



<https://doi.org/10.56552/jisipol.v4i1.86>

Implementasi Peraturan Pemerintah Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Pemerintah Provinsi Bali

¹⁾**Arief Rachmat Fauzi**

¹⁾*Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*

Email: arief.rachmat@menpan.go.id

Abstract

The policy regarding work culture has existed since 2002, but in 2012 the government made changes. In 2020 the score/value of implementing work culture in government agencies ranges from 45%-66%. This shows that work culture has not been seen as an important thing. However, the Bali Provincial Government sees that work culture is an important aspect, this is indicated by the commitment of the Bali Provincial Government to those stipulated by the Governor's Regulation on ASN Work Culture. Departing from this, this study aims to answer the application of work culture in the Bali Provincial Government. This study aims to determine the application of work culture in the Bali Provincial Government so far and to find out the problems in its application. This study uses a qualitative descriptive method, with data collection techniques by means of interviews or interviews with stakeholders, and uses the results of documentation by reviewing the results of events that have passed, as well as online data searches. In implementing work culture policies, researchers refer to Rondinelli and Cheemayang who explain about the four variables that affect the performance and impact of a policy. This study recommends that it is necessary to evaluate PermenPAN 01/2007 concerning Guidelines for Evaluation of the Implementation of Work Culture Development in Government Agencies, because the measuring tools contained in the policy are considered not to be accurate to see the impact of work culture policies. In addition, it is necessary to pay attention again to the money instrument, so that when government agencies carry out money work culture is able to assist in improving the implementation of work culture in the future.

Keywords: Public Policy, Policy Implementation, Work Culture

Abstrak

Kebijakan mengenai budaya kerja sudah ada sejak tahun 2002, tetapi pada tahun 2012 pemerintah melakukan perubahan. Pada tahun 2020 skor/nilai dari penerapan budaya kerja di instansi pemerintah berkisar antara 45%-66%. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja belum dilihat sebagai suatu hal yang penting. Tetapi Pemprov Bali melihat bahwa budaya kerja menjadi aspek penting, hal ini ditunjukkan dengan adanya komitmen dari Pemprov Bali dengan ditetapkannya Pergub Tentang Budaya Kerja ASN. Berangkat dari hal tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab tentang penerapan budaya kerja di Pemprov Bali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan budaya kerja di Pemprov Bali selama ini serta untuk mengetahui permasalahan dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data dengan cara interview atau wawancara dengan pemangku kepentingan, serta menggunakan hasil-hasil dokumentasi dengan cara mengkaji catatan dari hasil peristiwa yang sudah berlalu, serta penelusuran data online. Dalam menganalisa implementasi kebijakan budaya kerja peneliti merujuk pada Rondinelli dan Cheemayang menjelaskan tentang empat variabel yang mempengaruhi kinerja dan dampak dari suatu kebijakan. Penelitian ini merekomendasikan bahwa perlu dilakukan evaluasi dari PermenPAN 01/2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah, karena alat ukur yang terdapat dalam kebijakan tersebut dinilai belum akurat untuk melihat dampak dari kebijakan budaya kerja. Selain itu, perlu diperhatikan kembali mengenai



instrumen money, sehingga ketika instansi pemerintah melakukan money budaya kerja mampu membantu dalam melakukan perbaikan penerapan budaya kerja kedepannya.

Kata Kunci: Kebijakan Publik, Implementasi Kebijakan, Budaya Kerja

PENDAHULUAN

Bangsa Indonesia mencita-citakan pembangunan ideal yang memberi perubahan kearah yang lebih baik serta komprehensif di segala bidang. Sesuai dengan arti dari pembangunan, yaitu proses perubahan yang dilaksanakan dengan upaya yang terencana dan sadar (Riyadi dan Bratakusumah, 2004, h.5). Salah satu upaya tersebut adalah dengan pelaksanaan reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan birokrasi pemerintahan yang profesional dengan kualitas adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas dari KKN, mampu melayani masyarakat, netral, sejahtera, berkomitmen, serta nilai-nilai dasar dan kode etik birokrasi. aparatur negara. Tujuan dan kondisi birokrasi yang diinginkan tercantum dalam Grand Draft Reformasi Birokrasi 2010-2025, Untuk mengupayakan komitmen yang berkelanjutan dari pemerintah. Diharapkan pada tahun 2025, Indonesia berada di fase bergerak menuju Negara maju dengan mempraktekkan pemerintahan yang bertaraf dunia atau dapat disebutkan sebagai pemerintahan yang berintegritas dan profesional sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat yang demokratis. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memperbaiki pemerintahan dan tata kelolanya.

Upaya pemerintah untuk menciptakan pemerintahan bertaraf dunia ditunjukan dengan penguatan terhadap delapan area perubahan yang ada pada Road Map reformasi Birokrasi. Delapan area tersebut antara lain penataan organisasi, manajemen, penataan tatalaksana, deregulasi kebijakan, penataan SDM aparatur, peningkatan kualitas pelayanan publik, penguatan akuntabilitas dan penguatan pengawasan. Dari hasil evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi yang ada pada pemerintah daerah ditemukan bahwa terdapat beberapa program yang memiliki nilai rendah. Hal tersebut disebabkan karena aparatur daerah kurang memahami filosofi program birokrasi. Seringkali program-program yang diterapkan merupakan hasil adopsi dari daerah lain yang dinilai berhasil. Pada dasarnya adopsi dari instansi pemerintah lain merupakan adopsi yang didalamnya terdapat proses pembelajaran. Tidak hanya dengan mengadaptasi konteksnya saja namun juga harus menciptakan nilai baru pada setiap lingkungan pemerintahan yang mendukung terhadap internalisasi perubahan pola pikir dan budaya.

Sebagai upaya untuk mempercepat reformasi birokrasi yang menghasilkan birokrasi yang berintegritas dan memiliki kinerja yang tinggi, Kementerian PANRB telah mengeluarkan kebijakan tentang budaya kerja yang dijadikan pedoman bagi kementerian atau lembaga dari pemerintahan daerah dalam meningkatkan budaya

kerja. Tujuan dari budaya kerja sendiri adalah merubah perilaku dan sikap dari sumber daya manusia agar lebih produktif, dalam rangka menghadapi tantangan di kemudian hari (Darmawan dan Riana, 2011, h.322). Dalam sebuah lembaga atau organisasi adanya budaya memiliki peran penting sebagai upaya untuk tercapainya tujuan dari organisasi itu sendiri. Dikemukakan oleh wirawan (2007, h.35-37) terdapat beberapa peran budaya kerja dalam sebuah organisasi antara lain menciptakan konsistensi, sumber keunggulan kompetitif, motivasi, reduksi konflik, reduksi ketidakpastian, identitas organisasi, komitmen kepada organisasi dan kelompok, kinerja organisasi, menyatukan organisasi, dan keselamatan kerja.

Target yang dituju dari penetapan kebijakan mengenai budaya kerja adalah menciptakan perubahan budaya dan pola pikir aparatur Negara yang berorientasikan pada hasil. Dan hal ini dapat diperoleh dari integritas dan produktivitas yang tinggi dalam memberikan pelayanan publik. Dalam melakukan optimalisasi penerapan reformasi birokrasi dilakukan beberapa upaya, salah satunya adalah perubahan mindset dan budaya kerja di lingkungan organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam Undang-undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara secara tidak langsung mendorong setiap instansi pemerintah untuk melakukan internalisasi atas perubahan pola pikir dengan cara membangun karakter dan budaya kinerja aparatur.

Pada dasarnya upaya pemerintah dalam meningkatkan budaya kerja, sudah dilakukan sejak tahun 2002. Dengan ditetapkannya Keputusan Menteri PAN No. 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Namun dalam perkembangannya Kepmen tersebut dirasakan sudah tidak sesuai dengan perkembangan dan dinamika yang terjadi. Pada tahun 2012 pemerintah menetapkan PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja yang diharapkan mampu menjadi salah satu pendorong percepatan reformasi birokrasi. Delapan tahun disahkannya kebijakan tersebut, KemenPANRB melakukan survei dengan jumlah responden sebanyak dengan jumlah responden sebanyak 73.548 yang terdiri dari 51% dari Kementerian/Lembaga, 34% dari Pemkab/Pemkot, 7% dari Pemprov, dan 8% dari LPNK. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja berada pada skor antara 45%-66%. Berdasarkan hasil survei tersebut baik kelompok 1 tentang penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam Kepemimpinan dan Manajemen, kelompok 2 tentang penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam Pola Pikir dan Cara Kerja, maupun kelompok 3 tentang penerapan nilai-nilai budaya kerja dalam Sikap, Perilaku dan Etika dalam bekerja menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian antara 45%-66%.

Merujuk pada hasil survei tersebut, salah satu instansi pemerintah yang menindaklanjuti kebijakan tentang budaya kerja adalah Pemprov Bali, yang

ditunjukkan dengan ditetapkannya Pergub tentang budaya kerja. Di Provinsi Bali, kebijakan mengenai budaya kerja telah dilakukan perubahan sebanyak dua kali, kebijakan pertama diatur dalam Pergub Bali No. 3 Tahun 2016 Tentang Budaya Kerja Pada Pemprov Bali, selanjutnya diubah pada tahun 2020. Dengan ditetapkannya Pergub Bali No. 53 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemprov Bali, menunjukkan bahwa Pemprov Bali menilai bahwa budaya kerja merupakan aspek yang tidak terpisahkan pada unsur pegawai ASN.

Terlepas dari pandemi Covid-19 yang melanda di Indonesia, penerapan budaya kerja di instansi pemerintah masih menunjukkan skor/nilai antara 45%-66%. Delapan tahun setelah disahkannya PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja dan telah disahkannya Pergub Bali No. 52 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja ASN Pemprov Bali, terdapat satu pertanyaan terkait dengan bagaimana penerapan PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Provinsi Bali saat ini, mengingat pada tahun 2020 Pemprov Bali telah menetapkan kebijakan tentang budaya kerja. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui penerapan budaya kerja di Pemprov Bali selama ini. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman terkait dengan budaya kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi pemerintah, khususnya Pemrov Bali dan Kementerian PANRB selaku pihak yang mengeluarkan kebijakan tentang budaya kerja. Selain itu, bagi ASN maupun masyarakat luas, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan menambah wawasan, pengetahuan, serta pemahaman tentang budaya kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Policy (Thoha, 2008, h. 106) dalam arti luas mempunyai dua aspek pokok, antara lain *policy* merupakan praktik sosial, ia bukan event yang tunggal atau terisolir. Dengan demikian, sesuatu yang dihasilkan pemerintah berasal dari segala kejadian dalam masyarakat dan dipergunakan pula untuk kepentingan masyarakat. aspek yang kedua *policy* adalah suatu peristiwa yang ditimbulkan oleh baik untuk mendamaikan klaim dari pihak-pihak yang konflik, atau untuk menciptakan incentive bagi Tindakan Bersama bagi pihak-pihak yang ikut menetapkan tujuan akan tetapi mendapatkan perlakuan yang tidak rasional dalam usaha Bersama tersebut. Dengan demikian jika terdapat pihak-pihak yang konflik, maka usaha untuk mengatasinya antara lain dihasilkan suatu *policy*. Sedangkan Dye (Thoha, 2008, h. 107) menjelaskan bahwa public policy adalah apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan. Dalam hal ini, maka pusat perhatian dari public policy tidak

hanya pada apa saja yang dilakukan oleh pemerintah, melainkan termasuk juga apa saja yang tidak dilakukan oleh pemerintah.

Sedangkan implementasi dari suatu kebijakan dapat dipahami sebagai pelaksanaan dari suatu keputusan kebijakan, kemudian menerjemahkan keputusan tersebut menjadi tindakan-tindakan (Mazmanian dan Sabatier dalam Mugambwa, 2018, h. 212). Subarsono (2010, h. 87) menjelaskan bahwa dalam berbagai sistem politik, kebijakan publik diimplementasikan oleh badan-badan pemerintah. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah dari hari ke hari yang membawa dampak pada warga negaranya. Implementasi melibatkan usaha dari pembuat kebijakan untuk mempengaruhi pegawai untuk memberikan pelayanan atau mengatur perilaku kelompok sasaran. Untuk kebijakan yang sederhana, implementasi hanya melibatkan satu badan yang berfungsi sebagai implementor. Sebaliknya, untuk kebijakan makro, melibatkan lebih dari satu badan yang berfungsi sebagai implementornya (Subarsono, 2010, h. 88). Dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada Cheema dan Rondinelli (Subarsono, 2010, h. 101) yang menjelaskan bahwa terdapat empat kelompok variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan dampak suatu program, yakni kondisi lingkungan, hubungan antar organisasi, sumberdaya organisasi untuk implementasi program, karakteristik dan kemampuan agen pelaksana. Menurut peneliti, teori Cheema dan Rondinelli relevan dengan penerapan PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Teori ini digunakan untuk menganalisis implementasi dari kebijakan pemerintah yang bersifat desentralisasi, mengingat bahwa kebijakan ini merupakan pedoman bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dalam pengembangan budaya kerja di masing-masing instansi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, metode penelitian ini dipilih karena peneliti ingin mengetahui secara mendalam mengenai implementasi PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Provinsi Bali. Dengan penelitian kualitatif dan diuraikan secara deskriptif sehingga mampu memberikan informasi yang lebih luas. Lincoln dan Guba (Moleong, 2017, h. 8) memberikan penjelasan tentang penelitian kualitatif sebagai penelitian dengan latar atau konteks keutuhan. Kenyataan tentang keutuhan ini dikehendaki secara ontologi ilmiah dan tidak dapat dipahami secara terpisah dari konteksnya. Selain itu, alasan peneliti menggunakan metode kualitatif, karena karakter penelitian kualitatif dilakukan secara alamiah, dimana peneliti langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci penelitian. Selain itu pada penelitian kualitatif tidak menekankan data berbentuk angka-angka karena

cenderung bersifat deskriptif. Yang dimaksud dengan deskriptif disini adalah analisa yang dideskripsikan sehingga mudah dipahami. (Sugiyono, 2018, h. 7).

Sedangkan teknik pengumpulan data, peneliti merujuk pada Sugiyono (2018, h. 105-127) dan Bungin (2010, h. 108-127), dengan beberapa teknik yang digunakan antara lain wawancara/interview, dokumentasi/dokumenter, serta menggunakan teknik/metode penelusuran data online. Dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumen dan penelusuran data online. Secara harfiah pengertian dokumen dalam teknik pengumpulan data adalah catatan peristiwa yang sudah terjadi di masa lampau atau masa lalu. Bentuk dokumen sendiri bisa berupa gambar, tulisan, dan karya-karya. Sebagai contoh dokumen berbentuk tulisan berupa catatan sejarah, cerita, biografi, peraturan dan biografi. Studi dokumen merupakan perlengkapan dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Sedangkan penggunaan (penelusuran) data online ialah memanfaatkan sarana internet untuk menjawab berbagai kebutuhan. Teknik atau metode penelusuran data online adalah metode penelusuran dengan menggunakan media jaringan internet atau jaringan lain yang menyediakan fasilitas online. Dengan adanya informasi dan data online dimungkinkan untuk digunakan dalam bidang teoritis dan bisa dipertanggungjawabkan secara akademis.

Tahapan selanjutnya adalah analisis data, Bogdan dan Biklen (Moleong, 2017, h. 248) menjelaskan yang dimaksud dengan analisis data adalah pengelolaan data dengan mengorganisasikan data, memilahnya, mensistematiskan lalu menemukan polanya yang penting untuk dipelajari dan kemudian dipaparkan kepada orang lain. Selanjutnya dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada McDrury (Moleong, 2017, h. 248) bahwa tahapan analisis data kualitatif diantaranya adalah: Mempelajari data, Mempelajari kata-kata kunci itu, Menuliskan temuan dan merumuskan temuan tersebut. Setelah melakukan analisis data, tahapan selanjutnya adalah validasi atau uji keabsahan data, merujuk pada Sugiyono (2018, h. 195) salah satu uji keabsahan data adalah dengan menguji objektivitas penelitian. Sebuah penelitian dapat dikatakan objektif apabila disepakati banyak orang. Pengujian keabsahan ini disebut dengan pengujian konfirmability. Pengujian ini merupakan pengujian hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses penelitian yang dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Budaya Kerja di Pemerintah Provinsi Bali

Birokrasi sebagai kunci dalam pemerintahan memiliki peran penting dalam menjalankan tata Kelola pemerintahan di segala level. Dalam rangka mencapai tata pemerintahan yang baik, reformasi birokrasi menjadi kunci dalam mewujudkan sumber daya manusia aparatur yang kapabel (Septiyanto, 2021). Penyederhanaan

prosedur dan struktur pada sebuah pemerintahan atau lembaga hanya salah satu dari penekanan reformasi birokrasi. Dalam reformasi birokrasi juga menekankan tentang perubahan sistem dan pola pikir dalam konteks budaya. Nilai dalam sebuah budaya dianggap bisa menjadi penghubung dalam memperbaiki ritme kerja. Hal tersebut juga berlaku pada birokrasi pemerintahan provinsi Bali (Saskita, 2019). Pemprov Bali pada dasarnya sudah memiliki kebijakan tentang budaya kerja pada tahun 2016, yang ditetapkan berdasarkan Pergub Bali No. 3 Tahun 2016 Tentang Budaya Kerja Pada Pemprov Bali. Peraturan gubernur tersebut ditetapkan sebagai landasan hukum bagi PNS dalam menerapkan budaya kerja. Selain itu, kebijakan ini ditetapkan dengan tujuan untuk mengoptimalkan dan meningkatkan kerja pegawai negeri sipil dengan pengembangan nilai-nilai sosial, agama, hukum dan kepribadian sebagai wujud kehormatan dan martabat lalu kemudian menjadi nilai budaya kerja. Pemprov Bali menggalakkan istilah TAKSU yang merupakan kependekan dari Tanggung jawab, Akuntabel, Kreatif, Serasi dan Unggul. Dalam istilah TAKSU terdapat nilai yang dapat diberlakukan sebagai indikator dan pedoman perilaku.

Peraturan Pemerintah Provinsi Bali tentang budaya kerja mengalami perubahan agar lebih sesuai dengan Visi “Nangun Sat Kerthi Loka Bali menuju Bali Era Baru melalui Pola Pembangunan Semesta Berencana”. Pemprov Bali menetapkan Pergub No. 52 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemprov Bali, sebagai bentuk perbaikan sekaligus mencabut Pergub No. 3 Tahun 2016 Tentang Budaya Kerja. Sebagai versi perbaikan dari peraturan sebelumnya, peraturan gubernur nomor 52 tahun 2020 ini dijadikan sebagai pedoman dalam berperilaku, bersikap, berkata dan pola pikir bagi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugasnya. Peraturan gubernur nomor 52 tahun 2020 ini juga ditetapkan sebagai SAT KERTHI atau budaya kerja pegawai Negeri Sipil Pemprov Bali. SAT KERTHI dianggap mengandung nilai komitmen, semangat, tulus, akuntabel, rasional, teladan, harmonis, inovatif dan efektif. Bahkan dalam peraturan ini juga menjelaskan tentang tanggung jawab dari kepala perangkat daerah terhadap internalisasi budaya kerja kepada setiap perangkat daerah yang dipimpinya. Dalam penerapannya dapat dilakukan dengan sosialisasi berupa seminar, dialog terbuka, ceramah dan bentuk kegiatan lainnya.

Implementasi PermenPANRB No. 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Budaya Kerja di Pemerintah Provinsi Bali

Merujuk pada Rondinelli dan Cheema (Subarsono, 2010, h. 101) bahwa terdapat empat variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan dampak dari suatu kebijakan, empat variabel tersebut diantaranya adalah:

a) Kondisi lingkungan

Banyak potensi nilai-nilai yang demokrasi yang terkandung dalam kebudayaan Bali yang sampai kini dijadikan sebagai pedoman dalam kehidupan bermasyarakat. Hal tersebut tidak dapat dipisahkan atau berdampak pada Pegawai negeri Sipil di Bali yang tidak lepas dari karakter sosio religious. Dengan adanya pelaksanaan upacara adat merupakan perwujudan dari nilai nilai tersebut. Dalam pelayanan publik juga dikenal tentang konsep karmapala yang didalamnya mengandung nilai timbal balik atau sebab akibat karena melakukan perbuatan baik akan mendapatkan pahala baik dan begitu pula sebaliknya. Konsep karmapala dijadikan landasan pengendalian diri dan dijadikan nilai pemahaman moral dalam berbagai segi kehidupan dan termasuk dalam bidang pelayanan publik.

Dewi (2020, h. 60-61) menjelaskan bahwa ASN Pemerintah Bali dilabeli sebagai “manusia Bali” dengan ciri khas dalam standar kemampuan kerja. Ciri khas tersebut mengacu pada ciri khas sosial budaya yang diterapkan oleh ASN pemerintah Bali. Hal ini dipertegas dengan komitmen dari sekretaris daerah Pemprov Bali untuk mewujudkan “*Nangun Sat Kerthi Loka Bali*” yang bertujuan untuk menuju era baru bali dalam aspek manusia yang memiliki daya saing tinggi. Hal ini bisa terwujud dengan berbagai sumberdaya yaitu profesionalitas, integritas, mutu dan moralitas. Identitas ini diperkuat dan dikembangkan dengan nilai kearifan lokal “*Krama Bali*”. Yang dimaksud dengan kearifan lokal ini adalah kemampuan dari budaya lokal untuk menghadapi budaya asing apabila kedua budaya tersebut bertalian. Yang terjadi dari kemampuan budaya lokal ini yang menghadapi budaya asing akan menimbulkan proses akulturasi. Budaya asing ini sendiri dibawa oleh wisatawan asing dan mengenalkan budaya tersebut dan mempengaruhi budaya lokal. Dengan Pengaruh yang kuat dari budaya asing maka budaya lokal harus dijaga dengan melestarikan “*Krama Bali*” untuk mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki nilai kearifan lokal.

Dalam mengelola sumber daya manusia salah satu elemen penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi adalah budaya kerja (Zulkifli, 2009, h.2). Sedangkan menurut sedhawa (Dewi, 2020, h. 64) konsep kepemimpinan bertalenta yang berada di lingkungan bali dikenal dengan kepemimpinan TAKSU, yang sesuai menurut Pergub Bali No. 3 Tahun 2016 tentang Budaya Kerja di Pemprov Bali. Adanya pergub tersebut secara tidak langsung menerapkan nilai TAKSU dalam pengembangan SDM aparatur di lingkungan Pemprov Bali. TAKSU diartikan sebagai konsepsi nilai sosial budaya yang membentuk kekuatan alam atau bakat dari seorang pemimpin. TAKSU pada filsafat sosial budaya khususnya dalam penilaian seni dari masyarakat bali diidentikan dengan kharisma. Dalam konteks ini yang dimaksud

dengan kharisma adalah tiga nilai sosial budaya yang harus dimiliki seorang pemimpin. Tiga nilai sosial budaya ini meliputi Satyam (kesetiaan), Sivam (kejujuran) dan Sundaram (keselarasan).

Penerapan nilai sosial dan norma etika kerja yang dilakukan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik merupakan bentuk upaya dan langkah menyeluruh dalam pengembangan budaya kerja. Hal ini disesuaikan dan dilakukan secara konsisten dengan merujuk visi "*Nangun Sat Kerthi Loka Bali melalui pola pembangunan universal yang terencana menuju era baru Bali*". Budaya kerja dalam rangka reformasi birokrasi yang menerapkan bertujuan bertujuan membentuk aparatur yang berprestasi dan berintegritas melalui perubahan budaya kerja dan pola pikir.

b) Hubungan antar organisasi

Simon, Smithburg, dan Thompson (Badu dan Djafri, 2017, h. 7) mendefinisikan sebuah organisasi sebagai sistem terstruktur terkait kerjasama yang mana dari setiap anggota memiliki tanggung jawab berupa kewajiban dan kontribusi yang harus dilaksanakan. Dengan sederhana Davis (Sutarto, 2002, h. 24) menjelaskan bahwa organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan Bersama di bawah kepemimpinan. Kaitannya dengan hal tersebut, dalam rangka meningkatkan hubungan antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemprov Bali beberapa kegiatan dilakukan, salah satunya adalah berbagi pengalaman terkait *best practice* pelaksanaan internalisasi nilai budaya kerja di lingkungan Pemprov Bali dengan peserta rapat 21 Kelompok Budaya Kerja di lingkungan Pemprov Bali. Kegiatan tersebut dilakukan untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan dalam rangka menginternalisasi Budaya Kerja pada perangkat daerah di lingkungan Pemprov Bali.

Beberapa pemerintah daerah yang pernah menyampaikan *best practice* penerapan budaya kerja adalah RS Mata Bali Mandara (program klinik etos kerja), BPSDM (program pungut puntung rokok) dan Biro Administrasi Pembangunan Setda Provinsi Bali (program berbasis aplikasi, pemasangan poster/slogan budaya kerja). Selain itu, dengan adanya koordinasi antar OPD di lingkungan Pemprov Bali, diharapkan perangkat daerah yang lain dapat mengadopsi cara-cara dalam menginternalisasi budaya kerja yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi.

Hubungan antara Pemprov Bali dengan Pemerintah Pusat ditunjukkan dengan adanya koordinasi dan kerjasama. Dalam penguatan budaya kerja Biro Organisasi Pemprov Bali bekerja sama dengan Kementerian PANRB dalam rangka memperkuat penerapan nilai-nilai budaya kerja. Salah satu kegiatan dengan Kementerian PANRB, ialah terkait dengan upaya Pemprov Bali dalam meningkatkan kinerja dan integritas

ASN. Dalam kegiatan tersebut memiliki muatan strategis sebagai upaya membangun budaya kerja dan pola pikir di lingkungan Pemprov Bali. Kepala Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Bali memaparkan bahwa dalam perubahan kebijakan, sistem serta peraturan cenderung relatif cepat dan mudah, namun untuk mengubah budaya dan pola pikir memerlukan upaya yang konsisten dan dijalankan dengan strategi yang tepat.

Bentuk kerjasama Pemprov Bali dengan instansi pemerintah lain ditunjukkan dengan diskusi/berbagi pengalaman dengan Pemprov Sumatera Utara. Dalam kegiatan tersebut Kepala Biro Organisasi Setda Bali menjelaskan bahwa budaya kerja diartikan sebagai mental yang selalu ingin memperbaiki dan menyempurnakan segala sesuatu yang dicapai, dengan cara-cara baru serta meyakini akan memperoleh kemajuan. Aparatur sipil sebagai abdi masyarakat dan negara serta penggerak roda birokrasi dituntut untuk bekerja secara efisien dan efektif sebagai wujud pemaksimalan fungsi organisasi atau lembaga pemerintah.

c) Sumberdaya organisasi untuk implementasi program

Barney (Tanny dan Putri, 2017, h. 2) menjelaskan bahwa yang disebut dengan sumber daya organisasi terdiri dari proses organisasi, keahlian, informasi, atribut dan pengetahuan. Dalam sebuah lembaga atau organisasi, sumber daya ini yang dapat mengimplementasikan strategi untuk meningkatkan efektivitas dan efisien. Bentuk dalam mengimplementasikan budaya kerja di Pemprov Bali ditunjukkan dengan berbagai kegiatan, seperti menciptakan agen perubahan di lingkungan kerja Pemprov Bali. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan dapat mengubah budaya kerja serta pola pikir aparatur pemerintah Bali. Agen perubahan ini juga ditargetkan untuk membantu peran dari seorang pemimpin perangkat daerah untuk mengubah lingkungan kerjanya serta menjadi panutan bagi pegawai lainnya.

Kegiatan lain ditunjukkan dengan memfasilitasi pembentukan agen perubahan di Kabupaten Karangasem. Dalam kegiatan ini dijelaskan tentang agen perubahan yang berperan dalam Reformasi Birokrasi sebagai pendorong dalam perubahan perilaku dan sikap pegawai untuk mewujudkan birokrasi yang berkinerja tinggi serta berintegritas. Selain itu, pemprov juga mendapuk agen perubahan sebagai duta Budaya Kerja atau duta Reformasi Birokrasi. Hal ini dilakukan sebagai wujud percontohan atau teladan yang mampu mengubah organisasi menjadi lebih baik. Kegiatan dari Pemprov Bali ini juga bekerjasama dengan pemerintah Kabupaten Karangasem dalam pengembangan agen perubahan. Dalam pengembangannya ini menyoal tentang berbagai aspek, seperti : penyusunan rencana aksi, pembinaan, pengorganisasian, monitoring serta evaluasi.

Kegiatan lain terkait pendampingan, dimana Biro Penyelenggara Sekretariat Bali membantu dalam rangka penyusunan *action plan* agen perubahan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Klungkung. Kegiatan ini dilakukan untuk percepatan perubahan budaya kerja serta sikap agen perubahan dalam hal pengembangan rencana aksi serta memantau dan mengevaluasi upaya apa saja yang sudah dilakukan. Kegiatan lain dalam mengupayakan peningkatan budaya kerja yang dilaksanakan oleh Biro Penyelenggara Sekretariat Provinsi Bali adalah peningkatan *skill set* agen perubahan. Dalam kegiatan ini ditegaskan bahwa peran *agent of change* (agen perubahan) sangat penting dalam sebuah organisasi karena merupakan motor penggerak perubahan dan pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Pada hakikatnya, pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan perubahan pola pikir dan budaya yang ditetapkan untuk mewujudkan peningkatan integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi. Agen perubahan, misalnya, dapat menjadi panutan dalam membangun Zona Integritas (ZI) dan menciptakan manajemen yang bersih, melayani, akuntabel, dan profesional.

Faktor terpenting dalam mengubah budaya kerja adalah dengan adanya teladan atau panutan dari pimpinan serta anggota lain dalam organisasi. Sebagai agen perubahan, PNS harus bisa merubah manajemen serta sistem menuju arah yang lebih baik dengan hadir di tengah masyarakat. Birokrasi yang hadir di masyarakat dilakukan dengan menerapkan berbagai inovasi yang lebih nampak pada masyarakat serta mensosialisasikan berbagai program secara konsisten dan memberikan manfaat kepada masyarakat. Dalam rangka memperkuat budaya kerja, agen perubahan ditargetkan mampu menyebarluaskan informasi perihal budaya kerja dengan mensosialisasikan melalui poster atau berbagai macam platform informasi dalam lingkungan kerja. Selain itu, agen perubahan juga ditunjuk sebagai role model atau panutan dalam menerapkan berbagai nilai terkait dengan budaya kerja. Dukungan juga hadir dari Pemprov Bali dengan mensosialisasikan tentang budaya kepada agen perubahan. Acara sosialisasi menjelaskan tentang Budaya Kerja yang bertujuan untuk membangun sumber daya manusia secara utuh dan diharapkan setiap orang menyadari adanya hubungan fitrah, peran dan komunikasi satu sama lain. Secara spesifik, pengembangan ASN melalui reformasi birokrasi yang berorientasikan budaya kerja ini merupakan langkah yang terencana serta berimbang untuk mengimplementasikan norma serta nilai dalam budaya kerja yang secara terus-menerus dilaksanakan dalam pelayanan masyarakat.

d) Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana

Kemampuan dari Biro Organisasi Setda Bali dapat dilihat ketika melakukan koordinasi dengan kelompok sasaran. Kemampuan untuk mengkoordinasikan,

mengontrol dan mengintegrasikan keputusan ditunjukkan ketika Biro Organisasi Setda Bali melakukan monitoring dan evaluasi terkait penerapan Tri Budaya GDN (Gerakan Disiplin Nasional) pada OPD di lingkungan Provinsi Bali. Tujuan dari dilakukan monitoring dan evaluasi agar mengetahui penerapan budaya tertib dalam bekerja yang telah diterapkan serta memberikan masukan atau saran yang lebih baik. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan para Pegawai Negeri Sipil menjadi kader atau percontohan disiplin nasional dan diharapkan mampu menularkan di lingkungan sekitarnya termasuk keluarga dan masyarakat.

Kemampuan pihak pelaksana juga dapat dilihat dalam hubungan dengan kelompok sasaran. Biro Organisasi Setda Bali beberapa kali melakukan diskusi dengan Kelompok Budaya Kerja (KBK) terkait *Sharing Best Practice* Penerapan Budaya Kerja pada perangkat daerah di lingkungan Pemprov Bali. *Sharing best practice* menjadi media untuk berbagi pengalaman, menumbuhkan ide baru/kreativitas, mereplikasi inovasi, efisiensi waktu dan tenaga dalam mengembangkan hal baru. Kunci keberhasilan budaya kerja adalah meningkatnya pelayanan publik, kebijakan yang berorientasi ke publik, semakin baiknya sistem manajemen organisasi, hasil pengawasan yang baik (menurunnya jumlah temuan audit).

Penerapan Kebijakan Budaya Kerja di Pemerintah Provinsi Bali

SAT KERTHI menjadi nilai-nilai budaya kerja di Pemprov Bali, hingga saat ini terdapat agen perubahan di setiap perangkat daerah yang berfungsi sebagai duta budaya kerja. Selain pimpinan perangkat daerah, agen perubahan juga ikut membantu melakukan sosialisasi/internalisasi budaya kerja. Selain itu, upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemprov Bali dalam menerapkan kebijakan budaya kerja diantaranya adalah:

- Setiap Perangkat Daerah telah membentuk Agen Perubahan berdasarkan SK Tim Pimpinan Perangkat Daerah untuk menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja SAT KERTHI.
- Biro Organisasi Setda Bali, secara intensif memberikan sosialisasi dan internalisasi budaya kerja SAT KERTHI kepada agen perubahan agar agen perubahan memiliki kapasitas untuk melakukan sosialisasi dan internalisasi di lingkungan kerjanya.
- Melakukan *public campaign* budaya kerja dengan memasang poster nilai-nilai budaya kerja SAT KERTHI di lobi dan setiap ruang kerja pegawai.
- Agen perubahan sebagai duta budaya kerja menyusun rencana aksi agen perubahan sebagai acuan bertugas.
- Monitoring dan evaluasi agen perubahan dilakukan secara berkala (semesteran) untuk mengetahui apakah rencana aksi sudah dilaksanakan.

- Memberikan workshop/pelatihan kepada agen perubahan yaitu teknik komunikasi, teknik pembuatan video, teknik penyusunan rilis, dll.
- Menyelenggarakan acara Bincang Santai Agen Perubahan rutin secara daring sebagai media menyampaikan informasi terkait pola pikir, sikap dan perilaku yang baik, serta sarana bertukar pikiran antar agen perubahan terhadap suatu tema yang diangkat dalam bincang santai.
- Untuk mengetahui pemahaman pegawai terhadap reformasi birokrasi dan budaya kerja, dilakukan survei pemahaman budaya oleh para agen perubahan dan sebelumnya para agen perubahan diberikan teknik menyusun membuat survei.

Adanya kebijakan budaya kerja, berdampak bagi para pegawai menyadari urgensi perubahan budaya kerja serta pola pikir yang baik saat menjalankan tugasnya. Budaya kerja perlu diterapkan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai khususnya dan kinerja organisasi umumnya. Kendala yang dihadapi Pemprov Bali dalam mengembangkan budaya kerja diantaranya adalah:

- Masih adanya pegawai yang resisten untuk menerapkan budaya kerja yang sesuai dengan harapan Pemprov Bali yaitu Budaya Kerja SAT KERTHI.
- Belum semua ASN Pemprov Bali paham tentang budaya kerja dimana ASN yang belum memahami nilai-nilai budaya kerja SAT KERTHI.
- Pandemi Covid-19 berdampak pada upaya-upaya internalisasi budaya kerja yang belum berjalan dengan optimal.
- Belum adanya sebuah alat ukur yang akurat untuk melihat dampak kebijakan budaya kerja.

Dampak Budaya Kerja Terhadap Reformasi Birokrasi di Pemerintah Provinsi Bali

Terdapat Beberapa capaian dari Pemprov Bali secara sederhana yang dapat dilihat dari, capaian Reformasi Birokrasi, capaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP), komitmen terciptanya Zona Integritas (ZI), dan inovasi dalam penerapan pelayanan publik. Saat ini capaian Indeks Reformasi Birokrasi di Pemprov Bali masuk pada kategori B. dengan rincian pada tabel 1. apabila dilihat secara keseluruhan Indeks RB Pemprov Bali setiap tahunnya mengalami kenaikan. Sedangkan untuk keberhasilan Reformasi Birokrasi di Pemprov Bali dapat dilihat pada tabel 2. Sementara itu terkait dengan SAKIP Pemprov Bali pada tahun 2019 dan 2020 mendapatkan penghargaan dengan predikat “Sangat Baik” (BB).

Tabel 1. Capaian RB Pemerintah Provinsi Bali

No	Tahun	2018	2019	2020	PIC
A Birokrasi yang akuntabel dan bersih					
1	Opini Keuangan BPK	WTP	WTP	WTP	Inspektorat
2	Maturitas SPIP	Level 3 3,045	Level 3 3,045	Level 3 3,762	Inspektorat
3	Tingkat Maturitas APIP	Level 2	Level 3	Level 3	Inspektorat
4	Indeks SAKIP	BB 77,05	BB 78	BB 78,44	Biro Organisasi
B Birokrasi yang kapabel					
1	Skor Evaluasi Kelembagaan (Permenpan 20/2018)	-	72 P-4	72 P-4	Biro Organisasi
2	Tingkat Kematangan Pemprov. Bali (Permendagri 99/2018)	-	38 Tinggi	38 Tinggi	Biro Organisasi
3	Indeks Sistem Merit	-	Level 2 207,5	Level 3 260 (Baik)	BKD
4	Indeks Profesionalitas ASN	-	-	Rendah 64	BKD
5	Indeks SPBE	Kurang 1,62	Kurang 1,62	Kurang 1,62	Diskominfo
6	Indeks KIP	Cukup Informatif 61,71	Menuju Informatif 85,87	Informatif 92,2	Diskominfo
7	Tingkat kematangan UKPBJ	-	level 3	level 3	Biro PBJ
8	Indeks Arsip	77,6	B 60,02	BB 70,13	Dinas Arsip & Perpustakaan
C Birokrasi yang memberikan pelayanan prima					
1	Indeks Pelayanan Publik	C 2,99	B- 3,36	B- 3,295	Biro Organisasi
2	Kepatuhan Pelayanan Publik dari Ombudsman	Hijau 83,72	Hijau 83,72	Hijau 83,72	Biro Organisasi
3	Indeks SKM	Baik 79,47	Baik 82,08	Baik 83,17	Biro Organisasi

Sumber: <https://rb.baliprov.go.id/ukuran-keberhasilan-rb/>

Tabel 2. Indeks RB Pemerintah Provinsi Bali

NO	Komponen Penilaian	Bobot	2017	2018	2019	2020
I Komponen Pengungkit						
1	Manajemen Perubahan	5	2,35	1,93	1,71	
2	Penataan Deregulasi Kebijakan	5	2,71	2,09	2,09	
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	6	2,32	3,76	3,80	
4	Penataan Tata Laksana	5	3,22	3,25	2,77	
5	Penataan Sistem Manajemen SDM	15	8,64	8,94	8,43	
6	Penguatan Akuntabilitas	6	4,61	4,48	4,50	
7	Penguatan Pengawasan	12	6,73	6,72	6,76	
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6	4,25	4,36	4,39	
	Total Komponen Pengungkit (A)	60	34,83	35,53	34,45	35,43
II Komponen Hasil						
1	Kapasitas & Akuntabilitas Organisasi	20	14,78	14,53	16,37	15,86
2	Pemerintah yang Bersih & Bebas KKN	10	8,70	8,86	9,49	9,05
3	Pemerintah yang Melayani	10	7,84	8,36	9,00	9,15
	Total Komponen Pengungkit (B)	40	31,33	31,76	34,86	34,06
	Indeks Reformasi Birokrasi (A+B)	100	66,16	67,29	69,31	69,49
	Kategori		B	B	B	B

Sumber: <https://rb.baliprov.go.id/indeks-rb/>

Upaya lain yang dilakukan oleh Pemprov. Bali ialah dengan penguatan maupun asistensi dalam membangun ZI di beberapa unit di Kabupaten/Kota se-Bali.

Beberapa diantaranya seperti Pelayanan Pajak dan Retribusi Daerah Kabupaten Bangli, Kabupaten Karangasem, Kabupaten Gianyar, Rumah Sakit Mata Bali Mandara Kabupaten Gianyar. Selain itu Pemprov. Bali juga mempersiapkan beberapa OPD untuk membangun ZI, Rumah Sakit Mata Bali Mandara dan UPT. PPRD Kabupaten Gianyar. Untuk menciptakan pelayanan publik yang baik, mudah, dan diterima oleh masyarakat, Pemprov. Bali melakukan beberapa inovasi-inovasi pelayanan publik. Salah satu capaiannya Pemprov. Bali menerima penghargaan salah satu inovasi yang diperoleh Pemprov. Bali ialah Program Inovasi Sistem Pertanian Terpadu (Sipadu). Raihan tersebut merupakan bukti salah satu komitmen Pemerintah provinsi Bali. Selain itu, Bali juga didapuk sebagai Hub Jaringan Inovasi Pelayanan Publik di tahun 2021. Jaringan Inovasi Pelayanan Publik. JIPP merupakan manifestasi dari inovasi pelayanan publik yang merupakan penerapan dari reformasi birokrasi. Dengan ditunjukkannya Bali sebagai salah satu JIPP menunjukkan bahwa bali memiliki komitmen dalam inovasi pelayanan publik.

PENUTUP

Pemprov Bali menilai bahwa budaya kerja merupakan aspek yang tidak terpisahkan pada unsur pegawai ASN. Dalam implementasinya, Pemprov Bali telah melakukan perubahan kebijakan tentang budaya kerja sebanyak dua kali. Hingga akhirnya ditetapkan Pergub No. 52 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Pemprov Bali sebagai bentuk perbaikan dan mencabut Pergub No. 3 Tahun 2016 Tentang Budaya Kerja. Peneliti menggunakan empat variabel untuk melihat kinerja dan dampak dari suatu kebijakan, diantaranya adalah pertama kondisi lingkungan, bahwa kebudayaan Bali hingga saat ini dijadikan pegangan dalam kehidupan bermasyarakat. Kedua, hubungan antar organisasi, secara horizontal ditunjukkan antar OPD yang bekerja sama dan saling koordinasi dalam menerapkan budaya kerja di lingkungannya masing-masing, dimana terdapat beberapa unit kerja yang menyampaikan penerapan best practice di lingkungannya, secara vertikal berkoordinasi dengan KemenPANRB dalam memperkuat penerapan nilai-nilai budaya kerja. Ketiga, sumber daya organisasi untuk implementasi program, salah satu bentuk sumber daya organisasi adalah komitmen dari organisasi dalam menjalankan kebijakan, hal ini ditunjukkan dengan beberapa kegiatan seperti pembentukan agen perubahan di lingkungan Pemprov Bali, fasilitasi pembentukan agen perubahan di Kabupaten Karangasem, pendampingan penyusunan rencana aksi bagi agen perubahan di Kabupaten Klungkung, peningkatan skill set para agen perubahan, maupun kegiatan sosialisasi tentang budaya kerja. Keempat, karakteristik dan kemampuan agen pelaksana, hal ini ditunjukkan dengan kemampuan dari Biro Organisasi Setda Bali yang melakukan koordinasi dengan kelompok sasaran.

Kemampuan untuk mengkoordinasikan, mengontrol dan mengintegrasikan keputusan ditunjukkan ketika Biro Organisasi Setda Bali melakukan monitoring dan evaluasi terkait penerapan Tri Budaya GDN (Gerakan Disiplin Nasional) pada OPD di lingkungan Provinsi Bali. Tujuan dari dilakukan monitoring dan evaluasi tersebut agar mengetahui penerapan budaya tertib dalam bekerja yang telah diterapkan serta memberikan masukan atau saran yang lebih baik.

Selain didukung dari pimpinan perangkat daerah, agen perubahan membantu dalam melakukan sosialisasi/internalisasi nilai-nilai budaya kerja tersebut. Beberapa kegiatan dalam rangka memperkenalkan nilai-nilai budaya kerja SAT KERTHI diantaranya sosialisasi, *public campaign*, penyusunan rencana aksi agen perubahan, monev berkala atas kinerja agen perubahan, pemberian pelatihan kepada agen perubahan, menyelenggarakan bincang santai, dan melakukan survei tentang budaya kerja. Kendala yang dihadapi saat ini diantaranya, masih adanya pegawai yang resisten, belum semua ASN mengetahui nilai-nilai budaya kerja SAT KERTHI, upaya internalisasi yang belum optimal, dan belum adanya alat ukur yang melihat dampak dari budaya kerja. Dalam implementasinya, budaya kerja memberikan dukungan atas tercapainya reformasi birokrasi di lingkungan Pemprov. Bali, beberapa capaian atas hal tersebut diantaranya Indeks RB dengan kategori B, SAKIP Pemprov Bali dengan predikat BB, dan beberapa OPD yang sudah menerapkan ZI, selain itu Pemerintah provinsi Bali yang dipilih untuk menjadi Hub Jaringan Inovasi Pelayanan Publik merupakan bentuk komitmen dalam upaya meningkatkan pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian ini, hendaknya pemerintah mengkaji kembali terkait relevansi dari PermenPAN 01 Tahun 2007 Tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah saat ini. Dalam penerapan kebijakan tentang budaya kerja, menurut Pemprov Bali alat ukur yang ada saat ini belum akurat untuk melihat dampak dari kebijakan budaya kerja. Selain itu, perlu diperhatikan kembali mengenai instrumen monev, sehingga ketika instansi pemerintah melakukan monev budaya kerja mampu membantu dalam melakukan perbaikan penerapan budaya kerja kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin. (2010). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Putra Grafika.
- Darmawan dan Riana. (2011). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Pegawai*. Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Bali.
- Moleong. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Riyadi dan Bratakusumah. (2004). *Perencanaan Pembangunan Daerah: Strategi Menggali Potensi Dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Subarsono. (2010). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sutarto. (2002). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Thoha. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Zulkifli. (2009). *Analisis Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian)*. Tesis Sekolah Pascasarjana Program Studi Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Dewi. (2020). *Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi: Studi Pada Instansi Pemprov. Bali*. Jurnal Good Governance Vol. 16. No. 1 Maret 2020, pada <http://download.garuda.ristekdikti.go.id/article.php?article=1637606&val=13980&title=MANAJEMEN%20TALENTA%20DALAM%20MEWUJUDKAN%20PEMIMPIN%20BERKINERJA%20TINGGI%20STUDI%20PADA%20INSTANSI%20PEMERINTAH%20PROVINSI%20BALI>
- Mugambwa. (2018). *Policy Implementation: Conceptual Foundations, Accumulated Wisdom and New Directions*. Journal of Public Administration and Governance. doi: 10.5296/jpag.v8i3.13609 dapat diakses pada https://www.researchgate.net/publication/327470645_Policy_Implementation_Conceptual_Foundations_Accumulated_Wisdom_and_New_Directions/fulltext/5b9140ed4585153a53fd9981/Policy-Implementation-Conceptual-Foundations-Accumulated-Wisdom-and-New-Directions.pdf?origin=publication_detail

- Septiyanto. (2021). *Reformasi Birokrasi Desa Panggunharjo*. Governabilitas: Vol. 2, No. 2 Desember 2021. Dapat diakses pada <https://jurnal.apmd.ac.id/index.php/governabilitas/article/view/110/71>
- Tanny dan Putri. (2017). *Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan bersaing Berkelanjutan di Perdana Elektronik*. Agra Vol. 5, No. 3 (2017), diakses pada <https://media.neliti.com/media/publications/135813-ID-sumber-daya-organisasi-dan-keunggulan-be.pdf>
- Antaranews.com. (2019, July 19). *Bali terima penghargaan inovasi pelayanan publik lewat "Sipadu"*. Diakses pada 11 Oktober 2021, pada <https://www.antaranews.com/berita/966032/bali-terima-penghargaan-inovasi-pelayanan-publik-lewat-sipadu>
- Badu dan Djafri. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing. Diakses pada <https://repository.ung.ac.id/get/karyailmiah/1905/Novianty-Djafri-Buku-Kepemimpinan-dan-Perilaku-Organisasi.pdf>
- Bappeda Provinsi Bali. (2021, March 3). *Berkomitmen Kuat Dalam Inovasi Pelayanan Publik, Pemprov Bali Ditunjuk Sebagai Hub JIPP*. Diakses pada 11 Oktober 2021, pada <https://bappeda.baliprov.go.id/2021/03/03/berkomitmen-kuat-dalam-inovasi-pelayanan-publik-pemprov-bali-ditunjuk-sebagai-hub-jipp/>
- Kabarnusa.com. (2019, March 14). *Pegawai Pemrov Bali Diharap Pegang Teguh Budaya Kerja "Taksu"*. Diakses pada 10 Oktober 2021, dari <https://www.kabarnusa.com/2019/03/pegawai-pemprov-bali-diharapkan-pegang.html>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020, December 15). *Materi Webinar Transformasi Budaya Kerja ASN dalam Sistem Kerja Baru*. Diakses pada 8 Oktober 2021, diakses pada <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/info-terkini/materi-webinar-transformasi-budaya-kerja-asn-dalam-sistem-kerja-baru-jakarta-15-desember-2020>
- Pemerintah Provinsi Bali. (2019). *Pemprov Bali Raih Raih Penghargaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Diakses pada 9 Oktober 2021, pada <https://www.baliprov.go.id/web/pemprov-bali-raih-penghargaan-akuntabilitas-kinerja-instansi-pemerintah-tahun-2019/>

- Pemerintah Provinsi Bali. (2021). *Pemprov Bali Raih Predikat Sangat Baik dalam Penerapan SAKIP*. Diakses pada 9 Oktober 2021, pada <https://www.baliprov.go.id/web/pemprov-bali-raih-predikat-sangat-baik-dalam-penerapan-sakip/rb.baliprov.go.id>. (2021). *Sosialisasi Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Bali*. Diakses pada 10 Oktober 2021, dari <https://rb.baliprov.go.id/sosialisasi-budaya-kerja-aparatur-sipil-negara-pemerintah-provinsi-bali/>
- Suacana. (2012, December 12). *Nilai-nilai Demokrasi Dalam Kebudayaan Bali*. Diakses pada 10 Oktober 2021, dari https://aipi-politik.org/blog/entry/2012/12/12/nilai-nilai-demokrasi-dalam-kebudayaan-bali#_ftn2