



SALINAN

KEPUTUSAN KEPALA PERPUSTAKAAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 127 TAHUN 2019
TENTANG
PENERAPAN BUDAYA KERJA
DI LINGKUNGAN PERPUSTAKAAN NASIONAL
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA PERPUSTAKAAN NASIONAL REPUBLIK INDONESIA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah terutama menyangkut aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang Perpustakaan maka diperlukan Reformasi Birokrasi;
- b. bahwa untuk mewujudkan Reformasi Birokrasi, diperlukan penerapan nilai-nilai budaya kerja yang dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, maka perlu menetapkan Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Republik Indonesia tentang Penerapan Budaya Kerja di Lingkungan Perpustakaan Nasional.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3890);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 129, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia 4774);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 76, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5531);

5. Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 145 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedelapan atas Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Kementerian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 322);
6. Keputusan Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Nomor 1 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Keputusan Kepala perpustakaan Nasional Nomor 3 Tahun 2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perpustakaan Nasional.

MEMUTUSKAN :

- Menetapkan : PENERAPAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN PERPUSTAKAAN NASIONAL.
- PERTAMA : Menetapkan Penerapan Budaya Kerja di Lingkungan Perpustakaan Nasional sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran Keputusan ini.
- KEDUA : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 26 April 2019

KEPALA PERPUSTAKAAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA,

TTD

MUHAMMAD SYARIF BANDO

LAMPIRAN
KEPUTUSAN KEPALA PERPUSTAKAAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR : 127 TAHUN 2019
TANGGAL : 26 April 2019

PENERAPAN BUDAYA KERJA
DI LINGKUNGAN PERPUSTAKAAN NASIONAL

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi dimaknai sebagai perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945.

Implementasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi ditujukan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pengelola pemerintahan, dengan harapan dapat mendorong terciptanya kelembagaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, manajemen pemerintahan dan manajemen ASN yang efektif, serta sistem pengawasan dan akuntabilitas yang mampu mewujudkan pemerintahan yang berintegritas tinggi.

Reformasi Birokrasi pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur sipil negara.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan pasal 1 angka 1 menyebutkan bahwa perpustakaan adalah institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan karya rekam secara profesional dengan sistem yang baku guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi dan rekreasi para pemustaka. Dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat akan akses informasi dan pengetahuan, perpustakaan merupakan institusi layanan publik yang wajib memberikan layanan perpustakaan pada masyarakat. Selanjutnya dalam pasal 5 Undang-Undang ini menjelaskan:

1. Masyarakat mempunyai hak yang sama untuk memperoleh layanan, memanfaatkan dan mendayagunakan fasilitas perpustakaan.
2. Masyarakat di daerah terpencil, terisolir, atau terbelakang sebagai akibat faktor geografis berhak memperoleh layanan perpustakaan secara khusus.
3. Masyarakat yang cacat atau kelainan fisik, emosional, mental, intelektual, dan sosial berhak memperoleh layanan perpustakaan sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan masing-masing.

Kewajiban pemerintah atas ketersediaan perpustakaan di masyarakat diperjelas pada pasal 7, ayat 1, butir c, menjelaskan bahwa pemerintah berkewajiban menjamin ketersediaan layanan perpustakaan secara merata di tanah air. Selaras dengan amanat tersebut, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah pasal 12 ayat 2 butir q menyatakan bahwa perpustakaan masuk pada urusan wajib pemerintahan pada semua level pemerintahan dari tingkat pusat sampai dengan desa.

Berdasarkan data pada Pusat Pengembangan Perpustakaan dan Pengkajian Minat Baca (P3MB), Deputi Bidang Pengembangan Sumber Daya Perpustakaan, Perpustakaan Nasional tahun 2016, perbandingan ketersediaan perpustakaan dibandingkan dengan kebutuhan perpustakaan berdasarkan jumlah provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, desa/kelurahan, lembaga pemerintah/swasta, pendidikan dasar, menengah dan tinggi dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 2. Perbandingan Jumlah Ketersediaan Dibandingkan Kebutuhan Perpustakaan Sesuai dengan Wilayah, Lembaga dan Satuan Pendidikan

NO	JENIS PERPUSTAKAAN	JUMLAH KETERSEDIAAN	JUMLAH KEBUTUHAN	TINGKAT KETERSEDIAAN %
1	Perpustakaan Nasional	1	1	100
2	Perpustakaan Umum	23.611	91.192	26
	a. Perpustakaan Umum Provinsi	33	34	97
	b. Perpustakaan Umum Kabupaten/Kota	467	515	91
	c. Perpustakaan Umum Kecamatan	600	7.094	8
	d. Perpustakaan Umum Desa/Kelurahan	21.467	82.505	26
	e. Perpustakaan Komunitas	693	693	100
	f. Taman Bacaan	351	351	100
3	Perpustakaan Khusus	7.132	384.633	2
4	Perpustakaan Sekolah/Madrasah	121.187	287.631	42
	a. SD/MI	100.000	174.179	57
	b. SMP/MTs	12.000	56.620	21
	c. SMA/SMK/MA	6.599	35.581	19
	d. Pondok Pesantren	2.588	21.251	12
5	Perpustakaan Pendidikan Tinggi	2.428	4.496	54
JUMLAH		154.359	767.953	20

Sumber: Pusat pengembangan Perpustakaan dan Kajian Minat Baca Perpustakaan Nasional, 2016

Data diatas menunjukkan besar dan luasnya lingkup tugas Perpustakaan Nasional, yang pada akhirnya menuntut peran dan tugas pegawai yang berintegritas tinggi dan berkinerja baik untuk ikut mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik akan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme {KKN}, pelayanan publik yang berkualitas, serta kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang tinggi. Ketiga nya merupakan prasyarat keberhasilan pembangunan. Pemerintahan yang bersih akan meningkatkan pengelolaan sumber daya pembangunan yang akuntabel, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan menumbuhkan kepercayaan masyarakat. Selain itu pelayanan publik yang baik dapat menciptakan kondisi kehidupan masyarakat yang lebih aman, nyaman, dan meningkat kesejahteraannya.

Perpustakaan Nasional sebagai instansi pembina tidak dapat melaksanakan tugasnya sendiri, perlu ada sinergi dengan instansi terkait yang berkepentingan terhadap pembinaan dan pengembangan perpustakaan, mengingat luasnya cakupan wilayah binaan dan beragamnya jenis perpustakaan dan hal ini menjadi tantangan dan tuntutan tugas Perpustakaan Nasional dalam ikut mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Untuk itu Perpustakaan Nasional dituntut untuk terus berbenah diri sejalan dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Implementasi Reformasi Birokrasi sebagai gerakan perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan, diyakini akan mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja ASN yang mencerminkan integritas dan kinerja yang semakin baik, meskipun upaya mengubah pola pikir dan budaya kerja bukan hal yang mudah; dibutuhkan komitmen dan disiplin seluruh pegawai. Oleh karena itu agar perubahan ini dapat dilakukan dengan baik dan mendapatkan hasil yang diharapkan, perlu disusun pedoman penerapan budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional.

B. Tujuan

1. Memberikan pedoman dalam penerapan budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional;

2. Menyelaraskan pencapaian visi dan misi Perpustakaan Nasional, tujuan Reformasi Birokrasi dan persepsi pegawai terhadap peningkatan kinerja Perpustakaan Nasional;
3. Mengurangi resiko penolakan terhadap perubahan sistem dan mekanisme kerja organisasi sebagai konsekuensi pelaksanaan Reformasi Birokrasi;
4. Sebagai instrumen monitoring dan evaluasi dalam pencapaian kinerja Perpustakaan Nasional dan penerapan budaya kerja pegawai.

C. Sasaran

Terwujudnya perubahan pola pikir dan budaya kerja pegawai yang telah ada menjadi pola pikir dan budaya kerja yang berintegritas dan berkinerja tinggi dalam upaya penyelarasan pencapaian visi dan misi serta pembangunan budaya integritas sebagai satu kesatuan yang utuh dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

BAB II BUDAYA KERJA

A. Pengertian

Budaya kerja, secara sederhana diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap “kerja”. Dengan demikian budaya kerja diartikan sebagai 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 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. Ketika individu-individu masuk ke dalam organisasi, maka akan terjadi penyesuaian nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang dimiliki individu ke dalam nilai-nilai, norma-norma, sikap dan perilaku yang diinginkan organisasi demi mencapai tujuannya.

Budaya kerja terbentuk dari nilai-nilai yang telah disepakati secara konsisten, dan telah disosialisasikan di lingkungan organisasi. Hasil dari internalisasi nilai-nilai tersebut di ekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari oleh setiap pegawai. Budaya kerja yang telah terinternalisasi tersebut dapat dilihat dari etos kerja yang ditampilkan.

Perubahan pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) menjadi salah satu dari sasaran 8 (delapan) area perubahan.

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya Kerja (<i>culture set</i>) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Perubahan pola pikir dan budaya kerja diharapkan akan menghasilkan birokrat dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Untuk itu diperlukan sosok aparatur yang mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan

dilandasi nilai-nilai dan menciptakan etos kerja yang lebih bertanggung jawab.

Dalam konteks reformasi birokrasi, tujuan fundamental dari pengembangan budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat, peran dan komunikasi yang saling bergantung satu sama lain. Oleh karena itu, reformasi birokrasi berupaya mengubah budaya kerja saat ini, menjadi budaya yang mengembangkan sikap dan perilaku kerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*) yang diperoleh dari produktivitas kerja dan kinerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan birokrasi dengan integritas dan kinerja tinggi sesuai yang diharapkan.

Budaya kerja dapat dikembangkan dengan pertimbangan kondisi sosial, kebutuhan organisasi dan penyesuaian dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, karena budaya kerja bukan sebuah unsur yang berdiri sendiri tetapi berkaitan dengan unsur-unsur penting lain dalam organisasi.

B. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja

Melaksanakan Budaya Kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik;
2. Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong-royongan, kekeluargaan,
3. Menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki,
4. Cepat menyesuaikan diri perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain).

Di samping itu masih banyak lagi manfaat yang muncul seperti kepuasan kerja meningkat, pergaulan yang lebih akrab, disiplin meningkat, pengawasan fungsional berkurang, pemborosan berkurang, tingkat absensi turun, ingin belajar terus, ingin memberikan yang terbaik bagi organisasi dan lain-lain.

C. Prinsip Dasar Budaya Kerja

1. Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi.

2. Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.
3. Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan/atau peningkatan terhadap apa yang telah dicapai.
4. Budaya kerja dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran-ajaran agama, konstitusi (peraturan perundang-undangan), kondisi sosial dan budaya setempat.
5. Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.
6. Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi.

Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Pembangunan budaya kerja adalah upaya memadukan dua kepentingan yaitu kepentingan individu dan kepentingan organisasi menjadi satu kepentingan bersama, melalui sebuah proses yang disebut dengan proses pengendalian internal yaitu pengaturan elemen-elemen dalam organisasi menjadi satu mekanisme untuk merespon tekanan dari luar dengan tetap menjaga identitas organisasi.

Identitas organisasi adalah personifikasi dari internalisasi nilai-nilai yang dianut oleh individu dalam menjalankan roda organisasi.

BAB II WAWASAN TUGAS

A. Visi dan Misi

VISI “Terwujudnya Indonesia Cerdas melalui Gemar Membaca dengan Memberdayakan Perpustakaan”.

MISI “Terwujudnya layanan prima, terwujudnya perpustakaan sebagai pelestari khazanah budaya bangsa, terwujudnya perpustakaan sesuai standar nasional perpustakaan”.

B. Nilai-Nilai Perpustakaan Nasional

Nilai-nilai organisasi adalah tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana individu organisasi berpikir, bersikap, bertindak dan mengambil keputusan.

Dalam konteks aparatur sipil negara, nilai-nilai organisasi dapat dijadikan sebagai pilihan nilai-nilai moral dan sosial yang disepakati dan dianggap baik/positif serta relevan untuk dijadikan pedoman dan dipegang teguh dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Nilai-nilai organisasi memiliki fungsi antara lain :

1. Menjadi alat dalam pengendalian perilaku setiap individu dalam melaksanakan perannya masing-masing dalam organisasi;
2. Mendorong terciptanya kondisi kerja yang saling menghormati, mau mendengar, memberikan teladan, saling mengingatkan, dan bekerjasama dengan baik;
3. Meningkatkan tanggung jawab individual terhadap perannya; dan
4. Mendorong peningkatan akuntabilitas organisasi.

Perpustakaan Nasional dalam menjalankan tugas pemerintahan, mengacu pada nilai-nilai yang menjadi prinsip dasar pelaksanaan kinerja organisasi di lingkungan perpustakaan. Nilai-nilai ini pada awalnya diciptakan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Perpustakaan Nasional dan diimplementasikan sampai saat ini, yaitu **PASTI**, dengan penjabarannya yaitu :

P (Profesional)

A (Akuntabilitas)

S (Sinergi)

T (*Transparan*)

I (*Integritas*)

Pemaknaan dari lima nilai tersebut adalah sebagai berikut:

a. Profesional:

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

b. Akuntabilitas:

Setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Sinergi:

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

d. Transparan:

Penyelenggaraan pemerintahan yang terdapat kebebasan aliran informasi dalam berbagai proses kelembagaan sehingga mudah diakses oleh mereka yang membutuhkan.

e. Integritas:

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

BAB III

MEKANISME DAN PENERAPAN BUDAYA KERJA

Pembangunan budaya kerja adalah upaya memadukan dua kepentingan yaitu kepentingan individu dan kepentingan organisasi menjadi satu kepentingan bersama, melalui sebuah proses yang disebut dengan proses pengendalian internal yaitu pengaturan elemen-elemen dalam organisasi menjadi satu mekanisme untuk merespon tekanan dari luar dengan tetap menjaga identitas organisasi.

Identitas organisasi adalah personifikasi dari internalisasi nilai-nilai yang dianut oleh individu dalam menjalankan roda organisasi.

Budaya kerja merupakan proses terpadu yang menempatkan faktor manusia sebagai faktor kunci perubahan, dan merupakan aspirasi bersama untuk mewujudkan budaya kerja melalui pendekatan nilai, sistem, dan kepemimpinan yang hasilnya tidak hanya berorientasi pada keluaran tetapi berorientasi hasil dan dampak.

A. Mekanisme Penerapan Budaya Kerja

Upaya mewujudkan penerapan budaya kerja di lingkungan pemerintahan, mekanisme/cara awal yang harus dilakukan oleh organisasi yaitu dengan membentuk komponen-komponen yang mendukung pelaksanaan pembangunan budaya kerja itu sendiri.

Komponen-komponen tersebut terdiri :

1. Organisasi Budaya Kerja.
2. Komitmen Pimpinan Puncak.
3. Komunikasi.
4. Motivasi.
5. Lingkungan kerja.
6. Kerjasama kelompok.
7. Disiplin.

1. Organisasi Budaya Kerja

Persepsi yang sama dan kesadaran terhadap program mempunyai arti yang sangat besar bagi penanaman budaya kerja, karena dapat disamakan dengan pondasi suatu bangunan atau akar pohon yang sangat kuat, di mana akan mampu menyangga bangunan yang besar atau pohon yang besar dan rindang serta lebat buahnya. Agar supaya pohon tadi dapat tumbuh dengan

baik kiranya diperlukan upaya pemeliharaan, pemupukan, pembersihan, dijaga agar tidak dimakan oleh hama. Untuk itu yang diperlukan organisasi adalah pondasi tersebut di atas dengan struktur paling atas sebagai penanggung jawab program, kedua sebagai Tim Pengarah yang terdiri dari pimpinan lapisan kedua atau sesuai dengan kondisi, ketiga adalah Tim Fasilitator yang dapat terdiri dari unsur pimpinan atau orang lain yang mampu dan berminat besar untuk melakukan tugas tersebut, keempat Kelompok Agen Perubahan yang terdiri dari pegawai yang langsung terkait dalam suatu pekerjaan dalam arti bisa satu jenis pekerjaan yang sama, satu proses pekerjaan, satu naungan koordinasi, satu kemitraan dan lain sebagainya.

Fungsi struktur tersebut berbeda namun saling mendukung mengarah pada tujuan tercapainya kualitas yang lebih baik dengan partisipasi menyeluruh.

2. Komitmen Pimpinan Puncak

Kegagalan program budaya kerja sebagian besar disebabkan oleh kurangnya komitmen dari puncak pimpinan, namun tidak semudah itu menyalahkan pimpinan, karena setiap pemimpin di setiap level mempunyai kuasa mengendalikan suatu proses kerja, andai kata anda tidak mampu bekerja sesuai dengan strategi jangan disalahkan pemimpin atasannya. Kemungkinan kesalahan pada anda sendiri, karena tidak mau merubah cara kerja baru dengan nilai-nilai baru.

Pemimpin tugasnya adalah memberikan bimbingan dan arahan serta wajib untuk memberikan komitmen termasuk menanggung resiko dan kepercayaan. Komitmen berarti memberikan latihan, alat-alat, sumber daya, kekuasaan, tanggung jawab, kebebasan dan dorongan. Hal itu mempunyai arti mengerjakan sesuatu menurut cara mereka atau cara kita dari pada caranya. Komitmen juga berarti bertanya, mendengarkan, melakukan di samping memutuskan, memberitahukan dan mengarahkan.

Kepemimpinan harus menghargai potensi kekuatan pegawai secara gotong-royong (kolektif) dan pegawai adalah kekuatan ganda yang diperkirakan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya. Kreativitas mereka tidak boleh diusik, tetapi didorong muncul dengan kepemimpinan yang kondusif.

Langkah pemimpin dalam pelaksanaan program budaya kerja dimulai:

1. Memberi fokus yang sama dalam visi dan strategi.

Karena kesamaan fokus merupakan perekat untuk mengendalikan pelaksanaan secara bersama dan memberikan dorongan bagi setiap orang untuk melakukan perubahan. Tanpa kesamaan focus, komitmen, sinergi dan semangat tidak akan menjadi kenyataan;

2. Melaksanakan penyempurnaan.

Melakukan penyempurnaan adalah inti dari program budaya kerja, dengan perubahan tersebut organisasi akan mampu mempertahankan hidup dalam persaingan. Tanpa penyempurnaan masyarakat yang dilayani akan terasa semakin berat;

3. Mengubah Budaya.

Kepemimpinan budaya kerja harus mampu merubah dirinya sendiri terlebih dahulu. Mereka mulai dengan mengidentifikasi bagaimana mereka memimpin organisasi dan apa yang harus berubah untuk mendukung visi yang mereka lihat. Pemimpin organisasi harus menerima tanggung jawab untuk perubahan budaya, dan proses tersebut terkandung dalam budaya dan tidak mungkin pula melakukan perubahan tanpa merubah yang lain. Tanpa perubahan budaya upaya penyempurnaan tidak akan berkelanjutan dan hanya menjadi semboyan omong kosong; Perubahan akan terjadi bertahap, dan untuk mengerti program itu memerlukan waktu. Proses tersebut memerlukan upaya serius agar dapat dihayati, direnungkan, diyakini dan dibenarkan, kemudian bersedia dengan ikhlas mau melaksanakan.

3. Komunikasi

Dalam melaksanakan program budaya kerja, keterampilan komunikasi merupakan faktor penting dalam upaya menciptakan lingkungan yang kondusif agar nilai-nilai dapat teraktualisasi dalam sikap dan perilaku organisasi. Keberhasilan program tersebut berdasar pada tingkat kepercayaan dalam interaksi individu yang terkait, sehingga tingkat kepercayaan itu pada kualitas kerja sama. Makin tinggi tingkat kepercayaan, makin baik kualitas kerjasamanya. Kondisi semacam itu harus semakin dapat terwujud agar tingkat sinergi bisa dicapai, sehingga hasil (*output*) program menjadi semakin berkualitas.

Sifat budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan muncul nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong manajemen menjadi lebih optimal. Peran

komunikasi dalam Program Budaya Kerja tidak lain adalah upaya membuka benteng-benteng birokrasi yang selama ini membuat pegawai terkotak-kotak, sehingga komunikasi terhambat, yang berarti penyebaran informasi tidak mencapai sasaran dan menimbulkan kesulitan dalam upaya partisipasi pengambilan keputusan. Dengan komunikasi yang terbuka, maka jalan menuju kerjasama dan koordinasi dalam manajemen menjadi lebih mudah, karena setiap orang tidak lagi mementingkan dirinya sendiri, rasa saling ketergantungan meningkat yang berarti tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya sangat tinggi.

Kondisi semacam itu merupakan kekuatan program budaya kerja dalam menggerakkan sumberdaya dan berjalannya fungsi-fungsi manajemen dengan benar, sehingga akan menjadi tangguh dalam menghadapi tantangan apapun. Di samping itu komunikasi yang baik memerlukan persiapan dalam mencari bagaimana cara menyampaikan yang efektif dan efisien.

4. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun berkelompok. Dorongan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri, yang berupa kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau memberikan yang terbaik bagi kelompok dengan berbagai macam alasan yang baik dan luhur. Namun tidak semudah itu setiap orang mempunyai dorongan yang positif, mereka perlu dibantu oleh orang lain yang berperan sebagai pemimpin atau atasan.

Dalam memberikan motivasi, atasan tidak sekedar mendorong sebisanya, akan tetapi mereka harus mempergunakan strategi agar apa yang dilakukan itu dapat menghasilkan yang lebih baik secara optimal. Beberapa faktor yang diperlukan untuk strategi antara lain, seperti tujuan, cara kerja, teknologi, masyarakat dan pelanggan, budaya dan sumber daya lainnya. Dengan mengenal faktor-faktor tersebut akan dapat disusun suatu langkah bagaimana membuka peluang keberhasilan melalui pintu internal (hati nurani) untuk merubah sikap dan perilaku baru yang kondusif terhadap tantangan yang dihadapinya.

Motivasi yang digerakkan oleh pemimpin akan memberi bentuk dalam gaya manajemen. Banyak gaya manajemen yang bisa dilakukan sesuai dengan kondisi lingkungan kerja dan tantangan yang dihadapi serta alat yang dimilikinya.

5. Lingkungan Kerja

Untuk melakukan program Budaya Kerja diperlukan persiapan yang berupa penciptaan lingkungan kerja dengan paradigma yang disepakati untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Kekuatan SDM itu bukan pada jasmani atau jiwa yang dimiliki, namun terletak pada semangat dan kemampuan kerja, karena kerjasama tersebut akan mampu meningkatkan mutu, dan mutu yang dicapai terus menerus, dipertahankan dan dikembangkan akan menjadi budaya kerja yang dimiliki oleh kelompok yang bersangkutan.

Dengan dimensi lingkungan kerja seperti tersebut di atas, memberi peluang semua unsur manajemen dapat berfungsi seperti apa yang diharapkan.

6. Kerjasama Kelompok

Kerjasama merupakan nilai yang sangat penting dalam manajemen, khususnya manajemen serba sasaran ataupun manajemen partisipasi. Kata lain untuk kerjasama adalah partisipasi atau juga gotong-royong. Konsekuensi dan nilai tersebut mendasari karakteristik suatu manajemen di mana partisipasi itu dimungkinkan berperan dalam setiap pengambilan keputusan.

Partisipasi pada sebagian besar orang mempunyai pengaruh mendalam pada kualitas kerja, penerimaan perubahan, tingkat moral, kesetiaan dan produktivitas. Secara psikologis terlihat dalam pekerjaan mereka memainkan tingkat identifikasi yang lebih besar bagi organisasi beserta tujuannya. Oleh karena itu mereka berhasil menciptakan iklim yang baik bagi pertumbuhan dan perkembangan tersebut dan secara vital mempengaruhi perkembangan organisasinya.

7. Disiplin

Disiplin adalah salah satu aspek kekuatan pegawai yang tercermin pada sikap dan perilaku, karena disiplin dapat mempunyai dampak kuat terhadap organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan. Disiplin dimulai dari diri pribadi, antara lain harus jujur pada dirinya sendiri, tidak boleh menunda-nunda tugas dan kewajibannya dan memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Karena organisasi itu adalah masalah pegawai, maka harus dipelajari secara sungguh-sungguh agar dalam penempatan pegawai itu sesuai dengan bakat dan keterampilan

yang dimiliki, sehingga dimungkinkan disiplin organisasi dapat ditegakkan dalam upaya mencapai tujuan.

Disiplin merupakan salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kualitas atau keberhasilan manajemen di samping unsur pemahaman dan komitmen. Ketiadaan salah satu unsur tersebut mempunyai dampak terhadap kualitas manajemen yang kurang baik, oleh karena itu disiplin harus mampu ditanamkan pada seluruh pegawai, melalui cara-cara sebagai berikut:

- a. Mengenal dirinya sendiri;
- b. Mendisiplinkan diri;
- c. Memimpin dengan keteladanan;
- d. Menanamkan semangat kemandirian;
- e. Hindari sikap dan perilaku negatif;
- f. Anggap disiplin sebagai cermin ibadah.

B. Penerapan Budaya Kerja

Prasyarat agar penerapan budaya kerja dapat berjalan dengan baik adalah adanya kepastian terbangunnya sistem operasional dan teknis yang memadai, sehingga program penerapan budaya kerja akan memberikan dampak yang signifikan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sistem operasional dan teknis telah dibangun oleh Perpustakaan Nasional yaitu:

1. Organisasi budaya kerja.

Organisasi budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional sebagai penyangga pelaksanaan reformasi birokrasi telah terbentuk, dengan struktur dan pembagian tugas yang jelas.

1. Penanggung jawab	Bertanggung jawab akan keberhasilan pelaksanaan program dan komitmen.	Kepala Perpustakaan Nasional
2. Tim Pengarah	Memberikan pengarahan pada fasilitator/agen perubahan agar berjalan sesuai dengan program.	Pejabat Eselon I
3. Fasilitator	Menyebarkan budaya kerja, membimbing, memantau, dan melaporkan kegiatan budaya kerja kepada Tim Pengarah.	Pejabat Eselon II
4. Agen Perubahan	Partisipasi dalam budaya kerja	Agen Perubahan

2. Komitmen Pimpinan.

Pemimpin bertugas memberikan bimbingan dan arahan serta wajib untuk memberikan komitmen termasuk menanggung resiko dan kepercayaan. Komitmen berarti memberikan latihan, alat-alat, sumber daya, kekuasaan, tanggung jawab, kebebasan dan dorongan.

Langkah yang telah diambil oleh Kepala Perpustakaan Nasional:

- a. Memberi arahan dan strategi serta dorongan kepada seluruh Tim untuk melaksanakan perubahan dan percepatan pencapaian visi dan misi.
- b. Melakukan penyempurnaan program dan kegiatan sesuai dengan tuntutan perubahan dan percepatan.
- c. Bertanggung jawab atas perubahan budaya kerja dan menjadi suri tauladan.

3. Komunikasi.

Sifat Budaya Kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan, karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan, sehingga sedikit demi sedikit sikap perilaku yang negatif akan terkikis dan muncul nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong manajemen menjadi lebih optimal. Peran komunikasi dalam Program budaya kerja tidak lain adalah upaya membuka benteng-benteng birokrasi yang selama ini membuat pegawai terkotak-kotak, sehingga komunikasi terhambat, yang berarti penyebaran informasi tidak mencapai sasaran dan menimbulkan kesulitan dalam upaya partisipasi pengambilan keputusan.

Peran Kepala Perpustakaan Nasional dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif adalah melalui pelimpahan wewenang, tugas dan tanggung jawab sesuai dengan porsi tugasnya masing-masing, agar tercipta komunikasi yang baik yang didasari atas kepercayaan akan tanggung jawab dan kemampuan tiap-tiap individu.

4. Motivasi.

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan sendiri maupun berkelompok.

Motivasi yang terbaik adalah dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri yang berupa kesadaran untuk bekerja baik atau memberikan yang terbaik bagi organisasinya.

Jajaran pimpinan, mulai dari Kepala Perpustakaan Nasional sampai dengan jajaran pimpinan dibawahnya telah berupaya untuk memberi motivasi kepada seluruh pegawai dalam setiap pertemuan atau rapat, guna meningkatkan kinerja organisasi, yang pada gilirannya hasilnya dapat dirasakan oleh seluruh pegawai.

5. Lingkungan kerja.

Menciptakan lingkungan kerja dengan paradigma yang disepakati bersama untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif dan efisien, menjadi tuntutan bagi organisasi maupun seluruh pegawai.

Lingkungan kerja yang kondusif seperti :

- a. Tantangan, keterlibatan dan kesungguhan;
- b. Kebebasan mengambil keputusan;
- c. Waktu yang tersedia untuk memikirkan ide-ide baru;
- d. Memberi peluang untuk mencoba ide-ide baru;
- e. Tinggi rendahnya tingkat konflik;
- f. Keterlibatan dalam tukar pendapat;
- g. Tingkat saling kepercayaan dan keterbukaan;
- h. Keberanian menanggung resiko/boleh gagal.

6. Kerjasama kelompok.

Kata lain untuk kerjasama adalah partisipasi atau juga gotong royong. Partisipasi pada sebagian besar orang mempunyai pengaruh mendalam pada kualitas kerja, penerimaan perubahan, tingkat moral, kesetiaan dan produktivitas. Secara psikologis dan mental terlihat dalam pekerjaan mereka memainkan tingkat identifikasi yang lebih besar dengan organisasi beserta tujuannya. Oleh karena itu mereka berhasil menciptakan iklim yang baik bagi pertumbuhan dan perkembangan tersebut secara vital mempengaruhi perkembangan organisasi dan usahanya.

Agen Perubahan yang telah dipilih yang mewakili setiap unit kerja, diharapkan mampu menjadi katalisator untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan juga mampu membangun partisipasi pegawai di lingkungan unit kerjanya, untuk berkontribusi terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

7. Disiplin.

Disiplin menjadi salah satu unsur pokok dalam upaya mencapai kualitas dan keberhasilan manajemen, disamping unsur pemahaman dan komitmen, karena disiplin adalah cerminan sikap dan perilaku kerja pegawai.

Perpustakaan Nasional sudah melakukan langkah-langkah untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai, baik secara preventif, korektif maupun progresif berupa penjatuhan hukuman disiplin dengan maksud agar pegawai dapat memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Dari uraian diatas terlihat bahwa sistem organisasi yang dirancang Perpustakaan Nasional mengindikasikan kesiapan untuk menerima perubahan baik jajaran pimpinan, pegawai maupun dukungan organisasinya.

Keberhasilan kerja berakar dari nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan yang dinamakan budaya kerja. Nilai-nilai budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku pegawai agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Nilai-nilai budaya kerja mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja, dan struktur organisasi. Bersama-sama dengan struktur organisasi, nilai-nilai budaya kerja membentuk dan mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku pegawainya.

Untuk itu guna menunjang terlaksananya penerapan nilai-nilai budaya kerja pegawai, maka perlu dibangun komitmen bersama pada seluruh jajaran dan tingkatan, untuk melaksanakan nilai-nilai dasar budaya kerja tersebut.

Budaya kerja dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok, yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

Budaya kerja juga dapat difahami sebagai sebuah keterikatan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri.

Prinsip dasar budaya kerja menyebutkan bahwa budaya kerja bukan unsur yang berdiri sendiri dan budaya kerja dapat dikembangkan dengan mempertimbangkan tuntutan konstitusi (peraturan perundang-undangan) dan kondisi sosial budaya.

Budaya kerja yang diartikan sebagai 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, dapat dikembangkan menjadi sikap dan perilaku, bukan hanya kebenaran dari nilai-nilai yang diyakini dalam organisasinya, tapi juga memiliki nilai-nilai dasar etika dan moral yang diterapkan dan dipraktekan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga individu dapat melakukan pengendalian diri dalam setiap perilakunya di masyarakat.

Integritas individu akan terbentuk apabila setiap pegawai bekerja dengan mengedepankan keselarasan antara pola pikir, ucapan, dan tindakan sesuai hati nurani serta mentaati peraturan yang berlaku. Perubahan pola pikir dan budaya kerja diharapkan akan menghasilkan birokrat dengan integritas dan kinerja yang tinggi.

Penerapan nilai-nilai yang dianut Perpustakaan Nasional, sebagai dasar pembentukan sikap dan perilaku kerja pegawai antara lain:

Profesional

Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

Indikator kinerja :

1. Keteladanan pimpinan.
2. Melaksanakan pelayanan prima.
3. Melaksanakan tugas sesuai dengan SOP
4. Penyelesaian tugas sesuai dengan target kinerja.
5. Penegakan kode etik dan perilaku.
6. Penegakan disiplin kerja.
7. Menambah pengetahuan dan keterampilan melalui bintek dan diklat.

Akuntabilitas

Setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Indikator kinerja :

1. Mentaati peraturan perundang-undangan dan kebijakan pimpinan.

2. Meningkatkan akuntabilitas keuangan dan kinerja.
3. Konsisten dan loyal terhadap pelaksanaan tugas.
4. Menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai salah satu unsur penilaian kinerja.

Sinergi

Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

Indikator kinerja :

1. Membangun komunikasi dan keterbukaan.
2. Kerjasama dengan Instansi terkait.
3. Kerjasama dengan pemangku kepentingan, antara lain :
 - a. Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI)
 - b. Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI).
 - c. Gerakan Pemasarakatan Minat Baca (GPMB).
 - d. Pegiat Literasi.
 - e. Perpustakaan Perguruan Tinggi;
 - f. Perpustakaan Sekolah;
 - g. Perpustakaan Khusus;
 - h. Perpustakaan Komunitas.
4. Kerjasama Internasional.
5. Kerjasama dengan pakar perpustakaan.
6. Kerjasama dengan tokoh masyarakat.

Transparan

Penyelenggaraan pemerintahan yang terdapat kebebasan aliran informasi dalam berbagai proses kelembagaan sehingga mudah diakses oleh mereka yang membutuhkan.

Indikator kinerja :

1. Keterbukaan Informasi Publik;
2. Berpartisipasi dalam evaluasi eksternal Integritas, penilaian/assesment integritas organisasi yang dilakukan oleh pihak eksternal;
3. Memperkuat peran Pengawasan Internal;
4. Manajemen SDM dilakukan dan dikelola berbasis kompetensi, objektif dan transparan;
5. Promosi jabatan dilakukan melalui seleksi terbuka.

Integritas

Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

Indikator kinerja:

1. Bersikap jujur;
2. Bertanggung jawab.;
3. Bertindak sesuai nilai dan norma yang berlaku;
4. Melaksanakan manajemen resiko;
5. Pengendalian gratifikasi dan hadiah;
6. Menjalankan fungsi Whistle Blower System (WBS);
7. Pengungkapan isu dan uji integritas.

C. Agenda Penerapan Budaya Kerja

Keberhasilan penerapan budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional ditentukan oleh sejumlah agenda perubahan budaya kerja yang dirumuskan secara terstruktur, terarah, dan terencana di seluruh jajarannya. Agenda perubahan budaya kerja ini pada dasarnya adalah rancangan sejumlah rencana kerja untuk merubah budaya kerja saat ini menjadi budaya kerja yang diperlukan untuk melaksanakan visi dan misi serta tujuan utama Perpustakaan Nasional yaitu terwujudnya Indonesia cerdas melalui gemar membaca dengan memberdayakan perpustakaan.

Dalam Rencana Strategis Perubahan Perpustakaan Nasional 2015 - 2019 dinyatakan bahwa sasaran strategis Perpustakaan Nasional adalah:

1. Terwujudnya Layanan Prima Perpustakaan;
2. Terwujudnya perpustakaan sebagai pelestari khazanah budaya bangsa;
3. Terwujudnya perpustakaan sesuai Standar Nasional Perpustakaan.

Penyusunan agenda perubahan budaya kerja ini berangkat dari pemikiran bahwa, nilai-nilai maupun sikap dan perilaku dalam budaya kerja yang baru akan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab seluruh pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat/pemangku kepentingan serta menjamin tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang diberikan.

Agenda Perubahan Budaya Kerja

Dalam rangka mewujudkan nilai-nilai dan sikap serta perilaku kerja pada budaya kerja baru, diperlukan agenda perubahan sebagai berikut:

1. Penyediaan bahan sosialisasi perubahan budaya kerja.

Sasaran kegiatan ini adalah tersedianya bahan sosialisasi perubahan budaya kerja di seluruh unit kerja secara sistemik, terstruktur dan taat azas. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menerbitkan keputusan Kepala Perpustakaan Nasional untuk rencana perubahan budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional;
- b. Menyusun dan menetapkan indikator, petunjuk teknis, SOP, dan pedoman pelaporan perubahan budaya kerja;
- c. Mempersiapkan materi sosialisasi tentang nilai-nilai dan sikap serta perilaku kerja;
- d. Membentuk tim kendali mutu budaya kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pengendalian perubahan budaya kerja.

2. Intensifikasi sosialisasi perubahan budaya kerja.

Sasaran kegiatan ini adalah dikenal dan dipahaminya arti penting implementasi budaya kerja dalam konteks reformasi birokrasi Perpustakaan Nasional. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyebarluaskan SOP perubahan budaya kerja;
- b. Menyediakan informasi untuk penyebarluasan nilai-nilai budaya kerja;
- c. Memasang pesan-pesan budaya kerja pada setiap sudut strategis di lingkungan kantor pada lingkup Perpustakaan Nasional;
- d. Menyelenggarakan pertemuan konsultasi/rapat kerja teknis/rapat kerja pimpinan secara rutin;
- e. Menyelenggarakan pelatihan agen perubahan budaya kerja;
- f. Menyelenggarakan sarasehan budaya kerja;
- g. Mengadakan visualisasi budaya kerja melalui multi media, seperti media elektronik (TV, radio), media cetak (koran, brosur, jurnal, booklet, poster, leaflet, pamflet, dan sebagainya), baik dalam bentuk iklan layanan masyarakat, dialog interaktif, talk show, dan sebagainya;
- h. Membuat situs khusus perubahan budaya kerja.

3. Internalisasi perubahan budaya kerja

Sasaran kegiatan ini adalah meningkatnya penerimaan konsep budaya kerja dan menguatnya perilaku kerja produktif dalam konteks reformasi birokrasi Perpustakaan Nasional. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan orientasi budaya kerja bagi seluruh pegawai dan Calon Pegawai Negeri Sipil;

- b. Memasang kotak saran perbaikan kinerja setiap pegawai;
- c. Memberlakukan pembuatan laporan kinerja setiap pegawai secara berjenjang;
- d. Menegakkan disiplin waktu kerja melalui pengendalian kehadiran setiap pegawai;
- e. Melaksanakan pembekalan atau diklat teknis perubahan budaya kerja di kalangan pegawai;
- f. Membentuk dan memantapkan tim evaluasi kinerja pada setiap unit kerja;
- g. Melaksanakan pekan orientasi budaya kerja bagi seluruh pegawai melalui sejumlah kegiatan;
- b. Menyelenggarakan kajian dan penelitian perubahan budaya kerja secara simultan;
- c. Menyelenggarakan promosi dan kampanye budaya kerja.

4. Pembentukan dan penguatan kelembagaan perubahan budaya kerja

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya kelembagaan perubahan budaya kerja yang terstruktur, dinamis, dan profesional di lingkungan Perpustakaan Nasional. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan penataan kelembagaan yang dinilai mendukung atas peningkatan kinerja pegawai;
- b. Memfasilitasi pembentukan dan pemantapan unit kerja dengan melalui:
 - o Peningkatan profesionalitas sumber daya manusia melalui kesempatan untuk sekolah, pendidikan dan pelatihan;
 - o Peningkatan sarana dan prasarana kelembagaan;
 - o Peningkatan publikasi kelembagaan.

5. Penguatan koordinasi antar satuan organisasi dan pemangku kepentingan.

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya koordinasi guna mendukung terlaksananya reformasi birokrasi Perpustakaan Nasional. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Membentuk dan menetapkan tim kerja untuk membangun dinamika kelompok dalam pengembangan budaya kerja pada setiap unit kerja;
- b. Membentuk dan memantapkan satuan koordinasi inter dan antar unit kerja serta institusi terkait untuk menghindari tumpang tindih

(*overlapping*) dan kekosongan (*blank spot*) di dalam penyediaan mutu pelayanan;

- c. Memadukan program kerja mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan tahap monitoring dan evaluasi program antar unit kerja;
- d. Menyelenggarakan pertemuan berkala (rapat pimpinan, rapat koordinasi, dan *review* program);
- e. Menetapkan agen perubahan untuk rencana aksi yang diinisiasi oleh pejabat/pegawai yang dianggap memenuhi persyaratan sebagai role model.

6. Penegakan hukum bagi para pegawai

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya kualitas pegawai yang taat hukum.

Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Memecat pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin;
- b. Melaksanakan advokasi hukum atas pelanggaran hukum yang dilakukan oleh pegawai;
- c. Menjatuhkan sanksi berdasarkan ketentuan bagi pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran.

7. Peningkatan kendali mutu pelayanan

Sasaran kegiatan ini adalah meningkatnya pelayanan prima kepada masyarakat/pemangku kepentingan. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyusun, menetapkan, dan menyebarluaskan pedoman tentang perubahan sikap dan perilaku kerja pegawai;
- b. Memantapkan komitmen melayani masyarakat/pemangku kepentingan;
- c. Mengkaji, menyusun, dan mengembangkan standar pelayanan minimal menuju profesionalisme dalam setiap jenis pelayanan;
- d. Melaksanakan penataan organisasi pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat menuju terciptanya organisasi yang dinamis dan responsif;
- e. Menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat/pemangku kepentingan;
- f. Mengintensifkan laporan hasil kerja pegawai secara berjenjang.

8. Peningkatan sarana dan prasarana kerja bagi seluruh pegawai.

Sasaran kegiatan ini adalah terciptanya dukungan sarana dan prasarana penunjang kinerja pegawai. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyediakan sarana kerja yang memadai bagi setiap pegawai, disesuaikan dengan kebutuhan kinerja, baik software maupun hardware;
- b. Menyediakan sarana pengolah data dan informasi untuk perubahan budaya kerja.

9. Peningkatan etika dan perilaku seluruh pegawai.

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya jati diri pegawai yang bermoral baik. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Pembinaan mental dan penanaman nilai-nilai dalam menjalankan tugas;
- b. Mengembangkan sikap santun dan kebersamaan;
- c. Mengharmoniskan hubungan kerjasama antar pegawai.

Jadwal kegiatan agenda rencana kegiatan dilaksanakan secara simultan oleh seluruh unit kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional. Pelaksanaan kegiatan ini perlu memperhatikan skala prioritas karena keterbatasan sumber daya. Adapun jadwal pelaksanaan setiap tahap adalah seperti pada tabel berikut.

Tahapan	Kegiatan	Rencana Aksi	Jadwal
Persiapan (<i>Preparing for Change</i>)	Menerbitkan keputusan Kaperpusnas untuk rencana perubahan budaya kerja di lingkungan Perpustakaan Nasional.	Draft SK	2018
	Mempersiapkan materi sosialisasi tentang nilai-nilai dan sikap serta perilaku kerja.	Materi dan penyuluh sosialisasi	
	Menyelenggarakan pelatihan agen perubahan budaya kerja.	Pelatihan Agen Perubahan	
	Membentuk tim kendali mutu budaya kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pengendalian perubahan budaya kerja.		

	Menyusun dan menetapkan indikator, petunjuk teknis, SOP, dan pedoman pelaporan perubahan budaya kerja.	Penetapan SOP dan Indikator	
Pengelolaan (<i>Managing Change</i>)	Menyebarkan SOP perubahan budaya kerja.	Menyediakan sarana informasi budaya kerja: brosur, web, dll	2019
	Menyediakan informasi untuk penyebaran nilai-nilai budaya kerja.	Menyediakan banner/spanduk pesan-pesan	
	Memasang pesan-pesan budaya kerja pada setiap sudut strategis di lingkungan kantor pada lingkup Perpustakaan Nasional.		
	Melaksanakan orientasi budaya kerja bagi seluruh pegawai dan Calon Pegawai Negeri Sipil.	Menyediakan materi dan pelaksanaan orientasi.	
	Menegakkan disiplin waktu kerja melalui pengendalian kehadiran setiap pegawai.	Finger print	
	Menyelenggarakan promosi dan kampanye budaya kerja.	Menyediakan banner/spanduk	
	Membuat situs khusus perubahan budaya kerja.	Pembuatan Web Budaya Kerja	
Pemantapan dan Penguatan (<i>Reinforcing Change</i>)	Menyelenggarakan kajian dan penelitian perubahan budaya kerja secara simultan.	Pembuatan instrumen kajian	2020
	Menyusun, menetapkan, dan menyebarkan pedoman tentang perubahan sikap dan perilaku kerja pegawai.	Penyusunan pedoman perubahan budaya kerja	
	Memantapkan komitmen melayani masyarakat/pemangku kepentingan.		
	Mengkaji, menyusun, dan mengembangkan standar pelayanan minimal menuju profesionalisme dalam setiap jenis pelayanan.		
	Menerapkan sistem pengendalian mutu kinerja	Menyusun instrumen	

	dalam kerangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat/pemangku kepentingan.	pengendalian mutu.	
--	---	--------------------	--

BAB IV
PENUTUP

Kemampuan setiap pegawai untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya yang didasarkan atas nilai-nilai baru yang dibentuk di lingkungan kerja, tidaklah sama antara pegawai yang satu dengan yang lainnya dan bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan. Hal ini berkaitan dengan perbedaan latar belakang sosial dari tiap-tiap pegawai.

Pedoman ini memberi arahan dalam pembentukan budaya kerja yang intinya adalah internalisasi nilai-nilai yang dianut oleh Perpustakaan Nasional.

Setelah budaya kerja ini terbentuk, diharapkan akan menjadi pola kerja yang terintegrasi dengan seluruh komponen yang terkait dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Perpustakaan Nasional. Oleh karena itu masih diperlukan penyempurnaan terhadap pelaksanaan budaya integritas di lingkungan Perpustakaan Nasional.

KEPALA PERPUSTAKAAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

TTD

MUHAMMAD SYARIF BANDO