



BUDAYA KERJA
KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

Dokumen ini dapat digunakan, disalin, disebarluaskan baik sebagian ataupun seluruhnya dengan syarat mencantumkan sumber asli.



PENGANTAR

Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) merupakan satu dari 12 instansi pemerintah yang diprogramkan untuk merintis dan melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Reformasi birokrasi di Kemendiknas diarahkan pada pencapaian visi dan misi Kementerian Pendidikan Nasional, yaitu “Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif”.

Terkait dengan konteks reformasi birokrasi Kemendiknas, pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan melalui proses perumusan dan kesepakatan nilai dasar, tata nilai, norma, sikap dan perilaku kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memantapkan karakter organisasi sebagai pelayan masyarakat, perbaikan kebijakan, penerapan manajemen modern, peningkatan pengawasan, evaluasi kinerja, dan penegakan disiplin bagi aparatur Kemendiknas. Sasaran akhir dari pengembangan budaya baru Kemendiknas yang dilaksanakan secara intensif dan menyeluruh adalah terwujudnya integritas dan produktivitas kerja seluruh unit utama di lingkungan Kemendiknas.

Oleh karena itu, Kemendiknas bertekad memanfaatkan pengembangan budaya baru ini sebagai sarana penunjang Reformasi Pelaksanaan Sistem Pendidikan Nasional secara komprehensif.



Kami menyadari bahwa pengembangan nilai-nilai budaya kerja perlu dilakukan perbaikan-perbaikan secara berkelanjutan demi kesempurnaan. Oleh sebab itu, seluruh bentuk saran dan masukan yang membangun dari seluruh Unit Utama, Narasumber Pengurus dan Tim Kerja serta semua pihak sangatlah penting untuk pengembangan nilai-nilai budaya kerja lingkungan Kemdiknas.

Kami sampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada Bapak Mendiknas, Wakil Mendiknas, para Pimpinan Unit Utama atas arahan dan bimbingannya, Tim RBI dan semua pihak yang telah bekerja dengan maksimal sehingga penerapan nilai-nilai budaya kerja di Kemdiknas dapat memperoleh hasil yang maksimal.

Jakarta, Desember 2010
Ketua Tim RBI

Wukir Ragil



BUDAYA BARU KEMDIKNAS

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL



TUJUAN

Pengembangan budaya baru Kemdiknas merupakan pelaksanaan amanat salah satu agenda reformasi birokrasi di lingkungan Kemdiknas sesuai dengan visi, misi dan tata nilai Kemdiknas tahun 2010-2014, khususnya dalam hal penataan budaya organisasi.

Selain daripada itu perumusan budaya kerja baru Kemdiknas juga merupakan upaya strategis sebagai pembentukan sikap dan perilaku kerja yang handal bagi seluruh aparatur Kemdiknas yang didasarkan atas visi, misi, dan tata nilai Kemdiknas guna menghadapi tantangan di masa mendatang. Hasil yang diharapkan dari pengembangan budaya baru ini adalah peningkatan kinerja dan mewujudkan tata kelola Kemdiknas yang efektif dan efisien melalui perubahan sikap dan perilaku aparatur yang jujur, disiplin, profesional, bertanggung jawab, dan produktif.

Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam pengembangan budaya kerja baru Kemdiknas adalah:

1. Menanamkan budaya kerja yang berlandaskan visi, misi, dan tata nilai Kemdiknas kepada setiap aparatur Kemdiknas.
2. Memperbaiki perspektif nilai, anggapan dasar, norma, pola pikir, dan perilaku setiap aparatur Kemdiknas sehingga dapat menjaga amanah dalam melayani kebutuhan pendidikan bagi seluruh warga negara.



-
3. Membina tingkat kepekaan sosial, kreatifitas, dan produktivitas setiap aparatur Kemdiknas dalam memperbaiki kinerja secara berkelanjutan dan mampu memberikan teladan bagi aparatur lainnya.
 4. Membangun citra aparatur Kemdiknas yang lebih baik dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan.



BUDAYA KEMDIKNAS SAAT INI

Budaya organisasi atau budaya kerja adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja, sikap, dan berperilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a) Pengaruh umum dari luar, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, yaitu keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas.
- c) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya.

Adapun hasil penelitian dan pengukuran budaya di setiap Unit Utama di lingkungan Kemdiknas menunjukkan adanya tipe budaya yang dominan yang mempengaruhi cara bekerja, sikap, dan perilaku para aparatur Kemdiknas.



Berikut hasil identifikasi budaya kerja Kemdiknas saat ini:

Anggapan Dasar:

1. Organisasi akan berhasil jika pemimpin dapat memberikan keteladanan dalam mematuhi peraturan
2. Ketaatan pada prosedur formal akan memberikan dampak positif bagi penyelesaian pekerjaan

Tata Nilai:

1. Patuh pada peraturan dan prosedur kerja standar
2. Disiplin dan berdedikasi

Norma:

1. Setiap pekerjaan harus dilakukan berdasarkan prosedur formal
2. Peningkatan kualitas hasil kerja harus dilakukan dengan mengikuti prosedur secara sistematis
3. Strategi pencapaian tujuan harus didasarkan pada hal yang baku dan stabil untuk mencapai efisiensi

Sikap:

1. Pimpinan cenderung menghargai efektifitas kerja
2. Para pegawai cenderung bersikap sebagai ahli administrasi yang lebih mementingkan kepatuhan atas ketentuan dan aturan secara rigid
3. Para pegawai cenderung menginginkan prosedur kerja yang jelas



Perilaku:

1. Pimpinan memberikan perintah secara tegas dan jelas
2. Pegawai patuh pada peraturan dan prosedur standar
3. Pegawai melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku
4. Pegawai melakukan perbaikan proses kerja jika hasilnya tidak sesuai aturan



BUDAYA BARU KEMDIKNAS

Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang 2005-2025 telah dijabarkan ke dalam empat tema pembangunan pendidikan, yaitu peningkatan kapasitas dan modernisasi (2005-2009), penguatan pelayanan (2010-2015), penguatan daya saing regional (2015-2020), dan penguatan daya saing internasional (2020-2025). Keempat tema pembangunan ini menunjukkan bahwa untuk dapat sejajar dengan negara-negara lain maka secara bertahap Kemdiknas harus bergerak maju dari satu kondisi capaian ke kondisi capaian berikutnya.

Dalam Renstra Kemdiknas 2010-2014 dinyatakan bahwa sebagai penyelenggara pendidikan nasional, Kemdiknas bercita-cita untuk lebih menekankan pembangunan pendidikan nasional pada pendidikan transformatif, yaitu menjadikan pendidikan sebagai motor penggerak perubahan dari masyarakat berkembang menuju masyarakat maju. Pembentukan masyarakat maju selalu diikuti oleh proses transformasi struktural, yang menandai suatu perubahan dari masyarakat yang potensi kemanusiannya kurang berkembang menuju masyarakat maju dan berkembang yang mengaktualisasikan potensi kemanusiannya secara optimal. Selanjutnya dinyatakan bahwa untuk mewujudkan visi dan misi Kemdiknas 2014 diperlukan dukungan berupa penerapan tata nilai yang sesuai sebagai dasar sekaligus arah bagi sikap dan perilaku seluruh pegawai dalam menjalankan tugas. Tata nilai yang dimaksud



adalah tata nilai yang akan menyatukan hati dan pikiran seluruh pegawai dalam usaha mewujudkan layanan prima pendidikan, yaitu amanah, profesional, visioner, demokratis, inklusif, dan berkeadilan. Dengan merujuk pada fokus pembangunan pendidikan tahun 2010--2014, dari ke enam tata nilai tersebut dipilih yang sesuai dengan fokus pada periode ini dan dirangkum dalam satu kalimat motto Kemdiknas, yaitu Melayani Semua dengan Amanah.

Perubahan tema Pembangunan Pendidikan Nasional dari peningkatan kapasitas dan modernisasi (2005-2009) menjadi penguatan pelayanan (2010-2015), membawa konsekuensi diperlukannya perubahan budaya. Untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang diperlukan bagi pencapaian Visi Kemdiknas 2014, maka dilakukan pengukuran budaya baru.

Hasil pengukuran ini selanjutnya dijadikan landasan dalam melakukan perumusan budaya Kemdiknas yang dapat mendukung pencapaian visi dan misi Kemdiknas 2014. Perumusan ini didasarkan juga pada Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) 2005-2025 sebagaimana tertuang di dalam Permendiknas No 32 Tahun 2005 tentang Rencana Strategis 2005-2009. Selain daripada itu perumusan budaya ini juga tetap berpijak pada tema pembangunan yang berfokus pada Penguatan Pelayanan pada 2010-2015.

Sebagai instansi pemerintah, dimana pelayanan publik menjadi fokus utama, Kemdiknas masih terikat oleh berbagai peraturan



dalam menjalankan kegiatannya, baik berupa Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, maupun Peraturan Menteri dan lain lain. Dengan memperhatikan fungsi tersebut maka dirumuskan budaya baru yang diperlukan dan dipersepsikan akan mendukung pencapaian Visi Kemdiknas 2014. Berikut anggapan dasar, tata nilai, norma, sikap, dan perilaku pegawai Kemdiknas yang terkandung dalam budaya baru Kemdiknas:

Anggapan Dasar

Pencapaian Visi 2014 akan berhasil jika seluruh pegawai Kemdiknas memiliki anggapan dasar sebagai berikut:

1. Tujuan yang jelas dan strategi yang agresif adalah kunci sukses organisasi
2. Kepuasan *stakeholders* mencerminkan keberhasilan organisasi
3. Penciptaan keunggulan, reputasi dan kesuksesan merupakan hal yang harus dicapai
4. Kompetisi internal dan eksternal akan meningkatkan produktivitas
5. Organisasi akan berhasil jika pemimpin mempunyai jiwa yang unggul
6. Persaingan antar anggota organisasi akan memberikan dampak positif bagi penyelesaian pekerjaan
7. Penghargaan terhadap pencapaian target akan memberikan kepuasan kerja



Tata Nilai

Pencapaian Visi 2014 akan berhasil jika seluruh pegawai Kemdiknas memiliki tata nilai sebagai berikut:

1. Responsif terhadap perubahan yang terjadi
2. Adaptif terhadap *stakeholders*
3. Menjunjung tinggi produktivitas

Norma

Pencapaian Visi 2014 akan berhasil jika norma yang berlaku bagi seluruh pegawai Kemdiknas adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian target dan prestasi harus menjadi prioritas utama dalam pelaksanaan tugas
2. Perbaikan proses kerja harus selalu dilakukan guna memberikan kepuasan kepada *stakeholders*
3. Atmosfir kerja yang kompetitif harus diciptakan guna meningkatkan kualitas hasil pekerjaan

Sikap

Pencapaian Visi 2014 akan berhasil jika sikap yang dianut adalah sebagai berikut:

1. Para pegawai cenderung bersikap sebagai mitra strategis bagi Kemdiknas
2. Para pegawai cenderung menginginkan peningkatan produktivitas
3. Penghargaan kepada pegawai dilakukan berbasis kinerja



Perilaku

Pencapaian Visi 2014 akan berhasil jika perilaku seluruh pegawai dalam melaksanakan setiap tugas adalah sebagai berikut:

1. Mengutamakan pencapaian target dan prestasi
2. Sangat menghargai kepuasan *stakeholders*
3. Segera memperbaiki pekerjaan jika hasilnya tidak memuaskan *stakeholders*
4. Bertindak kompetitif sesuai dengan tuntutan tanpa mengabaikan kualitas penyelesaian pekerjaan dan prestasi yang tinggi
5. Berorientasi pada fakta untuk mendapatkan keputusan obyektif
6. Bertindak berdasarkan tuntutan perubahan lingkungan
7. Para pegawai melibatkan *stakeholders* dalam menyelesaikan pekerjaan



Adapun profil atribut Budaya Kemdiknas adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Organisasi yang Dominan

Organisasi Kemdiknas akan memperlakukan seluruh pegawai sebagai mitra strategis dalam upaya pencapaian target organisasi, serta melibatkan pemangku kepentingan dalam menyelesaikan pekerjaan.



Gambar Poster Karakteristik Organisasi yang Dominan



2. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan di lingkungan Kemdiknas didorong untuk memiliki karakter pemimpin yang selalu memberikan motivasi kepada seluruh anggota organisasi dan menghargai keunggulan yang dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasinya, serta mampu menjadi pendorong bagi mereka untuk terus berprestasi.



Gambar Poster Kepemimpinan dalam Organisasi



3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan SDM di lingkungan Kemdiknas ditandai oleh penerimaan, pembinaan dan penempatan pegawai yang selaras dengan strategi organisasi serta adanya ruang bagi pegawai untuk berkompetisi dalam menyelesaikan pekerjaan.

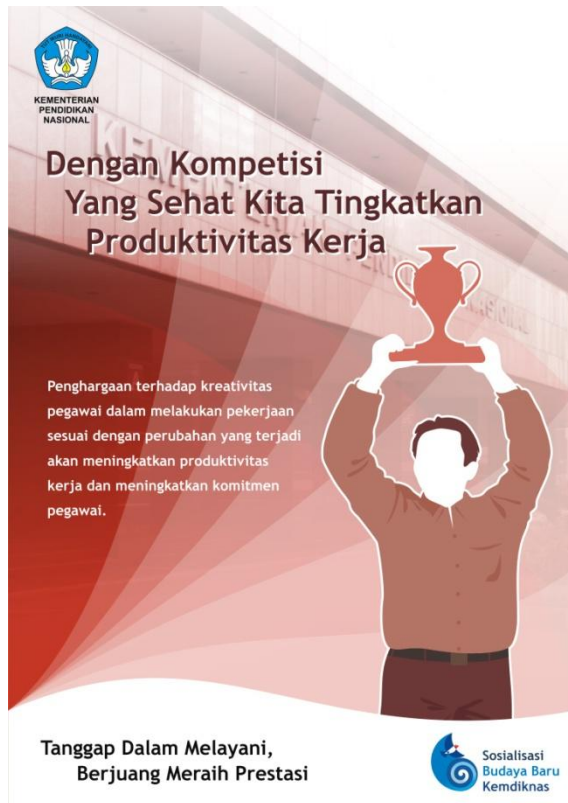


Gambar Poster Manajemen Sumber Daya Manusia



4. Perekat Organisasi

Penghargaan terhadap kreativitas pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan perubahan yang terjadi akan meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan komitmen pegawai.



Gambar Poster Perekat Organisasi



5. Penekanan dalam Strategi

Kemdiknas akan selalu menitikberatkan pada pelayanan terhadap seluruh pemangku kepentingannya dalam merumuskan rencana strategis Kemdiknas.



Gambar Poster Penekanan dalam Strategi



6. Kriteria Keberhasilan

Kemdiknas akan menjadikan tingkat kepuasan pemangku kepentingan sebagai ukuran keberhasilan organisasi.



Gambar Poster Kriteria Keberhasilan



Profil atribut budaya ini merupakan penunjuk aspek-aspek dari budaya baru Kemdiknas dan dapat juga dipergunakan sebagai penanda dalam rangka membantu para aparatur Kemdiknas mengakui nilai-nilai budayanya. Oleh karena itu, atribut-atribut budaya inilah yang harus ditanamkan dalam setiap diri para aparatur Kemdiknas dalam melaksanakan amanah utamanya, yaitu melayani kebutuhan pendidikan bagi seluruh warga negara. Selain daripada itu keenam atribut budaya ini harus dapat membangun semangat untuk selalu berjuang menggapai prestasi yang tinggi. Hal inilah yang mendasari semboyan perubahan budaya Kemdiknas, “Tanggap Dalam Melayani, Berjuang Meraih Prestasi”.



AGENDA PERUBAHAN BUDAYA KEMDIKNAS

DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL



AGENDA PERUBAHAN BUDAYA KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

Keberhasilan penerapan budaya baru di lingkungan Kemdiknas ditentukan oleh sejumlah agenda perubahan budaya kerja yang dirumuskan secara terstruktur, terarah, dan terencana di seluruh jajaran aparatur Kemdiknas. 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 tema pembangunan yang kedua (2010-2014) yang difokuskan pada penguatan layanan pendidikan. Landasan penyusunan agenda perubahan budaya ini adalah Visi Kemdiknas 2014, yaitu “Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif”. Dalam Rencana Strategis Kemdiknas 2010-2014 dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan layanan prima pendidikan nasional adalah layanan pendidikan yang:

1. **Tersedia** secara merata di seluruh pelosok nusantara;
2. **Terjangkau** oleh seluruh lapisan masyarakat;
3. **Berkualitas/bermutu dan relevan** dengan kebutuhan kehidupan bermasyarakat, dunia usaha, dan dunia industri;
4. **Setara** bagi warga negara Indonesia dalam memperoleh pendidikan berkualitas dengan memperhatikan keberagaman latar belakang sosial-budaya, ekonomi, geografi, gender, dan sebagainya; dan



5. Menjamin **kepastian** bagi warga negara Indonesia mengenyam pendidikan dan menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri.

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

Penanggung jawab

Terlaksananya perubahan budaya kerja di lingkungan Kemdiknas akan sangat tergantung pada kinerja penanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, baik secara administratif maupun teknis. Penanggung jawab administratif adalah Tim Manajemen Perubahan, sedangkan penanggung jawab teknis adalah para pejabat struktural di setiap Unit Kerja yang dibentuk, ditetapkan, dan disahkan melalui Keputusan Menteri Pendidikan Nasional.

Tugas Tim Manajemen Perubahan adalah:

- a. Membuat pedoman umum budaya kerja
- b. Merumuskan rencana perubahan budaya kerja
- c. Melakukan pembinaan perubahan budaya kerja



Sedangkan **tugas Tim Teknis** adalah:

- a. Menyusun juklak perubahan budaya kerja
- b. Melakukan koordinasi dengan Tim Manajemen Perubahan dalam rangka pelaksanaan perubahan budaya kerja
- c. Melakukan sosialisasi budaya kerja baru kepada seluruh pegawai di lingkungan Kemdiknas
- d. Melakukan evaluasi pelaksanaan perubahan budaya kerja
- e. Menyusun laporan pelaksanaan perubahan budaya kerja

Agenda Perubahan Budaya Kerja

Dalam rangka mewujudkan anggapan dasar, tata nilai, norma dan sikap serta perilaku kerja pada budaya baru, diperlukan agenda perubahan sebagai berikut:

1. Penyediaan bahan sosialisasi perubahan budaya kerja

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

- a. Menerbitkan keputusan Mendiknas untuk rencana perubahan budaya kerja di lingkungan Kemdiknas
- b. Menyusun dan menetapkan rencana kerja dan jadwal kerja tahunan pada setiap unit kerja yang didukung sistem anggaran yang transparan dan akuntabel
- c. Menyusun dan menetapkan indikator, petunjuk teknis, SOP, dan pedoman pelaporan perubahan budaya kerja



- d. Mempersiapkan materi sosialisasi tentang anggapan dasar, tata nilai, norma, dan sikap serta perilaku kerja
- e. 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 Kemdiknas. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyebarkan SOP perubahan budaya kerja
- b. Menyediakan informasi untuk penyebaran nilai-nilai budaya kerja
- c. Memasang pesan-pesan budaya kerja pada setiap sudut strategis di lingkungan kantor pada lingkup Kemdiknas
- d. Menyelenggarakan pertemuan konsultasi/rapat kerja teknis/rapat kerja pimpinan secara berjenjang
- e. Menyelenggarakan pelatihan instruktur 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 baru dan menguatnya perilaku kerja produktif dalam konteks reformasi birokrasi Kemdiknas. Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melaksanakan orientasi budaya kerja bagi calon Pegawai Negeri Sipil atau tenaga honorer
- b. Mengembangkan keteladanan melalui pemberian penghargaan kepada setiap pegawai yang berprestasi
- c. Memasang kotak saran perbaikan kinerja setiap pegawai
- d. Memberlakukan pembuatan laporan kinerja setiap pegawai secara berjenjang pada setiap bulan
- e. Menegakkan disiplin waktu kerja melalui pengendalian kehadiran setiap pegawai dengan pemanfaatan teknologi komputerisasi
- f. Melaksanakan pembekalan atau diklat teknis perubahan budaya kerja di kalangan pegawai
- g. Menyusun silabi atau kurikulum budaya kerja sebagai bahan ajar di berbagai pendidikan dan pelatihan teknis, struktural, dan fungsional secara berjenjang baik formal maupun non formal
- h. Membentuk dan memantapkan tim evaluasi kinerja pada setiap unit kerja
- i. Melaksanakan pekan orientasi budaya kerja bagi seluruh pegawai melalui sejumlah kegiatan



- j. Menyelenggarakan kajian dan penelitian perubahan budaya kerja secara simultan
- k. Menyelenggarakan promosi dan kampanye budaya kerja baru

4. Pembentukan dan penguatan kelembagaan perubahan budaya kerja

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

- a. Melaksanakan penataan kelembagaan yang dinilai mendukung atas peningkatan kinerja pelayanan
- b. Memfasilitasi pembentukan dan pemantapan unit kerja dengan melalui:
 - Peningkatan profesionalitas sumber daya manusia yang ada di kelembagaan, kesempatan untuk sekolah, kursus, dan pelatihan
 - Peningkatan sarana dan prasarana kelembagaan
 - Peningkatan publikasi kelembagaan
 - Pembuatan jejaring antar lembaga baik nasional, lokal, maupun internasional yang bergerak dalam bidang pendidikan

5. Penguatan koordinasi antar satuan organisasi dan pemangku kepentingan

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya koordinasi guna mendukung terlaksananya reformasi birokrasi Kemdiknas.



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. Meningkatkan dukungan antar pemangku kepentingan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi
- c. 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
- d. Memadukan program kerja mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan tahap *monitoring* dan evaluasi program antar unit kerja
- e. Menyelenggarakan pertemuan berkala (rapat pimpinan, rapat koordinasi, dan *review* program) di setiap tingkatan
- f. Menetapkan *role model* 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. Memetakan pegawai/SDM yang melakukan pelanggaran disiplin



- b. Melakukan audit khusus/investigasi
- c. Melaksanakan advokasi hukum atas pelanggaran hukum yang dilakukan oleh pegawai
- d. Menjatuhkan sanksi berdasarkan ketentuan bagi pegawai yang terbukti melakukan pelanggaran/penyimpangan

7. Peningkatan kendali mutu pelayanan

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

- a. Menyusun, menetapkan, dan menyebarkan 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 baik tertulis maupun lisan



8. Peningkatan sarana dan prasarana bagi seluruh pegawai Kemdiknas

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 moral dan akhlak seluruh pegawai Kemdiknas

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 kejujuran dalam menjalankan pekerjaan
- b. Mengembangkan sikap santun dan kebersamaan
- c. Mengharmoniskan hubungan kerjasama antar pegawai

10. Perwujudan organisasi belajar (*learning organization*)

Sasaran kegiatan ini adalah terwujudnya organisasi yang bertumpu pada proses pembelajaran (*learning organization*). Hal ini perlu didukung dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Memanfaatkan hasil penelitian dan teknologi untuk peningkatan kualitas pelayanan



- b. Membentuk kelompok kajian, penelitian, dan pengembangan
- c. Mengembangkan pelayanan prima
- d. Mengembangkan organisasi pembelajaran bagi seluruh satuan unit kerja

Seluruh agenda kegiatan di atas dibagi ke dalam tiga tahap pelaksanaan, yaitu:

1. Tahap Persiapan (*Preparing for Change*)
2. Tahap Pengelolaan (*Managing Change*)
3. Tahap Penguatan (*Reinforcing Change*)

Jadwal Kegiatan

Agenda rencana kegiatan dilaksanakan secara simultan oleh seluruh Unit Utama di lingkungan Kemdiknas. 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>)	Merumuskan Strategi Manajemen Perubahan	Penyediaan Bahan Sosialisasi	2010
	Pembentukan Tim Manajemen Perubahan	Pembentukan Tim (Kerja & Teknis)	2010
	Penetapan Sponsor Perubahan	Menetapkan Sponsor	2010
		Penguatan Kelembagaan	2010
Pengelolaan (<i>Managing Change</i>)	Penetapan Rencana Manajemen Perubahan: - Sosialisasi - <i>Coaching</i> - <i>Training</i> - Sponsor <i>Road map</i> - Manajemen Resistensi		2011
	Implementasi Manajemen Perubahan	- Intensifikasi Sosialisasi - Internalisasi - Penguatan Koordinasi - Penyiapan Sarana dan prasarana	2011-2014
Penguatan (<i>Reinforcing Change</i>)	Mengumpulkan <i>Feedback</i>	- Penegakan Hukum Peningkatan Moral - Peningkatan Kendali Mutu - Perwujudan Organisasi Belajar	2011-2014
	Evaluasi <i>Gap</i>		
	Tindakan Koreksi dan Perayaan Keberhasilan		



LOGO SOSIALISASI BUDAYA BARU KEMDIKNAS

Logo memiliki fungsi yang praktis dan tepat guna atau efisien karena di dalamnya tersirat maksud dan tujuan yang jelas serta terdapat kelengkapan visi dan misi. Oleh karena fungsi dan perannya tersebut maka dikembangkanlah sebuah logo dari program sosialisasi dan internalisasi budaya baru Kemdiknas. Adapun logo yang dimaksud dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar Logo Sosialisasi Budaya Baru Kemdiknas

Makna yang terkandung di dalam logo tersebut adalah sebagai berikut:

- a) **Burung yang sedang terbang tinggi dan mengepakan/mengembangkan kedua sayapnya** melambangkan keinginan



untuk meraih prestasi yang setinggi mungkin dari seluruh lapisan aparatur Kemdiknas.

- b) **Kepala burung berwarna merah** melambangkan keberanian melakukan perubahan budaya untuk menghadapi persaingan global. Sedangkan mata putih melambangkan kesucian hati sehingga persaingan untuk mencapai prestasi dan kesuksesan dilakukan secara sehat.
- c) **Lingkar-lingkar dengan 5 (lima) tingkat gradasi warna biru** melambangkan perubahan yang berlandaskan pada tata nilai Kemdiknas.
- d) **Lengkungan biru** melambangkan jejak prestasi yang diraih melalui implementasi budaya baru.



PENUTUP

Reformasi birokrasi Kemdiknas merupakan amanat yang harus dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu hanya dengan tekad, kerja keras, dan komitmen yang tinggi dari seluruh aparaturnya akan melahirkan perubahan ke arah yang lebih baik sehingga dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada masyarakat.

Salah satu program reformasi birokrasi Kemdiknas adalah mengembangkan budaya kerja baru dengan tujuan untuk mengubah cara berpikir, norma, dan perilaku aparatur. Kesuksesan dan keberhasilan program ini juga memerlukan dukungan, kerjasama, dan partisipasi para pemangku kepentingan karena merekalah yang memperoleh layanan dari Kemdiknas.

Pengembangan budaya baru Kemdiknas diawali dengan tahap mengidentifikasi kondisi budaya saat ini dan menghasilkan suatu kesimpulan bahwa budaya dominan di lingkungan Kemdiknas adalah budaya yang mengedepankan sifat birokratis dalam lingkungan kerjanya, dalam artian sangat formal dan serba tertata. Aparaturnya bekerja mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang dianggap baik adalah pemimpin yang berkarakter sebagai koordinator dan organisator handal dan mengutamakan efisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan. Bagi mereka yang sangat penting adalah menjaga agar setiap proses bergulir dengan lancar sesuai aturan.



Karakter budaya seperti ini tidak sejalan dengan visi, misi, dan tata nilai Kemdiknas yang mengedepankan pelayanan kepada seluruh pemangku kepentingannya. Oleh karena itu perlu dilakukan perubahan budaya dari dominasi budaya yang mengedepankan sifat birokratis menjadi budaya yang lebih berorientasi pada lingkungan eksternal.

Dengan di implementasikannya budaya yang lebih berorientasi pada lingkungan eksternal di lingkungan Kemdiknas maka diharapkan seluruh aparaturnya memiliki orientasi dan sangat peduli pada pencapaian sasaran, kualitas hasil kerja (*output*), serta pencapaian prestasi kerja. Jajaran pimpinannya dapat memberikan motivasi untuk berprestasi dan menghargai keunggulan.

Selain daripada itu melalui pengembangan nilai-nilai budaya baru ini, diharapkan akan terbentuk perilaku aparatur yang tangguh sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan Kemdiknas.

Implementasi budaya baru di lingkungan Kemdiknas memerlukan tahapan dan proses yang berkelanjutan sehingga diperlukan komitmen dari seluruh lapisan aparatur Kemdiknas. Penerapan nilai-nilai budaya baru yang telah disepakati akan mampu menjamin kualitas kinerja yang lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan dapat memberikan pelayanan yang handal kepada seluruh pemangku kepentingan sebagai perwujudan amanat reformasi birokrasi di lingkungan Kemdiknas.