

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan Dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. PermenPAN Nomor 20 Tahun 2021

Kebijakan Budaya Kerja BerAKHLAK diresmikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN). pada pertengahan tahun 2021 sebagai upaya untuk membangun ASN yang profesional dan berintegritas. Nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi atau instansi. *Core values* sebagaimana yang dimaksud terdiri dari 7 nilai-nilai didalamnya seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Panduan perilaku dari masing-masing nilai yang terkandung didalamnya yaitu :

1) Berorientasi Pelayanan:

- a) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- c) Melakukan perbaikan tiada henti.

2) Akuntabel:

- a) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- b) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;

c) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

3) Kompeten :

- a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b) Membantu orang lain belajar;
- c) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

4) Harmonis:

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b) Suka menolong orang lain;
- c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5) Loyal;

- a) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
- b) Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
- c) Menjaga rahasia jabatan dan negara.

6) Adaptif:

- a) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- c) Bertindak proaktif.

7) Kolaboratif:

- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk

tujuan bersama.

b. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023 menjelaskan bahwa pegawai ASN mengimplementasikan nilai dasar ASN yang terdiri atas : Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

2. Tinjauan Teori

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja merupakan nilai-nilai yang menjadi panduan bagi anggota sumber daya manusia untuk mengatasi tantangan eksternal dan menyesuaikan diri dengan kehidupan di dalam perusahaan. Hal ini memungkinkan semua individu di perusahaan memahami prinsip-prinsip yang ada serta bagaimana mereka seharusnya berperilaku. Apabila budaya kerja tersebut terimplementasikan dengan baik, hal ini akan mendorong terciptanya kinerja yang optimal. Kualitas dan kesuksesan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal seperti kompetensi dan budaya kerja karyawan, yang sesuai dengan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan hasil yang berkualitas (Faizal et al., 2019). Budaya kerja yang solid dan optimis dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dengan memberikan kerangka kerja dan pengendalian yang diperlukan, tanpa bergantung pada struktur birokrasi resmi yang terkadang kaku dan dapat menghambat semangat dan kreativitas (Sembiring & Winarto, 2020).

Menurut Ambiya, et al., (2021) Budaya kerja merupakan pandangan hidup yang mendasari nilai-nilai, sifat, kebiasaan, dan energi yang melandasi dan meresapi kehidupan suatu kelompok atau organisasi, tercermin dalam sikap, perilaku, keyakinan, dan aspirasi. Terdapat beberapa interpretasi mengenai budaya kerja, yakni:

- 1) Adanya pola nilai, sikap, perilaku, pencapaian, dan karya, termasuk sistem, teknologi, dan bahasa yang digunakan;
- 2) Budaya erat kaitannya dengan persepsi akan nilai-nilai dan lingkungan, yang membentuk makna dan pandangan hidup, yang berpengaruh pada sikap dan perilaku ketika bekerja;
- 3) Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan, serta seleksi (penerimaan atau penolakan) norma yang berlaku dalam interaksi sosial atau penempatan dalam lingkungan kerja tertentu; dan
- 4) Proses budaya melibatkan saling memengaruhi dan saling ketergantungan, baik secara sosial maupun non-sosial.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah aktivitas yang melibatkan perbandingan antara penelitian yang sedang dilakukan dengan penelitian yang telah ada sebelumnya dari peneliti lain. Proses ini mencakup penelaahan hasil-hasil penelitian sebelumnya untuk memahami konteks, metodologi, dan temuan yang relevan. Dengan demikian, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan dalam pengetahuan, memperkuat argumen mereka, dan memastikan bahwa penelitian yang sedang dikerjakan berkontribusi secara signifikan pada bidang studi tersebut. Melalui perbandingan ini, peneliti juga dapat mengevaluasi keabsahan dan keandalan dari pendekatan-pendekatan yang telah digunakan sebelumnya, serta menghindari duplikasi yang tidak perlu.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rahmansyah Ismail (2020) Pengaruh Implementasi Budaya Kerja Pegawai Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Poso	Pendekatan Deskriptif Kualitatif	Berdasarkan materi pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1. Budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Poso diimplementasikan berdasarkan tiga faktor utama: profesionalisme, inovasi, dan tanggung jawab. 2. Setelah menerapkan budaya kerja tersebut, kualitas pelayanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Poso mengalami peningkatan, yang dapat dilihat dari peningkatan kehandalan dan responsivitas pegawai. 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi budaya kerja dan meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Poso meliputi: perilaku pemimpin, seleksi dan penempatan pegawai, pemahaman misi kantor yang jelas, penekanan pada misi kantor, teladan dari pemimpin, proses pembelajaran, dan motivasi.

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
2	Syawitri , Azmi Fitrissia , Ofianto (2022) <i>Core Value</i> Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima	Metode Studi Kepustakaan (<i>library research</i>).	Penelitian ini menyelidiki aspek etika dan budaya kerja yang terkandung dalam <i>Core Value</i> BerAkhlak ASN. <i>Core Value</i> ini menjadi landasan yang kuat bagi ASN dalam perilaku dan sikap mereka, membentuk etika dan budaya kerja yang diharapkan untuk mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia. ASN yang mempraktikkan etika dan budaya kerja yang baik akan mencerminkan profesionalisme dalam tugas mereka. Untuk mencapai tujuan birokrasi berkelas dunia, pemerintah perlu mempersiapkan ASN agar menjadi ASN yang cerdas. Evaluasi berkala diperlukan dalam setiap pelayanan publik untuk terus meningkatkan mutu layanan. Namun, penerapan nilai-nilai

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			ini bukanlah hal yang mudah dan memerlukan dukungan penuh dari semua pihak di pemerintahan. Pemerintah harus mempersiapkan ASN untuk benar-benar menginternalisasi nilai-nilai ini ke dalam budaya kerja mereka, sehingga tercipta ASN yang profesional. Setiap implementasi nilai memerlukan literasi dan evaluasi yang berkelanjutan. Budaya kerja yang beretika dan sesuai dengan <i>Core Value</i> ASN akan memperkuat pemerintah, mempersiapkannya untuk bersaing secara global, dan menjadikan negara sebagai pemimpin dalam birokrasi dunia. Selain disampaikan secara verbal, penerapan nilai-nilai ini juga perlu didukung oleh

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			pengembangan kapasitas melalui berbagai kegiatan. Materi yang disampaikan dalam suasana yang santai dan nyaman akan mempermudah pemahaman dan penerapan nilai-nilai dasar ini oleh para ASN.
3	Lilis Siti Rohmah, Gerda Cendana, R. Rindu Garvera (2023) Implementasi Budaya Kerja <i>Core Value</i> Aparatur Sipil Negara (ASN) “BERAKHLAK”	Pendekatan Kualitatif	Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan, implementasi <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kota Banjar telah dimulai, namun masih belum mencapai tingkat optimal. Beberapa area yang perlu diperbaiki adalah ketiadaan panduan perilaku BerAKHLAK, kurangnya inovasi dari pegawai dalam menjalankan tugas pemerintahan, dan kurangnya penerapan nilai adaptif oleh pegawai di Sekretariat

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Daerah Kota Banjar. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa meskipun implementasi <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kota Banjar sudah dimulai dengan baik, namun perlu peningkatan kesadaran dan komitmen bersama dari para pegawai untuk menerapkan budaya kerja sesuai dengan <i>Core Value</i> ASN BerAKHLAK dengan lebih baik di masa depan.
4	Anggada Abim Pramudya , Muhammad Rouf Purnama , Ninnes Sri Andarbeni , Putri Nurjayanti , M. Isa Anshori (2023) Implementasi Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan	Metode Literatur <i>Review</i> Atau Kepustakaan	Evaluasi kinerja karyawan merupakan penilaian yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kemampuan dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor di tempat kerja. Peningkatan kinerja

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			karyawan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Budaya kerja, juga dikenal sebagai budaya organisasi, sangat terkait dengan kinerja. Budaya kerja tercermin dalam cara orang-orang berpikir dan bertindak. Seiring waktu, perusahaan dapat memiliki sumber daya manusia yang kompeten yang membangun dan menciptakan budaya kerja yang meningkatkan kinerja karyawan. Budaya kerja yang baik, yang mungkin disadari atau tidak, akan sejalan dengan perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Budaya

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			kerja memiliki peran sebagai pembeda dari organisasi lain, menciptakan identitas organisasi, meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan kolektif, memperkuat solidaritas sosial, dan mengontrol perilaku anggota organisasi. Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan antara pemimpin dan anggota sangat penting, dan pemimpin harus membangun, menjaga, dan memelihara hubungan tersebut. Meskipun pemimpin dan pengikutnya saling membutuhkan, pemimpin memiliki tanggung jawab utama dalam menjalin hubungan, berkomunikasi,

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			dan memelihara hubungan antara anggota. Keberhasilan kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan, pengetahuan, lingkungan tempat kerja, serta sikap dan kepribadian pemimpin dan pengikutnya. Selain faktor-faktor tersebut, lingkungan kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup segala hal di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Pemimpin bertanggung jawab membangun dan menjaga lingkungan kerja yang nyaman bagi anggota organisasi, karena gaya kepemimpinan berdampak besar pada perkembangan perusahaan.

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
5	Mastina Maksin, Revanggi Ayu Tantri, Sahrul Hidayat, Aprillio Egy Ariyanto (2022) Pelaksanaan Program “ASN BER-AKHLAK” Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai.	Metode Penelitian Kualitatif Deskriptif	Studi ini menginvestigasi peran penting ASN dalam pembangunan administrasi pemerintahan, khususnya dalam tugas-tugas teknis melalui pelayanan publik. Selain itu, kemajuan bangsa juga mencerminkan kualitas birokrasi yang dijalankan oleh ASN. Dengan menerapkan nilai dasar BerAKHLAK, kualitas pembangunan Indonesia ke depan juga akan tercermin. Pada dasarnya, <i>core values</i> bertujuan untuk menciptakan nilai-nilai yang seragam bagi seluruh ASN di Indonesia, yang akan menjadi dasar budaya kinerja yang profesional dan memfasilitasi proses adaptasi bagi ASN saat melakukan perpindahan antar instansi pemerintah.
6	Aldo Martogia, Septiana	Metode Penelitian	Hasil pengamatan

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Dwiputrianti, dan Ely Sufiantic (2023) Strategi Penerapan Budaya “ASN BerAKHLAK” Untuk Mendukung Kinerja Pegawai di Kecamatan Batu Nunggal Kota Bandung.	Kualitatif	menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai <i>core values</i> ASN BerAKHLAK di Kecamatan Batununggal belum optimal, meskipun beberapa pegawai mungkin sudah menerapkannya dengan baik. Hal ini disebabkan oleh adanya budaya kerja yang kurang baik di kalangan sebagian pegawai, seperti kurangnya kesadaran dalam menjalankan tugas pokoknya, kurangnya inisiatif dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, kurangnya koordinasi yang efektif, serta minimnya motivasi untuk mengembangkan diri dan belajar. Saran yang dapat diberikan adalah Kecamatan Batununggal perlu lebih

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			menekankan nilai-nilai <i>core values</i> ASN BerAKHLAK sebagai landasan untuk melayani masyarakat dan menjalankan tugas-tugas pokoknya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah dalam pengambilan kebijakan, serta diharapkan bermanfaat bagi peneliti lain yang melakukan studi sejenis mengenai ASN BerAKHLAK.
7	Karnia (2023) Implementasi nilai budaya kerja di lingkungan badan pengembangan sumber daya manusia dan pemberdayaan masyarakat (BPSDM PMDDTT) Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigasi, Indonesia.	Metode Penelitian Kualitatif	Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, beberapa kesimpulan dapat ditarik dari analisis yang telah disajikan. Pertama, budaya kerja BISA (Berakhlak, Integeritas, Smart, dan Akuntabel) merupakan nilai-nilai yang harus diterapkan di seluruh unit kerja di bawah naungan

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			BPSDM PMDDTT Kementrian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Kedua, proses implementasi budaya kerja BISA di lingkungan BPSDM PMDDTT telah dilakukan dengan baik, dengan memprioritaskan Berakhlak melalui sikap sopan santun dalam melayani masyarakat dan berinteraksi dengan sesama pegawai, serta menekankan nilai-nilai integritas, kecerdasan, dan akuntabilitas. Ketiga, terdapat tantangan dalam implementasi budaya kerja BISA di lingkungan BPSDM PMDDTT, seperti kurangnya respon positif dari pegawai terhadap penerapan budaya kerja BISA, ketidakjelasan indikator

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			budaya kerja BISA, dan belum terbentuknya tim pelaksana sesuai dengan surat edaran dari kepala BPSDM PMDDTT. Sehingga, budaya kerja BISA masih menjadi slogan dan belum sepenuhnya terinternalisasi oleh pegawai BPSDM PMDDTT. Keempat, meskipun menghadapi beberapa kekurangan dan tantangan, semangat pegawai BPSDM PMDDTT untuk menerapkan budaya kerja BISA tetap tinggi. Hal ini terlihat dari upaya terus-menerus dalam menyosialisasikan surat edaran budaya kerja ke seluruh unit kerja di bawah naungan BPSDM PMDDTT, serta upaya untuk memahami dan mengevaluasi filosofi budaya kerja BISA beserta indikatornya.

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
8	Zakia Fadla, Rahmadani Yusran, Zikri Alhadi, Siska Sasmita (2023) Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	Pendekatan Kualitatif	Dari temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa pembentukan perilaku ASN dalam menerapkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dipengaruhi oleh karakteristik biografis, kepribadian, pembelajaran, sikap, dan persepsi. Secara keseluruhan, dasar-dasar pembentukan perilaku organisasi dalam penerapan <i>core values</i> BerAKHLAK saling berinteraksi dan membentuk perilaku individu ASN. Meskipun penerapan <i>core values</i> ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal sudah dilakukan, namun masih belum optimal. Beberapa aspek yang perlu diperbaiki termasuk implementasi nilai

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			berorientasi pelayanan, nilai akuntabel, nilai kompeten, dan nilai kolaboratif di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. Selain itu, dalam penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan keterlibatan pegawai.
9	Lewi Sawor , Henoch Budiyo (2023) Peran Teori Kepemimpinan melayani <i>GreenLeaf</i> Pada Peningkatan Manajemen Karyawan dalam Budaya Kerja	Metode Penelitian Literatur atau Kepustakaan.	Dalam studi ini, peneliti menemukan bahwa teori kepemimpinan melayani menekankan pentingnya pelayanan sebagai dasar kepemimpinan. Temuan studi menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani, yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan bawahannya, cenderung membangun hubungan yang kuat dengan timnya.

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			Pemimpin yang menerapkan teori ini biasanya memprioritaskan nilai-nilai seperti integritas, kejujuran, dan empati dalam interaksi mereka dengan anggota tim. Ini membantu membentuk budaya kerja yang adil dan inklusif. Penerapan teori kepemimpinan melayani juga terbukti mendukung pengembangan karyawan. Pemimpin yang melayani berupaya untuk memberikan dukungan dan peluang pertumbuhan bagi individu bawahannya, yang dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi mereka. Teori kepemimpinan melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, termasuk komunikasi yang lebih terbuka, hubungan kerja yang lebih harmonis, serta

No	Penulis Judul/Jurnal	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
			peningkatan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
10	Novientry Sangiang Dauhan (2020) Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru	Pendekatan Kuantitatif	Berdasarkan perumusan masalah dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa (1) Budaya kerja merujuk pada kumpulan pola perilaku yang secara menyeluruh melekat pada setiap individu dalam suatu organisasi. (2) Kinerja guru mencerminkan perilaku mereka dalam menjalankan tugas pendidikan, yang sangat dipengaruhi oleh latar belakang yang relevan dengan tugas mereka dan interaksi dengan lingkungan sekitar. (3) Budaya kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru.

Sumber: Diolah oleh peneliti

Kebaruan penelitian ini terletak pada hasil pencapaian dari implementasi 7 nilai-nilai budaya kerja *core value* ASN BerAKHLAK yang sudah diterapkan dengan baik oleh para pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Utama Badan Kependudukan

dan Keluarga Berencana Nasional Pusat dan juga berkontribusi dalam memperkenalkan bagaimana implementasi budaya kerja BerAKHLAK di lingkungan kerja Sekretariat Utama BKKBN Pusat.

C. Konsep Kunci

1. PermenPAN Nomor 20 Tahun 2021

Kebijakan Budaya Kerja BerAKHLAK diluncurkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB) Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN). pada pertengahan tahun 2021 sebagai upaya untuk membangun ASN yang profesional dan berintegritas. Nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi/instansi;

a. Berorientasi Pelayanan

- 1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat,
- 2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan,
- 3) Melakukan perbaikan tiada henti.

b. Akuntabel

- 1) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi,
- 2) Menggunakan kekayaan dan Barang Milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien,
- 3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

c. Kompeten

- 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah,
- 2) Membantu orang lain belajar,

- 3) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- d. Harmonis
- 1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya,
 - 2) Suka menolong orang lain,
 - 3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- e. Loyal
- 1) Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI, serta pemerintahan yang sah,
 - 2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pemimpin, Instansi dan Negara,
 - 3) Menjaga rahasia jabatan dan Negara.
- f. Adaptif
- 1) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan,
 - 2) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas,
 - 3) Bertindak proaktif.
- g. Kolaboratif
- 1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi,
 - 2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah,
 - 3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

2. Teori Nurhadijah 2017

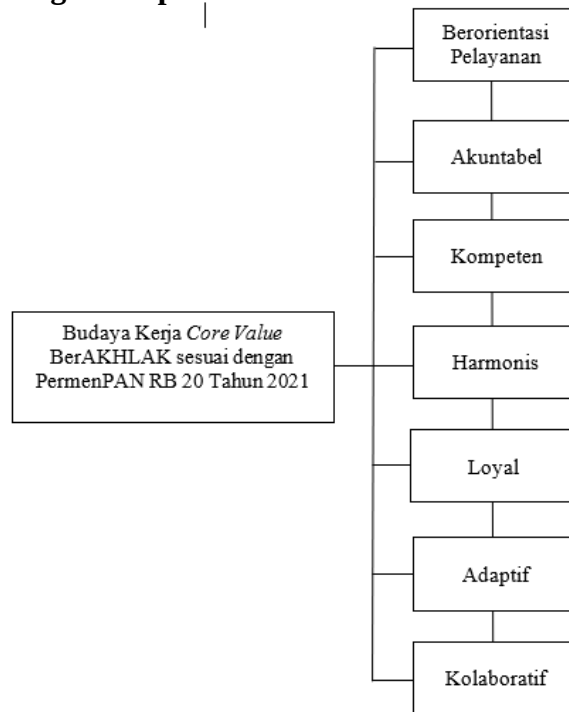
Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara. Budaya kerja merupakan metode kerja sehari-hari yang berkualitas, selalu berlandaskan pada nilai-nilai bermakna. Hal ini memberikan motivasi dan inspirasi untuk terus meningkatkan kinerja, serta memberikan kepuasan kepada masyarakat yang

dilayani.

Oleh karena itu, budaya kerja adalah manifestasi dari nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi kebiasaan dalam menjalankan pekerjaan di suatu organisasi, yang tercermin dalam sikap dan perilaku anggotanya. Selain itu, dapat dipahami bahwa setiap fungsi atau proses kerjasama dalam organisasi dapat berbeda dalam cara kerjanya karena adanya perbedaan nilai-nilai dalam kerangka kerja organisasi tersebut. Hal ini meliputi nilai-nilai yang dianut, bagaimana perilaku setiap anggota dalam bekerja, serta filosofi bersama dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini berlangsung dalam jangka waktu panjang dan diwariskan turun-temurun, selama nilai-nilai yang menjadi kebiasaan dalam kehidupan organisasi dianggap bermanfaat positif bagi organisasi dan anggotanya (Nurhadijah, 2017). Adapun nilai-nilai yang menjadi sumber fokus dalam budaya kerja menurut Nurhadijah , yaitu :

- a. Disiplin Kerja,
- b. Keterbukaan,
- c. Saling Menghargai,
- d. Kerjasama.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber PermenPAN RB Nomor 20 Tahun 2021

Pembuatan kerangka berpikir diatas dari acuan dasar PermenPAN RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang budaya kerja *Core Value dan Employer Branding* BerAHKLAK, melihat dari ke 7 (tujuh) aspek diatas, dapat diartikan bahwa aspek pertama tentang berorientasi pelayanan lebih berfokus pada seleksi dilaksanakan secara transparan, objektif, dan kompetitif. Fokus pada kualitas dan potensi calon mahasiswa/praja/taruna. Lalu aspek akuntabel tentang tahapan seleksi dijelaskan dengan jelas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Semua proses seleksi terdokumentasi. Lalu kompeten berfokus pada calon harus memenuhi persyaratan kompetensi yang relevan dengan bidang sekolah kedinasan yang dipilih. Aspek harmonis berfokus pada seleksi yang dilakukan tanpa diskriminasi dan bebas dari korupsi yang relevan dengan bidang pendidikan. Aspek loyal berfokus pada loyalitas yang diberikan pegawai terhadap instansi. Aspek adaptif, berfokus pada mengakomodasi perubahan regulasi dan kebutuhann instansi. Dan aspek terakhir yaitu Kolaboratif tentang seleksi yang melibatkan berbagai pihak, calon, panitia dan lembaga terkait.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Moleong (2016) Metode penelitian adalah serangkaian langkah sistematis yang digunakan untuk menyelidiki suatu fenomena atau masalah yang ada. Metode penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif. Definisi penelitian kualitatif dapat ditemukan dalam berbagai literatur, salah satunya oleh (Yusof & Ali, 2011), yang menggambarkan penelitian kualitatif sebagai: "Setiap penyelidikan yang tidak menggunakan prosedur statistik disebut sebagai 'kualitatif' saat ini, seolah-olah ini adalah label kualitas itu sendiri." Definisi dari Ali dan Yusof tersebut menekankan bahwa penelitian kualitatif tidak menggunakan alat-alat statistik dalam prosesnya. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, peneliti dapat melakukan wawancara mendalam, fokus, dan teliti terhadap subjek penelitian, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih akurat dan kredibel.

Sementara itu, pendekatan kualitatif lebih menitik beratkan pada pengamatan fenomena dan menggali makna esensial dari fenomena tersebut. Analisis dan ketajaman penelitian kualitatif sangat tergantung pada kekuatan ekspresi kata dan kalimat yang dipergunakan. Oleh karena itu, menurut Basri MS (2014) menyatakan bahwa penelitian kualitatif menitik beratkan pada prosesnya dan pemahaman atas hasilnya. Fokus penelitian kualitatif lebih mengarah pada dimensi manusia, objek, serta institusi, serta interaksi antara elemen-elemen tersebut, dengan tujuan memahami suatu kejadian, perilaku, atau fenomena (Ainun Abdul Majid, 2010).

B. Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2018) adalah suatu pendekatan penelitian yang berbasis pada filsafat postpositivisme, yang melibatkan peneliti sebagai instrumen utama, serta teknik pengumpulan dan

analisis data yang bersifat kualitatif dengan penekanan pada pemahaman makna. Tanpa memahami teknik pengumpulan data yang tepat, peneliti tidak akan berhasil mengumpulkan data sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, diperlukan penerapan teknik yang sesuai. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Observasi

Observasi, dalam penelitian ini menggunakan observasi. Menurut Sugiyono (2017) observasi merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik. Alat yang digunakan selama masa observasi adalah buku tulis sampul tebal dan *handphone*. Selama proses observasi pada tanggal 4 Maret 2024, peneliti mendapatkan data budaya kerja BKKBN sebelumnya dan data.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik langsung dalam komunikasi di mana peneliti mengumpulkan data dengan berkomunikasi langsung dengan subjek penelitian, baik dalam situasi nyata maupun buatan. Wawancara adalah proses untuk memperoleh informasi guna mencapai tujuan penelitian dengan melakukan tanya jawab dengan responden atau pihak terkait (Sugiyono, 2013).

Narasumber yang dipilih sebagai Key Informan terdiri dari 6 orang Narasumber dari unit kerja dibawah naungan Sekretariat Utama BKKBN Pusat 6 narasumber tersebut antara lain :

Tabel 3. 1 Key Informan

No	Narasumber	Jabatan	Unit Kerja
1	Narasumber 1	Kepala Biro Sumber Daya Manusia	Biro Sumber Daya Manusia
2	Narasumber 2	Aparatur SDM Ahli Madya	Biro Sumber Daya Manusia
3	Narasumber 3	Asesor SDM Aparatur Ahli Madya	Biro Sumber Daya Manusia
4	Narasumber 4	Analisis SDM Ahli Madya	Biro Hukum, Organisasi dan Tata Laksana
5	Narasumber 5	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Ahli Muda	Biro Keuangan dan Pengelolaan Barang Milik Negara
6	Narasumber 6	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Biro Umum dan Hubungan Masyarakat

Sumber diolah oleh peneliti (2024)

Alasan peneliti dalam menentukan kriteria narasumber adalah memilih narasumber yang memiliki peran penting pada suatu divisi, yang dimana divisi tersebut berperan paling penting terhadap proses implementasi budaya BerAKHLAK. Peneliti juga memilih narasumber yang berperan langsung terhadap proses Implementasi budaya kerja BerAKHLAK sekaligus perwakilan pegawai dari divisi lain di lingkungan kerja Sekretariat Utama Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Pusat.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi merupakan proses mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen, termasuk dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik. Studi dokumen berperan sebagai tambahan dari metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Dokumen-dokumen dari narasumber dapat memberikan dukungan yang kredibel dan dapat dipercaya terhadap hasil penelitian dari observasi atau wawancara (Nana Syaodih , 2013).

C. Instrumen Penelitian

Instrumen untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini mencakup panduan wawancara, perangkat perekam dan dokumentasi.

1. Pedoman wawancara

Wawancara adalah cara untuk mengumpulkan informasi di mana dua belah pihak, yakni pewawancara dan narasumber, terlibat dalam proses komunikasi. Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang diterapkan adalah wawancara terstruktur, di mana sebelumnya telah disiapkan daftar pertanyaan yang akan digunakan. Dengan demikian, peneliti telah menyiapkan kendali wawancara sebagai instrumen penelitian dalam bentuk wawancara.

2. Perangkat perekam

Alat perekam yang digunakan oleh peneliti berupa *Hanphone* untuk merekam suara saat kegiatan wawancara.

3. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2013) menyatakan bahwa dokumen merupakan rekaman dari kejadian yang telah berlalu, yang dapat berupa teks, gambar, atau pencapaian signifikan individu. Dalam konteks penelitian, keberadaan dokumen sebagai pendukung dapat meningkatkan kepercayaan pada hasil dari observasi dan wawancara.

D. Teknik Pengolahan Data Dan Analisis Data

1. Teknik Pengolahan Data

Dalam jenis penelitian kualitatif ini, pengolahan data tidak harus menunggu hingga semua data terkumpul atau proses pengumpulan data selesai. Sebaliknya, data yang telah terkumpul sementara dapat diolah dan dianalisis secara simultan. Selama proses analisis data, peneliti dapat kembali ke lapangan untuk mencari tambahan data yang diperlukan dan mengolahnya kembali. Menurut Suyanto dan Sutinah (2006: 173), pengolahan data dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan mengklasifikasikan atau mengkategorikan data berdasarkan beberapa tema yang sesuai dengan fokus penelitian:

a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap di mana fokus ditujukan pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah yang dihasilkan dari catatan lapangan (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2014). Proses ini melibatkan langkah-langkah seperti mengasah analisis, mengelompokkan atau mengkategorikan data berdasarkan setiap permasalahan dengan ringkas, mengarahkan, mengeliminasi informasi yang tidak relevan, serta menyusun data sehingga dapat diekstraksi dan diverifikasi. Data yang direduksi meliputi keseluruhan informasi terkait permasalahan penelitian.

b. Penyajian data

Setelah proses reduksi data, langkah analisis berikutnya adalah penyajian data. Penyajian data ini bertujuan untuk menyusun informasi yang telah direduksi sehingga dapat memungkinkan pengambilan kesimpulan dan tindakan selanjutnya (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2014). Penyajian data dimaksudkan agar data yang sudah direduksi terstruktur, disusun dalam pola hubungan yang jelas sehingga

lebih mudah dipahami. Format penyajian data dapat berupa uraian naratif, diagram, korelasi antar kategori, serta flowchart. Melalui tahap ini, peneliti berusaha menyusun informasi yang relevan sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan jelas untuk menjawab permasalahan penelitian.

c. Menarik kesimpulan atau verifikasi

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam penelitian di mana kesimpulan ditarik dari semua data yang telah dikumpulkan. Penarikan kesimpulan atau verifikasi bertujuan untuk mencari atau menginterpretasikan makna, pola, keteraturan, penjelasan, serta hubungan sebab-akibat dari data penelitian. Sebelum tahap penarikan kesimpulan dilakukan, data harus direduksi, disajikan, dan divalidasi melalui proses analisis sebelumnya. Sesuai dengan pandangan (Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, 2014), proses analisis merupakan proses iteratif yang melibatkan interaksi antara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama periode penelitian. Setelah verifikasi dilakukan, kesimpulan dapat ditarik berdasarkan hasil analisis yang disajikan dalam bentuk naratif. Tahap penarikan kesimpulan ini merupakan tahap terakhir dari proses pengolahan data penelitian.

2. Teknik Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan meneliti informasi atau data yang telah terkumpul, baik yang berasal dari wawancara, observasi, maupun dari studi dokumen. Seluruh data tersebut disusun dan dikelompokkan sesuai dengan tujuan dan masalah penelitian. Selanjutnya, kategori-kategori yang telah dibuat tersebut dijelaskan secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif, kemudian dianalisis untuk memungkinkan penarikan kesimpulan yang komprehensif.

E. Keabsahan Penelitian

Untuk membuktikan keabsahan data dari penelitian ini, maka diperlukan triangulasi data. Triangulasi data merujuk pada penggunaan beragam sumber data dalam suatu penelitian. Contohnya, dalam studi mengenai implementasi budaya kerja *core value* BerAKHLAK di Sekretariat Utama BKKBN Pusat, peneliti mungkin akan mengumpulkan data dari wawancara, survei, dan catatan lain. Dengan memanfaatkan berbagai sumber data tersebut, peneliti dapat memastikan bahwa interpretasi peneliti lebih menyeluruh dan tidak tergantung pada satu sumber data saja. Selama proses observasi atau survey, telah mendapatkan hasil berupa data laporan pengukuran survei pemetaan dan pengukuran budaya kerja ASN- indeks BerAKHLAK di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Pusat dan data hasil kegiatan wawancara bersama 6 narasumber yang akan dijadikan data sekunder. Data primer yang akan digunakan adalah SE MenPAN RB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

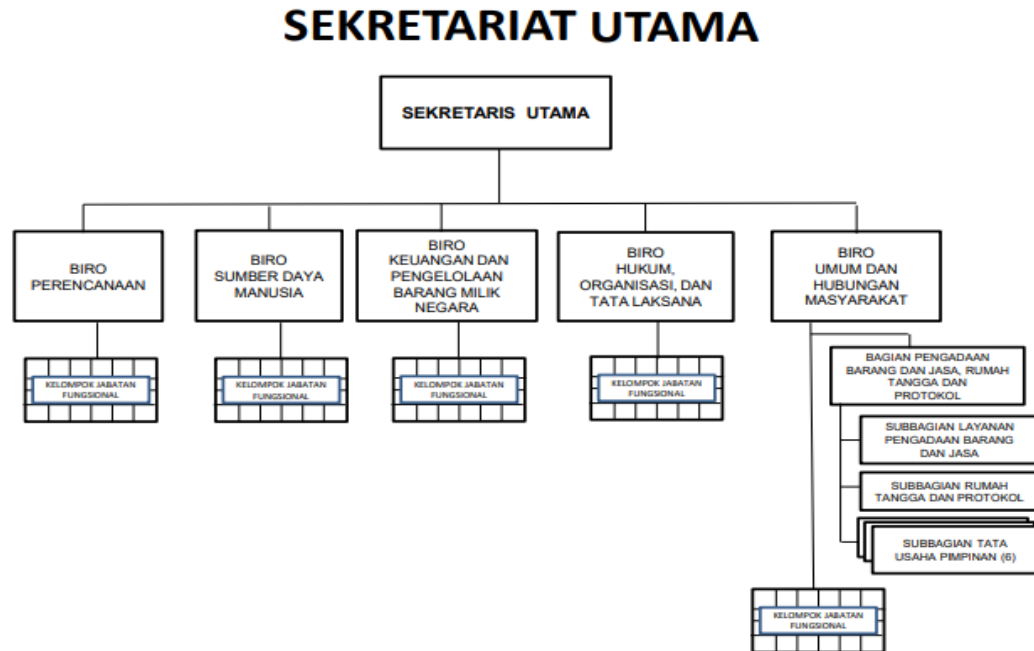
A. Penyajian Data



Gambar 4. 1 Lambang BKKBN

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional yang selanjutnya dalam Peraturan ini disebut dengan BKKBN adalah Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri yang bertanggung jawab di bidang Kesehatan. BKKBN Pusat berlokasi di Jl. Permata No.1, RT.4/RW.5, Kb. Pala, Kec. Makasar, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Sekretariat Utama



Sumber Website BKKBN (2022)

3. Sekretariat Utama

Sekretariat Utama mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKKBN. Sekretariat Utama menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi kegiatan di lingkungan BKKBN;
- b. Koordinasi dan penyusunan rencana dan program di lingkungan BKKBN;
- c. Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kerumahtanggaan, arsip, dan dokumentasi di lingkungan BKKBN;
- d. Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi dan tata laksana, kerja

sama, dan hubungan masyarakat;

- e. Koordinasi dan penyusunan peraturan perundangundangan dan bantuan hukum;
- f. Penyelenggaraan pengelolaan barang milik/kekayaan negara;
- g. Pembinaan dan penataan organisasi, dan tata laksana, di lingkungan BKKBN; dan
- h. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala BKKBN

Sekretariat Utama terdiri atas :

a. **Biro Perencanaan**

Biro Perencanaan mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan penyusunan rencana program dan anggaran, pengembangan manajemen kinerja, serta analisis dan evaluasi perencanaan. Biro Perencanaan menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan koordinasi dan penyusunan perencanaan program dalam pengendalian penduduk, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, keluarga sejahtera dan pembangunan keluarga, serta advokasi, penggerakan, dan informasi serta kegiatan penunjang;
- 2) Penyiapan koordinasi dan perencanaan anggaran dalam pengendalian penduduk, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, keluarga sejahtera dan pembangunan keluarga, serta advokasi, penggerakan, dan informasi serta kegiatan penunjang;
- 3) Penyiapan koordinasi dan perencanaan kerjasama program dan anggaran internasional serta dengan pemerintah daerah dalam pengendalian penduduk, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, keluarga sejahtera dan pembangunan keluarga, serta advokasi,

- penggerakan, dan informasi serta kegiatan penunjang;
- 4) Penyiapan koordinasi dan penyusunan dan pelaksanaan rencana manajemen kinerja;
 - 5) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan dalam pengendalian penduduk, keluarga berencana dan kesehatan reproduksi, keluarga sejahtera dan pembangunan keluarga, serta advokasi, penggerakan, dan informasi serta kegiatan penunjang; dan
 - 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Utama.

Susunan organisasi Biro Perencanaan terdiri atas kelompok jabatan fungsional.

b. Biro Sumber Daya Manusia

Biro Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan perencanaan dan kinerja pegawai, pengembangan pegawai, mutasi dan pemberhentian pegawai serta pengelolaan jabatan fungsional dan kesejahteraan pegawai. Biro Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan perencanaan dan kinerja pegawai;
- 2) Penyiapan pengembangan pegawai;
- 3) Pelaksanaan mutasi dan pemberhentian pegawai;
- 4) Pengelolaan jabatan fungsional dan kesejahteraan pegawai;
- 5) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pengelolaan sumber daya manusia; dan
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Utama.

Susunan organisasi Biro Sumber Daya Manusia terdiri atas kelompok jabatan fungsional.

c. Biro Keuangan dan Pengelolaan Barang Milik Negara

Biro Keuangan dan Pengelolaan Barang Milik Negara mempunyai tugas melaksanakan koordinasi penyiapan pelaksanaan anggaran, pelaksanaan perbendaharaan, akuntansi, dan pengelolaan barang milik negara. Biro Keuangan dan Pengelolaan Barang Milik Negara menyelenggarakan fungsi:

- 1) Penyiapan koordinasi perbendaharaan dan pelaksanaan anggaran;
- 2) Pelaksanaan pengelolaan akuntansi, pelaporan keuangan dan evaluasi keuangan;
- 3) Pelaksanaan pengelolaan barang milik negara;
- 4) Pelaksanaan pengelolaan sarana program;
- 5) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang keuangan dan pengelolaan barang milik negara; dan
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Utama.

Susunan organisasi Biro Keuangan dan Pengelolaan Barang Milik Negara terdiri atas kelompok jabatan fungsional.

d. Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana

Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pemberian advokasi hukum dan penyusunan perundang-undangan, pelaksanaan organisasi, dan tata laksana. Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan pemberian advokasi hukum;

- 2) Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan;
 - 3) Pembinaan organisasi, ketatalaksanaan, dan analisis jabatan dan analisa beban kerja di lingkungan BKKBN;
 - 4) Pelaksanaan penataan unit organisasi di lingkungan BKKBN;
 - 5) Pelaksanaan penataan ketatalaksanaan, analisis jabatan dan analisa beban kerja dan pelayanan publik di lingkungan BKKBN;
 - 6) Fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi BKKBN;
 - 7) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang hukum, organisasi dan ketatalaksanaan; dan
 - 8) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Utama
- Susunan organisasi Biro Hukum, Organisasi, dan Tata Laksana terdiri atas kelompok jabatan fungsional.

e. Biro Umum dan Hubungan Masyarakat

Biro Umum dan Hubungan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan pengadaan barang dan jasa, kerumahtanggaan dan protokol, keamanan, hubungan masyarakat, kesekretariatan pimpinan, serta sarana, prasarana, dan kearsipan. Biro Umum dan Hubungan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan pengelolaan pelayanan kerumahtanggaan dan protokol, keamanan;
- 2) Pelaksanaan hubungan masyarakat;
- 3) Pelaksanaan kesekretariatan pimpinan;
- 4) Pelaksanaan sarana, prasarana dan kearsipan;
- 5) Pelaksanaan layanan pengadaan barang dan jasa pemerintah;
- 6) Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang kerumahtanggaan, keamanan, keprotokolan, dan hubungan

masyarakat; dan

- 7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Utama.

Susunan organisasi Biro Umum dan Hubungan Masyarakat terdiri atas:

- 1) Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Rumah Tangga dan Protokol; dan
- 2) Kelompok jabatan fungsional.

2. Budaya Kerja *Core Value* Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK

Sejak pertengahan tahun 2021 tepatnya pada tanggal 27 bulan Juli tahun 2021. Bapak Presiden Ir. Joko Widodo resmi menetapkan budaya kerja *Core Value* dan *Employer Branding* ASN BerAKHLAK sebagai budaya kerja yang wajib diterapkan pada seluruh organisasi pemerintahan, sebagai strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan yang berkelas dunia (*World Class Government*) melalui Peraturan KemenPAN RB Nomor 20 Tahun 2021, yang memiliki 7 indeks yaitu: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional menjadi salah satu organisasi pemerintahan non-kementerian yang menerapkan budaya kerja *core values* BerAKHLAK, akan tetapi sebelum pemerintah menetapkan budaya kerja BerAKHLAK, BKKBN Pusat mempunyai budaya kerja terdahulu yang saat ini menjadi *Brand Values* K.R.N (Kerja Tuntas, Responsif dan Nilai Luhur). Berikut adalah panduan perilaku dari *Brand Values* K.R.N, yaitu :

a. Kerja Tuntas

- 1) Disiplin,
- 2) Efisien dan Efektif,

- 3) Transparan,
- 4) Memberikan Hasil Terbaik,
- 5) Dapat Bekerja Sama,
- 6) Tepat Waktu,
- 7) Inovatif dan Kreatif,
- 8) Bertanggung Jawab.

b. Responsif

- 1) Proaktif,
- 2) Dapat diandalkan,
- 3) Selalu siap saat dibutuhkan,
- 4) Memberikan pelayanan terbaik,
- 5) Memiliki komunikasi yang baik.

c. Nilai Luhur

- 1) Bersikap empati,
- 2) Dapat menjadi tauladan,
- 3) Optimis,
- 4) Dapat dipercaya,
- 5) Berani mengambil tindakan yang benar,
- 6) Melaksanakan nilai-nilai Pancasila,
- 7) Memiliki jiwa kepemimpinan,
- 8) Memiliki integritas tinggi.

Brand Values K.R.N masih diterapkan oleh BKKBN seiringan dengan penerapan budaya kerja *core values* BerAKHLAK, hal tersebut dikarenakan karena nilai-nilai dari *brand values* K.R.N masih beririsan dengan apa yang terkandung dalam nilai budaya kerja *core values* BerAKHLAK.

Berdasarkan data yang didapat peneliti selama masa penelitian berlangsung, peneliti mendapatkan data berupa dokumen laporan hasil pengukuran budaya kerja indeks BerAKHLAK. Didalamnya menggambarkan perolehan nilai hasil survei pengukuran implementasi budaya kerja *core values* BerAKHLAK oleh kemenPAN RB pada tahun 2023.

IMPLEMENTASI INDEKS BerAKHLAK

Kategori	Persentase Cukup Sehat	Kategori
Berorientasi Pelayanan	59.4%	B
Akuntabel	51.7%	B
Kompeten	74.5%	B
Harmonis	57.9%	B
Loyal	54.7%	B
Adaptif	62.7%	B
Tidak Sehat	40.2%	C
Kolaboratif	73.9%	B

INDEKS IMPLEMENTASI BerAKHLAK

Survei Pemetaan Budaya Kerja ASN - Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional diikuti oleh 4223 Responden

KATEGORI	RANGE INDEKS	DESKRIPSI
A SEHAT	75% - 100%	Nilai-nilai BerAKHLAK sudah sangat erat menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari dan menjadi ciri khas yang mewakili individu di dalam organisasi tersebut.
B CUKUP SEHAT	50% - 74.9%	Pegawai sudah mengimplementasikan yang nilai-nilai BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari dengan baik.
C TIDAK SEHAT	25% - 49.9%	Pegawai memiliki tingkat implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari.
D SANGAT TIDAK SEHAT	0% - 24.9%	Pegawai memiliki tingkat implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yang sangat rendah ke dalam perilaku kerja sehari-hari.

BerAKHLAK

Keberhasilan Pelaksanaan Inisiatif dan Program Reformasi Birokrasi

Dilindungi Undang-Undang Hak Cipta, dengan Sertifikat Hak Cipta nomor 000190558

Gambar diatas dapat diartikan bahwa BKKBN sudah menerapkan budaya kerja *core values* BerAKHLAK dengan baik setelah mendapat perolehan angka secara keseluruhan yaitu 59,4% (cukup baik). dimana pada keseluruhan data laporan survei implementasi budaya kerja indeks

BerAKHLAK aspek berorientasi pelayanan memperoleh hasil 51,7%, akuntabel berhasil memperoleh angka terbesar yaitu 74,5%, kompeten memperoleh angka 57,9%, harmonis memperoleh angka 54,7%, loyal memperoleh angka 62,7%, adaptif memperoleh angka 40,2%, kolaboratif memperoleh angka 73,9%. Berdasarkan hasil dari data tersebut point adaptif menjadi point dengan perolehan angka terkecil sekaligus berada pada zona merah atau masuk kategori tidak sehat.

B. PEMBAHASAN

Sejak pemerintah mengesahkan peraturan kementerian RB Nomor 20 Tahun 2021, BKKBN Pusat semakin kuat untuk menerapkan budaya kerja *core value* BerAKHLAK yang memiliki *brand value* K.R.N (Kerja Tuntas, Responsif, dan Nilai Luhur) hal tersebut dibuktikan dengan pemahaman para narasumber terkait budaya kerja :

“Budaya kerja itu tentu sangat penting ya di sebuah lembaga yang memiliki sumber daya manusianya terutama yang cukup banyak ya. BKKBN itu merupakan lembaga non-kementrian yang dimana jumlah ASN-nya itu mencapai di angka kurang lebih 20.000. Nah, untuk bisa membawa sikap dan perilaku seluruh ASN BKKBN ke arah visi dan misi yang tepat dan sama untuk lembaga dan juga pemerintah, maka dibutuhkan sebuah budaya kerja. Nah, tapi kita dalam posisi itu ada nilai lebih nih kebetulan di negara kita, budaya kerja kita yang awalnya itu di setiap kementrian lembaga itu berbeda-beda. Sekarang itu kita sudah punya budaya kerja yang diseragamkan oleh MenPAN yang di-launch oleh Bapak Presiden. Namanya BerAKHLAK. Karena kita sudah punya indikator perilaku yang harus kita tunjukkan selaku ASN, visi-misi pemerintah sekarang itu seharusnya sudah lebih bisa bergerak secara cepat. Kenapa? Karena pelakunya itu sama seluruh PNS. Nah tinggal bagaimana PNS atau ASN itu sendiri itu bisa memahami mulai dari mengetahui dulu, mengetahui apa itu budaya kerja, setelah mengetahui dia memahami, setelah dia memahami dia melakukan. Saya tidak punya data ya, mungkin sekitar 20-30 persen ini masih dalam konsep baru mengenal atau mengetahui. Jadi PR-nya masih banyak nih baru 30 persen kita bisa capai. Kalau memahami itu mungkin

angkanya lebih kecil lagi. Kalau mengimplementasikan mungkin juga masih kecil. Tapi bukan berarti ini sebuah pesimisme, tetap optimis, karena kultur itu, namanya juga sebuah budaya ya. Maka dari itu Biro SDM sekarang di BKKBN itu sedang melakukan sosialisasi secara masif dengan berbagai cara. Saya menargetkan itu angkanya sudah di angka 80 persen.”
–Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku kepala biro SDM terkait pemahaman tentang budaya kerja. Menurut pendapat narasumber 1 budaya kerja adalah suatu ciri khas dari setiap organisasi, akan tetapi narasumber 1 juga menjelaskan bahwa Presiden RI telah menerapkan sistem budaya kerja yang baru untuk diimplementasikan di setiap instansi pemerintahan, yaitu budaya kerja *core values* BerAKHLAK. Menurut pandangan dan penjelasan dari kepala biro SDM terkait pegawai yang mengetahui dan memahami isi dari budaya kerja *core values* BerAKHLAK masih rendah, menurut Kepala Biro SDM angka mengetahui masih sekitar 20-30% dan jumlah pegawai yang memahami hanya di angka 30% saja. Kepala biro SDM akan selalu berupaya untuk meningkatkan angka tersebut untuk mencapai perolehan yang lebih besar yaitu di angka 80%.

“Kalau kita bicara budaya kerja ini kan setiap organisasi paling pasti punya budaya kerja ya. Kalau saya bercerita sebelumnya, kita punya budaya kerja cetak tegas.. Nah, berkembangnya waktu, akhirnya kita ada terbit kembali brandbook nya ASN. Keren, disingkat dengan KRN. Nah, itu terbit di tahun 2021 di bulan Juni, akhirnya terbit pula aturan MENPAN yang disampaikan oleh Bapak Presiden yaitu core value BerAKHLAK tahun 2021. Nah beliau mengharuskan setiap lembaga, baik itu lembaga yang ada di pusat maupun di daerah, itu memakai core value BerAKHLAK dengan tujuh nilai-nilai core value-nya. Tadi ditanyakan bagaimana tentang budaya kerja. Budaya kerja yang ada di sini berarti kita bercermin kepada berahlak tersebut dengan tujuh nilai-nilai core value tersebut. Nah, sebenarnya kita di sini sudah punya yang tadi ya, KRN keren itu juga gitu kan. Sebenarnya antara keren, antara berahlak itu isinya dengan kode etiknya itu sama. Meningkatkan disiplin, menjamin terpeliharannya tata tertib, menjamin pelancaran pelaksanaan tugas dan keciptanya lingkungan

kerja yang kondusif, terus memelihara kondisi kerja yang profesional, terus meningkatkan citra kinerja, itu sama sebenarnya dari mulai orientasi pelayanan sampai ke kolaboratif. Itu kita BKKBN harus melakukan tujuh nilai itu, dari orientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, kolaboratif, adaptif, dan loyal gitu ya.” –Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK terkait pemahamannya tentang budaya kerja, yaitu setiap organisasi pasti memiliki budaya kerja, narasumber 2 menjelaskan bahwa BKKBN juga memiliki budaya kerja lama yaitu Cetak Tegas dan K.R.N. sehingga pada pertengahan tahun 2021 Presiden RI menetapkan peraturan bagi setiap instansi pemerintahan untuk menerapkan budaya kerja *core values* BerAKHLAK, yang diterbitkan melalui SE MenPAN RB Nomor 20 Tahun 2021. Menurut pendapat dari narasumber 2, kode etik dari budaya kerja K.R.N dengan *Core Values* BerAKHLAK sama-sama menjunjung tinggi rasa tanggung jawab, disiplin dan selalu bekerja secara profesional.

“Budaya kerja itu bagian dari value yang harus ada di BKKBN ya. Karena dia akan mewarnai bagaimana setiap pegawai di BKKBN untuk melaksanakan tugas fungsinya. Jadi pasti tidak akan lepas dari budaya kerja, dari keseharian. Dan dia akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi ujung-ujungnya.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja Pengembangan Kompetensi terkait pemahamannya tentang budaya kerja, yaitu budaya kerja adalah bagian dari *value* yang wajib ada di lingkungan kerja BKKBN. Karena menurut pendapat narasumber 3 dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak akan pernah lepas dari budaya kerja, karena menurut narasumber 3 budaya kerja akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi.

“Budaya kerja itu kan suatu kebiasaan kita dalam bekerja ya. Tata cara kita dalam bekerja, adap dalam bekerja ya. Kalau sebagai ASN yang

terakhir itu, sebenarnya dari dulu sama saja sih, cuman sekarang di-rebranding jadi katanya berahlak tuh, seperti yang penelitian mas ini. Itu pas zaman Pak Cahyokumolo kalau nggak salah, itu dasar hukumnya Se MenPAN nomor 20 tahun 2021.” –Narasumber 4

Menurut pendapat narasumber 4 selaku perwakilan biro hukum,terkait pemahamannya terhadap budaya kerja, yaitu. Budaya kerja merupakan kebiasaan pegawai saat bekerja, tata tertib bekerja atau adap pegawai dalam bekerja. Narasumber 4 juga menjelaskan bahwa saat ini budaya kerja sudah diperbarui oleh pemerintah menjadi budaya kerja BerAKHLAK.

“Sebelumnya saya perwakilan dari Biro Keuangan dan BMN ingin menanggapi pertanyaan yang pertama terkait pemahaman saya tentang budaya kerja di BKKBN tepatnya, karena untuk budaya kerja ini kan di setiap kementrian sama jadi tidak ada secara spesifik budaya kerja di ruang lingkup biro keuangan, yang saya pahami tentang budaya kerja yaitu mengalami perubahan dari sejak saya masuk di BKKBN sejak tahun 2009 yaitu budaya kerja CUK, lalu CETAK TEGAS dan yang sekarang KRN. Bahkan secara nasional budaya kerja dikeluarkan oleh PermenpanRB untuk mendukung core values ASN BerAKHLAK ya. Mungkin itu yang saya pahami terkait budaya kerja.” –Narasumber 5

Menurut pendapat narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan terkait pemahamannya terhadap budaya kerja, yaitu. Budaya kerja secara nasional saat ini sama, budaya kerja saat ini telah berkembang menjadi budaya kerja core values BerAKHLAK dari yang sebelumnya masih menggunakan budaya kerja BKKBN terdahulu.

“Budaya kerja merupakan sikap, keyakinan, dan perilaku yang membentuk suasana keteraturan di dalam lingkungan kerja, dimana budaya kerja bermanfaat membuat pegawai bekerja lebih produktif, mencapai hasil kerja yang maksimal, sehingga ada hubungan yang erat dan professional antara pegawai dengan lingkungan kerja atau organisasi.” –Narasumber 6

Menurut pendapat narasumber 6 selaku perwakilan dari biro umum terkait pemahamannya terhadap budaya kerja, yaitu. Budaya kerja merupakan sikap, keyakinan dan perilaku pegawai untuk membangun suasana bekerja yang teratur di dalam lingkungan kerja. Narasumber 6 juga menjelaskan bahwa dengan adanya budaya kerja dapat membuat pegawai menjadi lebih produktif, professional, dan mampu mencapai hasil kerja dengan maksimal.

Budaya kerja dirasa sangat penting untuk diimplementasikan demi mempermudah mencapai keberhasilan organisasi, hal tersebut diperkuat oleh pendapat narasumber yang telah peneliti wawancara :

“Penting sekali, karena bisa mendrive setiap orang untuk punya semangat kerja dan metode kerja yang memang dibutuhkan oleh organisasi. Jadi setiap pegawai akan berada di satu server yang sama, berada di satu perahu yang sama. Untuk melakukan tugas fungsinya sehari-hari. Jadi sangat penting, baik dijenjang pelaksana yang paling bawah sampai dijenjang yang paling tinggi. Itu harus punya kesamaan budaya kerja supaya berjalannya bisa beriringan.” – Narasumber 3

Menurut pandangan narasumber 3 budaya kerja sangatlah penting bagi pegawai di BKKBN khususnya di lingkungan Sekretariat Utama, supaya seluruh pegawai berada pada server yang sama untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi. Hal tersebut diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 5 perwakilan dari biro keuangan yang mengatakan.

“Kalau untuk seberapa penting tentunya sangat penting ya karena kalau kita mengacu pada budaya kerja BerAKHLAK itu kan sangat mendukung potret unit kerja ataupun kementrian, bisa dilihat dengan adanya budaya kerja mulai dari orientasi pelayanan kemudian akuntabilitas, komunikasi, ataupun kolaboratif maupun kerja sama antar pegawai ini saling berjalan sehingga pencapaian tujuan unit kerja atau organisasi dengan adanya budaya kerja yang baik akan tercapai dengan sangat mudah.”
– Narasumber 5

Menurut narasumber 5 budaya kerja sangat penting untuk diimplementasikan kepada pegawai di BKKBN karena menurutnya budaya kerja sangat mendukung potret unit kerja di kementerian manapun. Hal tersebut diharapkan agar para pegawai dapat berjalan berdampingan untuk mencapai tujuan organisasi dengan sangat mudah.

Pada penelitian ini penulis berfokus kepada bagaimana implementasi 7 point BerAKHLAK di lingkungan Sekretariat Utama, pada saat proses wawancara bersama 6 narasumber, peneliti telah memperoleh data dari pendapat masing-masing narasumber terkait bagaimana proses implementasi budaya kerja *core values* ASN BerAKHLAK, berikut pendapat para narasumber terkait proses implementasi budaya kerja *core values* BerAKHLAK:

1. Berorientasi Pelayanan

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek berorientasi pelayanan yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya

“Kalau berorientasi pelayanan itu, implementasinya itu melakukan kegiatan berdasarkan pelanggan. Contohnya di Biro SDM. Kita membuat kegiatan contoh kita punya SDM Talk sekarang, bukan maunya Biro SDM, karena banyak ASN kita yang enggak paham tentang SOP atau prosedur tentang kenaikan pangkat. Jadi kita membuat informasi. Supaya ini transparan dan terbuka. Karena kalau informasi tentang prosedur kenaikan pangkat itu enggak diketahui oleh banyak orang, nanti ada pihak-pihak yang menyalahgunakan. Contohnya, kan orang enggak tahu ya prosedur kenaikan pangkat. Ya sudah, kalau dia bertanya ke kita, ya kita buat susah saja. Atau kita persulit. Ini hanya contoh, tapi enggak terjadi di kami. Terjadinya di negeri Wanawa sana. Jadi dia enggak melakukan sikap pelayanan, bukan ramah dan bukan untuk memenuhi pelanggan. Bahkan yang

ekstrimnya menjadi transaksi. Kalau Anda mau naik pangkat bayarnya 200 ribu. Ada yang bayarnya 1 juta, padahal gratis. Jadi kita melakukan itu karena pelanggan kita identifikasi membutuhkan informasi tentang kenaikan pangkat. Nanti kalau SDM Talk itu jelas-jelas kurang, kita perbaiki. Kita perbaiki. Jadi itulah sikap berorientasi pelayanan. Jadi tidak berdasarkan keinginan pribadi, tapi berbasis pelanggan, menunjukkan sikap yang ramah, yang reaktif untuk sebelum pelanggan meminta, kita sudah mewujudkan dan kita memperbaiki terus sampai sempurna.” –Narasumber 1

Menurut narasumber 1 selaku Kepala Biro SDM terkait implementasi *point* berorientasi pelayanan di BKKBN contohnya di Biro SDM adalah pelayanan berdasarkan keinginan pelanggan, contohnya kegiatan SDM Talk yang dibuat untuk menginformasikan terkait SOP kenaikan pangkat. Pelayanan tersebut juga dilaksanakan tanpa memungut biaya sedikitpun. Pendapat dari narasumber 1 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 3, yaitu:

“Karena Biro SDM itu kan bagian dari sekretariat utama. Sekretariat utama itu kalau di BKKBN dia corenya itu adalah supporting system. Jadi dia melayani atau mendukung fungsi-fungsi operasional teknis yang ada di BKKBN. Dalam hal apa saja kalau khususnya di Biro SDM dalam penyiapan SDM-nya. Kalau di perencanaan mungkin dia akan bicara mengenai program dan kegiatannya. Rencana kerja seperti apa. Nah kalau di Biro SDM kan dia penyiapan ke SDM. Tentunya dengan kondisi sebagai supporting sistem, pasti Biro SDM itu sehari-hari erat kaitannya dengan layanan. Layanan kepada customer internal, seluruh komponen yang ada di BKKBN, baik di pusat maupun yang di perwakilan, dan juga komponen eksternal. Bagaimana pelayanan itu diberikan kepada customer nya. Yang dilakukan adalah bagaimana membuat layanan itu bisa terlaksana dengan cepat, tepat sasaran, dan juga memodifikasi bentuk-bentuk layanan.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku Ketua tim Pokja pengembangan kompetensi terkait berorientasi pelayanan di BKKBN khususnya di lingkungan Sekretariat Utama. Narasumber 3 mengatakan

bahwa Sekretariat Utama adalah *core* dari *supporting system*, tentunya Biro SDM memberikan pelayanan kepada pelanggan internal atau seluruh jajaran pegawai yang ada di BKKBN. Narasumber 3 juga mengatakan bahwa biro SDM memberikan pelayanan sesuai dengan tugas fungsinya biro SDM, hal tersebut juga disesuaikan dengan indikator ukur supaya pelayanan yang diberikan sesuai dengan cepat dan tepat sasaran. Lalu pendapat narasumber 3 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 5, yaitu:

“Biro Keuangan ini merupakan salah satu unit kerja yang ada dibawah lingkup Sekretariat Utama BKKBN dimana fungsinya itu Sekretariat utama BKKBN Pusat ini service center atau melayani di lingkup unit kerja internal BKKBN pada umumnya seperti itu, nah untuk berorientasi pelayanan berperan sangat penting mulai dari keramahan kemudian melayani unit kerja ataupun mitra atau stakeholder dari biro keuangan itu sendiri. Karena sifatnya pelayanan jadi tidak ada hentinya yak arena teru melayani apa yang menjadi kebutuhan dari masing-masing unit kerja di lingkup BKKBN.” -Narasumber 5

Menurut pendapat narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan terkait berorientasi pelayanan di BKKBN khususnya di Sekretariat Utama yaitu sebagai pusat pelayanan atau *service center* yang melayanin unit kerja internal, mitra dan *stakeholder* dari biro keuangan sendiri. Sedangkan pendapat dari narasumber 2 lebih menekankan kepada bentuk pelayanan yang prima kepada masyarakat, berikut adalah pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK :

“Nah ini kalau untuk berorientasi pelayanan itu kan, jadi diharapkan seluruh ASN BKKBN itu harus mempunyai komitmen memberikan pelayanan. Pelayanan secara prima demi kepuasan masyarakat dan yang disebut masyarakat itu siapa saja sih, dan harus seperti apa, jadi berorientasi pelayanan itu kita harus bisa memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Ramah, cekatkan, solutif, dan dapat

diandalkan. Itu untuk nilai-nilai dari berorientasi pelayanan ya, melakukan perbaikan tiada henti. Jadi untuk pelayanan ya memang gak ada habis-habisnya, namanya memang udah tusunya (tugas dan fungsi) dia, kami selaku di Biro SDM memang harus bisa memberikan pelayanan prima, ya tentunya kami harus bisa melayani secara maksimal.” –Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK terkait berorientasi pelayanan yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan indikator perilaku yang tercantum pada Se MenPAN RB nomor 20 Tahun 2021 *point* berorientasi pelayanan seperti memberikan pelayanan yang ramah, solutif, dapat diandalkan dan melakukan perbaikan tiada henti. Pendapat narasumber 2 juga diperkuat dengan pendapat narasumber 6 yaitu :

“Para ASN di lingkungan birumas dituntut bersikap ramah, cekatan, solutif dalam memberikan pelayanan prima bagi pegawai maupun pimpinan. Orientasi pelayanan birumas sdh tertuang dalam IKU "indeks kepuasan layanan birumas dgn target 3,4 skala 1- 4, strategi yg dilaksanakan dlm mencapai target dgn melibatkan seluruh jajaran birumas. Survei layanan kepuasan birumas tahun 2023 telah dilaksanakan dengan mencapai indeks 3,32. Indeks tertinggi pada layanan yang ramah dan sopan. ASN Birumas cepat menindaklanjuti laporan pengaduan ataupun permintaan layanan dari para pegawai ataupun pimpinan seperti layanan permintaan ruang rapat di gedung halim I, jamuan tamu pimpinan, kerusakan perlengkapan kantor, layanan pengadaan barang/jasa maupun pendampingan, layanan kearsipan dan persuratan.” –Narasumber 6

Menurut pendapat 6 selaku perwakilan Biro Umum dan Hubungan Masyarakat terkait berorientasi pelayanan yaitu menekankan para ASN di lingkungan birumas dituntut untuk menerapkan indikator perilaku yang tercantum pada Se MenPAN RB nomor 20 Tahun 2021 *point* berorientasi pelayanan seperti memberikan pelayanan yang ramah, solutif, dapat

diandalkan dan melakukan perbaikan tiada henti. Narasumber 6 juga menjelaskan angka indeks kepuasan layanan di lingkungan kerja birumas.

2. Akuntabel

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek akuntabel yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya

“Kalau akuntabel tadi itu jelas sudah terhitung. Jadi namanya, saya masih melanjutkan kenaikan pangkat atau kenaikan jabatan. Itu sudah ada SOP-nya. Bagaimana SOP orang mau naik pangkat? Ketentuannya kan ada set-set ini A, B, C, D, E. Itu semua sudah terpenuhi, baru kita naikan pangkat. Jadi jangan sampai orang enggak mengajukan apa-apa atau berkas enggak lengkap, tapi karena dia kenal. Wah, saya kan kenal sama Pak Made. Sudah lah, tolong dibantu supaya naik pangkat. Itu enggak akuntabel namanya. Tapi kalau akuntabel itu informasinya disampaikan jelas, lalu dipenuhi, lalu kita lakukan sesuai dengan prosedur. Pelayan itu mengakui dengan prosedur sesuai. Nah, itu akuntabel.” –Narasumber 1

Kepala Biro SDM selaku narasumber 1 menjelaskan bahwa akuntabel di lingkungan BKKBN sudah terpenuhi, dengan menjunjung tinggi sikap integritas tanpa menerima suap atau gratifikasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pendapat kepala biro SDM juga diperkuat dengan pendapat narasumber 3 selaku ketua tim POKJA.

“Akuntabel ya. Kalau namanya layanan itu kan biasanya erat kaitannya dengan pencatatan. Semua proses yang ada di Biro SDM terkait layanan itu, kita lakukan secara transparan. Setiap pegawai itu akan bisa mengetahui. Contohnya kalau misalkan ada ujian dinas, ujian dinas yang dilakukan untuk para pegawai. Mereka itu setelah mengikuti ujian, sebelum melakukan ujian itu pun juga akan kita memberikan keluasaan yang sama kepada mereka yang memang memenuhi syarat. Usulan-usulan yang masuk itu kita seleksi yang memang memenuhi syarat yang akan dipanggil dan itu kita sampaikan secara terbuka. Si

A, B, C yang memenuhi syarat. Itu kita sampaikan sebelum proses ujian dinasnya berlangsung. Pada saat ujian dinasnya berlangsung, itu juga dilakukan dengan metode CAT. Jadi kemungkinan ada intervensi dari para staf di Biro SDM itu sangat kecil. Karena sudah by system. Nah, hasilnya juga akan begitu ya. Skor-skor itu juga akan keluar dan akan disampaikan kepada para peserta. Akan lulus dengan nilai sekian, tidak lulus dengan nilai sekian. Berarti dia harus mengulang dan sebagainya. Itu salah satu contoh layanan yang menurut saya akuntabel. Bisa dilihat selebihnya juga layanan yang ada di Biro SDM ini sama sekali tidak ada yang berbayar.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim POKJA terkait implementasi point akuntabel di BKKBN yaitu segala bentuk pelayanan dilakukan secara transparan tanpa ada yang ditutup-tutupi, seluruh pegawai yang ada dapat mengetahui segala proses layanan. Terkait tugas belajar juga sudah dilakukan *by system* sehingga meminimalisis kemungkinan intervensi dari staf biro SDM. Hasil ujian dinas juga akan ditentukan sesuai dengan syarat yang berlaku, biro SDM juga sangat menjunjung tinggi nilai integritas dengan tidak memungut biaya apapun saat memberikan pelayanan. Narasumber 2 juga memperkuat lagi pendapat dari ketua tim POKJA.

“Setiap apel pagi di hari Senin, jadi itu dibacakan untuk para pegawai. Nilai kedua dari core value berakhlak itu kan akuntabel ya, disini diharapkan seluruh ASN BKKBN itu mampu mengembang amanat dan kepercayaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Contoh salah satunya melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi. Terus tidak menyalah gunakan kewenangan jabatan, menggunakan ketayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab efektif dan efisien. Itu menjadi salah satu nilai yang kedua dari core value berakhlak.” –Narasumber 2

Narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK juga menegaskan bawasanya setiap apel pagi pada hari senin selalu

dibacakannya nilai-nilai yang terkandung dari *core values* BerAKHLAK dengan maksud dan tujuan untuk mengingatkan para pegawai di BKKBN untuk selalu bertugas sesuai dengan kewenangan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab, seperti melaksanakan tugas dengan jujur dan menjunjung tinggi nilai integritas, menggunakan fasilitas barang milik negara dengan efektif dan efisien. Menurut pandangan narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan dan barang milik negara juga memperkuat pendapat dari narasumber 2.

“Kalau Akuntabel ini proses implementasinya sama dengan dapat dipertanggung jawabkan, jadi segala sesuatunya kita selaku pegawai PNS dalam bekerja harus mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kalau untuk di biro keuangan akuntabel ini sangat diperlukan karena berkaitan dengan pengelolaan keuangan yang nantinya akan disusun menjadi laporan keuangan. Apabila laporan keuangan itu tidak akuntabel, hal itu tidak akan mendapat opini dari BPK (wajar tanpa pengecualian) karena banyak catatan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan, tetapi sudah 5 tahun berturut-turut biro keuangan berkontribusi terhadap pencapaian (wajar tanpa pengecualian). Sehingga budaya kerja khususnya akuntabel ini sangat penting dimiliki oleh masing-masing ASN.” –
Narasumber 5

Narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan dan barang milik negara menjelaskan bahwa penerapan dari *point* akuntabel di BKKBN khususnya di biro keuangan sendiri yaitu dengan cara mempertanggung jawabkan apa yang sudah menjadi tanggung jawab pekerjaan, ditambah lagi biro keuangan berkaitan langsung dengan pengelolaan keuangan yang harus memiliki laporan keuangan. Oleh karena itu menurut pendapat narasumber 5 terkait implementasi *point* akuntabel sudah dijalankan dengan menjunjung tinggi rasa tanggung jawab atau bekerja dengan nilai integritas tinggi. Sama halnya dengan narasumber 6

selaku perwakilan dari biro umum yang memperkuat pendapat dari narasumber 5.

“ASN Birumas juga telah melakukan tugas dengan jujur, bertanggungjawab dan disiplin. Segala bentuk kegiatan yang menggunakan anggaran belanja Negara telah dipertanggungjawabkan sebagaimana ketentuan yang berlaku sehingga meminimalisir kebocoran anggaran. ASN Birumas telah melaksanakan disiplin kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta menggunakan kekayaan ataupun barang milik Negara secara efektif dan efisien, menggunakan Barang Milik Negara (BMN) hanya untuk tugas kedinasan tidak menggunakan untuk hal pribadi. Mematikan computer dan printer jika sudah tidak digunakan. Tidak menerima gratifikasi.” –Narasumber 6

Narasumber 6 selaku perwakilan dari biro umum menyatakan bahwa implementasi point akuntabel di BKKBN khususnya di biro umum yaitu dengan bekerja dengan jujur, bertanggung jawab dan disiplin. Mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang menggunakan anggaran belanja negara untuk meminimalisis kebocoran anggaran. Pegawai biro umum juga menolak keras segala bentuk gratifikasi demi menjunjung tinggi nilai integritas. Sedangkan narasumber 4 memberikan contoh yang berbeda terkait implementasi point akuntabel.

“Akuntabel itu kan tetanggung jawab pada apa yang diberikan. Selama saya di Birohukum, namanya tugas ataupun mandat dari pimpinan yang kita kerjakan itu pasti kita selesaikan sih, Mas. Itu juga memang sudah tugas ASN. Dari sebelum jaman ada berahlak pun pasti kita kerjakan, cuman kan kita yang bikin beda mungkin skala prioritas. Kadang ada 2 pekerjaan datangnya bareng, tapi kita lihat dulu skala prioritasnya mana, ini yang lebih urgent, ini yang lebih dampak implikasinya lebih besar ke organisasi, makanya itu kita utamakan. Tapi bukan berarti yang ini tidak kita kerjakan, di sisi lain, kan gitu.” –Narasumber 4

Menurut narasumber 4 selaku perwakilan dari biro hukum memberikan contoh implementasi *point* akuntabel. Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab atas mandate yang telah diberikan oleh pimpinan, narasumber 4 juga menjelaskan bagaimana melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan menerapkan skala prioritas. Jadi para pegawai di biro hukum terkadang mendapat 2 pekerjaan atau mandat yang diberikan secara bersamaan, akan tetapi pegawai menerapkan skala prioritas antara 2 mandat yang diberikan manakah yang lebih urgent untuk didahulukan.

3. Kompeten

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek kompeten yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya. Berikut pendapat para narasumber terkait implementasi *point* Kompeten:

“Kalau untuk nilai ketiga dari core value itu kompeten, seluruh ASN BKKBN meningkatkan kompetensi diri dengan terus belajar. Melalui apa? Melalui bisa meningkatkan dengan kompetensi diri itu untuk menjawab tantangan yang selalu berubah. Kita kan cepat nih sekarang di iklim kita ya, apalagi anak-anak zaman sekarang gitu kan. Jadi ada perubahan-perubahan kita harapkan bisa melakukan perubahan itu dengan cepat, tidak mengeluhlah istilahnya seperti itu kan. Membantu orang lain belajar dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Nah, kalau dari kami Biro SDM disini, sebenarnya untuk ranah kompeten itu, kalau yang kita pandang dari sudut meningkatkan kompetensi diri gitu ya, itu ada di ranahnya pusdiklat. Cuma kami disini di Biro SDM, ada pokja yang untuk pengembangan kompetensi gitu kan, kayak assessment center gitu kan, oh ternyata dia membutuhkan pelatihan A atau pelatihan B, nah itu akan kita lakukan kerjasama dengan pusdiklat agar si yang bersangkutan itu bisa dilatih atau bisa meningkatkan kompetensinya dengan pelatihan yang dia butuhkan dari hasil assessment tersebut.” –Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 terkait implementasi *point* kompeten yaitu dengan meningkatkan kompetensi para pegawai dengan

terus belajar, melalui kegiatan peningkatan kompetensi yang menjadi tugas Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan). Hal tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai sekaligus mempersiapkan para pegawai dengan perkembangan zaman yang terus berkembang dimasa sekarang. Diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 3:

“Kita kan sekarang menerapkan SDM berbasis kompetensi. Jadi setiap karyawan itu dilakukan pemetaan terhadap potensi dan kompetensi yang dia miliki. Nah dari situ akan dapat gap kompetensi. Setelah hasil gap kompetensi itu diperoleh atasan langsung dalam hal ini eselon 2 itu akan memperoleh hasil dan memberikan feedback kepada mereka. Nah saya yang berada di Pokja Assessment Center bersama dengan tim melakukan pemetaan terhadap para pegawai dan kemudian setelah itu merumuskan perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensinya. Jadi menganalisis gap kompetensi yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai dan kemudian itu menjadi sebuah dokumen yang kami berikan kepada Pusdiklat sebagai dokumen analisis kebutuhan atau training need analysis TNA. Nanti Pusdiklat yang akan menindak lanjuti dengan menyiapkan perencanaan dan pengagaran terkait dengan kebutuhan peningkatan kompetensi yang ada tadi. Dari sisi Biro SDM-nya sendiri kita dengan dasar kebutuhan pengembangan kompetensi itu pun menyiapkan beberapa cara. Yang pertama apabila itu bisa dilakukan dengan metode coaching dan mentoring itu akan dilaksanakan. Di samping itu, kalau di luar Biro SDM kita ada yang baru rilis ini layanan SDM Talk dimana setiap hari itu ada tematik-tematik yang bisa diakses oleh para pegawai. Untuk layanan pengembangan pegawai itu di-slot di setiap Jumat, terbuka untuk setiap pegawai yang mau mengkonsultasikan atau mendiskusikan terhadap pengembangan kompetensinya. Ada hal-hal yang misalkan mereka tidak pahami dari hasil feedback assessment-nya dan mereka butuh untuk berdiskusi itu bisa kita layani langsung di hari Jumat.” – Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 terkait implementasi *point* kompeten adalah dengan melakukan pemetaan kompetensi yang dimiliki oleh para pegawai, apabila ditemukan gap kompetensi maka pimpinan akan memberikan *feedback* kepada pegawai, untuk segera membuatkan

dokumen untuk diserahkan ke Pusdiklat sebagai dokumen TNA (*training need analysis*). Setelah itu akan menjadi kewenangan Pusdiklat untuk menyiapkan jadwal pelatihan untuk pegawai yang membutuhkan pelatihan. Dari sisi biro SDM, setiap ketua tim Pokja wajib melaksanakan *coaching* dan mentoring kepada para pegawai yang ada pada tim kerjanya serta adanya *SDM Talk* untuk para pegawai yang ingin mengkonsultasikan terkait pengembangan kompetensinya. Pendapat narasumber 3 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 4:

“Kalau kompeten, saya sendiri sekarang juga masih belajar, terus belajar sih, Mas. Dulu ketika saya masih baru rapat itu belum bisa mewakili Biro, sekarang namanya makin didorong. Di sini kan ada senior-senior, sudah Farhan sekali-kali ikut, pertama didampingi lama-lama dilepas. Itu kan juga bentuk pembelajaran ya, pengembangan kapasitas diri juga yang tidak formil. Tapi kalau yang formil juga sekarang ada juga banyak yang S2 yang melanjutkan jenjang kuliah itu kan juga pengembangan sih. Dan namanya PNS, zaman sekarang Mas, kalau yang sudah rekrutmen di sistem CAT, ini pasti berkompeten semua sih. Karena kan semua sistemnya sudah terbuka, langsung ada nilainya kalau pas tes.” –Narasumber 4

Menurut narasumber 4 terkait implementasi point kompeten adalah dengan selalu belajar sebagai bentuk upaya pengembangan kapasitas diri, narasumber 4 juga menegaskan bahwa masih banyak para pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikan kuliah. Narasumber 4 juga menegaskan bahwa saat ini pegawai PNS dirasa sudah memiliki kompetensi sesuai syarat yang berlaku saat proses rekrutmen. Pendapat narasumber 4 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 6:

“Kompeten dalam layanan birumas dilakukan oleh sdm yg sdh mengikuti sertifikasi fungsional sesuai bidang yg dibutuhkan. Para ASN Birumas terus meningkatkan kompetensi diri dalam menjawab tantangan yang selalu berubah. Selain itu, para pegawai juga tidak

sega saling membantu rekan yang lain dalam belajar mengembangkan diri dan melaksanakan tugas dengan kualitas untuk hasil yang terbaik. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan SOP. Melaksanakan pelatihan sesuai tugas kedinasan dengan penuh tanggung jawab.” –Narasumber 6

Menurut narasumber 6 perwakilan dari biro umum terkait implementasi point kompeten adalah dengan terus meningkatkan kompetensi diri dalam menjawab tantangan yang selalu berubah seiring perkembangan zaman. Sedangkan menurut pendapat narasumber 5 seluruh pegawai sudah memiliki kompetensi dasar yang sama.

“Kalau untuk kompeten saya ambil contoh dari akuntabel tentang laporan keuangan yang menjadi salah satu indikator pencapaian dari bapak SESTAMA untuk kompeten dari masing-masing pegawai ASN di biro keuangan sudah memiliki kompetensi yang mumpuni dengan mekanisme mengikuti e-learning atau pendidikan dan pelatihan yang difasilitasi oleh kementerian keuangan maupun yang diadakan oleh BKKBN sendiri melalui pusat pendidikan dan pelatihan KKB (Kependudukan Keluarga Berencana) setiap individu di biro keuangan sudah terpetakan karena sudah jabatan fungsional dan pelaksana didorong seluruhnya untuk meningkatkan kompetensi supaya nanti kompetensi itu sudah dimiliki, dapat memberikan pembelajaran kepada yang lainnya. Jadi unit kerja ataupun satker lain memiliki kompetensi yang sama seperti pegawai di biro keuangan, mungkin itu implementasinya.” –Narasumber 5

Narasumber 5 menjelaskan pendapatnya terkait implementasi point kompeten pada pegawai di biro keuangan, yang menurutnya sudah memiliki kompetensi yang mumpuni dengan mengikuti e-learning atau pendidikan dan pelatihan yang sudah difasilitasi oleh Kementerian Keuangan maupun yang sudah difasilitasi oleh BKKBN sendiri.

4. Harmonis

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek harmonis

yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya.

“Nah, kalau harmonis tadi, dia minimal punya sikap untuk saling menghargai. Dia enggak melihat, oh ini orang Bali. Berarti saya juga orang Bali harus kita tolong lebih dahulu . Anda orang Papua. Saya enggak pernah ke Papua. Sudahlah Anda nanti saja saya tolongnya, jangan sampai seperti itu. Jadi kita tidak diskriminatif. Kita harus saling menghargai dan saling menolong dan itu tadi membangun lingkungan kerja yang lebih kondusif” –Narasumber 1

Menurut narasumber 1 terkait implementasi *point* harmonis adalah dengan menerapkan rasa saling menghargai dan tidak membedakan suku, ras dan agama. Harus saling tolong menolong dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat narasumber 5.

“Kalau harmonis memang sangat dibutuhkan apalagi di dunia kerja sebagai PNS, kalau saya boleh bilang PNS kalau dilihat dari luar itu enak ya, tetapi karena saya juga sebagai PNS menurut saya tidak juga, tugas itu akan ada secara terus menerus. Nah point harmonis ini sangat dibutuhkan antar sesama, apabila lingkungan tidak harmonis itu suasananya juga tidak akan enak dalam bekerja. Jadi harmonis sangat dibutuhkan karena disini sangat beragam latar belakang pendidikannya ada yang sarjana ekonomi, sarjana sosial, kemudian ada dari STAN juga, ada yang dari sarjana pendidikan. Jadi biro keuangan itu beragam tidak hanya sarjana ekonomi saja, jadi dengan beragam latar belakang Alhamdulillah untuk di lingkup biro keuangan sangat harmonis antar sesama pegawai maupun diluar biro keuangan.” –Narasumber 5

Menurut pendapat narasumber 5 terkait penerapan nilai harmonis di lingkungan kerja biro keuangan dirasa sangat baik, karena adanya rasa toleransi yang tinggi antar sesama pegawai tanpa membedakan latar belakang masing-masing pegawainya. Hal tersebut juga dilakukan bukan

hanya ke sesama unit kerja, akan tetapi selalu diterapkan ke seluruh unit kerja lainnya juga.

“Sekaitan dengan nilai core value berakhlak dengan nilai harmonis, kita mengharapkan seluruh ASN BKKBN itu saling peduli, saling menghargai dan bisa bertoleransi dengan perbedaan yang ada. Perbedaan itu pasti ada, kita harus bisa menciptakan sistem harmonis di antara perbedaan-perbedaan yang ada. Kita harus bisa menghargai setiap orang tanpa membedakan latar belakang mereka. Suka menolong dan membangun lingkungan kerja yang kondusif.” – Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 terkait implementasi nilai harmonis di lingkungan kerja BKKBN adalah dengan menjunjung tinggi rasa toleransi dan saling menghargai pendapat setiap rekan kerja tanpa membedakan latar belakang pendidikan, suku, ras, dan agama. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif antar sesama rekan kerja.

“Biro SDM dengan struktur organisasi kita yang cukup banyak pegawainya. Jadi menjaga kohesivitas, kekompakan di dalam Biro SDM itu perlu banget. Karena akan berpengaruh ke proses kerja. Kalau satu mandek akan berpengaruh ke output di pokja yang lain. Makanya kecepatan, harmonisasi, kekompakan itu juga menjadi hal yang prioritas buat kami. Kita menjaga selalu dengan cara pertama ada komunikasi ya. Komunikasi di antara ketua tim pasti akan melaporkan apa yang sudah dan akan dia kerjakan melalui media WhatsApp. Lalu harmonisasi yang kita coba terapkan lagi adalah adanya mekanisme rapat komponen. Di setiap bulan sebenarnya yang wajib tapi kalau di setiap pokja itu setiap minggu pasti akan ada rapat di internal pokja. Itu juga salah satu cara kita bagaimana kita meningkatkan harmonisasi ya di dalam biro SDM.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja terkait implementasi nilai harmonis yaitu dengan menjalin komunikasi yang baik

antar sesama pegawai, mengingat jumlah pegawai di lingkungan biro SDM sendiri yang cukup banyak, oleh karena itu para pegawai dari masing-masing Pokja juga selalu aktif menjalin komunikasi melalui aplikasi *whatsapp*. Lalu upaya penerapan nilai harmonis yang sedang diterapkan adalah dengan adanya mekanisme rapat komponen. Hal tersebut dilaksanakan setiap bulan bahkan setiap minggu pasti ada rapat di internal Pokja.

“Kita orang hukum, ini kan harus menjaga hubungannya, harus harmoni. Kita harus bisa mengesampingkan perbedaan itu terus kita ambil jalan tengah mana yang lebih tepat. Karena kan kita berbicara di sini bukan individu ya tapi kita berbicara sebagai satu organisasi. Kalau ada perbedaan kita harus hargai, nanti kita diskusikan bersama mana yang sarannya lebih tepat untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Kemudian juga kalau misalnya di Bukor ini kekeluarganya juga saya akuin lumayan tinggi. Maksudnya ketika ada yang sakit, ketika ada yang membutuhkan kita langsung tergerak sih, kayak mau sumbangan apa walaupun itu kadang jauh, kadang repot gimana kita usahakan.” –Narasumber 4

Namun narasumber 4 memberikan contoh terkait implementasi nilai harmonis dengan memaklumi adu argumentasi yang sering terjadi saat kegiatan rapat berlangsung, narasumber 4 juga memberikan contoh bagaimana implementasi nilai harmonis di lingkungan kerja biro hukum yaitu rasa peduli yang sangat tinggi antar sesama pegawai, semisal ada rekan kerja yang sedang sakit atau membutuhkan bantuan, maka dengan antusias tinggi mengumpulkan dana untuk disumbangkan atau menjenguk rekan kerja yang sedang sakit. Hal tersebut diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 6.

“Para ASN Birumas saling menghargai dan suka menolong rekan yang lain. Selain itu, para aparatur juga mampu membangun

lingkungan yang kondusif sehingga timbul kekompakan dan kerja sama yang baik dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini terjadi dalam kegiatan nasional semisal rapat kerja nasional yang membutuhkan tim kerja yang solid sehingga tujuan rakernas dapat tercapai. Menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, saling bekerja sama dalam menjalankan tugas kedinasan. Saling menghargai hasil pekerjaan rekan kerja. Menjaga keamanan dan ketertiban lingkungan kerja.” –Narasumber 6

Narasumber 6 menjelaskan implementasi nilai harmonis di lingkungan kerja biro umum, yaitu dengan menerapkan sikap saling menghargai dan saling tolong menolong antar sesama pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk menimbulkan kekompakan dan kerjasama yang baik dalam meningkatkan kinerja organisasi.

5. Loyal

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek loyal yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya.

“Implementasinya soal loyal di BKKBN, terutama di Biro SDM Ini sudah sangat bagus. Semua hal itu didasari oleh ketentuan, oleh peraturan. Semua didasari dengan salah satunya arahan pimpinan. Tidak ada yang bersikap diskriminatif, dan tidak ada yang menolak adanya Pancasila dan juga Undang-Undang 45. Semua memang berbasis itu. Kita berpikir, bersikap, dan berbuat, basisnya itu. Pancasila, Undang-Undang 45 yang selalu kita bacakan dalam upacara kita sebulan sekali di lapangan dan juga sebagainya.” – Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku kepala biro SDM terkait implementasi nilai loyal sudah sangat bagus karena sudah didasari dengan arahan pimpinan sekaligus berbasis kepada Undang-Undang 1945 dan Pancasila. Pendapat narasumber 1 diperkuat oleh pendapat narasumber 2

yaitu:

“Kalau untuk loyal ini, kita bicara lebih tinggi ya, kenapa saya bicara lebih tinggi, karena di sini kita lebih berbicara tentang bagaimana ASN di BKKBN itu bisa berdedikasi tinggi terhadap kepentingan bangsa dan negara. Bisa memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia gitu kan ya, setia kepada negara kesatuan dan pemerintahan yang sah tentunya ya, dan juga menjaga nama baik ASN, menjaga nama baik instansi, dan juga menjaga nama baik negara, dan bisa menjaga rahasia jabatan dan rahasia negara.” –Narasumber 2

Menurut pendapat dari narasumber 2 terkait implementasi nilai loyal yaitu serupa dengan pendapat narasumber 1, karena narasumber 2 menekankan bahwa ASN di BKKBN sudah berdedikasi tinggi terhadap kepentingan bangsa dan negara, patuh dan menjunjung tinggi ideologi Pancasila dan Undang-Undang dasar 1945. Pendapat narasumber 2 diperkuat lagi dengan pendapat dari narasumber 6.

“Loyal dalam lakukan layanan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan kesetiaan kepada ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI dan pada pemerintahan yang sah. Selain itu para ASN birumas selama ini mampu menjaga nama baik ASN, pimpinan, instansi, negara dan dapat menjaga rahasia jabatan dan negara. Bekerja dengan professional tidak seenaknya.” –Narasumber 6

Pendapat narasumber 6 selaku perwakilan dari biro umum memperkuat pendapat dari narasumber 2 terkait implementasi nilai loyal. Menurut pendapat narasumber 6 loyal yang diterapkan dalam bentuk pelayanan adalah berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan kesetiaan kepada ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945. Selain itu juga ASN di biro umum sendiri mampu menjaga nama baik instansi dan juga dapat menjaga rahasia jabatan dan negara, serta selalu berupaya untuk

bekerja seprofesional mungkin.

“Kalau untuk loyalitas di biro keuangan selain akuntabel harus mengacu kepada peraturan perundang-undangan jadi posisinya itu biro keuangan tidak terlepas dari aturan keuangan terkait pengelolaan APBN mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, sampai ke pelaporan. Jadi satu siklus itu BKKBN wajib masing-masing pegawai di biro keuangan khususnya sangat mengetahui baik peraturan maupun undang-undang, contohnya undang-undang nomor 17 tahun 2003 terkait keuangan negara, belum lagi peraturan menteri keuangan, hal tersebut harus diketahui para pegawai di biro keuangan.” –Narasumber 5

Menurut pendapat narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan terkait implementasi dari nilai loyal, yaitu. Selalu mengacu kepada peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan APBN mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, sampai ke pelaporan. Jadi menurut pendapat narasumber 5 menjelaskan bahwa pegawai ASN di BKKBN khususnya di lingkungan kerja biro keuangan sangat memahami baik peraturan maupun Undang-Undang, contohnya Undang-Undang nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara.

“Dari aspek disiplin, kita itu cukup tinggi prestasi disiplinnya. Jadi bisa dibuka data tingkat kehadirannya juga termasuk yang paling tinggi. Itu dari sisi disiplinnya, loyalitasnya. Kemudian dari sisi bekerja, kita itu erat kaitanya dengan kebutuhan dari pimpinan. Jadi sering sekali pekerjaan itu harus dilakukan di luar jam kerja karena mengikuti kebutuhan pimpinannya. Hal-hal yang sifatnya rahasia untuk kedinasan itu juga sangat terjaga di kami. Integritas teman-teman ini cukup tinggi, apalagi terkait beberapa isu-isu yang peka. Itu kita bisa sangat menjaga supaya yang sangat private confidential itu tidak sampai keluar.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja terkait implementasi nilai loyal yaitu dengan selalu mampu memenuhi kebutuhan

pimpinan baik saat jam kerja maupun diluar jam kerja sebagai bentuk loyalitas terhadap instansi dan juga merupakan bentuk pengabdian kepada negara. Selalu menjaga rahasia instansi dan negara, narasumber 3 juga menginformasikan bahwa biro SDM memperoleh nilai yang tinggi terkait capaian kinerja organisasi, dengan data riwayat pendukung dari kementerian luar BKKBN yang diterima sebagai bentuk prestasi.

“Kita namanya bekerja sebagai abdi negara sebisa mungkin kalau bisa kerja sampai pensiun kan gitu tujuannya. Nggak kayak, oh di sana tiba-tiba ada pekerjaan lain gajinya misalnya 20 juta ditawarkan, kita nggak semata-mata langsung lepas itu nggak. Kita kembali ke tujuan kita disini pasti pengabdian. Kalau jadi PNS itu kan tujuannya itu. Karena kalau jujur aja mas saya ini juga ditawarkan di beberapa bidang lain juga ,kan kalau di PNS itu tujuan kinerja lebih tinggi, tapi nggak lah. Di sini aja dulu. Karena saya disini kebetulan juga bironya sesuai dengan bidang saya, bidang hukum.” –Narasumber 4

Menurut pendapat narasumber 4 selaku perwakilan dari biro hukum terkait implementasi nilai loyal yaitu dengan menjunjung tinggi kesetiaan terhadap instansi dan mencintai pekerjaan yang sesuai dengan bidang pendidikan narasumber 4 yaitu bidang hukum.

6. Adaptif

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek adaptif yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya.

“Adaptif itu, kita itu kan tidak berhenti belajar. Harus belajar, peraturan tidak berubah. Jadi, kita harus cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan. Jadi, jangan bermental block. Kalau kita sudah tahu perubahan, kita berinovasi.. Biro SDM alhamdulillah saya didukung oleh teman-teman saya di Biro SDM, punya inovasi-inovasi cukup banyak. Salah satunya tadi ada SDM Talk, ada media

sosialnya juga sedang masif. Bahkan kita membuat healing room. Kita juga lagi akan bekerja sama dengan teman-teman di Fakultas Psikologi untuk mengembangkan ruang counseling untuk para pegawai.” –Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 terkait implementasi nilai adaptif yaitu dengan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman yang selalu berubah-ubah, dengan melakukan upaya menerapkan inovasi-inovasi terbaru, contohnya membuat program SDM Talk, membuat *healing room*, bahkan sedang berupaya bekerja sama dengan fakultas psikologi untuk mengembangkan ruang *counseling* untuk para pegawai.

“ASN di BKKBN disini siap menghadapi ataupun menjadi motor perubahan dengan terus mengasah kreatifitas dan berinovasi, melalui apa gitu, dengan cara apa gitu kan. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, yang tadi saya sampaikan ya, karena kita sekarang jaman serba IT gitu kan ya, kita harus bisa ada adaptif disini, harus bisa menerima perubahan-perubahan dengan cepat, bisa terus berinovasi dan mengembangkan kreatifitas dan bertindak proaktif. Karena BKKBN itu sampai ke tingkat lini lapangan, PKB (Penyuluh Keluarga Berencana) yang ada di lini lapangan, kalau saya sampaikan di setiap pertemuan, mungkin bukan hanya teman-teman jabatan fungsional PKB saja ya, tapi seluruhnya juga disini diharapkan didalam setiap pertemuan harus bisa kreatif, berani berbicara, berani menyampaikan inovasi-inovasi, walaupun mungkin pendapat kita, masukan kita itu belum bisa diterima, tapi kita paling tidak, punya sikap proaktif dalam suatu pertemuan. Jadi adaptif disini diartikan kita harus mempunyai motor perubahan dengan terus mengasah kreatifitas dan berinovasi seperti itu.” – Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab terkait implementasi nilai adaptif yaitu dengan mempersiapkan diri para pegawai untuk menghadapi perkembangan zaman, menurut pendapat narasumber 2 saat ini kita memasuki era digital yang segala sesuatu berhubungan dengan

ilmu teknologi, oleh sebab itu para pegawai diharapkan tidak mengeluh dengan perubahan yang terjadi dan selalu meningkatkan kreatifitas dan bersikap proaktif. Pendapat narasumber 2 diperkuat dengan pendapat narasumber 6.

*“Adaptif dalam layanan birumas selalu menyesuaikan dengan perkembangan program lembaga dan kebutuhan organisasi. Para ASN cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang berkembang dengan cepat, terus berinovasi dan mengembangkan kreatifitas. Selain itu ASN juga dituntut bertindak proaktif dalam mengatasi permasalahan dan persoalan yang berkembang di masyarakat. Semisal dahulu pengelolaan arsip dan persuratan dilakukan secara manual, seiring waktu perkembangan teknologi, birumas melakukan perubahan dengan melakukan pengelolaan arsip dan persuratan menggunakan aplikasi SRIKANDI. Begitupun dalam pengelolaan pengadaan barang/jasa, saat ini sudah menggunakan aplikasi LPSE (Layanan Pengadaan Secara Elektronik).”–
Narasumber 6*

Menurut pendapat narasumber 6 terkait implementasi nilai adaptif yaitu dengan selalu menyesuaikan diri dengan program lembaga dan kebutuhan organisasi. Selalu berinovasi dan meningkatkan kreatifitas, selain itu para ASN BKKBN juga dituntut untuk bertindak proaktif dalam mengatasi permasalahan dan persoalan yang berkembang di lingkungan masyarakat.

“Kalau adaptif ini terutama yang kayak lating-latingan saya muda itu pasti harus dibentuk gitu sih. Kayak di sini kan ada, misalnya aja ya, sasaran kinerja pegawai. Itu kan target kinerja dari pegawai selama tahunan. Itu dari saya CPNS sampai sekarang udah berubah empat kali sistemnya. Gimana kita nggak harus adaptif, itu kan sudah otomatis Mas. Itu dari aspek SKP saja. Belum dari presensi, jam kerja yang kemarin ketika COVID dan lain-lain, WFO-WFO, kemudian kembali full seperti ini. Itu kan adaptif terhadap sebuah perubahan.” –Narasumber 4

Menurut pendapat narasumber 4 selaku perwakilan dari biro hukum terkait implementasi nilai adaptif yaitu dengan upaya penyesuaian diri terhadap perubahan sistem kerja dan juga kondisi yang akan terjadi dimasa yang akan datang, narasumber 4 juga memberikan contoh bagaimana perubahan jam kerja yang terjadi selama era pandemi Covid-19 yang berubah-ubah.

“Untuk adaptif di Biro Keuangan ini para pegawainya sangat adaptif ya yang misalkan ada contoh disini yang baru ini ada rekan kerja saya Pak Heri gitu kan beliau dari pindahan atau mutasi dari Kabupaten Kupang ke pusat seperti itu beliau sangat adaptif sangat cepat beradaptasi dengan lingkungan di Biro Keuangan mulai dari sisi administrasi surat menyurat kemudian peningkatan kompetensi terkait pengelolaan keuangan maupun memahami terkait peraturan-peraturan yang menjadi di Biro Keuangan karena kan budaya kerjanya itu sangat berkaitan ya melayani, akuntabel, kompeten, adaptif kalau misalkan adaptasinya agak lama itu memang agak kesulitan tapi untuk pegawai di Biro Keuangan sangat adaptif sekali.” -Narasumber 5

Menurut pendapat dari narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan terkait implementasi nilai adaptif yaitu dengan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru, contohnya rekan kerja narasumber 5 di lingkungan kerja biro keuangan yang baru saja dimutasi dari Kabupaten Kupang ke kantor Pusat, oleh karena itu pegawai dituntut untuk selalu siap untuk beradaptasi dengan apapun yang terjadi kedepannya. Mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan, perkembangan zaman dan perubahan peraturan-peraturan terkait pengelolaan keuangan.

7. Kolaboratif

Pada aspek ini, penulis ingin mengetahui bagaimana aspek kolaboratif

yang dimiliki informan dengan membahas pengalaman serta pemahaman didalam proses implementasinya.

“Kalau kolaboratif tadi, artinya kita harus juga bekerja sama dan berkontribusi dari setiap proses. Jadinya kita enggak kerja sendiri. Kita itu bekerja bersama, yang terpenting itu kita memberikan daya tambah nilai dari sebuah pekerjaan. Jadi ada nilai tambah. Nah, kalau di Biro SDM itu nilai tambahnya ada media sosial. Jadi kita tidak bekerja itu hanya administratif, hanya aturan-aturan, tapi kita mengemas aturan, mengemas sebagainya itu dalam bentuk yang lebih eye-catching dan mudah diterima oleh para ASN kita yang saat ini kebanyakan kaum milenial dan zilenial.” –Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku Kepala Biro SDM terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu selalu bekerja sama antar para pegawai dan selalu berkontribusi pada setiap proses. Hal terpenting menurut narasumber 1 yaitu dengan memberikan daya tambah nilai dari suatu pekerjaan, contohnya di biro SDM aktif di bidang media sosial dalam mengemas segala bentuk informasi atau peraturan-peraturan supaya lebih menarik dan mudah diterima oleh generasi milenial dan zilenial. Hal tersebut diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 2.

“Kalau kolaboratif disini kan kalau tidak salah itu kerjasama ya, jadi ASN dan BKKBN saling bersinergi dalam bekerjasama, dengan kita bisa memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, kita memang di BKKBN tidak lepas dari mitra, baik itu mitra yang kita sebut mitra kerja keseharian, ini kan mitra termasuk teman-teman itu kan mitra juga, atau mitra dari kementerian lain, atau untuk teman-teman yang ada di lapangan, dia harus bergandeng erat itu dengan tokoh agama, tokoh masyarakat, bidan, jadi kita harus punya kesempatan, harus bisa memberikan kesempatan kepada mitra-mitra kerja kita, untuk bisa bareng-bareng kita melakukan sebuah kegiatan yang bersinergi bersama, untuk berkontribusi juga, dan juga bisa terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk kerjaan

yang bersama.” –Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu dengan menerapkan sikap kerja sama, selalu memberikan kesempatan kepada mitra kerja untuk ikut berkontribusi terhadap nilai tambah program kerja yang sedang dikerjakan.

“Biro SDM memanfaatkan bentuk kolaboratifnya, salah satunya kalau dengan mitra kerja luar seperti itu. Kalau di internal tentunya dilingkup sekretariat utama. Pada saat kita mau melakukan sebuah penelusuran dari kasus-kasus pegawai misalnya, kita disitu pasti akan menggandeng Biro hukum, kemudian juga inspektorat, kemudian substantifnya, kalau memang terkait kasus yang berkaitan dengan pengadaan, ya tentu akan menggandeng baik di Biro Umum maupun Biro Perencanaan dan Biro Keuangan. Jadi akan selalu seperti itu. Dalam hal pelatihan, berkolaborasi dengan Pusdiklat tadi ya, Biro SDM menghasilkan training analysisnya, kemudian Pusdiklat akan melakukan eksekusi terhadap kebutuhan pelatihan yang bisa mereka siapkan.” –Narasumber 3

Pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu dengan selalu berkolaborasi dan berkoordinasi dengan mitra kerja luar. Sedangkan mitra kerja internal terutama di lingkungan kerja Sekretariat Utama saat menelusuri kasus-kasus yang berkaitan dengan pegawai, biasanya biro SDM menggandeng biro hukum, kemudian inspektorat. pendapat narasumber 3 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 4.

“Kolaboratif itu kan berarti kerjasama ya. Kita disini internal maupun eksternal pasti harus saling bekerja sama. Misalnya saja untuk penerbitan, kalau di sini kan peraturan badan kependudukan dan kesehatan itu kan kita nggak bisa menerbitkan. Yang menerbitkan itu, yang mengesahkan meratifikasinya itu kan dari kemen kumham.

Pasti kita juga harus kolaboratif sama mereka, saling berkoordinasi, gimana mekanismenya yang benar, itu baru dari aspek hukum ya. Kemudian dari aspek organisasi tatalaksana juga, kita berkoordinasi dengan MenPanRB terkait organisasi BKKBN, kita nggak bisa kayak ujug-ujug BKKBN pokoknya nanti eselon 1 nya ada 10 kan nggak mungkin. Tetap harus persetujuan mereka, persetujuan Presiden, dan itu kita nggak bisa kerja sendiri. Saling koordinasi, saling bekerja kolaboratif, harus saling bersinergi.” –Narasumber 4

Menurut pendapat narasumber 4 selaku perwakilan dari biro hukum terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu dengan selalu berkontribusi dengan mitra ekerja internal maupun eksternal, narasumber 4 juga memberikan contoh apabila ingin menerbitkan peraturan badan dan kesehatan, BKKBN perlu berkoordinasi dengan Kementerian Kesehatan. Menurut narasumber 4 juga menekankan bahwa saat melaksanakan kegiatan apapun harus saling bersinergi antar sesama pegawai. Pendapat tersebut diperkuat dengan pendapat narasumber 6.

“Kolaboratif sesuai fungsi birumas memberikan dukungan manajemen dan tugas teknis lainnya sdm birumas selalu bekerja sama dengan seluruh komponen dalam memberikan dukungan. Para ASN diberikan ruang dan kesempatan untuk saling berkontribusi dan terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah. Para aparatur juga didorong untuk menggunakan berbagai sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama. Pembagian tugas dari pimpinan sesuai dengan keahlian masing-masing sebagaimana saat ini SDM Birumas didorong untuk menjadi pejabat fungsional tertentu sesuai peminatan.” –Narasumber 6

Menurut pendapat narasumber 6 selaku perwakilan dari biro umum terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu dengan selalu berkolaborasi dalam memberikan dukungan. Narasumber 6 juga menjelaskan bahwa para ASN diberikan ruang dan kesempatan untuk saling berkontribusi untuk menghasilkan nilai tambah dari setiap program kerja yang dilaksanakan.

Pendapat tersebut diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 5.

“Untuk kolaboratif memang kurang lebih kerjasama lah ya kerjasama dari masing-masing pihak memang di Biro Keuangan ini tidak satu orang orientasi atau orientasi kepada satu orang tetapi kita bekerjasama secara tim teamwork jadi Biro Keuangan itu tidak ada Biro Keuangan itu milik satu orang kurang lebih memang 30 orang di Biro Keuangan itu tapi ini kerjasama memberikan kesempatan kepada rekan kerja untuk menyelesaikan tugas secara bersama-sama jadi di Bikub enak kalau dari sisi setelah keseluruhan budaya kerja masing-masing pegawai sudah memahami sangat memahami insyaallah” –Narasumber 5

Menurut pendapat narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan terkait implementasi nilai kolaboratif yaitu dengan selalu bekerja sama dengan masing-masing pihak, karena menurut narasumber 5 saat bekerja jangan berorientasi hanya kepada satu orang saja, akan tetapi harus selalu memberikan ruang untuk rekan kerja lain untuk ikut berkontribusi dalam menyelesaikan tugas secara bersama-sama.

8. Tantangan dan Hambatan

Berdasarkan proses implementasi dari 7 nilai BerAKHLAK, peneliti juga mempertanyakan kepada narasumber untuk diminta pendapatnya terkait tantangan dan hambatan pada saat proses implementasi 7 nilai BerAKHLAK antara lain:

“Seperti yang saya bilang, subjektif saya menilai tingkat mengetahui itu baru diangka 30%. Memahami itu mungkin di bawah 30%, bisa diangka 10%. Implementasi itu bisa jadi hanya 5% atau 20%. Berarti banyak PR-nya, yang 30 saya dorong ke angka 80 memahami saya dorong ke angka 80 juga, implementasi saya dorong ke angka 80 juga. Jadi sehingga total itu harusnya 80. Indikator biro SDM itu kan salah satunya indeks ya. Angka kita sudah cukup baik. Tapi kalau indeks itu variabelnya ada beberapa saya lupa menyebutkan indikator-indikator

itu ya tapi punya indikatornya. Salah satu indikator yang kita sedang lakukan adalah melakukan sosialisasi dengan setiap apel pagi dibacakan, lalu kita buat apresiasi. Apresiasi itu kan hanya gimmick untuk bisa mengetahui, memahami, dan mengimplementasikannya. Jadi lebih ke tantangan. Tantangannya adalah cakupannya masih rendah.” –Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku Kepala Biro SDM terkait tantangan dan hambatan pada saat proses implementasi dari 7 nilai BerAKHLAK yaitu angka mengetahui dan memahami nilai-nilai dari *core values* BerAKHLAK yang masih rendah. Akan tetapi narasumber 1 juga menjelaskan upaya penanganan dari tantangan tersebut dengan cara membacakan isi dan indikator perilaku dari 7 nilai BerAKHLAK setiap apel pagi di hari senin, sekaligus memberikan apresiasi kepada pegawai yang telah memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK untuk dijadikan sebagai motivasi pegawai dan juga sebagai pembinaan oleh masing-masing pimpinan kepada para ASN-nya. Akan tetapi pendapat dari narasumber 1 berbeda dengan pendapat narasumber 2.

“Kalau kendala dan tantangan, saya rasa sih nggak ada ya, karena tugas kami dari Biro SDM hanya bisa mengimplementasikan. Tugas kita di Biro SDM ya itu tadi. Kita sudah melakukan, mengimplementasikan, setiap apel Senin itu dibacakanlah core value berakhlak. Supaya Mereka (Pegawai) tuh akan teringat-ingat kembali. Kalau ditanyakan kesulitan, saya rasa tidak sulit ya, karena memang kita sudah melakukan core itu, jadi sudah ada implementasinya dari arahan Bapak Presiden, implementasinya kita seperti itu, setiap hari Senin membacakan tentang nilai-nilai core value BerAKHLAK.” –Narasumber 2

Menurut pendapat dari narasumber 2 selaku penanggung jawab terkait tantangan dan hambatan saat proses implementasi 7 nilai BerAKHLAK, yaitu tidak adanya hambatan apapun, karena menurut pendapat dari

narasumber 2, biro SDM sudah mengimplementasikannya dengan mensosialisasikan kepada para pegawai, dengan membacakan nilai-nilai *core values* BerAKHLAK setiap apel pagi pada hari senin, upaya yang dilakukan tersebut ditujukan untuk selalu mengingatkan kepada para ASN tentang nilai-nilai dan indikator perilaku dari setiap aspek BerAKHLAK, narasumber 2 juga menyatakan bahwa tidak mengalami kesulitan saat mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK. Sedangkan menurut pendapat narasumber 3 masih terdapat hambatan.

“Kecepatan pegawai untuk melakukan acceptable, mampu menerima, yang kedua untuk action-nya. Karena tidak semua orang sama, makanya pemahaman persepsi dari awal itu menjadi hal yang penting dilakukan supaya mereka itu berada di posisi yang sama.” –

Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja terkait tantangan dan hambatan saat proses implementasi nilai-nilai dari BerAKHLAK yaitu kecepatan pegawai untuk menerapkan dan menerima, karena menurut pendapat narasumber 3 kemampuan setiap orang tidak sama, oleh karenanya perlu mengedepankan persamaan persepsi supaya para pegawai berada pada posisi yang sama.

“Itu saya bilang tadi ego sektoral dan ego organisasi, kadang kan kita rapat dengan kementerian lain ya. Wah ngegas tinggi apa bagaimana ya, kalau saya pribadi ya berusaha merendam, oh yaudah dengerin aja dulu. Nanti kita kasih saran, kalau diterima ya sudah, kalau tidak diterima ya sudah, tidak apa-apa. Kan kita harus merendah diri. Paling di situ sih, bagaimana kita menekan ego masing-masing aja, ego sektoral masing-masing sih yang paling penting. Biasanya mungkin di situ sih. Walaupun kadang, ah dia gak benar, kita yang benar nih. Tapi kan, cara penyampaian itu juga penting. Bagaimana

kita gak menjatuhkan mereka juga. Kita ngehargain lah pendapat orang lain ,belajar itu sih.” –Narasumber 4

Sedangkan menurut pendapat dari narasumber selaku perwakilan dari biro hukum terkait hambatan saat proses implementasi nilai-nilai BerAKHLAK adalah ego sektoral dan ego organisasi, narasumber 4 memberikan contoh pada saat kegiatan rapat berlangsung sesekali terlibat adu argumentasi dengan rekan rapat dari kementerian lainnya, sehingga suasana rapat agak sedikit panas. Akan tetapi narasumber 4 juga menjelaskan bagaimana sikapnya saat terjadi perdebatan, yang ia lakukan dengan tetap mendengarkan pendapat anggota rapat lainnya, berusaha untuk selalu merendah diri supaya tidak memperpanjang perdebatan.

“Dari tujuh paling yang kompeten menurut saya yang kendala. Karena ini kan merupakan peningkatan kapasitas pegawai ataupun seseorang di dalam meningkatkan kompetensinya baik dari sisi administratif maupun dari pengetahuan maupun pemahaman terkait fungsi dari unit kerja atau fungsi dari Biro Keuangan apalagi itu karena fasilitas pendidikan ini yang masih minim walaupun ada akses dari kementerian keuangan ya khusus di bidang pengelolaan keuangan tetapi kami di dalam meningkatkan kompetensi Satker ataupun pengelolaan keuangan dari Satker itu kami masih keterbatasan anggaran, jadi anggaran belum memihak kepada Biro Keuangan sehingga kami belum bisa meningkatkan secara kontinuitas atau berkesenambungan ataupun secara berkala meningkatkan pengetahuan si Satker untuk dari tujuh mungkin itu yang paling kendala karena kan berkaitan dengan anggaran seperti itu 6 poin yang lain kemungkinan masih berjalan sesuai saja mungkin hambatannya yang paling terasa itu di poin kompeten.” –Narasumber 5

Sedangkan narasumber 5 selaku perwakilan dari biro keuangan memberikan pendapat terkait hambatan saat implementasi nilai-nilai BerAKHLAK yaitu pada nilai kompeten, menurut pendapat narasumber 5

fasilitas pendidikan untuk meningkatkan kompetensi terkait pengelolaan keuangan masih terkendala dengan anggaran. Oleh karena itu biro keuangan masih belum bisa meningkatkan pengetahuan satker terkait pengelolaan keuangan. Menurut pendapat narasumber 5 terkait 6 nilai BerAKHLAK lainnya sudah terimplementasi dengan baik.

“Banyak aplikasi yang digunakan sehingga perlu waktu yang banyak untuk belajar, masih ada pegawai yang terlambat mengikuti rapat sehingga menghambat ruang diskusi, ada rekan kerja yang terkadang mengganggu konsentrasi dalam bekerja, kurangnya fasilitas ruang kerja seperti ruang kerja panas, sehingga mengganggu kenyamanan dalam bekerja, terkadang waktu pelatihan bentrok dengan pekerjaan lain, biaya pelatihan besar.” –Narasumber 6

Menurut pendapat narasumber 6 selaku perwakilan dari biro umum terkait hambatan saat proses implementasi nilai-nilai dari BerAKHLAK yaitu banyaknya penggunaan aplikasi baru, sehingga para pegawai memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut. Narasumber 6 juga menjelaskan bahwa kondisi ruangan kerja yang panas sehingga mengurangi rasa nyaman saat bekerja, narasumber 6 juga memberikan pendapat bahwa biaya pelatihan cukup besar sehingga menjadi hambatan untuk meningkatkan kompetensi.

9. Strategi Instansi

Berdasarkan dari data hasil wawancara bersama narasumber terkait tantangan dan hambatan proses implementasi budaya kerja *core values* BerAKHLAK, peneliti mendapatkan informasi mengenai strategi instansi untuk menghadapi tantangan dan hambatan tersebut.

“Sebenarnya strateginya adalah BSDM itu memberikan sebuah wadah-wadah bagi ASNnya untuk bisa mengetahui, memahami, dan mengimplementasikan budaya kerja. Jadi kita buka banyak forum dan ide. Karena jangan sampai forum mengetahuinya tidak ada, forum memahaminya tidak ada, forum mengimplementasi tidak ada. Jadi

BSDM tugasnya itu saja. Tinggal membuka forum-forum itu secara luas, secara konsisten, continuing, sehingga ASN itu pada akhirnya mau tidak mau jadi berulang. Kembali ke teori tadi, budaya kerja itu adalah sikap yang disepakati dan dilakukan secara berulang-ulang. Jadi kalau itu terus dibulang-ulang dengan kita memfasilitasi forum-forum, akhirnya insya Allah akan terbentuk, akan menjadi benar-benar budaya.” –Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku kepala Biro SDM terkait strategi instansi yang bertujuan untuk menghadapi tantangan dan hambatan, yaitu. Biro SDM sudah membuat wadah bagi para ASN untuk belajar terkait nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK, melalui forum-forum yang telah disediakan. Pendapat narasumber 1 diperkuat dengan adanya pendapat narasumber 3.

“Salah satunya Tentu dengan memperbanyak forum-forum diskusi Jadi semakin banyak forum diskusi Kemudian meningkatkan kesempatan pelatihan-pelatihan yang kami punya sekarang itu juga kan banyak, jadi nggak harus tatap muka gitu. Tapi pelatihan itu udah dibangun saya lupa nama aplikasinya itu dengan modul-modul yang bisa diakses dan dipilih langsung oleh pegawai sesuai dengan kebutuhannya. Meningkatkan kesempatan untuk pelatihan, memberikan pengalaman pekerjaan misalkan dimagangkan ke instansi lain yang memang kita anggap punya nilai untuk mengeliminir kekurangannya. Kesempatan belajar ya kita kasih pada para pegawai yang mau meningkatkan kompetensinya. Harapannya ya supaya mereka bisa lebih berpikir di luar istilahnya itu out of box. Terus kita juga membuat sebuah media semacam lomba gitu ya. Lomba ASN keren Supaya bisa memicu mereka-mereka untuk bisa menghasilkan kreativitas baru dan inovasi yang baru di dalam pekerjaannya karena salah satu faktor yang kita nilai itu adalah hal inovatif atau kontribusi apa sih yang sudah mereka buat yang berbeda dengan yang lain.” –Narasumber 3

Menurut narasumber 3 selaku ketua tim Pokja Pengembangan Kompetensi terkait strategi instansi dalam mengatasi tantangan dan

hambatan, yaitu. Narasumber 3 menjelaskan bahwa dengan memperbanyak forum diskusi kemudian memberikan kesempatan untuk para pegawai melaksanakan pelatihan-pelatihan melalui aplikasi untuk mengakses modul-modul yang sudah disiapkan untuk dipergunakan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Lalu menurut narasumber 3 juga sering diadakannya lomba ASN keren yang diharapkan mampu meningkatkan motivasi untuk menciptakan kreatifitas dan inovasi para pegawai. Pendapat narasumber 3 diperkuat lagi dengan pendapat narasumber 2.

“Nah, kalau untuk strategi, mungkin dengan nilai-nilai core value ini kan sekarang ini ada dalam rangkaian HARGANAS (Hari Keluarga Nasional), kita boleh dibilang lomba ASN BKKBN keren, kita juga akan ada work help untuk AOC (agent of change), yang mana untuk AOC itu juga mempunyai indikator-indikator kenapa dia bisa terjaring atau bisa menjadi AOC, itu kan satu sama lain saling terkaitan gitu kan ya. Strateginya ya seperti itu, jadi menciptakan kegiatan-kegiatan agar ASN tersebut bisa ikut di dalam kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan potensi istilahnya.” –Narasumber 2

Menurut narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK terkait strategi instansi dalam rangka menghadapi tantangan dan hambatan, yaitu. Narasumber 2 menjelaskan bahwa BKKBN mengadakan rangkaian acara HARGANAS, lomba ASN keren, dan juga *work help* untuk AOC. Strategi yang dilakukan oleh instansi dengan mengadakan kegiatan-kegiatan tersebut untuk meningkatkan potensi, meningkatkan kreatifitas dan inovasi para ASN.

10. Laporan Pengukuran Survei Pemetaan & Pengukuran Budaya Kerja ASN Indeks BerAKHLAK BKKBN

Berdasarkan data hasil pengukuran survei pemetaan dan pengukuran budaya kerja ASN indeks BerAKHLAK BKKBN tertulis

bahwa nilai adaptif memperoleh angka terkecil dan juga masuk kategori tidak merah dengan perolehan angka 40,2%. Peneliti juga menanyakan apa yang menjadi penyebab dari rendahnya nilai hasil survei pada point adaptif. Berikut penjelasan dari narasumber khusus yang mengetahui terkait permasalahan tersebut :

“Adaptif itu masih belum sehat. Tapi dugaan saya itu kenapa di adaptif itu kan tadi yang saya bilang. Kita harusnya bisa proaktif terhadap perubahan dan juga sebagainya. Menurut dugaan saya karena di pemerintah itu ada budaya kerja yang masih belum selesai untuk dirubah itu sendiri. Tentang ewo pakewoh dengan pimpinan dan juga senior. Ewo pakewohnya (sikap sungkan atau rasa segan terhadap orang yang lebih tua) kan kalau dulu itu PNS itu modelnya itu kan kolonial. Kolonial itu artinya kalau anak buah itu nggak boleh memberikan masukan secara detail ke pimpinan. Karena omongan pimpinan itu adalah amanah, arahan. Itu harus segera dilakukan. Sehingga tadi itu adaptif itu jadi nggak terbentuk proaktif-proaktif terhadap perubahan. Karena dia menunggu arahan. Padahal dia harusnya bisa lebih proaktif untuk melakukan sebuah perubahan. Tapi saya percaya di BKKBN ini kan secara demografi usianya itu sudah gemuk di usia 25- 45 lah ya. Jadi bisa dibilang para generasi milenial, zelenial itu sudah banyak. Tahun 80-an, 90-an, 2000 itu sudah menguasai di BKKBN. Sehingga kalau itu sudah banyak dan mereka ada di level pimpinan maka adaptif itu harusnya bisa di create dengan memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk bersuara atau menguatkan sebuah ide seperti proaktif. Itu hanya dugaan saya sih, saya belum mendalami. Tapi terima kasih informasinya soal poin adaptif.” –Narasumber 1

Menurut pendapat narasumber 1 selaku Kepala Biro SDM terkait penyebab rendahnya angka dari nilai adaptif, yaitu narasumber 1 menduga karena adanya sistem kolonial, yang dimaksud kolonial oleh narasumber 1 adalah pegawai tidak boleh memberikan masukan secara detail ke pimpinan. Karena menurut narasumber 1 ucapan dari pimpinan adalah amanat atau arahan yang harus segera dilaksanakan. Sehingga tidak

terbentuk sikap proaktif dari pegawai terhadap perubahan yang terjadi, tetapi narasumber 1 yakin bahwa saat ini BKKBN sudah memiliki banyak generasi milenial yang bergabung di lingkungan kerja BKKBN. Sehingga diharapkan apabila generasi milenial sudah banyak yang naik ke level pimpinan, para generasi milenial tersebut bisa membuka peluang bagi semua pihak untuk berani menyampaikan ide dan inovasinya.

“Mungkin yang menjadi kendala itu adalah pegawai di BKKBN ini rentang atau variasinya cukup luas. Jadi kami ini sebenarnya dominan lebih banyak pegawai yang bekerja di lapangan dibandingkan dengan kami yang bekerja di kantor. Yang di lapangan ini tentu ada kesulitan terhadap rentang kendali. Walaupun sekarang sudah terminimise dengan adanya teknologi. Rapat bisa dilakukan kapan saja, dimana saja, secara virtual. Namun bagaimana mereka melakukan pekerjaannya di tempat kerjanya, di wilayah kerjanya yang tersebar di kabupaten, kecamatan, sampai desa, itu kan menjadi sebuah PR. Sementara kita tidak punya pegawai yang monitor itu, adanya terhenti sampai di perwakilan, di ibukota provinsi. Tapi di kabupaten itu tidak ada. Tentunya akhirnya kita mengandalkan kerjasama dengan OPDKB (Organisasi Perangkat Daerah Bidang Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana) yang ada di kabupaten kota. Nah, ini tentu pengawasannya kapasitasnya juga terbatas. Jadi, saat mereka melakukan pekerjaannya juga, saya rasa banyak benturan-benturan pada saat mungkin akan melakukan inovasi, karena adaptif itu terkait dengan inovasi. Karena Indonesia itu kan memang rendah untuk kreativitas dan inovasinya. Jadi, menurut saya salah satu yang menyebabkan nilai adaptifnya itu rendah di poin inovasi. Tapi, kalau saya sinkronkan dengan hasil pemetaan kompetensi, itu memang di kompetensi adaptif terhadap perubahan itu belum terlalu tinggi. Mereka-mereka pegawai yang sudah cukup lama berada di BKKBN dan bahkan mungkin perlu ada penyegaran terhadap pekerjaannya. Karena ada juga yang udah bertahun-tahun kan mengerjakan hal yang itu-itu saja dan itu juga bisa menjadi salah satu aspek menurut saya yang menurunkan faktor inovasi dan adaptif.” –Narasumber 3

Menurut pendapat narasumber 3 selaku ketua tim Pokja

Pengembangan Kompetensi terkait penyebab rendahnya perolehan angka dari nilai adaptif , yaitu disebabkan oleh rentang atau variasinya yang cukup luas, sehingga menyebabkan pegawai yang bekerja di lapangan jumlahnya lebih besar dari pegawai yang bekerja di kantor. Walaupun saat ini sudah memasuki perkembangan zaman yang dapat meminimalisir hal-hal yang data menghambat waktu pegawai saat bekerja, contohnya mereka bisa melakukan rapat dimanapun secara virtual, tetapi hal tersebut menurut narasumber 3 masih dirasa kurang efektif karena cakupan wilayahnya yang tersebar sangat luas meliputi kota, kabupaten, sampai ke desa. Narasumber 3 juga menyebutkan masih rendahnya kreatifitas dan inovasi yang menyebabkan rendahnya nilai adaptif tersebut.

“BKKBN memang nilai adaptifnya itu rendah, tapi tidak hanya satu-satunya BKKBN saja yang nilai adaptifnya rendah, tapi ada beberapa mungkin hampir seluruhnya, hampir sebagian untuk nilai core value adaptif ini rendah. Kami mencoba memperbaiki dari nilai adaptif ini. Kalau dari nilai adaptif disini, cepat menyelesaikan diri menghadapi perubahan. Perubahan yang dilihat disini, mulai dari perubahan kecil kita individu, sampai perubahan dari mulai role model ke bawahnya. Dari adaptif ini memang kita mengharapkan ada komitmen tim MENPAN yang bisa menjadi cerminan kita agar kita bisa dapat beradaptasi dengan dinamika perubahan di lingkungan yang ada. Jadi dengan menguasai dinamika perkembangan teknologi, yang tadi saya sampaikan kan di jaman-jaman sekarang, dengan jaman saya kan itu berbeda ya, mungkin pengetahuan tentang IT-nya agak kurang.” –Narasumber 2

Menurut pendapat narasumber 2 selaku penanggung jawab BerAKHLAK terkait rendahnya angka persentasi adaptif pada survei pengukuran budaya kerja indeks BerAKHLAK, yaitu. Menurut narasumber 2 memang benar BKKBN nilai adaptifnya kecil, akan tetapi kemungkinan bukan hanya BKKBN yang mendapatkan perolehan nilai adaptif rendah, narasumber 2 juga menjelaskan apa yang menjadi faktor

rendahnya nilai adaptif adalah masih rendahnya pemahaman pegawai terhadap perkembangan teknologi, sehingga mempengaruhi perolehan angka adaptif pada survei pengukuran budaya kerja indeks BerAKHLAK.

C. SINTESIS PEMECAHAN MASALAH

1. Berorientasi Pelayanan

Implementasi nilai berorientasi pelayanan di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama sudah terimplementasikan dengan baik, berdasarkan penjelasan dari para narasumber, para ASN BKKBN selalu komitmen memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dan masyarakat. Selalu memberikan pelayanan yang optimal, cekatan dan juga solutif.

2. Akuntabel

Implementasi nilai akuntabel di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama sudah terimplementasikan dengan baik. Hal tersebut didukung oleh pendapat dari para narasumber yang menyatakan bahwa ASN di lingkungan kerja Sekretariat Utama sangat berintegritas tinggi, jujur, menggunakan barang milik negara hanya untuk kepentingan dinas, bertanggung jawab atas kewenangan yang dimiliki dan menolak keras segala bentuk tindakan gratifikasi.

3. Kompeten

Implementasi nilai kompeten di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama. Berdasarkan penjelasan dari para narasumber yaitu, dijelaskan bahwa BKKBN selalu meningkatkan kompetensi ASN dengan mengikuti kegiatan pelatihan yang disediakan Pusdiklat terkait gap kompetensi yang dimiliki para pegawai. Hal tersebut dilakukan untuk

menjawab tantangan bagi para pegawai dimasa yang akan datang. Para pegawai ASN di lingkungan kerja Sekretariat Utama juga menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi seperti berkembangnya aplikasi baru.

4. Harmonis

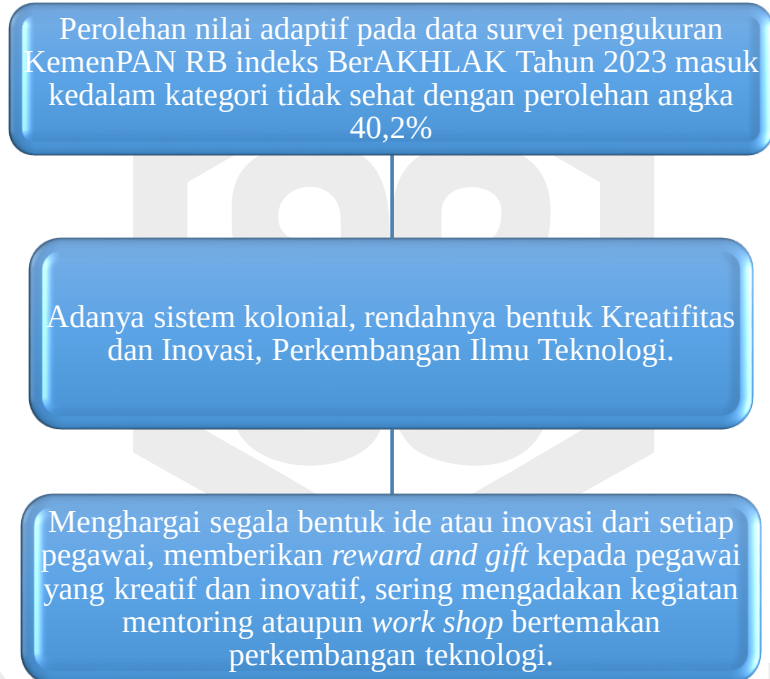
Implementasi nilai harmonis di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama. Menurut penjelasan dari 6 narasumber yaitu dengan selalu menerapkan sikap toleransi yang tinggi antar pegawai, rasa saling menghormati tanpa membedakan suku, ras, agama, dan latar belakang pendidikan. Para narasumber juga menceritakan bahwa rasa kekeluargaan di lingkungan kerja BKKBN dirasa erat antar sesama pegawai.

5. Loyal

Implementasi nilai loyal di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama sudah terimplementasi dengan baik. menurut pendapat para narasumber, loyalitas pegawai saat bekerja sangat tinggi, mau meluangkan waktu diluar jam kerja demi memenuhi kebutuhan pimpinan dan instansi. Para pegawai juga melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan berpedoman kepada ideologi Pancasila, dan peraturan Undang-Undang yang berlaku.

6. Adaptif

Tabel 4. 1 pemecahan permasalahan nilai adaptif



Berdasarkan data hasil pengukuran survei pemetaan dan pengukuran budaya kerja ASN indeks BerAKHLAK BKKBN tertulis bahwa point adaptif memperoleh angka terkecil dan juga masuk kategori tidak merah dengan perolehan angka 40,2%.

Menurut pendapat dari narasumber terkait permasalahan yang menyebabkan rendahnya perolehan nilai adaptif yaitu dengan adanya sistem kolonial, rentang wilayah yang terlalu luas, rendahnya bentuk kreatifitas dan inovasi, perkembangan ilmu teknologi. Kolonial yang dimaksud oleh narasumber 1 adalah pegawai tidak boleh memberikan masukan secara detail ke pimpinan. Karena menurut narasumber 1 ucapan dari pimpinan adalah amanat atau arahan yang harus segera

dilaksanakan. Sehingga tidak terbentuk sikap proaktif dari pegawai terhadap perubahan yang terjadi. Narasumber 3 mengatakan bahwa Rentang wilayah yang luas menyebabkan pegawai yang bekerja di lapangan jumlahnya lebih besar dari pegawai yang bekerja di kantor. Narasumber 3 juga menyebutkan masih rendahnya kreatifitas dan inovasi yang menyebabkan rendahnya nilai adaptif tersebut. Narasumber 2 menyebutkan bahwa perkembangan teknologi juga mempengaruhi perolehan angka adaptif pada survei pengukuran budaya kerja indeks BerAKHLAK, menurut narasumber 2 masih rendahnya pemahaman pegawai terhadap perkembangan teknologi, sehingga mempengaruhi perolehan angka adaptif pada survei pengukuran budaya kerja indeks BerAKHLAK.

Strategi yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang telah dijelaskan oleh para narasumber, yaitu. Dengan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk memberikan saran dan masukan kepada pimpinan, apabila hal tersebut dirasa baik untuk kepentingan instansi maka tidak ada alasan bagi pimpinan untuk tidak menerima pendapat dan masukan dari pegawai.

Strategi untuk pemecahan masalah terkait kurangnya kreatifitas dan inovasi para pegawai seperti yang dikatakan oleh narasumber 3. Mungkin BKKBN dapat memberikan sebuah penghargaan atau *gift* atas inovasi dan segala bentuk kreatifitas pegawai. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi para pegawai untuk selalu mengembangkan ide inovasi dan bakat kreatifitas dari masing-masing pegawai.

Strategi untuk memecahkan masalah terkait permasalahan yang disebutkan narasumber 2 tentang perkembangan teknologi yang membuat sejumlah pegawai kurang memahami perkembangan

teknologi yang selalu berkembang seiring berjalannya waktu. Mungkin BKKBN dapat melakukan kegiatan mentoring, membuat seminar atau *work shop* yang bertemakan perkembangan ilmu teknologi. Hal tersebut bertujuan untuk memperluas pemahaman pegawai terkait perkembangan teknologi, dan penggunaan aplikasi-aplikasi terbaru seiring berkembangnya zaman.

7. **Kolaboratif**

Implementasi nilai kolaboratif di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama menurut penjelasan dari para narasumber saat kegiatan wawancara berlangsung yaitu para pegawai di lingkungan kerja Sekretariat Utama selalu bekerja sama dengan baik antar pegawai internal seperti tokoh agama dan kementerian lain. Dari sisi eksternal yaitu unit kerja lain di lingkungan kerja BKKBN. Dengan selalu memberikan kesempatan kepada mitra kerja untuk berkontribusi dalam menyelesaikan program kerja dan juga ASN di BKKBN khususnya di lingkungan kerja Sekretariat Utama selalu berkontribusi dalam memberikan nilai tambah setiap program kerja.