visi, nilai, atribut, perilaku, dan faktor pendukung budaya terutama kaitannya mengenai pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan harus selaras.

#### **5.4. Analisa Agen Perubahan: Ketersediaan dan Kemampuan**

Agen perubahan didefinisikan sebagai pihak yang menginisiasi terjadinya perubahan (utamanya berkaitan dengan budaya) dalam suatu organisasi (Cohen, 2006). Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa agen perubahan merupakan pionir/pelopor dari perubahan tersebut. Agen perubahan dalam budaya kerja di lingkungan Provinsi DKI Jakarta maka agen perubahan adalah pegawai negeri sipil terpilih yang menjadi pelopor perubahan dan sekaligus dapat menjadi contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya (Peraturan Gubernur Nomor 54 Tahun 2020). Pada peraturan gubernur tersebut dipaparkan lebih lanjut persyaratan dan kriteria agen perubahan yaitu: (a) berstatus sebagai pegawai negeri sipil (b) tidak sedang menjalani hukuman disiplin pegawai © bertanggung jawab atas setiap tugas yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya (d) taat terhadap aturan disiplin dan kode etik

pegawai serta konsisten dalam penegakan aturan disiplin dan kode etik (e) mampu memberikan pengaruh positif bagi lingkungan organisasinya dan, (f) inovatif dan proaktif dalam pelaksanaan tugas fungsi dan upaya peningkatan kualitas pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Selanjutnya pembentukan agen perubahan di lingkungan Provinsi DKI Jakarta diatur dalam Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 21 Tahun 2021 tentang Agen Perubahan Tahun 2020-2022. Dalam Keputusan Gubernur tersebut disebutkan bahwa tugas menjadi agen perubahan yaitu (a) melaksanakan sosialisasi, membantu terlaksananya proses perubahan pada masing-masing perangkat daerahnya; (b) menjadi panutan (*role model*) dalam penerapan budaya kerja dalam setiap aktivitas di lingkungan kerjanya; © mendorong inovasi pengembangan budaya kerja; (d) membantu Kepala Perangkat Daerah dalam melaksanakan internalisasi dan pengembangan budaya kerja; (e) melaksanakan program pengembangan melalui program budaya. Melihat tidak mudahnya tugas menjadi seorang agen perubahan seyogyanya pemilihan agen perubahan melibatkan berbagai indikator dalam proses *assessment*. Hal ini sejalan dengan ciri seorang yang harus dimiliki agen perubahan menurut Cohen (2006) menyebutkan bahwa setidaknya terdapat sejumlah ciri utama agen perubahan, yaitu: (1) berani untuk melakukan perubahan; (2) fleksibel dalam menghadapi perubahan; (3) berani menghadapi resistensi terhadap perubahan; (4) memiliki kemauan yang tinggi untuk belajar; (5) kerendahan hati untuk menerima apabila perubahan tidak sesuai dengan rencana; serta (6) kemampuan berpikir kritis untuk menyelesaikan masalah yang muncul apabila perubahan tidak berhasil.

Dalam keputusan gubernur tersebut menetapkan 30 nama ASN pada masing-masing perangkat daerah sebagai agen perubahan, tetapi kondisi saat ini agen perubahan berjumlah 29 dikarenakan 1 agen perubahan meninggal dunia. Penetapan menjadi agen perubahan tersebut berdasarkan penunjukan atau penugasan dari pimpinan puncak. Penugasan merupakan hak mutlak menerima keputusan tersebut. Dari laporan kajian program kerja agen perubahan khusus Ibukota Jakarta, diperoleh hasil bahwa kemampuan kognisi, afeksi dan psikomotorik agen perubahan dalam memetakan proses pembelajaran nilai budaya kerja berdasarkan Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta dapat dikatakan baik. Dari kajian tersebut diperoleh pula hasil dari pertanyaan terkait dengan kesiapan agen perubahan untuk menjadi *role model* perubahan yaitu 86% bersedia dan 14% tidak bersedia. Dari hasil tersebut dapat menjadi bentuk kritik yang membangun untuk proses

pemilihan atau penetapan agen perubahan selanjutnya di lingkungan Provinsi DKI Jakarta. Penetapan awal 30 agen perubahan pada masing-masing perangkat daerah dirasakan sangat berat dilakukan sendiri sehingga rekomendasi yang diberikan dari kajian tersebut salah satunya adalah memberikan penguatan tim perubahan melalui penetapan *change sponsor*, *change agent*, *change leader* dan *change member* (lebih lengkap terkait dengan agen perubahan terdapat pada laporan kajian program kerja agen perubahan DKI Jakarta).

### **5.5. Analisa Aspek Legal: Produk Hukum yang Mengatur Budaya Kerja di Provinsi DKI Jakarta**

Budaya kerja merupakan salah satu komponen dasar yang dibutuhkan dalam mendorong percepatan peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki profesionalitas dan *culture-set*. Adapun kapasitas tersebut dapat membentuk integritas dan kinerja ASN yang semakin baik. Hal tersebut selaras dengan kondisi yang diharapkan dari perwujudan *grand design* reformasi birokrasi 2010 – 2025 yaitu tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang profesional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Dengan memberikan kontribusi nyata pada capaian kinerja pemerintahan dan pembangunan nasional dan daerah. Oleh karena itu, aktualisasi membentuk budaya kerja yang profesional dan berintegritas tidak dapat dihindari pada tatanan aparatur pemerintahan di tingkat daerah/lokal. Hal ini berlaku untuk seluruh pegawai perangkat daerah di Indonesia, sehingga tidak terkecuali di Ibukota Negara yaitu Provinsi DKI Jakarta. Terdapat delapan turunan produk hukum yang mengatur budaya kerja di Provinsi DKI Jakarta, yaitu:

1. Undang–Undang Nomor 29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia;
2. Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015;
4. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;

5. Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;
6. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 256 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah;
7. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 27 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;
8. Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja.

Berikut ini deskripsi analisis substansi pengaturan tentang budaya kerja pada delapan produk hukum tersebut. Pertama, pada Undang–Undang Nomor 29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia, memuat pengaturan dasar mengenai kewenangan Gubernur baik sebagai Kepala Daerah maupun Wakil Pemerintah Pusat untuk membuat peraturan yang tertuang dalam Pasal 1 ayat (15) berbunyi “Peraturan Gubernur adalah peraturan yang ditetapkan oleh Gubernur untuk melaksanakan peraturan daerah dan peraturan perundang undangan”. Pengaturan pada pasal tersebut sesuai dengan runutan pedoman payung hukum tentang budaya kerja pada pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang dilegalisasikan melalui produk hukum berupa Peraturan Gubernur yaitu, Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja. Dengan demikian Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah menaati peraturan yang tertuang dalam dalam pasal tersebut.

Produk hukum kedua adalah Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam UU tersebut pengaturan mengenai Budaya Kerja dinyatakan secara implisit pada BAB terkait pengembangan karier, penilaian kinerja dan disiplin. Masing-masing dari BAB tersebut spesifik dibunyikan dalam tiga pasal berikut ini:

1. Pasal 69, Ayat (1)

“Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah”. Dalam Pasal 69, Ayat (1) memiliki intisari bahwa pengaturan mengenai budaya kerja dikaitkan dengan bagaimana pengembangan

karier PNS dapat disesuaikan dengan kebutuhan pemerintah (dalam hal ini sesuai dengan fokus kajian yaitu DKI Jakarta), sehingga Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memperoleh keleluasaan untuk membentuk pola pengembangan karir PNS Daerah berdasarkan nilai-nilai budaya kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah

## 2. Pasal 75, Ayat (1)

“Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing”. Pada Pasal 75, Ayat (1) mengisyaratkan bahwa budaya kerja dapat dinilai oleh atasan yang berwenang untuk melakukan penilaian kinerja PNS di pemerintah Daerah. Sehingga, dalam konteks DKI Jakarta Gubernur dan bagian yang berwenang atas pengendalian kepegawaian memiliki otoritas untuk menyusun penilaian kinerja PNS yang mengandung unsur-unsur nilai budaya kerja yang ditetapkan.

## 3. Pasal 86, Ayat (1)

“Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS”. Dalam Pasal 86, Ayat (1) mengisyaratkan bahwasanya kedisiplinan PNS perlu disesuaikan dengan pematuhan tata tertib dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Sehingga, melalui upaya kepatuhan akan tata tertib ketika melaksanakan tugas (misalnya memberikan pelayanan publik) dapat mengadopsi berbagai nilai budaya kerja yang telah ditetapkan.

Kemudian pada produk hukum yang ketiga yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015, amanat pengaturan budaya kerja dituangkan dalam BAB Penataan Daerah pada Pasal 31, ayat (2) yang berbunyi:

“Penataan Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan untuk: a. mewujudkan efektivitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah; b. mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat; c. mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik; d. meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan; e. meningkatkan daya saing nasional dan daya saing Daerah; dan f. memelihara keunikan adat istiadat, tradisi, dan budaya Daerah.”

Secara implisit dasar pengaturan budaya kerja dapat terlihat pada ayat (1) huruf a, c, d, dan e. Sehingga, dalam konteks DKI Jakarta pengaturan pada pasal tersebut dipahami dengan

pemikiran bahwasannya budaya kerja yang dibangun oleh Pemprov pada gilirannya sebagai bentuk amanat UU Pemda untuk menata daerah dengan mengedepankan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah, kualitas pelayanan publik, kualitas tata kelola pemerintah, dan peningkatan daya saing daerah.

Keempat, diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang secara tersurat mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*). Amanat tersebut didasari oleh pertimbangan untuk pencapaian penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik. Sehingga melalui Peraturan Presiden tersebut Pemprov DKI Jakarta memiliki pertimbangan mendasar untuk membangun budaya kerja yang dapat mendukung terwujudnya agenda Reformasi Birokrasi hingga tahun 2025. Pengaturan dalam Perpres ini mendorong Pemprov DKI untuk membentuk budaya kerja (*culture-set*) birokrat yang mendukung birokrasi lebih efisien, efektif dan produktif, dan profesional. Sehingga doktrinasi dari budaya kerja yang telah diberikan dapat tertanam dan terpolarisasi pada *mindset* untuk sebagai *public servant for better performance by outcome oriented*.

Kelima, pengaturan Budaya Kerja dapat dilihat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Ketentuan produk hukum ini secara tersurat diamanatkan untuk keseluruhan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah di Indonesia. Adapun pengaturannya berbunyi pada Pasal 1 Ayat (1), (2), dan (3) yaitu: “Pedoman Pengembangan Budaya Kerja digunakan bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk: (1) Membantu pengembangan budaya kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi; (2) Membantu Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan masing-masing agar dapat meningkatkan kinerja untuk mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi; dan (3) Memberikan panduan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan pengembangan budaya kerja.”

Permen PAN RB No.39/2010 tersebut didasari oleh pertimbangan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang mengamanatkan salah satu area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi adalah pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*), dan peraturan ini menjadi acuan

(pedoman) bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam melakukan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur. Sehingga, dalam membentuk budaya kerja Provinsi DKI, Pemprov DKI perlu mengadaptasi berbagai pengaturan yang tertuang dalam pedoman pengembangan budaya kerja untuk Pemerintah Daerah.

Selanjutnya pada produk hukum yang keenam yaitu Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 256 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah. Dalam pergub tersebut pengaturan mengenai budaya kerja dituangkan dalam empat pasal yaitu:

1. Pasal 28, ayat (2 ),

huruf o: “penyusunan rumusan kode etik, budaya kerja dan etos kerja pegawai; dan huruf p penyelenggaraan monitoring dan evaluasi penerapan kode etik, budaya kerja dan etos kerja pegawai;”

2. Pasal 31, ayat (3),

huruf h: “menyusun dan mengembangkan budaya kerja dan etos kerja pegawai”; dan

huruf i: “melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi penerapan budaya kerja dan etos kerja pegawai”

3. Pasal 33, ayat (2),

huruf q: “pelaksanaan monitoring dan evaluasi penerapan kode etik, budaya kerja dan etos kerja pegawai pada lingkup wilayah Kota Administrasi”

4. Pasal 39, ayat (3),

huruf d: “melaksanakan monitoring dan evaluasi penerapan kode etik, budaya kerja dan etos kerja pegawai pada lingkup wilayah Kota Administrasi”

Keempat pasal tersebut merupakan cerminan dari fungsi dan kewenangan yang dimiliki oleh Bidang Pengendalian BKD, Subbidang Kinerja Pegawai, Suku Badan Kota, dan Sub Bidang pengendalian pegawai di Lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Sehingga, melalui pengaturan ini Pemprov DKI Jakarta telah memperlihatkan bahwa aspek budaya

kerja menjadi salah satu unsur penting untuk memastikan kualitas kinerja (profesionalitas) dan perilaku taat etika administrasi (integritas), yang dinilai melalui mekanisme monitoring dan evaluasi budaya kerja dan etos kerja pegawai di Lingkungan Pemprov DKI Jakarta.

Pada produk hukum yang ketujuh yaitu Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 27 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, pengaturan mengenai Budaya kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berpedoman pada indikator perilaku budaya kerja dengan nilai-nilai Komitmen Melayani, Integritas, Taat dan Akuntabel (KITA). Produk hukum ini merupakan pengaturan yang dibuat sebagai optimalisasi kinerja dan upaya menumbuh kembangkan nilai-nilai budaya kerja sebagaimana diamanatkan oleh produk hukum atasannya, sehingga dibentuklah landasan hukum mengenai Budaya Kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Namun demikian produk hukum ini diperbaharui dengan perumusan Kembali pengaturan budaya kerja di tahun 2020 yang menghasilkan produk hukum Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja. Lebih lanjut, produk hukum tersebut akan dibahas kemudian.

Peraturan kedelapan yaitu Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja yang merupakan panduan dan acuan yang spesifik, taktis dan komprehensif untuk pengembangan budaya kerja di Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta. Salah satu landasan produk hukum ini adalah berdasarkan Rencana Kerja Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2019 dan untuk mendukung peningkatan kinerja yang lebih baik melalui penanaman Nilai-Nilai Budaya Kerja. Sehingga urgensi untuk melakukan validasi, aktualisasi dan internalisasi nilai-nilai budaya kerja Pegawai Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menjadi sangat dibutuhkan. Hal ini bermanfaat untuk mempercepat peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik yang sesuai dengan agenda reformasi birokrasi. Tidak hanya mendefinisikan ruang lingkup dari budaya kerja, akan tetapi produk hukum ini juga menetapkan ketentuan tentang agen perubahan sebagai katalisator aktif yang dapat menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja yang disusun. Jika di tahun 2015 terdapat empat nilai budaya kerja DKI, maka di tahun 2020 nilai budaya kerja yang ditetapkan dalam Pergub No.54/2020 tersebut menetapkan lima nilai budaya kerja yaitu, berintegritas; kolaboratif; akuntabel; inovatif; dan berkeadilan (secara rinci definisi dan perilaku kerja setiap nilai telah dideskripsikan pada tabel 5.4).

## BAB 6

### REKOMENDASI ROADMAP TRANSFORMASI BUDAYA KERJA PROVINSI DKI JAKARTA

Roadmap bermanfaat sebagai arah petunjuk untuk mencapai tujuan dalam periode satuan waktu tertentu. Sehingga roadmap transformasi budaya kerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merupakan panduan bagi Pemprov DKI untuk melaksanakan berbagai program dan strategi untuk menciptakan *Collaborative-Brilliant and Innovative Civil Servant (CBI-CS)*. Roadmap yang disusun merupakan hasil elaborasi dan sintesis dari telaah *benchmarking* di berbagai negara (kota-kota besar) dan instansi publik/swasta. Selain itu roadmap ini juga mengacu pada hasil analisis kajian pada aspek organisasi, aspek sumber daya manusia (SDM), aspek pemimpin, aspek agen perubahan, dan aspek legal. Pada desain roadmap transformasi budaya kerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, tim peneliti merancang tahapan pelaksanaan roadmap untuk jangka waktu lima (5) tahun seperti terlampir di bawah ini.



**Gambar 9. Desain Roadmap Transformasi Budaya Kerja  
Pemerintah Provinsi DKI Jakarta**

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

Deskripsi tahapan lebih lanjut dari setiap tahapan diatas dijelaskan sebagai berikut:

### **Tahun 1 (Internal Examining)**

Pada tahapan ditahun pertama terdapat tiga kegiatan yang difokuskan untuk dilakukan yaitu 1) Re-evaluasi budaya kerja sebelumnya; 2) Pembuatan peraturan teknis implementasi budaya kerja; dan 3) Penguatan agen perubahan. Pada poin pertama, Pemprov DKI Jakarta perlu melakukan penilaian kembali terhadap implementasi budaya kerja yang telah dilakukan sebelumnya, misalnya saja budaya kerja pada tahun 2015 dengan nilai KITA. Evaluasi ini bermanfaat sebagai pembelajaran mengenai kekuatan dan kelemahan dalam menanamkan nilai-nilai budaya di lingkungan pegawai Pemprov DKI Jakarta. Lalu, poin kedua terdapat kebutuhan peraturan yang lebih teknis/taktis untuk menyempurnakan pedoman budaya kerja di Pergub No. 54/2020, misalnya saja Pemprov DKI perlu melakukan penyusunan target/outcome yang diharapkan dari setiap nilai budaya yang ditetapkan. Dengan adanya penentuan target/outcome setiap nilai budaya kerja dapat membantu membangun instrumen evaluasi program aksi/kerja dari setiap nilai budaya. Lalu, pada poin ketiga, penguatan agen perubahan dapat dilakukan melalui pembentukan mekanisme '*change sponsor*' dan '*team leader*' (yang dibawah oleh agen perubahan). Selain itu penguatan peran agen perubahan ini dapat berdampak signifikan terhadap fungsi mereka sebagai contoh dan panutan dalam berperilaku yang mencerminkan integritas dan kinerja yang tinggi di lingkungan organisasinya.

### **Tahun 2 (Internalization and Designing)**

Pada tahun kedua terdapat dua fokus kegiatan yang perlu dilakukan, yaitu: 1) Internalisasi mengenai substansi dari 5 nilai-nilai yang akan dibudidayakan di Budaya Kerja DKI; dan 2) Merancang program aksi nilai budaya kerja Pemerintah provinsi DKI Jakarta. Pada poin satu peran sentral berada pada 'agen perubahan', sehingga diperlukan pemutakhiran pengetahuan dan kemampuan (misalnya melakukan *in-house training* untuk keseluruhan agen perubahan) dari setiap agen perubahan untuk mempersuasikan lingkungan kerja dia berada dan secara meluas kepada para pegawai Pemprov DKI. Sementara itu, untuk poin kedua dapat terealisasi dengan menyusun secara sistematis alur proses dari aksi berbagai program kegiatan yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk menanamkan nilai budaya, terkhusus program inovatif yang ditawarkan oleh para agen

perubahan untuk mendorong internalisasi nilai budaya kerja. Salah satu program aksi yang perlu perhatian khusus adalah program kaderisasi untuk mencetak agen perubahan yang baru, misalnya dengan kegiatan pendampingan kepada ‘agen perubahan baru’ yang sudah ditargetkan. Pada tahap kedua, agen perubahan sudah mulai memainkan perannya baik dalam tahapan internalisasi nilai budaya kerja maupun merancang program aksi. Terkait dengan hal program-program internalisasi dapat ditinjau lebih jauh pada laporan kajian program agen perubahan DKI Jakarta. Rancangan program aksi pun, agen perubahan merancang berbagai program aksi baik untuk perseorangan maupun unit. Program aksi yang ditawarkan seperti program gagasan inovasi, program duta budaya, dan variasi program aksi lainnya.

### **Tahun 3 (Growth and Reinforcement)**

Tahun ketiga pelaksanaan roadmap transformasi budaya kerja di lingkungan Pemprov DKI Jakarta ditandai dengan pembekalan/penguatan terkait dengan rencana implementasi program aksi budaya kerja DKI Jakarta. Sasaran penguatan rencana implementasi program aksi ditujukan secara umum untuk seluruh pegawai di lingkungan Pemprov DKI Jakarta dan secara khusus menyoal para Agen Perubahan sebagai motor perubahan. Program pembekalan dan penguatan ini dimaksudkan untuk menyiapkan ASN lebih baik mengimplementasikan nilai budaya kerja yang nantinya dikuatkan dengan diadakannya berbagai program aksi di tahun keempat. Program pembekalan dan penguatan disini dapat dilakukan diantaranya melakukan webinar/seminar/pelatihan terkait dengan berbagai program inovasi atau program kolaboratif. Di tahun ketiga sama halnya dengan di tahun kedua, agen perubahan merupakan titik sentral yang mengakomodir berbagai program.

### **Tahun 4 (Acceleration)**

Pada tahun keempat program akselerasi dapat dilakukan dengan merencanakan dan melaksanakan berbagai program aksi yang dapat mempercepat pengadopsian nilai-nilai budaya kerja. Program aksi ini sebagai wadah simulasi nilai-nilai budaya kerja sehingga nilai budaya kerja tidak hanya diketahui dan dihafal semata tapi terimplementasi. Aktualisasi program aksi yang dapat dilakukan dengan membagi dua segmen target, yaitu target individu dan organisasi. Pada tahapan ini dapat dilakukan dengan penegakan mekanisme *reward* dan *punishment* secara merata kepada seluruh aparatur daerah di Pemprov DKI. Pemberlakuan mekanisme tersebut disertai dengan pengawasan yang sistematis dan hirarkis. Program aksi ini sebagai bentuk kepatuhan untuk mengadopsi nilai

budaya kerja dalam tindakan keseharian saat bekerja. Program aksi dapat diimplementasikan baik pada level individu dan organisasi /unit kerja. Misalnya, suatu dinas memiliki target untuk membuat luaran berupa kampanye nilai budaya kerja yang telah diimplementasikan melalui Konten Video Nilai Budaya Kerja DKI Jakarta, Program tersebut perlu dinilai dalam mencapai outcome yang ditargetkan, sehingga tidak hanya secara formalitas dijalankan saja. Agen perubahan di tahapan keempat memiliki posisi sentral dalam mengkomodir implementasi program aksi.

### **Tahun 5 (Results and Evaluation)**

Pada tahun terakhir (tahun kelima) merupakan tahapan *result* dan *evaluation*. Pada tahapan ini sudah diketahui hasil dari berbagai program yang diimplementasikan dari setiap tahapannya seperti pemenang dari berbagai program aksi yang dijalankan, duta budaya, dan program lainnya yang dirancang oleh agen perubahan. Selain hal tersebut, tahapan di tahun kelima merupakan tahapan evaluasi. Pada tahapan evaluasi peneliti merekomendasikan untuk perlu dibentuknya tim penilai yang terdiri dari para PIC implementasi penerapan nilai budaya kerja dan pimpinan terkait yang berasal dari internal Pemprov DKI serta melibatkan pihak luar/eksternal instansi seperti *expert/independent consultant* atau perguruan tinggi agar evaluasi yang dilakukan bersifat objektif. Tim penilai perlu duduk bersama untuk merumuskan instrumen penilaian dan melakukan penilaian bersama. Evaluasi dilakukan untuk menilai secara keseluruhan tahapan transformasi budaya nilai kerja setiap tahunnya. penilaian nantinya juga akan menghasilkan faktor-faktor pendukung dan faktor penghambat selama tahapan roadmap berlangsung. Evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai rekomendasi perbaikan di tahun berikutnya.

Desain roadmap transformasi budaya kerja yang ditawarkan diatas, diharapkan dapat dilaksanakan berkesinambungan di setiap tahunnya. Meskipun di setiap tahun terdapat program yang lebih ditekankan untuk diimplementasikan, pelaksanaan sosialisasi dan internalisasi tetap dilakukan di setiap tahunnya dengan persentase porsi yang lebih kecil. Pelaksanaan desain roadmap diatas memerlukan partisipasi, dukungan dan kesiapan semua pihak (baik pimpinan, agen perubahan maupun ASN sebagai target perubahan) agar tujuan akhir yang ingin CBI-CS (Collaborative Brilliant Innovative-Civil Servant) terwujud.

## DAFTAR REFERENSI

### Buku dan Artikel:

Ali, N. M., Jangga, R., Ismail, M., Kamal, S. N. I. M., & Ali, M. N. (2015). Influence of leadership styles in creating quality work culture. *Procedia Economics and Finance*, 31, 161-169.

Al-Najem, M., Dhakal, H., & Bennett, N. (2012). The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model. *International Journal of Lean Thinking*, 3(1), 119-138.

Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. Free Press. New York. NY.

Burduş, E.; Căprărescu, G.; Androniceanu, A.; Miles, M., (2003) *Managementul schimbării organizaționale, 3rd Edition*, Bucharest: Economică

Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*. London : Sage Publication, Inc.

Darto, M. (2013). Transformasi Budaya Organisasi LAN. *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3).

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press.

Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence* , 21 (3), 317-334.

Lewin, K. (ed.) (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers by Kurt Lewin*,(UK edition published 1952, ed. Dorwin Cartwright). London: Tavistock.

Lubis, Hari., & Martani Huseini. (2009). *Pengantar Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia

Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore* (English version). World Scientific.

Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko., Hirata, Toru., (2008) *Managing Flow : A Process Theory of Knowledge-Based Firm*, Palgrave MacMillan

Neuman, Lawrence W. (2006). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches (6th ed.)*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

Palmer, I., Dunford., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. Singapore: McGraw-Hill 2nd Edition.

Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: *Challenges for future research*. *Academy of management journal*, 44(4), 697-713.

Prasetya, Agustian B. (2002). *Manajemen Pengetahuan: Konsepsi Dasar dan Aplikasi Mengelola Pengetahuan Manusia di Sektor Publik, Swasta dan Pendidikan*. Tangerang: Mahara Publishing

PWC. (2019). *Laporan Validasi Nilai-Nilai Perilaku Utama Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*. Jakarta: PWC

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4). New Jersey: Pearson Education.

### **Produk Hukum:**

Undang–Undang Nomor 29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia;

Undang–Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015;

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025;

Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja;

Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 256 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah;

Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 27 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta;

Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 tentang Budaya Kerja.

**Publikasi elektronik:**

[bps.go.id](http://bps.go.id)