

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

Dalam tinjauan kebijakan dalam bab II ini, penulis menjelaskan mengenai dasar-dasar teori penelitian yang berguna sebagai penelitian utama dalam melihat dan menganalisis masalah yang diteliti berdasarkan analisis yang akan digunakan.

1. Kebijakan PERMENPAN RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara (ASN). Kebijakan ini menjelaskan tentang rangka penguatan budaya kerja sebagai dalam strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia. Dalam tinjauan kebijakan PERMENPAN RB menjadi penanggung jawab dalam konsep yang ada dalam Budaya Kerja BerAKHLAK dalam pembuatan dan penetapan.

Tujuan dalam budaya kerja BerAKHLAK yang di rancang dalam PERMENPAN RB nomor 20 tahun 2021 untuk mendorong terciptanya lingkungan kerja yang professional, berintegritas, dan efektif dalam lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN). Program BerAKHLAK ini juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja pemerintah secara keseluruhan dengan membangun nilai-nilai etika dan moral yang tinggi di kalangan pegawai negeri sipil.

Alasan penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK dalam sektor publik ini memiliki beberapa alasan yang penting dan relevan, terutama dalam konteks Administrasi Publik dan pengelolaan Birokrasi di Indonesia yaitu integritas dan kehormatan setiap ASN, Peningkatan Kinerja, Meningkatkan Profesionalisme setiap Pegawai ASN, Nilai-nilai Etika dan moral, dan

memperoleh kepuasan masyarakat dalam menggunakan pelayanan yang diselenggarakan pada sektor Publik.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Selain itu Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pada Hakikatnya MSDM merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya manusia yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi. Oleh sebab itu, MSDM adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi bersangkutan (Sinambela, 2016).

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir fisik yang dimiliki individu. Perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sehingga Sumber Daya Manusia merupakan suatu subjek yang penting dalam pelaksanaan setiap tujuan organisasi (Priyono & Marnis, 2008).

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM memiliki definisi secara tepat yang susah diuraikan karena berbeda-beda yang dikemukakan yang dan dalam tujuan MSDM ini dapat terjadi suatu proses pengembangan yang akan selalu berubah sesuai dengan kebutuhan setiap organisasi.

Menurut (Kasmir, 2016) tujuan manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa tujuan, yaitu:

1) Mempengaruhi

Artinya dalam suatu instansi untuk melakukan kegiatan MSDM seluruh karyawan harus melakukan sesuai dengan standart suatu organisasi dalam pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepadanya.

2) Memotivasi

Artinya dalam suatu instansi harus dapat mendorong, menyemangati pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan secara maksimal. Motivasi dapat diberikan dari instansi dengan dapat diberikan suatu perhatian, penghargaan dan kompensasi bagi karyawan.

3) Loyal

Instansi atau organisasi harus dapat membuat seluruh pegawai perusahaan untuk dapat setia pada organisasinya. Pegawai akan merasa senang dan nyaman untuk bekerja di perusahaan dan tidak akan melakukan pelanggaran dalam membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak-pihak tertentu.

4) Komitmen

Organisasi harus dapat untuk mengembangkan komitmen pegawai terhadap perusahaan. Komitmen penting karena semua dapat mematuhi dan mengedepankan segala kepentingan baik visi dan misi suatu organisasi perusahaan.

5) Kepuasan kerja

Organisasi harus dapat untuk memenuhi kepuasan kerja terhadap pegawai, sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya. Kepuasan kerja pegawai sangat penting dan akan dapat mempengaruhi setiap dampa hal-hal seperti motivasi dan kinerja pegawai.

6) Kinerja

Organisasi harus dapat meningkatkan karyawan, untuk melaksanakan pekerjaan agar dapat setiap kinerja pegawai akan mampu menghasilkan keuntungan yang signifikan bagi suatu perusahaan.

7) Kesejahteraan

Organisasi harus dapat memberikan kesejahteraan yang lebih untuk pegawai dibandingkan dengan yang diberikan oleh perusahaan lain, agar motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus bertambah.

B. Konsep Kunci

Konsep kunci pada penelitian kali ini menggunakan teori Model Budaya Kerja yang diciptakan oleh Schein (1985) untuk mengetahui budaya kerja yang telah dilaksanakan dalam Biro Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI) yang memiliki 3 tingkatan, yaitu: artefak, Nilai-nilai yang dianut, dan Asumsi dasar.

1. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja umumnya merupakan suatu sistem nilai, persepsi, perilaku dan keyakinan yang dilakukan pada setiap personal karyawan dan juga pada setiap kelompok karyawan yang dimana merupakan suatu gaya bekerja dan refleksinya dalam suatu pelaksanaan kegiatan untuk memenuhi capaian tujuan organisasi dan individual. Budaya kerja merupakan suatu penurunan yang berasal dari budaya organisasi, yang merupakan suatu unsur yang lebih mengarah kepada personal para pegawai yang dimana akan menentukan suatu perilaku pegawai tersebut. Dari sudut pandang ini, budaya kerja tidak hanya mencakup tentang personal akan tetapi juga melihat dari nilai-nilai, institusi / sistem kerja, dan SDM. Dalam unsur-unsur tersebut menjadi suatu perhatian dalam menata budaya kerja yang mengacu dari berbagai individual yang kemudian dimana akan

diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur dan tatalaksana organisasi sehingga menghasilkan suatu kualitas kinerja berupa produk atau jasa dalam rangka peningkatan kinerja pegawai demi untuk visi dan misi organisasi. Sedangkan menurut para ahli, terdapat banyak definisi dan makna tentang budaya kerja, yaitu:

- 1) Budaya kerja merupakan pandangan hidup sebagai nilai-nilai dan sifat, kebiasaan yang menyangkut moral, sosial dan norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan kemampuan dan prioritas seseorang (Widodo, 2020).
- 2) Budaya kerja merupakan falsafah yang disadari pada pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorongan yang dibudayakan dalam suatu kelompok yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Ismara et al., 2020).
- 3) Budaya kerja merupakan suatu wujud dari upaya membangun *Good governance* suatu penyelenggaraan manajemen perubahan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar efisien, penghindaran dari pelanggaran etika dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif untuk pertumbuhan aktivitas kerja (Supratman, 2018).
- 4) Budaya kerja merupakan unsur yang dominan dalam mencapai sasaran strategis kementerian sekaligus menjadi terpenting mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif, adaptif, dan dinamis (Seno et al., 2022).

Berdasarkan definisi tersebut, pendapat penulis tentang pengertian budaya kerja adalah merupakan suatu kegiatan dalam perusahaan untuk membangun sikap dan perilaku setiap karyawan baik individual maupun kelompok untuk menciptakan perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud para pegawai untuk mengedepankan visi dan misi di dalam suatu perusahaan.

2. Tujuan Budaya Kerja

Tujuan budaya kerja dikemukakan merupakan tujuan yang sulit diuraikan karena berbeda pemikiran memiliki tujuan yang berbeda-beda. Dalam tujuannya Budaya Kerja dapat berubah-ubah tergantung kebutuhan dari instansi tersebut.

Menurut (E. Schein, 2010) tujuan Budaya Kerja, yaitu:

- 1) Menumbuhkan kinerja dan produktivitas karyawan dalam melaksanakan setiap kegiatan pekerja, baik di dalam pekerjaan yang berada di kantor maupun di luar kantor.
- 2) Menarik dan mempertahankan Talenta terbaik.
- 3) Meningkatkan kolaborasi dan Teamwork.
- 4) Meningkatkan disiplin kerja beserta etos kerja karyawan.
- 5) Menciptakan Inovasi dan Kreativitas.
- 6) Meningkatkan loyalitas dan komitmen yang dilakukan oleh karyawan dari pegawai menuju instansi.

3. Budaya Kerja BerAKHLAK

a. Pengertian Budaya Kerja BerAKHLAK

Budaya kerja BerAKHLAK merupakan suatu pedoman yang dimiliki ASN untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Dalam suatu instansi setiap ASN memiliki tugas untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, namun tidak lepas dari Budaya Kerja BerAKHLAK diterapkan dari setiap pengertian dan singkatan-singkatan yang terdapat didalamnya. Berikut merupakan pengertian Budaya Kerja BerAKHLAK menurut para ahli:

- 1) Budaya Kerja BerAKHLAK merupakan sistem untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu strategi pengembangan yang diambil dengan cara pembinaan dan pengawasan (Rahma et al., 2023).

- 2) Budaya Kerja BerAKHLAK merupakan system untuk mendorong pegawai memenuhi tuntutan berbagai ketentuan, ketentuan tersebut merupakan cerminan hasil disiplin pegawai terhadap etika untuk budaya kerja (Hutajalu et al., 2021).
- 3) Budaya Kerja BerAKHLAK merupakan fondasi nilai-nilai ASN untuk memudahkan proses bekerja dalam membangun indonesia (Maksin et al., 2022).

b. Tujuan Budaya Kerja BerAKHLAK

Tujuan budaya kerja BerAKHLAK dikemukakan merupakan suatu tujuan yang sulit untuk diungkapkan, karena berbeda-beda pemikiran memiliki beda pengertian. Dalam tujuannya Budaya Kerja BerAKHLAK sudah tertera di berbagai Undang-undang serta beberapa para ahli juga menanggapi tujuan tersebut.

Menurut (Rohmah, 2021) tujuan Budaya Kerja BerAKHLAK yaitu:

- 1) Membentuk birokrasi yang bersih, melayani, dan akuntabel.
- 2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran negara.
- 3) Mendorong adanya kolaborasi antara ASN dan manfaat untuk pembangunan nasional.
- 4) Memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa melalui solidaritas antar-ASN.

4. Budaya Kerja IIP (Independensi, Integritas, dan Profesional)

a. Pengertian IIP (Independensi, Integritas, dan Profesional)

Budaya kerja yang dimiliki dalam Organisasi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia merupakan nilai-nilai yang disebut IIP yang memiliki arti, yaitu:

- 1) Menurut (Ridwan & Husain, 2017) Independensi merupakan sikap mental yang bebas dari pengaruh, tidak dikendalikan oleh pihak lain, dan tidak bergantung pada orang lain sesuai dengan pedoman standar.

- 2) Menurut (Suyono, 2022) Integritas merupakan seseorang yang bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan sulit dalam melakukannya.
- 3) Menurut (Dethan Minarni A, 2016) Profesional merupakan suatu keharusan yang dilakukan setiap karyawan yang berpedoman pada standar budaya kerja.

5. Artefak, Nilai-nilai dianut, dan Asumsi Dasar

a. Pengertian Artefak, nilai-nilai dianut, dan asumsi dasar

Tingkatan yang dilakukan dalam Budaya Kerja Organisasi BPK memiliki pengertian yang mendasarkan atas hasil pelaksanaan dalam Budaya Kerja, yaitu:

- 1) Menurut (Schein, 2006) Artefak budaya kerja merupakan fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika mendatangi suatu kelompok.
- 2) Menurut (Lamm & Schaefer, 1998) Nilai-nilai yang dianut Suatu gagasan bersama mengenai apa yang dianggap penting baik, layak dan diinginkan, sekaligus mengenai yang dianggap tidak penting, tidak baik, tidak layak, dan tidak diinginkan dalam kebudayaan.
- 3) Menurut (Schwartz, 2012) asumsi dasar budaya kerja yang merupakan nilai dasar dalam yang terbagi dalam beberapa kategori yang merupakan yaitu keterbukaan terhadap perubahan, konservasi, hedonisme, *self-enhancement*.

C. Telaah Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menemukan ada sejumlah penelitian terdahulu yang mempunyai topik yang berkaitan dengan judul peneliti. Peneliti terdahulu ini menjadi salah satu pedoman peneliti dalam melakukan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

1. Dewi Ariningrum Rusmiarti dari Universitas Indonesia dalam skripsinya pada tahun 2015 yang berjudul “Analisis Difusi Invasi dan

Pengembangan Budaya Kerja pada Organisasi Birokrasi”. Salah satu tujuan dalam penelitian tersebut adalah untuk memahami kinerja pegawai dengan menyebutkan bahwa budaya kerja menjadi suatu faktor keberhasilannya kinerja pegawai dengan memperhatikan beberapa hal seperti mengubah pola pikir, perilaku dengan budaya kerja yang berlaku untuk tercapainya perubahan perilaku PNS.

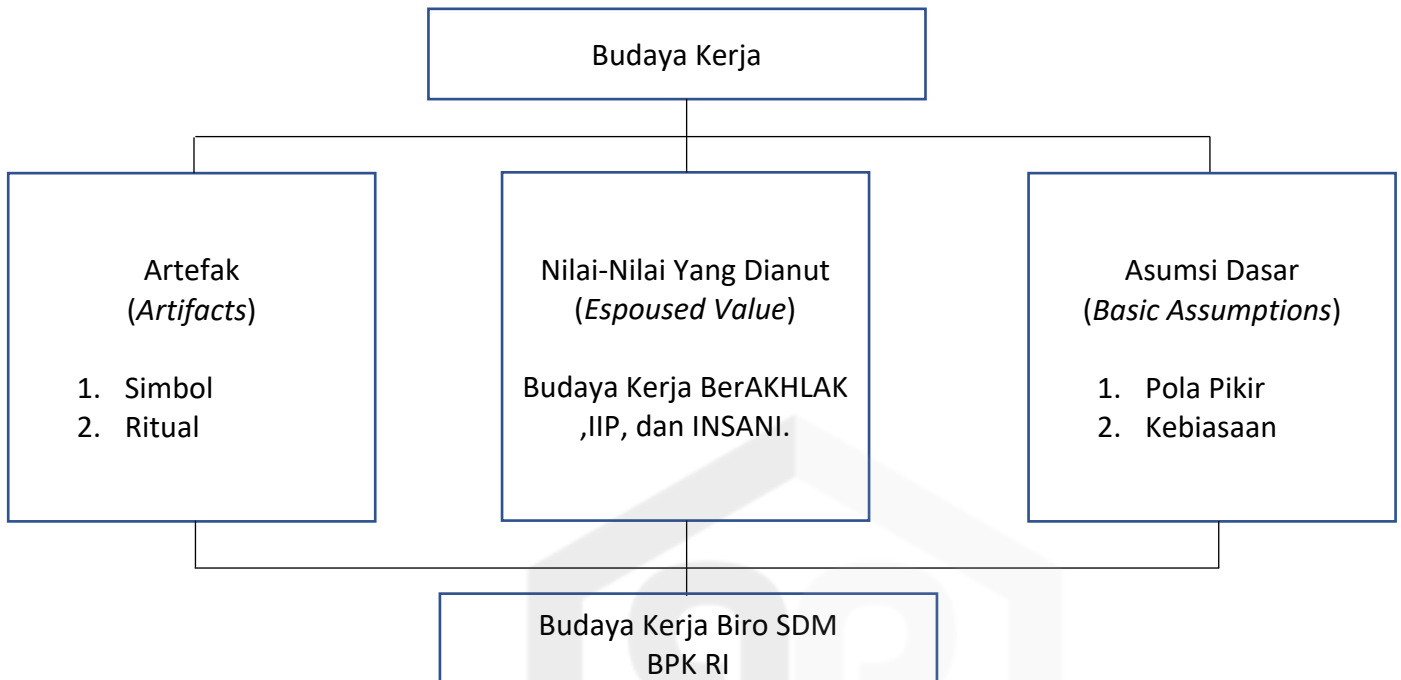
2. Bayu Firi Rizaldhi dan Uus Md Fadli dari Universitas Buana Perjuangan dalam penelitian pada tahun 2023 yang berjudul “Analisis Budaya Kerja Karyawan PT. Indonesia Thai Summit Auto”. Salah satu tujuan dalam penelitian tersebut adalah untuk memberikan wawasan berharga bagi PT ITSA dalam membangun budaya kerja yang sehat, inklusif, dan berorientasi pada prestasi.
3. Lilis Siti Rohmah, Gerda Cendana, dan R, Rindu Garvera dari Universitas Galuh Ciamis dalam penelitian pada tahun 2023 yang berjudul “Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) “BerAKHLAK”. Salah satu tujuan dalam penelitian tersebut adalah untuk mengetahui implementasi terkait Core Value ASN BerAKHLAK terkait buku panduan dan inovasi yang jarang terjadi dalam penyelenggaraan di Sekretariat Daerah Kota Banjar.

D. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah budaya kerja yang menjadi kerangka utama, yang digunakan oleh Penulis dan penerima manfaat yang diimplementasikan ke dalam kegiatan budaya kerja keseharian. Sehingga menghasilkan suatu proses pelaksanaan kerja baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari kegiatan penelitian inilah menghasilkan suatu rumusan masalah yang diteliti oleh penulis yaitu Budaya kerja pegawai negeri sipil (PNS) di dalam instansi Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Budaya kerja ini dilakukan untuk semua pegawai dan penerima manfaat saling mengenal lebih dalam tentang sifat dan perilaku maupun sebaliknya,

serta merubah sikap dan perilaku penerima manfaat penelitian budaya kerja ini untuk menjadi lebih baik. Berikut bagan kerangka berfikir penelitian.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir
Sumber: diolah penulis 2024
Schein (2004)

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut (Moleong, 2016) metode penelitian adalah langkah-langkah sistematis yang digunakan untuk menyelidiki suatu fenomena atau masalah yang terjadi. Sedangkan menurut Sugiyono (2022) metode penelitian adalah suatu cara untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu penelitian.

1. Lokasi Penelitian

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, Gedung Menara Tujuh Lt.3 Jl. Gatot Subroto Kav. 31, RT 14/RW 5, Kelurahan Bendungan Hilir, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta (10210).

2. Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan cara pandangan fundamental yang dilakukan untuk mengetahui suatu fenomena. Di dalam paradigma merupakan suatu kajian landasan berpikir yang digunakan peneliti untuk mengetahui cara berfikir, berperasaan, dan bertindak dalam penelitian (Sugiyono, 2022). Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah Konstruktivisme. Paradigma Konstruktivisme merupakan suatu kerangka berfikir yang bertujuan memandang realitas sebagai hasil konstruksi atau bentukan manusia itu sendiri (Moleong, 2016).

3. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini akan menjelaskan gambaran dan memahami suatu fenomena atau situasi yang terjadi secara menyeluruh dan mendalam pada objek yang diteliti dalam hal ini merupakan Analisis Budaya Kerja BerAKHLAK Pegawai Negeri Sipil di Biro Sumber Daya Manusia Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

a. Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data pada penelitian ini, perlu dilakukan dengan metode Triangulasi Data. Hasil dari wawancara dan observasi akan diselenggarakan dengan data yang diperoleh dari Biro Sumber Daya Manusia Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada untuk memiliki paham yang akurat tentang data pada fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2015).

B. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018) teknik pengumpulan data adalah suatu langkah yang paling strategis dalam suatu penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat karena tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan. Menurut Moleong (2016) teknik terdapat 3 cara dalam pengumpulan data yang dilakukan, antara lain:

1. Observasi Partisipan

Menurut Moleong (2016) observasi partisipan merupakan penelitian kualitatif dimana peneliti terlibat langsung dalam kehidupan sehari-hari orang yang diteliti untuk mengamati dan memahami perilaku, interaksi, dan budaya mereka.

2. Wawancara Mendalam

Menurut Moleong (2020) wawancara merupakan percakapan bermaksud tertentu yang dilaksanakan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (Interviewer) dalam mengajukan beberapa pertanyaan kepada informan yang ter wawanacara (*Interviewer*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan.

No	Nama	Jabatan	Usia	Lama Bekerja
1	Informan 1	Analisis SDM Aparatur	3* Tahun	1* Tahun
2	Informan 2	Analisis SDM Aparatur	3* Tahun	1* Tahun
3	Informan 3	Analisis SDM Aparatur	3* Tahun	1* Tahun
4	Informan 4	Ahli Madya SDM Aparatur	5* Tahun	2* Tahun

Tabel 3. 1 Key Informan

Sumber: diolah penulis (2024)

Peneliti memilih key informan berdasarkan beberapa tugas dalam mengelola budaya kerja serta pegawai yang ikut merasakan dan menjalankan budaya kerja yang ada di Biro Sumber Daya Manusia.

3. Analisis Dokumen

Menurut Sugiyono (2022) analisis dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meneliti dokumen tertulis seperti buku, artikel, surat kabar, dan laporan.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan untuk meneliti dalam kegiatan pengumpulan data penelitian untuk dapat melaksanakan kegiatan tersebut menjadi sistematis dan logis (Moleong, 2023). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan berbagai metode untuk mengumpulkan dan memperoleh data non-numerik untuk memahami fenomena sosial (Denzin & Lincoln, 2005). Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini mengenai budaya kerja berakhlak dengan metode observasi partisipan, wawancara mendalam, dan analisis dokumen yang akan diimplementasikan kedalam suatu narasi penelitian.

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018) teknik pengolahan data merupakan suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, hasil lapangan, dan dokumentasi. Sedangkan menurut Moleong (2023) Teknik analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

1. Reduksi Data

Reduksi data suatu langkah yang dilakukan secara proses berkelanjutan dan dinamis yang dilaksanakan ketika selama penelitian berlangsung. Dalam Reduksi Data dilakukan beberapa langkah umum dalam pelaksanaannya yang merupakan membaca dan memahami seluruh data, memilih data yang relevan, mengelompokkan data, meringkas data, dan membuat abstraksi dan interpretasi.

2. Penyajian Data

Menyajikan data dengan tahap dimana data yang telah terkumpul dan diolah disajikan dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami, dan diinterpretasikan.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Dalam tahapan ini berisi pembuatan kesimpulan berdasarkan data yang telah diperoleh untuk dilakukan proses verifikasi untuk memastikan bahwa data yang ditarik valid dan reliabel.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia merupakan suatu lembaga tinggi negara dalam negara Indonesia yang memiliki wewenang memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab dengan keuangan negara. BPK RI melaksanakan tugas tanggung jawab dalam memeriksa kepada Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Lembaga Negara lainnya, Bank Indonesia, Badan Usaha Milik Negara, Badan Layanan Umum, Badan Usaha Milik Daerah, dan Lembaga atau badan lain yang mengelola setiap keuangan negara. BPK RI berdasarkan UUD Tahun 1945 telah dikeluarkan surat Penetapan Pemerintah No.11/OEM tanggal 28 Desember 1946 tentang pembentukan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

BPK RI memiliki 3 fungsi yang pertama, fungsi Operatif pemeriksaan, pengawasan, pengurusan, dan pengelolaan kekayaan atas negara. Fungsi kedua, merupakan fungsi Yudikatif yaitu memiliki kewenangan dalam menuntut perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi terhadap perbendaharaan dan pegawai negeri bukan bendahara yang perbuatannya melanggar hukum atau melalaikan kewajiban yang menyebabkan kerugian keuangan dan kekayaan negara. Fungsi yang terakhir, merupakan fungsi Advisory yaitu memberikan pertimbangan kepada pemerintah mengenai pengurusan dan pengelolaan keuangan negara.

BPK RI memiliki opini yang menyatakan pernyataan professional terkait pemeriksaan mengenai kewajaran informasi keuangan keuangan yang disajikan dalam laporan keuangan yang didasarkan pada empat kriteria yakni kesesuaian dengan standar akuntansi pemerintah, kecukupan pengungkapan (adequate disclosures), kepatuhan terhadap

perundang-undangan, dan efektivitas sistem pengendalian intern. Terdapat 4 opini yang akan selalu di berikan oleh pemeriksa yaitu opini wajar tanpa pengecualian (*Unqualified Opinion*), Opini wajar dengan pengecualian (*Qualified Opinion*), Opini tidak wajar (*Adversed Opinion*), dan pernyataan menolak memberikan opini (*Disclaimer Opinion*).

2. Tugas

Ada beberapa kegiatan BPK RI berdasarkan Peraturan Perundangan-Undangan Tahun 1945 yang merupakan suatu pemeriksaan yang terbagi menjadi Pemeriksaan Keuangan, Pemeriksaan Kinerja, dan Pemeriksaan dengan tujuan tertentu yang merupakan:

a. Pemeriksaan Keuangan

Pemeriksaan keuangan merupakan pemeriksaan atas laporan keuangan pusat dan pemerintah pusat. Pemeriksaan keuangan ini dilakukan oleh BPK dalam rangka memberikan pernyataan opini tentang tingkat kewajaran informasi yang disajikan dalam laporan keuangan pemerintah. Dalam pemeriksaan keuangan ini bertujuan untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa akuntansi komprehensif selain prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia. Pemeriksaan atas laporan keuangan dilakukan setelah laporan keuangan disusun oleh objek pemeriksaan (Kementerian/lembaga, pemerintah pusat, pemerintah daerah), dan diserahkan kepada BPK paling lambat 3 bulan setelah tahun anggaran dimaksud berakhir.

b. Pemeriksaan Kinerja

Pemeriksaan atas aspek ekonomi dan efisiensi, serta pemeriksaan atas aspek efektivitas yang lazim dilakukan bagi kepentingan manajemen oleh aparat pengawasan intern pemerintah. Pasal 23E Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengamanatkan BPK untuk melaksanakan pemeriksaan kinerja

pengelolaan keuangan negara. Tujuan pemeriksaan ini adalah untuk mengidentifikasi hal-hal yang perlu menjadi perhatian lembaga perwakilan. Adapun pemerintah, pemeriksaan kinerja dimaksud agar kegiatan yang dibiayai dengan keuangan negara/daerah diselenggarakan secara ekonomis dan efisien, serta memenuhi sasaran secara efektif. Tujuan dari pemeriksaan kinerja untuk memberikan rekomendasi yang dapat mendorong kearah perbaikan. Contoh pemeriksaan kinerja yang dilakukan oleh BPK RI yaitu:

- 1) Kinerja atas efektivitas dana desa,
- 2) Kinerja atas efektivitas penyelenggaraan program jaminan kesehatan nasional,
- 3) Serta kinerja atas pengelolaan dana pendidikan melalui program BOS dan PIP.

Pemeriksaan kinerja atau suatu tema tidak dilakukan rutin setiap tahun, melainkan berdasarkan perencanaan prioritas pemeriksaan yang telah disusun sebelumnya.

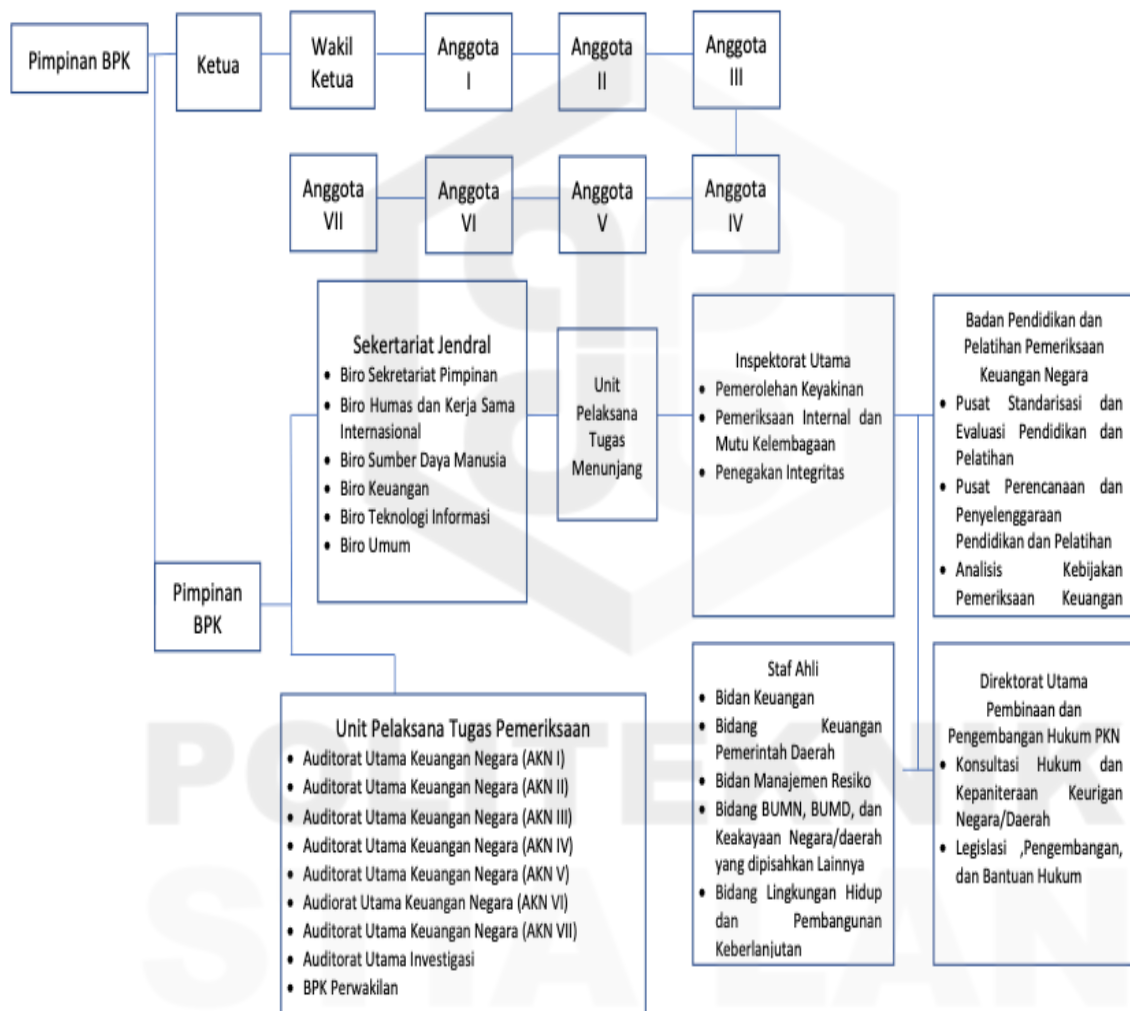
c. Pemeriksaan dengan Tujuan Tertentu

Pemeriksaan dengan tujuan tertentu atau biasa disebut dengan PDTT, merupakan pemeriksaan yang dilakukan dengan tujuan khusus, diluar pemeriksaan keuangan dan kinerja. PDTT ini merupakan kepatuhan keuangan bertujuan untuk menilai apakah hal pokok yang diperiksa sesuai dengan ketentuan Perundang-Undangan. Sedangkan PDTT dalam bentuk pemeriksaan investigatif bertujuan untuk mengungkap adanya indikasi kerugian negara/daerah dan/atau unsur pidana. Contoh pemeriksaan kepatuhan yang dilakukan BPK diantaranya yaitu:

- 1) PDTT atas belanja daerah,
- 2) PDTT atas belanja modal infrastruktur,
- 3) PDTT atas pendapatan daerah.

Sebagaimana halnya dengan pemeriksaan kinerja, PDTT atas suatu tema tertentu juga tidak dilakukan rutin setiap tahun, melainkan berdasarkan perencanaan prioritas pemeriksaan yang telah disusun sebelumnya. Contoh Pemeriksaan Investigatif yang dilakukan BPK adalah pemeriksaan Investigatif atas PT Asuransi Jiwasray. Pemeriksaan investigatif biasanya dilakukan karena adanya permintaan dari Aparat Penegak Hukum atas suatu kasus tertentu.

3. Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Sumber: BPK (2024)

a. Pimpinan BPK RI

1) Ketua

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, kelembagaan BPK, pemeriksaan investigatif, pembinaan fungsi Sekretariat Jenderal dan Pelaksana Tugas Penunjang.

2) Wakil Ketua

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara, kelembagaan BPK, pemeriksaan investigatif, pembinaan fungsi Sekretariat Jenderal dan Pelaksana Tugas Penunjang.

3) Anggota I

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara I (AKN I).

4) Anggota II

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara II (AKN II).

5) Anggota III

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara III (AKN III).

6) Anggota IV

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara IV (AKN IV).

7) Anggota V

8) Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara V (AKN V).

9) Anggota VI

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara VI (AKN VI).

10) Anggota VII

Memiliki tugas untuk pemeriksaan pengelolaan tanggung jawab keuangan negara pada lingkup tugas Auditorat Utama Keuangan Negara VII (AKN VII).

4. Pelaksana BPK RI

Pelaksana BPK RI adalah unsur penunjang untuk membantu para pimpinan BPK RI dalam melaksanakan tugasnya. Pelaksana BPK RI terdiri dari (1) Sekretariat Jenderal, (2) Inspektorat Utama, (3) Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemeriksaan Keuangan Negara, (4) Direktorat Utama Perencanaan, Evaluasi dan Pengembangan Pemeriksaan Keuangan Negara (Ditama Revbang), (5) Direktorat Utama Pembinaan dan Pengembangan Hukum Pemeriksaan Keuangan Negara (Ditama Binbangkum), (6) Auditorat Utama Keuangan Negara I (AKN I), (7) Auditorat Utama Keuangan Negara II (AKN II), (8) Auditorat Utama Keuangan Negara III (AKN III), (9) Auditorat Utama Keuangan Negara IV (AKN IV), (10) Auditorat Utama Keuangan Negara V (AKN V), (11) Auditorat Utama Keuangan Negara VI (AKN VI), (12) Auditorat Utama Keuangan Negara VII (AKN VII), (13) Auditorat Utama Investigasi, (14) BPK Perwakilan, (15) Staf Ahli Bidang Keuangan Pemerintah Pusat, (16) Staf Ahli Bidang Keuangan Pemerintah Daerah, (17) Staf Ahli Bidang Manajemen Resiko, (18) Staf Ahli Bidang BUMN, BUMD, dan Kekayaan Negara/Daerah yang Dipisahkan Lainnya, (19) (Staf Ahli

Bidang Lingkungan Hidup dan Pembangunan Berkelanjutan, dan (20) Kelompok Jabatan Fungsional.

5. Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal merupakan salah satu unsur Pelaksana BPK yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK melalui Anggota BPK yang ditetapkan BPK. Sekretariat Jenderal dijabat oleh Sekretaris Jenderal dengan tingkat jabatan Eselon I. Perlu kita ketahui Eselon adalah tingkat Jabatan Struktural yang dijabat oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 jo PP No. 13 Tahun 2002. Eselon Jabatan Struktural yang ada di Sekretariat Jenderal BPK RI, terdiri atas (1) Eselon I (Sekretaris Jenderal); (2) Eselon II (Kepala Biro); Eselon III (Kepala Bagian) dan (3) Eselon IV Kepala Sub Bagian.

Sekretariat Jenderal mempunyai tugas dalam menyelenggarakan dan mengkoordinasikan dukungan administrasi serta sumber daya untuk kelancaran tugas dan fungsi BPK serta Pelaksana BPK. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud tersebut Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi, yaitu: (1) Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Sekretariat Jenderal dengan mengidentifikasi IKU berdasarkan RIR BPK; (2) Perumusan rencana kegiatan Sekretariat Jenderal berdasarkan rencana aksi serta tugas dan fungsi Sekretariat Jenderal; (3) Perumusan kebijakan di bidang kesekretariatan dan keprotokolan, hubungan masyarakat dan kerja sama internasional, sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi, prasarana dan sarana, serta administrasi umum; (4) Pembinaan di bidang kesekretariatan dan keprotokolan, hubungan masyarakat dan kerja sama internasional, sumber daya manusia, keuangan, teknologi informasi, prasarana dan sarana, serta administrasi umum; (5) Pelaksanaan pengelolaan risiko pada lingkup tugas Sekretariat Jenderal; (6) Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Sekretariat Jenderal; dan (7)

Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada BPK. Sekretariat Jenderal terdiri atas:

1) Biro Sekretariat Pimpinan (Eselon II):

Mempunyai tugas dalam menyelenggarakan kesekretariatan pimpinan, memberikan layanan persidangan dan keprotokolan, dan menyediakan informasi yang dibutuhkan Ketua BPK, Wakil Ketua BPK, dan Anggota BPK serta menyampaikan informasi mengenai kebijakan BPK sesuai dengan putusan sidang BPK dan/atau rapat BPK kepada semua unsur Pelaksana BPK.

2) Biro Hubungan Masyarakat dan Kerja Sama Internasional (Eselon II):

Mempunyai tugas melaksanakan kegiatan kehumasan dan kerja sama internasional.

3) Biro Sumber Daya Manusia (Eselon II):

Mempunyai tugas melaksanakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Pelaksana BPK.

4) Biro Keuangan (Eselon II):

Mempunyai tugas dalam melakukan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara di lingkungan BPK berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5) Biro Teknologi Informasi (Eselon II):

Mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengembangan, pelaksanaan, dan monitoring sistem dan teknologi informasi di lingkungan BPK.

6) Biro Umum (Eselon II):

Mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan prasarana dan sarana serta pelayanan umum di lingkungan BPK.

6. Biro Sumber Daya Manusia

Biro Sumber Daya Manusia merupakan salah satu satuan kerja yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Jenderal

(Eselon I) dan dipimpin oleh seorang dengan jabatan Kepala Biro Sumber Daya Manusia (Eselon II). Menurut Pasal 44 Peraturan BPK Nomor 1 Tahun 2019 Biro Sumber Daya Manusia mempunyai tugas melaksanakan manajemen sumber daya manusia di lingkungan Pelaksana BPK.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 44, Biro Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi: (1) Perumusan dan pengevaluasian rencana aksi Biro Sumber Daya Manusia dengan mengidentifikasi IKU berdasarkan RIR BPK; (2) Perumusan rencana kegiatan Biro Sumber Daya Manusia berdasarkan rencana aksi serta tugas dan fungsi Biro Sumber Daya Manusia; (3) Penyiapan perumusan kebijakan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia termasuk pembinaan Jabatan Fungsional Pemeriksa; (4) Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan dan mutasi, pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja, serta kesejahteraan sumber daya manusia; (5) Pelaksanaan pengelolaan risiko pada lingkup tugas Biro Sumber Daya Manusia; (6) Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sumber Daya Manusia; dan (7) Pelaporan hasil kegiatan secara berkala kepada Sekretaris Jenderal. Biro Sumber Daya Manusia terdiri atas:

1) Bagian Perencanaan dan Mutasi (Eselon III)

Mempunyai tugas merencanakan kebutuhan sumber daya manusia BPK, menyelenggarakan pengadaan pegawai, menyiapkan usulan penempatan dan mutasi pegawai, menyelenggarakan pemberhentian dan pemensiunan pegawai, melaksanakan analisis dan evaluasi jabatan, serta mengelola informasi sumber daya manusia. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Perencanaan dan Mutasi menyelenggarakan fungsi: (1) Penyiapan bahan kebijakan di bidang perencanaan, pengadaan, penempatan, dan mutasi sumber daya manusia; (2) Pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan, pengadaan,

penempatan, dan mutasi sumber daya manusia; dan (3) Penyiapan bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sumber Daya Manusia. Bagian Perencanaan dan Mutasi terdiri atas:

a) Subbagian Perencanaan dan Rekrutmen (Eselon IV)

Mempunyai tugas merencanakan kebutuhan sumber daya manusia, menyusun formasi pegawai, menyiapkan dan melaksanakan pengadaan pegawai, dan menyusun pola karier.

b) Subbagian Mutasi dan Pemberentian (Eselon IV)

Mempunyai tugas melakukan analisis penempatan dan mutasi pegawai, menyelenggarakan pelantikan pegawai, menyiapkan dan memproses usulan kenaikan pangkat pegawai, serta memproses pemberhentian dan pemensiunan pegawai.

c) Subbagian Analisis Jabatan dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (Eselon IV)

Mempunyai tugas melakukan analisis jabatan dan evaluasi jabatan, mengelola informasi sumber daya manusia, dan mengadministrasikan dokumen kepegawaian.

2) Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja (Eselon III)

Mempunyai tugas merencanakan pengembangan kompetensi dan melakukan serta mengoordinasikan penilaian kinerja pegawai. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja menyelenggarakan fungsi: (1) Penyiapan bahan kebijakan di bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja pegawai; (2) Perencanaan program pengembangan kompetensi pegawai; (3) Pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia di bidang pengembangan kompetensi dan

penilaian kinerja pegawai; dan (4) Penyiapan bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sumber Daya Manusia. Bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja terdiri atas:

a) Subbagian Penilaian Kompetensi (Eselon IV)

Mempunyai tugas menyusun standar kompetensi, perencanaan kegiatan penilaian kompetensi, menyusun instrumen pengukuran, menyiapkan instrumen asesmen, memberikan feedback hasil assessment center termasuk mengelola change management di tingkat individu, menyiapkan data pengembangan kompetensi, dan mengelola data hasil asesmen.

b) Subbagian Pengembangan Kompetensi (Eselon IV)

Mempunyai tugas mendesain rencana pengembangan kompetensi pegawai, melaksanakan rencana pengembangan kompetensi pegawai, mengelola data tugas belajar, shortcourse dan sertifikasi internasional, menyelenggarakan ujian penyesuaian ijazah, mengusulkan peserta Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I sampai dengan IV dan Lembaga Ketahanan Nasional, serta menyiapkan izin belajar.

c) Subbagian Evaluasi Kinerja (Eselon IV)

Mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sistem dan administrasi penilaian kinerja individual, menyelenggarakan administrasi kedisiplinan pegawai, termasuk penyelenggaraan Sidang Atasan yang Berwenang Menghukum, memproses tindak lanjut putusan atas pelanggaran Kode Etik BPK dan disiplin pegawai, serta memproses usulan pemberian penghargaan kepada pegawai.

3) Bagian Jabatan Fungsional (Eselon III)

Mempunyai tugas melaksanakan pembinaan, analisis kebutuhan, dan pengelolaan administrasi jabatan fungsional di BPK. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Jabatan Fungsional menyelenggarakan fungsi: (1) Penyiapan bahan kebijakan di bidang jabatan fungsional; (2) Pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia di bidang jabatan fungsional; dan (3) Penyiapan bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sumber Daya Manusia. Bagian Jabatan Fungsional terdiri atas:

a) Subbagian Jabatan Fungsional Pemeriksa (Eselon IV)

Mempunyai tugas melakukan pembinaan dan pengelolaan administrasi Jabatan Fungsional Pemeriksa.

b) Subbagian Jabatan Fungsional Lainnya (Eselon IV)

Mempunyai tugas melakukan analisis kebutuhan dan pengelolaan administrasi jabatan fungsional lainnya di BPK.

4) Bagian Kesejahteraan (Eselon III)

Mempunyai tugas menyiapkan kebijakan remunerasi dan menyelenggarakan administrasi remunerasi, memberikan konsultasi dan bimbingan pegawai, serta layanan kesehatan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Bagian Kesejahteraan menyelenggarakan fungsi: (1) Penyiapan bahan kebijakan di bidang perumusan kebijakan remunerasi dan penyelenggaraan administrasi remunerasi, pemberian konsultasi dan bimbingan pegawai, serta layanan kesehatan; (2) Pelaksanaan kebijakan di bidang perumusan kebijakan remunerasi dan penyelenggaraan administrasi remunerasi, pemberian konsultasi dan bimbingan pegawai, serta layanan kesehatan; dan (3) Penyiapan bahan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sumber Daya Manusia. Bagian Kesejahteraan terdiri atas:

a) Subbagian Remunerasi (Eselon IV)

Mempunyai tugas melaksanakan administrasi gaji dan remunerasi serta menyelenggarakan program persiapan pensiun.

b) Subbagian Konsultasi (Eselon IV)

Mempunyai tugas menyelenggarakan konsultasi dan bimbingan pegawai serta menyelenggarakan administrasi Tim Penyelesaian Penasihat Perkawinan dan Perceraian.

c) Subbagian Kesehatan (Eselon IV)

Mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi, layanan, dan fasilitas kesehatan.

B. Pembahasan

1. Budaya Kerja BerAKHLAK

Budaya kerja atau yang biasa disebut BerAKHLAK disebut dengan karakteristik pegawai per individu didalam melaksanakan tugas dan fungsi. Dimulai dari prinsip-prinsip yang mendasari suatu keputusan, cara kerja di perusahaan, dan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Pengamatan (E. H. Schein, 2006) menyebutkan bahwa budaya kerja pada umumnya suatu organisasi sebagai respon terhadap masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang mereka hadapi, yang telah dibagikan kepada anggota baru sebagai cara berfikir dan bertindak yang benar.

Untuk memahami sebuah budaya kerja, Schein dalam bukunya memiliki 3 tingkatan yang merupakan “Artefak”, yang meliputi elemen budaya kerja yang paling mudah dilihat dan diamati. Selanjutnya “Nilai-Nilai Yang dianut”, yang sifatnya lebih abstrak tapi masih berada dalam ruang lingkup keyakinan dan prinsip-prinsip yang digunakan. Dan yang terakhir merupakan “asumsi-asumsi dasar”, yang sifatnya merupakan suatu realitas yang tertanam dalam budaya kerja

dalam mempengaruhi cara anggota untuk berfikir dan berinteraksi satu sama lain.

Untuk hal lebih spesifik peneliti melakukan wawancara dengan para pegawai disana, mulai dari Jabatan Fungsional (JF), Jabatan Pelaksana (JP), hingga Jabatan Administrasi (JA) mengenai Budaya Kerja BerAKHLAK di Biro SDM dengan menggunakan teori dari Schein (2004) yang terdiri dari artifak, nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar para pegawai. Para Key Informant dipilih berdasarkan rentang usia dan jabatan mereka sehingga jawaban yang dihasilkan lebih dalam dan luas.

a. Artefak

Artefak budaya kerja merupakan fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan ketika mendatangi suatu kelompok (E. H. Schein, 2006).

Artefak juga merupakan lapisan terluar yang dapat dilihat dan dirasakan, seperti keputusan, cara kerja, perilaku, dan pendukung keberhasilannya. Jika seseorang dalam pergi atau mendapatkan pekerjaan, biasanya hal pertama yang dilihat merupakan kebiasaan dalam budaya kerja yang digunakan perusahaan tersebut.

1) Ritual dan Tradisi

(Mangkunegara, 2005) menyatakan bahwa ritual dan tradisi bukanlah sekedar kebiasaan. Ritual dan tradisi merupakan bagian dari system pembudayaan nilai-nilai budaya kerja. Melalui ritual dan tradisi, nilai-nilai tersebut diinternalisasikan ke dalam diri karyawan sehingga menjadi pedoman dalam bekerja.

Dalam observasi peneliti, diketahui bahwa setiap satuan kerja di BPK RI memiliki ritual dan tradisi budaya kerja yang berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan karena setiap satuan

kerja memiliki ritual dan tradisi yang ditetapkan oleh pemimpin yang berbeda-beda.

“Dalam sebuah keputusan membuat kebijakan dengan terkait dengan tradisi Biro Sumber Daya Manusia dalam membuat keputusan sebuah kebijakan, karena menyangkut pegawai BPK secara keseluruhan dengan dilaksanakan secara di diskusikan. Namun secara dalam lingkup yang kecil level Subbagian memiliki istilah dengan kebijakan masing-masing terkait tradisi dengan mengumpulkan orang-orang untuk melakukan tradisi. Kalau di dalam Subagian Anjab dan Sisdm kami mengadakan ngobras (ngobrol bersama) secara informal untuk membahas seperti tantangan apa saja yang dilakukan, kegiatan yang sudah dilakukan. Jadi budaya yang kita terapkan di Biro SDM dengan Subbagian Anjab dan Sisdm dalam mengambil suatu kebijakan kita akan melakukan seperti itu.” -Informasi 1

“Kalau terkait tradisi dan ritual BPK secara nasional menerapkan PERMENPAN RB terkait budaya kerja BerAKHLAK. Namun penurunan dari budaya kerja BerAKHLAK kami memiliki lagi budaya kerja di Biro SDM yaitu Insani. Keseharian budaya kerja Insani ini tidak jauh berbeda dengan BerAKHLAK mulai dari jam 08.00 sudah mulai melakukan pekerjaan dengan sudah membuka laptop hingga 17.00 dengan melakukan pelayanan dari pegawai kepada masyarakat maupun kepada setiap pegawai.” – Informasi 2

“Didalam Biro SDM secara Biro tidak memiliki ritual atau tradisi, tetapi di setiap Subbagian memiliki Ritual dan tradisi. Dalam Subbagian ANJAB dan SISDM setiap minggu memiliki ritual dan tradisi dalam memonitoring terkait target kerja, progress kerja sampai kapan, kendala, permasalahan, dan apa saja yang terkait konsultasi akan dibahas dalam kumpul Bersama. Kalau secara keseluruhan Biro SDM hanya itu saja, dan ritual yang sering dilakukan didalam Biro SDM ketika sedang ada acara tertentu.” - Informasi 3

Kondisi dalam Biro SDM memiliki beberapa ritual yang berbeda-beda, tetapi hal tersebut didukung dengan budaya kerja umum yaitu BerAKHLAK yang ada dalam Budaya Kerja ASN. Didalam Ritual yang dimiliki Biro SDM memiliki

perbedaan, karena mereka mengikuti penerapan ritual yang ada pada Subbagian sesuai dengan jabatan dan penempatan pegawai. Hal ini didukung oleh salah satu pernyataan salah satu informan terakhir, yaitu:

“Budaya Kerja di Biro SDM, memiliki budaya kerja internal yang dinamakan INSANI. Budaya Kerja INSANI merupakan budaya kerja turunan IIP (Independensi, Integritas, dan Profesional). Secara umum akan saya jelaskan untuk dapat mudah dimengerti, dalam budaya kerja merupakan suatu dalam perilaku individu, perilaku individu menjadi bagian dari perilaku kelompok, dan perilaku itu menjadi bagian dari perilaku organisasi. Dalam hal ini budaya kerja BPK itu merupakan IIP, kemudian budaya kerja itu diturunkan ke dalam masing-masing unit kerja. Karena sesuai dengan pertanyaan ini tentang Biro SDM, maka Biro SDM memiliki budaya kerja Insani. Budaya Kerja Insani itu merupakan Ikhlas, Normatif, Akuntabel, Nyaman, dan Inovatif. Setiap Unit-Unit kerja memiliki budaya kerja yang berbeda. BerAKHLAK itu memiliki posisi Budaya Kerja secara umum yang dimana budaya kerja ASN yang harus dilakukan, setelah di launching Presiden Jokowi tahun 2021. BPK senantiasa mengikuti anjuran untuk melaksanakan Budaya Kerja BerAKHLAK, hal tersebut telah kita sosialisasikan melalui Warta Pemeriksa atau Majalah BPK, Tv BPK, Pop Cut SISDM, Badiklat, Pesan Personal Pegawai, dan survey indeks BerAKHLAK yang dilakukan PAN RB.” -Informan 4

2) Karakteristik

Menurut (Gie The Liang, 2010) karakteristik merupakan watak yang membedakan seseorang dari orang lain, yang tertanam kuat dan merupakan suatu hasil dari pada proses panjang interaksi antara pembawaan dan lingkungan. Karakteristik merupakan suatu yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Karakteristik di Biro SDM dapat dikatakan masih tidak merata karena kurangnya pengetahuan dan penerapan yang diinfokan kepada setiap karyawan.

“Kalau misalkan Instansi Pemerintahan Budaya Kerja nya BerAKHLAK, budaya kerja tersebut harus diterapkan pada seluruh Pegawai Negeri Kementrian, namun kami juga memiliki nilai budaya kerja internal yaitu insani (Ikhlas, Normatif, Santun, Akuntabel, Nyaman, Inovatif) terkait dengan tugas Biro SDM dengan melayani, maka perlu dilakukan pendekatan-pendekatan yang dilakukan secara budaya kerja insani.

Dalam insani merupakan budaya kerja yang sama seperti BerAKHLAK. Hal ini dapat dilihat seperti berorientasi pelayanan, dapat ditemukan dari kesamaannya seperti ikhlas dan santun. Jadi insani ini merupakan salah satu cara Biro SDM untuk mengimplementasikan BerAKHLAK tersebut. Ketika PNS memiliki budaya yang jauh lebih besar, maka akan lebih mudah dilaksanakan dengan dipecah lebih kecil dengan menggambarkan karakteristik. Jadi dengan budaya kerja yang lebih besar, kami ratakan dengan menggambarkan yang besar sehingga diimplementasikan yang lebih besar tersebut.” -Informan 1

”Karakteristik Budaya Kerja dalam biro SDM kita ini sudah mengikuti secara national, namun karena penilaian organisasi kita pun tetap harus menerapkan sebagaimana budaya kerja yang di national dengan menggabungkan budaya kerja yang ada di satuan kerja kami. Jadi dalam dukungan penilaian karakteristik setiap pegawai melalui BerAKHLAK mengatur setiap karyawan dalam pelayanan sebagai warga orang biro SDM.” -Informan 2

“Yang saya rasain secara pribadi, di biro SDM lebih Somasi dan Frontal. Mungkin kalau di Biro SDM dan di Satuan Kerja lain mungkin ada yang seperti lebih frontal dan mungkin memang budayanya seperti itu. Didalam Biro SDM terasa lebih sesuai normatif, seperti jika ada sesuatu diselesaikan secara aturan, akuntabel (terbuka), informasi tidak ada ditutup-tutupkan. Kalau Budaya Kerja di Biro SDM nyaman diusahakan secara bagaimanapun harus nyaman di biro, dengan artinya pun dari para pimpinan mendukung setiap inovatif yang dilakukan pegawai bawahannya.” -Informan 3

Namun sebelumnya ada beberapa point yang kurang dipahami, sehingga menyebabkan kurangnya pengetahuan yang kurang dimiliki oleh pegawai terkait karakteristik karena

kebiasaan perilaku yang sering terjadi dalam pribadi masing-masing.

“Didalam pertanyaan ketiga ini terkait karakteristik Budaya Kerja Biro SDM ini merupakan INSANI. Point Pertama Ikhlas dalam seluruh pegawai Biro SDM akan menjalankan pekerjaan secara Ikhlas dengan memberikan yang terbaik secara pemberian terbaik kepada Tuhan Yang Maha Kuasa untuk pekerjaan kita tidak setengah-setengah dari lubuk hati akan menjadi lebih baik dengan enak bekerjanya serta menghasilkan OutPut yang maksimal. Kemudian point kedua Normatif yaitu tidak boleh kita bekerja dengan tidak sesuai ketentuan dengan melaksanakan Undang-Undang Kepegawaian dan ketentuan-ketentuan PL yang menyangkut pekerjaan sehari-hari harus kita laksanakan, oleh maka itu tidak boleh kita sesekali menyimpang dari Normatif. Point ke tiga yaitu Santun, setiap kita menerima pegawai dari Unit Kerja, dalam memberikan layanan itu kita harus santun seperti kita membawai Employe Care Center yang membawai masalah Psikologis pegawai kita harus santun dan klinik BPK di bawah, itupun kita harus santun, demikian juga pelayanan-pelayanan terkait dengan ke SDM seperti SISDM, Jabatan Fungsional itu juga memberikan layanan, Diskusi, Mutasi itu tetap harus kita berikan layanan yang santun, demikian pula terkait Talent Pool yang bersentuhan dengan pegawai kita harus melakukan secara santun. Point 4 Akuntabel yaitu pekerjaan dari Biro SDM ini harus dapat dipertanggung jawabkan dengan bentuk pertanggung jawabannya, antara lain kepada Stakeholder dan pimpinan kita harus dapat menjelaskan, dan kita juga di Audit secara internal dengan Inspektorat Utama terkait kinerja. Hal tersebut dalam tanggal 7 Mei hingga 7 Juni 2024 kita juga di Audit tentang kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia secara keseluruhan. Dan point selanjutnya ada juga nilai Nyaman dengan mengembangkan sikap sesama pegawai harus menjadi patner kerja dan di Unit Kerja yang lain kita harus bersinergi dan sarana prasarana kita upayakan mendukung untuk bekerja, sehingga setiap pegawai dapat nyaman. Setiap kebutuhan terpenuhi, sehingga upaya dalam memberikan layanan itu dapat terpenuhi. Point terakhir dalam Insani itu ada Inovatif, dengan berfikir kedepan dengan mencari perbaikan-perbaikan yang bersifat sistem, perilaku kerja sehari dengan menerbitkan perangkat lunak, memperbarui Aplikasi seperti SISDM yang sudah Versi, dan aplikasi terkait Manajemen Mutasi yang dikatakan inovatif

akan segera di launching. Didalam setiap inovatif dalam bawahan akan kami tampung, karena disitulah sumber daya kita yang merupakan Aset sumber daya manusia yang mulai dari Pola Pikir, Pola Bekerja, Pembekalan dalam pengembangan profesi 3 jam dalam setiap tahun.” - Informan 4

Dalam menjalankan tugas dan fungsi setiap pegawai dapat dikatakan tidak paham secara keseluruhan dan hanya beberapa, hal tersebut didukung dengan pernyataan dari informan yang dapat menjelaskan secara general keseluruhan terkait karakteristik Budaya kerja internal hingga organisasi.

3) Keberhasilan Budaya Kerja

Keberhasilan Budaya Kerja dapat membawa banyak manfaat bagi suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Tingkat keberhasilan yang terjadi dalam biro SDM menjadikan peningkatan reputasi Biro di dalam setiap satuan kerja.

Keberhasilan Budaya Kerja mempengaruhi produktivitas dan kinerja, meningkatkan keterlibatan karyawan, menurunkan tingkat turnover, meningkatkan inovasi serta kreativitas, dan meningkatkan reputasi biro.

“Menurut pandangan saya secara objektif cukup bagus, namun contoh keberhasilan budaya kerja di subbagian saya ketahui, namun ketika bicara dengan subbagian lain saya tidak mengetahui serta saya juga hanya mengetahui setiap pekerjaan yang ada dalam pekerjaan saya yang ada di Subbagian Anjab dan Sisdm. Namun ketika berbicara dengan subbagian lain saya berharap bahwa setiap beberapa tahun kita dapat melakukan mutasi, sehingga pengalaman yang di miliki pegawai tersebut berkembang. Sehingga setiap pekerjaan yang saya liat dalam pekerjaan saya hanya cukup saya ahli dalam pekerjaan yang ada dan tidak mengerti dan paham mengenai pekerjaan yang lainnya.” - Informan 1

“Menurut saya dalam adanya budaya kerja BerAKHLAK harus diterapkan yang berasal dari PERMENPAN RB, biarpun di masing-masing instansi dan di BPK biro SDM memiliki Budaya Kerja SDM dan mereka tetap sejalan dalam BerAKHLAK.”-Informan 3

“Budaya Kerja SDM tadi sudah dijelaskan secara global, itu budaya kerja terkait dengan perilaku kelompok. Jadi didalam Organisasi Development merupakan perilaku individu mendasari perilaku kelompok, lalu kelompok ini merupakan budaya kerja Biro SDM. Setiap Biro memiliki budaya kerja masing-masing karena muatan local, dengan proses bisnis yang sesuai dengan budaya kerjanya dan kita masih di payungi dengan BerAKHLAK. Secara keseluruhan dalam organisasi Budaya Kerja ini yaitu Budaya Kerja BerAKHLAK ASN. Didalam Budaya ASN itu dengan institusi BPK memiliki Core value yang merupakan nilai-nilai dasar yaitu IIP.” – Informan 4

Nilai keberhasilan dalam budaya kerja di Biro SDM dapat terjamin karena hal tersebut dimulai dari penurunan sifat dan perilaku yang di anut oleh ASN akan menjunjung tinggi serta memahami setiap point terkait budaya kerja yang akan di terapkan di dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

*“ Sekarang ini keberhasilan terhadap kinerja pegawai masih belum kelihatan, karena pegawai melihat dengan masih adanya budaya kerja BerAKHLAK dan tidak adanya budaya kerja sama saja dan tidak membedakan pekerjaan keseharian. Sehingga Value dalam pedoman saya bekerja jika tidak memiliki dan mengikuti budaya kerja mungkin keberhasilan ini akan dikatakan minim karena dimana setiap pegawai jika mengikuti budaya kerja hanya datang jam 9 dan pulang jam 5 sore. Maka sebagai ASN kita harus memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat sehingga hasil kerja yang. Dalam pendapat Pribadi, seorang ASN harus memiliki budaya kerja akan memberikan nilai lebih dengan adanya budaya kerja seperti pedoman perilaku, dll. “
-Informan 2*

Namun karena adanya 1 dan 2 hal lainnya keberhasilan yang diraih dari nilai yang dirasakan pegawai, tidak semua pegawai

mengatakan keberhasilan yang terjadi dalam pelaksanaan budaya kerja BerAKHLAK maupun Internal.

4) Pengaruh Budaya Kerja

Budaya kerja akan mempengaruhi yang signifikan terhadap berbagai aspek dalam suatu organisasi. Dalam pengaruh budaya kerja kinerja karyawan akan membuahkan hasil yang positif serta akan mendapatkan penilaian bahwa dalam suatu organisasi, setiap karyawan yang melaksanakannya memiliki penilaian tentang bagaimana pengaruh budaya kerja tersebut.

Dengan membangun budaya kerja yang positif maka organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan keuntungan, dan mencapai tujuan strategis nya.

“Kalau secara nasional budaya kerja BerAKHLAK ini mau tidak mau harus kita terapkan. Walaupun budaya kerja BerAKHLAK ini masih baru di BPK, sedangkan di tempat instansi lain budaya kerja BerAKHLAK ini mencoba mewujudkan dan menerapkan dengan cara mengundang MenPAN dan juga sudah menjadi Pilot Project sehingga dapat berhasil nilai-nilai pembaruan Budaya Kerja. Namun di BPK menurut tanggapan saya tidak ada kata terlambat, hal tersebut diketahui ketika nilai survey di berikan oleh pihak PERMENPAN RB baru diketahui hanya satu pegawai yang mengisi bahwa budaya kerja BerAKHLAK itu baru. Sehingga BPK merupakan salah satu lembaga tinggi negara yang terlambat dalam menganut BerAKHLAK, namun pegawai masih sering melakukan penolakan terhadap budaya kerja BerAKHLAK karena beranggapan suatu hal yang baru dan yang lama pun masih dirasa masih bagus dan juga harus mengadopsi yang baru sehingga keterlambatan tersebut dapat diketahui hingga penilaian tersebut keluar dan baru mulai diterapkannya BerAKHLAK.” Informan 2

Sesuai hasil wawancara dengan informan 2 peneliti menggaris besarkan bahwa pengaruh Budaya Kerja BerAKHLAK masih sedikit. Hal tersebut dapat dikarenakan, terlambatnya penerapan, sosialisasi, dan informasi kepada

pegawai. Selain itu, pegawai masih di sisi yang nyaman dengan Budaya Kerja yang lama daripada Budaya Kerja BerAKHLAK.

b. Nilai-Nilai Yang Dianut

Nilai-nilai yang dianut Suatu gagasan bersama mengenai apa yang dianggap penting baik, layak dan diinginkan, sekaligus mengenai yang dianggap tidak penting, tidak baik, tidak layak, dan tidak diinginkan dalam kebudayaan (Lamm & Schaefer, 1998).

1) Nilai Pribadi

Nilai Pribadi para pegawai di Biro SDM secara keseluruhan untuk menjalankan aktivitas memiliki keyakinan atas dasar yang dianggap penting, benar, dan bermakna bagi individu setiap pegawai.

“Kalau bagi saya pribadi sebagai pegawai dan pelayanan yang ada pada budaya kerja BerAKHLAK point yang pertama, dengan satuan kerja saya Biro SDM sesuai dengan berorientasi pelayanan dan di tambah lagi kami sebagai ASN yang merupakan pelayan publik. Tidak hanya masyarakat umum kami juga melayani pegawai, karena terhitung sebagai masyarakat yang ada di instansi. Dalam segi pelayanan tidak hanya dengan masyarakat luar tapi melainkan masyarakat dalam internalnya. Bagi saya sebagai ASN sangat cocok, apalagi dengan nilai pertama yang merupakan berorientasi pelayanan sangat selaras dengan Biro SDM yang sifatnya seperti mengurus karier pegawai dan penilaian kinerja pegawai. Dalam Biro SDM seharusnya dengan nilai pertama kita tanpat pegawai lain kita tidak dapat bekerja, karena pekerjaan kita kann menurun kepada pegawai yang lain seper menyusun jobdes, penggajian, melayani. Jika tidak ada yang melakukan tugas pelayanan, lalu siapa yang akan kita gaji dan pegawai yang kita layani.” -Informan 2

“Kalau dalam kehidupan Pribadi sesuai Budaya Kerja BerAKHLAK dalam Biro SDM setiap jabatan harus memiliki kompetensinya, kinerja, dan pelayanan kepada pegawai.” -Informan 3

“Didalam pertanyaan ini terkait Penerapan Budaya Kerja Biro SDM ini merupakan INSANI. Point Pertama Ikhlas dalam seluruh pegawai Biro SDM akan menjalankan pekerjaan secara Ikhlas dengan memberikan yang terbaik secara pemberian terbaik kepada Tuhan Yang Maha Kuasa untuk pekerjaan kita tidak setengah-setengah dari lubuk hati akan menjadi lebih baik dengan enak bekerjanya serta menghasilkan OutPut yang maksimal. Kemudian point ke dua Normatif yaitu tidak boleh kita bekerja dengan tidak sesuai ketentuan dengan melaksanakan Undang-Undang Kepegawaian dan ketentuan-ketentuan PL yang menyangkut pekerjaan sehari-hari harus kita laksanakan, oleh maka itu tidak boleh kita sesekali menyimpang dari Normatif. Point ke tiga yaitu Santun, setiap kita menerima pegawai dari Unit Kerja, dalam memberikan layanan itu kita harus santun seperti kita membawai Employee Care Center yang membawai masalah Psikologis pegawai kita harus santun dan klinik BPK di bawah, itupun kita harus santun, demikian juga pelayanan-pelayanan terkait dengan ke SDM seperti SISDM, Jabatan Fungsional itu juga memberikan layanan, Diskusi, Mutasi itu tetap harus kita berikan layanan yang santun, demikian pula terkait Talent Pool yang bersentuhan dengan pegawai kita harus melakukan secara santun. Point 4 Akuntabel yaitu pekerjaan dari Biro SDM ini harus dapat dipertanggung jawabkan dengan bentuk pertanggung jawabannya, antara lain kepada Stakeholder dan pimpinan kita harus dapat menjelaskan, dan kita juga di Audit secara internal dengan Inspektorat Utama terkait kinerja. Hal tersebut dalam tanggal 7 Mei hingga 7 Juni 2024 kita juga di Audit tentang kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia secara keseluruhan. Dan point selanjutnya ada juga nilai Nyaman dengan mengembangkan sikap sesama pegawai harus menjadi partner kerja dan di Unit Kerja yang lain kita harus bersinergi dan sarana prasarana kita upayakan mendukung untuk bekerja, sehingga setiap pegawai dapat nyaman. Setiap kebutuhan terpenuhi, sehingga upaya dalam memberikan layanan itu dapat terpenuhi. Point terakhir dalam Insani itu ada Inovatif, dengan berfikir kedepan dengan mencari perbaikan-perbaikan yang bersifat sistem, perilaku kerja sehari dengan menerbitkan perangkat lunak, memperbarui Aplikasi seperti SISDM yang sudah Versi, dan aplikasi terkait Manajemen Mutasi yang dikatakan inovatif akan segera di launching. Didalam setiap inovatif dalam bawahan akan kami tampung, karena disitulah sumber daya kita yang merupakan Aset sumber daya manusia yang mulai dari Pola Pikir, Pola Bekerja, Pembekalan dalam pengembangan profesi 3 jam dalam setiap tahun.” - Informan 4

Nilai-nilai penerapan budaya kerja di Biro SDM ini dapat terjamin karena hal tersebut dimulai dari pribadi para pegawai telah tertanam sebagian besar terkait nilai budaya kerja. Sehingga nilai-nilai yang berada dalam Budaya Kerja sesuai dengan penerapan pada tugas pegawai Biro SDM.

2) Sosialisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan dalam memenuhi penilaian pegawai untuk memperoleh nilai baik akan memperkenalkan terkait norma-norma dari nilai, budaya, tujuan, dan cara melakukan.

“Budaya kerja kita akan menjadi tepat seperti JAPAN merupakan suatu kebiasaan di Biro kita dengan cara disosialisasikan dan bagaimana dibuat terkait peraturan penggunaan ekosistem untuk menunjang penerapan budaya kerja tersebut.

Saya Pribadi untuk BerAKHLAK ini sosialisasi masih kurang dan minimal, namun kita lebih cenderung menekankan kepada nilai-nilai internal kita. Nilai-nilai satuan kerja kita secara langsung akan mendorong implementasi dari BerAKHLAK tersebut, namun secara kusus dalam BerAKHLAK apakah sudah diterapkan oleh setiap pegawai BPK ternyata sosialisasi masih kurang, dan masih butuh perbaikan terkait sosialisasi BerAKHLAK. Sehingga masing-masing setiap pegawai BPK bisa memegang budaya kerja tersebut, tapi memang Ibu Ketua dalam beberapa kesempatan selalu menyinggung BerAKHLAK harus diterapkan, hal tersebut disampaikan dalam waktu HUT dan Upacara.” -Informan 1

“Kalau dalam penilaian sosialisasi kinerja sekarang mengarah ke penjabaran nilai organisasi, jika target nilai organisasi tercapai maka kinerja pegawai baik, begitu juga sebaliknya jika kinerjanya tidak bagus maka perlu dilakukan evaluasi. Kalau evaluasi kinerja yang sekarang, atasan sudah menerapkan dan ditekankan. Bahkan kalau kinerja sudah baik pasti kita akan minim komplain dari pegawai.

Jika dalam pelayanan tidak memiliki komplain itu merupakan sebuah pencapaian yang baik. “ – Informan 2

Hal tersebut dibuktikan karena selama ini pegawai hanya ditekankan dan diinformasikan terkait budaya internal dan tidak melakukan sosialisasi yang lebih lanjut terkait adanya dan cara pelaksanaan BerAKHLAK sebagai pedoman perilaku Budaya Kerja setiap ASN.

3) Peran

Peran Budaya Kerja ini adalah suatu nilai, keyakinan yang dianut, dan norma dilakukan oleh pegawai Biro SDM. Dalam peran budaya kerja pegawai Biro SDM dapat dilihat dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing dan hal tersebut merupakan suatu penilaian yang objektif.

“Kalau INSANI ini merupakan nilai internal budaya kerja Biro SDM dan hampir semua sudah menerapkan hal tersebut dan saya juga yakin terkait budaya kerja BerAKHLAK kami beberapa pegawai juga sudah komit. Mungkin peneliti bisa langsung menanyakan kepada PIC BerAKHLAK di Biro SDM Hal tersebut semua di tanggung oleh Bapak Wildan terkait Nilai Survey yang dahulu telah kita isi. Namun secara pribadi menurut saya peran Budaya Kerja ini sudah diterapkan dengan lumayan baik.”. - Informan 1

“Kalau penilaian peran budaya kerja bukan dari penjabaran organisasi, melainkan dari kinerja organisasi. Kalau misalkan kinerja suatu organisasi tercapai, maka akan mendapatkan nilai yang baik. Contoh kita lihat orang perlu perbaikan dalam kinerja dan evaluasi kerjanya, maka itu yang menghambat kinerja organisasi. Jika memang sudah menerapkan, kalau kita lihat dari penilaian kinerja langsung sudah menerapkan dan sudah baik. Hal tersebut dapat dilihat karena dapat menularkan hal yang baik kepada rekan-rekan sesamanya. Contoh, nilainya sudah baik maka nilai kerja kita akan minim komplein, hal tersebut

menjadi sebuah prestasi. Hal tersebut berarti mereka memang puas dengan kinerja.” Informan 2

Dalam peran Budaya kerja di Biro SDM memiliki komitmen secara kebersamaan untuk melakukan dan menjalani setiap nilai-nilai yang berlaku. Dalam menjalani setiap nilai-nilai yang ada dalam Budaya Kerja merupakan penilaian yang menuju pada organisasi Biro SDM, dan hal tersebut dapat dilihat karena menularkan hal yang baik sehingga peran dalam Budaya Kerja tersebut dikatakan sudah baik.

“Menurut saya budaya kerja sudah sesuai di dalam Biro SDM. Karena di dalam Biro SDM merupakan sebuah pelayanan, biarpun tidak langsung berorientasi pelayanan secara kepada masyarakat, tetapi Biro SDM mengelola kepegawaian. Didalam Biro SDM harus sesuai dengan budaya kerja, hal ini untuk mendukung visi&misi dari BPK itu juga. Jadi secara otomatis pasti Biro SDM ini berorientasi pada pelayanan, apalagi pelayanan pada pegawai.” – Informan 3

“Sepanjang yang saya tau di dalam Biro SDM, saya mulai masuk di BPK pada tahun 1999 di dalam Unit Kerja Ortala (Organisasi dan Tata Laksana), itu bersinergi dan bersinggungan ketat dengan Biro Kepegawaian. Kemudian saya di Unit Pemeriksaan Auditorat Keuangan Negara, setelah itu saya di tugaskan pada Subbagian Sumber Daya Manusia di Padang. Kemudian di Biro SDM pada Kantor Pusat, mulai tahun 2013 hingga sekarang. Setau saya di Biro SDM ini nilai-nilainya sudah di laksanakan oleh seluruh pegawai, demikian pula para pegawai telah melaksanakan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai INSANI yang ada di Biro SDM, nilai-nilai BerAKHLAK sebagai ASN, Core Value , dan IIP sebagai pegawai ASN yang ada di BPK. “. Informan 4

Dalam peran yang Budaya Kerja yang ada di dalam Biro SDM menciptakan peran pelayanan dalam melayani kepegawaian, peran budaya kerja tersebut memiliki tujuan untuk melancarkan Visi dan Misi organisasi yang ada pada setiap Unit

Kerja BPK. Peran Budaya Kerja yang diterapkan didalam Biro SDM sudah ada sejak lama, dalam peran tersebut telah dilaksanakan setiap pegawai dalam setiap pergantian budaya kerja hingga Budaya Kerja sekarang yaitu BerAKHLAK dan Core Value IIP.

4) Konflik Kerja

Konflik kerja yang terjadi dalam pegawai Biro SDM maupun setiap pegawai BPK, akan langsung diselesaikan secara profesional dan peraturan-peraturan yang ada. Didalam konflik yang terjadi, tidak lepas dari peran pemimpin yang sangat menjadi peran penting dalam penyelesaian setiap konflik, maupun juga beberapa peran yang ada pada stakeholder yang ada di BPK.

“Kebiasaan menghadapi sebuah konflik satu pegawai dengan pegawai lain dalam lingkup kecil, kalau di BPK kita mengenal salah satunya Coaching dan Konsultasi. Untuk Coaching pegawai seperti terhambat pekerjaannya, ini merupakan peran langsung dari atasan untuk melakukan coaching terhadap pegawai tersebut, begitu juga ketika pegawai memiliki konflik dengan pegawai lainnya. Ini adalah salah satu peran langsung dari atasan untuk menyelesaikannya, biasanya kami yang tergabung dalam konflik tersebut akan dimasukan kedalam satu ruangan dengan ditengahi pada atasan langsung. Namun ketika berbicara lingkup yang besar, mungkin permasalahan lebih kompleks, kita memiliki ECC (Employee Can Center). Dalam ECC pegawai dapat melakukan konsultasi terkait apapun seperti permasalahan dalam pekerjaan dan diluar pekerjaan. Dalam ECC ini kita memiliki kelas rutin, ketika menyimak konsultasi secara pribadi kami memiliki sesi kumpul dalam beberapa bulan sekali untuk mendapatkan arahan dalam mengatasi sebuah permasalahan dan masing-masing pegawai juga dapat mengutarakan permasalahan didalam sesi tersebut.” -Informan 1

“Pertama yang menangani itu atasan langsung dengan dimana pegawai tersebut ditempatkan. Misalnya Biro SDM, atasan langsungnya itu setingkat pengawas Eselon-4

dengan dibina, kemudian bersama juga dengan Administrator Eselon-3. Jika misalnya perlu JPT PRATAMA yaitu kepala Bironya, bisa bersinergi untuk menyelesaikan konflik-konflik yang ada. Apa bila ada konflik 2 orang atau lebih, selain penanganan itu dengan sifat personal dan psikologis, dapat dirujuk dengan atasan ke Employee Care Center atau mungkin secara Self Reveal dapat langsung datang sendiri kesini untuk dibantu dan ditangani oleh Psikolog. Didalam kantor Pusat ini memiliki dua Psikolog, BPK wilayah Timur 1 Psikolog, Wilayah Tengah 1, Barat 1. Barat itu di Medan, Tengah itu di Jogja, dan Timur itu di Makasar akan kita bantu terkait konflik tersebut. Namun konflik-konflik antar pegawai itu sudah rata-rata hampir tidak ditemukan, dan yang ada konflik secara personal seperti Long Distance Relationship, jadi pegawai BPK di tempatkan di Papua selama 4 tahun, namun keluarganya itu di Jakarta lalu kita bantu dengan pendekatan Psikologis untuk dapat pegawai tersebut bekerja dengan nyaman walau keluarga di Jakarta.” – Informan 4

Didalam penempatan setiap konflik yang terjadi pada pegawai, Biro SDM dengan setiap Organisasi BPK memiliki salah satu Subbagian yang memiliki tugas dan fungsi untuk menangani secara langsung konflik permasalahan tersebut, serta penanganan permasalahan tersebut ditangani oleh setiap pimpinan yang ada. Dalam penanganan konflik tersebut memiliki tingkatan yang dapat diselesaikan oleh pemimpin pada Sub Bagian maupun Kepala Biro, atau dengan permasalahan pribadi kepada pegawai yang memiliki keahlian pada bidang tersebut.

“Kalau yang Namanya konflik pasti ada, negatif dan positifpun termasuk konflik. Tiap organisasi pasti ada permasalahan, contohnya balik kepada diri sendiri seperti orang yang merasa budaya kerjanya dia sudah melakukan tugas-tugasnya, tetapi ternyata belum. Hal tersebut dapat dilihat dari BerAKHLAK dengan pedoman perilakunya apa saja. Konflik yang terjadi mungkin dari segi pribadinya yang masih kurang karena sosialisasinya budaya kerja BerAKHLAK.” – Informan 2

Walaupun memiliki budaya kerja yang sama dalam sebuah organisasi, tidak menutup kemungkinan konflik yang terjadi antara pegawai itu tidak terjadi. Perbedaan sifat dan perilaku yang dimiliki pegawai akan berpengaruh sekali dalam individu pegawai untuk melaksanakan setiap pekerjaan.

c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar budaya kerja yang merupakan nilai dasar dalam yang terbagi dalam beberapa kategori yang merupakan yaitu keterbukaan terhadap perubahan, konservasi, hedonisme, *self-enhancement*. (Schwartz, 2012)

1) Pelaksanaan

Pelaksanaan budaya kerja di dalam Biro SDM memiliki pelaksanaan yang berbeda-beda, pelaksanaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan Sub Bagian masing-masing. Selain Subbagian masing-masing tetapi pegawai tetap sesuai dengan regulasi yang ada.

“Terkait BerAKHLAK seperti akuntabel kita selalu membuat laporan mingguan hingga laporan bulanan untuk menunjang budaya kerja akuntabel tersebut, hal tersebut kita lakukan untuk terbuka dan pertanggung jawaban apa yang pegawai lakukan. Untuk kolaboratif, kita saat ini lebih sering melibatkan pegawai lintas Satuan Kerja. Jadi kita tidak terkunci dalam satu Subbagian dalam satu tim untuk membuat satu pekerjaan dengan trobosan pekerjaan dalam Biro SDM. Jadi dikatakan kita sudah perlahan-lahan baru mulai mengimplementasikan budaya-budaya kerja tersebut seperti kolaboratif dan akuntabel tersebut. Kita juga memberikan bantuan pegawai ketika membutuhkan bantuan, kita selalu berusaha membantu itu.” – Informan 1

“Keterbukaan informasi yang kami lakukan dalam Biro SDM, biasanya ada pegawai melakukan konsultasi dan keterbukaan informasi tidak ada yang kita tutup-tutupkan, karena itu merupakan pelaksanaan pelayanan yang kami lakukan. Pelaksanaan setiap budaya kerja yang kita lakukan

berusaha untuk tidak memberikan pelayanan yang mengecewakan pegawai.” – Informan 3

Dalam penerapan Budaya kerja yang diterapkan dalam pernyataan diatas, Budaya Kerja yang dilakukan merupakan akuntabel serta tanggung jawab atas setiap tugas dan tanggung jawab.

“Kalau dalam satuan kerja Biro SDM dalam melakukan Budaya Bekerja itu Biro SDM melakukan dialog kinerja atau yang disebut dengan Obras (Obrol Bahas Analisis Jabatan) yang dilakukan setiap 2 minggu sekali, yang membahas kinerja pegawai, menyusun informasi jabatan. Dalam 2 minggu sekali kita melakukan pembicaraan terkait progres pekerjaan dan hambatan apa saja yang dialami dengan mulai membahas dari tenggat waktu pekerjaan, keputusan keberlanjutan pekerjaan. Dari sisi atasan langsung dapat melihat ke bawahan-bawahan langsung sudah menerapkan budaya kerja didalam budaya kerja BerAKHLAK, hal tersebut yang dapat menilai dari atasan langsung. Jadi dari pelaksanaan budaya kerja tersebut pegawai harus semangat dalam bekerja, kompeten dalam bekerja, melakukan pelayanan, dll.” – Informan 2

Dalam pelaksanaan budaya kerja yang dilakukan dalam Biro SDM sesuai dengan nilai kompeten dan harmonis.

2) Pola Pikir

Pola pikir para pegawai Biro SDM secara keseluruhan tergolong terpengaruh dari pola pikir Budaya Kerja yang telah menjadi regulasi yang menjadikan sifat perilaku individu menjadi sifat perilaku organisasi seorang pegawai ASN.

“Pasti ada, apalagi misalkan ketika kita berbicara terkait tugas utama Biro SDM untuk melayani dan memberikan pelayanan kepegawaian kepada pegawai itu, maka kita harus menyesuaikan pola pikir mulai dari egois kita harus berusaha merubah menjadi pola pikir yang melayani. Jadi disini sangnt mempengaruhi pola pikir dan perilaku, seperti dahulu ketika kuliah kita lebih egois dan belum bisa memahami orang lain, dan ketika saya di Biro SDM saya

berubah, seperti bagaimana cara tidak egois dan sudah bisa memahami orang lain.” – Informan 1

Dengan adanya Budaya Kerja, pegawai jadi memiliki sifat yang sesuai dengan bidang tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai Biro SDM.

“Kalau kita tidak sesuai pedoman itu pasti akan berpengaruh terhadap pola pikir yang mengarah pada pekerjaan kita yang berpengaruh pada jabatan pegawai. Contoh keputusan yang saya ambil, namun dikemudian hari ada pegawai yang tidak suka dengan merasa dirugikan. Oleh sebab itu pola pikir yang terjadi dalam saya, ketika dalam mengambil sebuah keputusan adalah salah satu hal yang penting dan hal tersebut terpengaruh dari hasil budaya kerja kami dengan nilai-nilai apa yang telah diterapkan pada pedoman.” – Informan 2

Setiap pelaksanaan pekerjaan pegawai diberikan sifat dan perilaku yang menjunjung budaya kerja sehingga dapat melakukan dan mengambil setiap keputusan dalam tugas pekerjaannya.

“Budaya kerja yang diterapkan di Biro SDM mempengaruhi pola pikir dalam perilaku seperti, ada pegawai yang tadinya memiliki sifat yang frontal. Selain itu perihal yang terjadi maka akan disampaikan secara to the point, setiap permasalahan atau informasi terkait pekerjaan disampaikan secara baik-baik.” – Informan 3

Hal tersebut dapat dibuktikan ketika salah satu pegawai yang merasa kesulitan atau dalam permasalahan, maka pegawai lain akan dengan senang hati membantu dan menyelesaikan dengan kepala dingin.

“Saya setuju banget itu, bahwa Budaya Kerja yang diterapkan di Biro SDM yaitu BerAKHLAK, pegawai BPK akan menjunjung tinggi nilai-nilai BerAKHLAK sebagai ASN, kemudian akan menjunjung tinggi Core Value IIP, dan sekaligus INSANI akan mempengaruhi pola pikir didalam mengambil keputusan, karena keputusan dan kebijakan itu

wujud dari budaya. Contoh gampangnya sesuatu yang tidak pernah dilakukan, maka lakukan-lah proses budaya ini seperti sampe pada kantor untuk presensi jam 6 hingga jam 7, kemudian Flexi Time jam 7 hingga jam 8, bagi yang masuk jam 7 maka akan pulang jam 4 dan yang masuk jam 8 akan pulang jam 4 atau 5. Kalau kita tidak biasa dan tidak pernah bangun pagi untuk tiba di kantor jam 7 mau gamau harus laksanakan dengan mempengaruhi pola pikir kerja kita. Sesuatu yang kita kerjakan itu, jika diulang-ulang akan menjadi kebiasaan dan jika kebiasaan jika diulang-ulang terus akan menjadi budaya. Jadi saya sekarang budaya kerja saya bisa jam set 6 walaupun jam 7, saya dari rumah jam 6 kurang dan nyampe kantor jam set 7 sudah buka laptop dan mulai bekerja pada jam set 7, walaupun real jam 7 hingga jam 4 sore. Itu sudah bekerja dan menjadi pola pikir budaya saya, buat apa jauh-jauh dari rumah sampai disini masi nunggu waktu jam set 7 dan masi menunggu jam 7. Belum nanti pulang jam 4 dengan masih memiliki pekerjaan, mau gamau itu harus kita kerjakan karena sudah menjadi pola pikir dan budaya kerja. Itu tidak hanya di Biro SDM, di unit kerja lain juga seperti itu BPK. Kalau dalam IIP itu merupakan bagian dari Profesional. “ – Informan 4

Pola pikir yang terjadi dalam pegawai Biro SDM tergolong telah di tanamkan pola pikir *agile*, pola pikir ini membuat anggota organisasi berusaha dapat untuk adaptif dan bisa menempatkan diri terhadap suatu hal yang baru. Seperti jika pegawai mengalami perpindahan instansi maka pegawai tersebut tidak akan merasa bingung atau perlu menyesuaikan dengan budaya kerja tersebut.

d. Keseluruhan

Setiap pegawai di Biro SDM memiliki sifat perilaku dan pemahaman yang berbeda ketika berada di dalam maupun luar jam kerja. Terkait Budaya Kerja yang terjadi dalam Biro maupun Subbagian semua akan dilakukan sesuai pandangan dari pegawai untuk organisasi.

1) Harapan

Dalam pelaksanaan tugas, pegawai memiliki gambaran terkait harapan yang menggambarkan berjalannya Budaya Kerja. Kepuasan dan kekurangan yang terjadi adalah penilaian pribadi dari pegawai dalam berjalannya regulasi tersebut.

“Sudah cukup sesuai dan saya cukup puas, karena memang beberapa yang telah saya ceritakan budaya kerja itu merubah pola pikir saya seperti bagaimana cara saya memperlakukan orang lain dan membawa efek positif kepada saya.” – Informan 1

“Secara keseluruhan Budaya Kerja di SDM sangat sesuai dengan harapan saya, karena Budaya Kerja di Biro SDM lahir dari proses bisnis yang ada di BPK secara keseluruhan. Lahir dari Proses bisnis yang harus di emban seorang PNS, jadi karena itu lahir dari budaya kerja ASN maupun Budaya Kerja yang ada di Biro SDM dan Budaya Kerja di BPK, sudah pasti dengan sesuai harapan saya dan saya mendukung banget untuk mengsinergikan perilaku individu saya dengan perilaku budaya kerja yang ada di Biro SDM.” - Informan 4

Menurut beberapa pegawai budaya kerja di Biro SDM sudah sesuai dengan harapan pegawai dalam budaya kerja sudah sesuai, dan di dalam budaya kerja di Biro SDM, pegawai telah dapat membuktikan bahwa harapannya sudah sesuai dan memenuhi apa yang dibutuhkan.

“Kalau dilihat dari harapan yang berskala, masih belum sempurna. Tetapi harapan saya kedepannya terhadap Budaya Kerja di Biro SDM harus ditingkatkan untuk menunjang kinerja-kinerja organisasi Biro SDM.” – Informan 2

Walaupun seperti itu masih ada satu dan dua hal lainnya, di Biro SDM yang berpandangan terkait Budaya Kerja BerAKHLAK di dalam Biro SDM masih kurang berkala dan harus diberikan tingkatan untuk menunjang kinerja pegawai Biro SDM.

2) Perbandingan

Didalam penerapan Budaya Kerja yang ada di BPK memiliki Budaya Kerja internal dan sebagai ASN memiliki Budaya Kerja yang dimana sudah menjadi pedoman kerja ASN Indonesia.

“Kalau misalkan yang membedakan, itu bukan salah satu nilai yang membedakan. Tadi saya bilang Insani mendukung, justru menunjang penerapan BerAKHLAK di BPK. Jadi bukan suatu yang dapat dibanding-bandingkan dan masing-masing memiliki hal yang positif dalam penerapan BerAKHLAK tersebut.” – Informan 1

“Perbandingan di masing-masing point saja, tapi dimasing apa yang menjadi budaya kerja internal Biro SDM masi mendukung untuk penerapan BerAKHLAK dan tidak ada ketertolakan belakang.” – Informan 3

“Kalau perbedaan, saya pastikan tidak ada. Jadi budaya Internal INSANI di Biro SDM kemudian Budaya IIP secara keseluruhan yang ada di BPK dengan BerAKHLAK tidak memiliki perbedaan. Antara IIP yang turunannya menjadi Insani, Antara IIP yang mewakili budaya kerja BPK, serta turunnya INSANI yang mewakili Biro SDM itu sangat bersinergi dan selaras dengan Budaya Kerja BerAKHLAK, sangat saling mendukung. Contohnya saja BerAKHLAK berorientasi pada pelayanan itu juga sangat bersesuaian dengan yang ada di tempat kita. Kemudian Budaya-Budaya kerja yang yang lainnya seperti Akuntabel sama dengan INSANI tadi juga Akuntabel sama dengan BerAKHLAK ada Akuntabel. Kalau di BerAKHLAK itu melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, disiplin, dan berintegritas tinggi sama dengan INSANI juga seperti itu. Di INSANI adanya Akuntabel, kalau di BPK nya Profesional, itu bekerja dengan disiplin, cermat, dan jujur itu integritas. Kalau Akuntabel itu BerAKHLAK jujur, maka di IIP itu juga

dijelaskan melaksanakan dengan jujur, bertanggung jawab, dan profesional. Sama INSANI, IIP, dan BerAKHLAK itu saling mendukung, bersinergim dan selaras. “ – Informan 4

Dari segi kebijakan Budaya Kerja yang ada dalam Organisasi BPK, Unit kerja, dan BerAKHLAK merupakan satu. Tetapi dalam setiap pemahaman yang dimiliki pegawai budaya kerja yang ada di Organisasi dan Satuan Kerja merupakan suatu penurunan yang berasa dari perilaku organisasi yaitu BerAKHLAK.

“Sebenarnya ada salah satu nilai dari budaya kerja yang menggelitik terkait integritas, namun nilai integritas tidak masuk kedalam budaya kerja Insani. Hal tersebut dikatakan, karena banyak pihak ASN yang menyalahgunakan integritas seperti menyalahgunakan jabatan, kepentingan pribadi, dan korupsi yang mengakibatkan hal tersebut tidak sesuai dengan nilai integritas. Hal tersebut membuat nama baik setiap ASN menjadi jelek dan dipertaruhkan, oleh sebab itu kalau kita kolaborasikan INSANI dengan BerAKHLAK pasti akan menutupi setiap pelanggaran dan tidak akan melanggar etika-etika tersebut. “ – Informan 2

Walaupun seperti itu masih ada beberapa nilai yang dibandingkan karena adanya pelanggaran-pelanggaran etika. Pelanggaran etika tersebut menjadikan pandangan masyarakat menjadi tidak baik.

3) Faktor Penghambat

Faktor penghambat sering terjadi dalam pribadi pegawai maupun terjadi karena kesalahan yang telah dibuat oleh para pegawai yang memegang kekuasaan.

“Faktor penghambatnya seperti kurang disosialisasikan dan juga mungkin kurang diciptakan budaya kerja yang mendukung budaya organisasi tersebut, mungkin akan menjadi suatu penghambat dengan adanya oknum-oknum dalam menyalah gunakan sebuah jabatan, itu akan menjadi penghambat seolah-olah kita dianggap dari luar kita belum menerapkan BerAKHLAK. Karena mungkin harus

diciptakan iklim atau ekosistem kerja yang memang mendukung budaya tersebut, seperti dari sisi apakah dari organisasi yang kecil dan hingga BPK yang lebih besar dengan masing-masing memiliki penanggung jawab. Oleh karena itu, yang kurang adalah itu dan harus lebih diselesaikan terkait BerAKHLAK tersebut.” – Informan 1

Dari segi kebijakan yang telah diterapkan, kurangnya pengetahuan pegawai akibat tidak adanya sosialisasi keberlanjutan yang dilakukan. Sehingga pegawai tidak semuanya memahami nilai-nilai perilaku yang ada didalam Budaya Kerja.

“Faktor-faktor penghambat budaya kerja yang saya lihat dalam budaya kerja yaitu nyaman dengan budaya kerja yang lama. Selain itu pemahaman terhadap budaya kerja BerAKHLAK masih kurang pemahan, padahal budaya kerja BerAKHLAK sudah lumayan lama dari launching dan kenapa pegawai masih baru tau sekarang dalam mengetahui adanya budaya kerja BerAKHLAK, hal tersebut berarti memiliki sesuatu yang terjadi.” – Informan 2

Dari segi pemahaman yang dimiliki pegawai merupakan Budaya Kerja yang lama, dan pemahaman yang dimiliki pegawai terkait BerAKHLAK hanya sebatas kecil atau minim.

“Menurut saya yang menjadi penghambat dalam berjalannya yaitu kembali pada masing-masing individu dan pegawai seperti jika pegawai tidak bisa menerapkan maka budaya kerja tidak akan berjalan, serta penilaiannya akan jelek.” – Informan 3

Berjalannya Budaya Kerja dan maupun tidak berjalannya Budaya Kerja itu kembali lagi pada individu pegawai yang menjalankan sifat dan perilaku tersebut.

“Kalau dari Organisasi saya pastikan tidak ada, tapi kalau dari pribadinya 1 sampai 2 orang yang sifatnya itu berkebutuhan, seperti ada pegawai BPK yang ditangani secara Psikologis dengan Psikolog, adanya persoalan-persoalan keluarga yang dibawa ke kantor sehingga Speed nya kurang cepat dalam menyesuaikan kondisi budaya kerja di Biro SDM dan BPK. Dan ini pengalaman yang sudah nanti akan kembali ke pekerjaan sehari-hari dengan baik, karena ada persoalan keluarga kita tangani. Sebut saja pegawai ada musibah atau cobaan di rumah tangganya ingin berpisah dengan pasangannya, itu kan mengganggu pekerjaannya, jika itu nanti masalahnya sudah selesai akan kembali melaksanakan pekerjaannya seperti sebelumnya dengan baik. Jadi dikita itu dalam persoalan keluarga ada TP4 (Tim Penasehat, Penyelesaian Masalah, Perkawinan, dan Perceraian). Kalau Psikologis, pekerjaannya waktu harus berpisah dengan keluarga dengan waktu tertentu sehingga meninggalkan keluarga bisa secara intensif konsultasi dengan Psikolog. Kita perhatian banget dan seimbang antara kebutuhan-kebutuhan keluarga dengan kantor kita istilahkan Work Life Balance. Istilah dari itu telah kita sediakan perangkat untuk pegawai dapat bekerja dengan nyaman sehingga menghasilkan Output kerja yang maksimal.” – Informan 4

Dari segi organisasi sudah dipastikan tidak ada penghambat. Melainkan karena adanya individu pegawai yang berbeda-beda dalam Biro, hal tersebut menjadi gambaran bahwa setiap pegawai dapat menjadi penghambat berjalannya Budaya Kerja karena adanya satu dan dua hal lainnya dalam kehidupan pribadi seperti dalam keluarga.

4) Harapan dan Saran Kedepan

Dengan adanya perbedaan Individu pegawai yang berbeda-beda, serta tanggapan yang dimiliki pegawai dalam penilaian keseharian yang lakukan, maka pegawai akan merasa dan memberikan tanggapan serta harapan dan saran untuk terkait regulasi yang ada atau cara pengelolaannya.

“Untuk harapan saya terhadap BerAKHLAK tersebut tidaklah hanya sebagai slogan, jadi benar-benar diterapkan,

dimplementasikan, dan menjadi nafas kerja kita. Semoga nanti kedepannya bahwa sosialisasi BerAKHALAK tidak hanya asal disosialisasikan dan apa itu BerAKHALAK itu, namun disosialisasikan dengan penetapan kebijakan-kebijakan yang mendukung BerAKHALAK tersebut. Jadi harapan saya BerAKHLAK ini barengkan dengan pembuatan kebijakan dan keputusan yang memang untuk mengimplementasikan BerAKHLAK tersebut.” – Informan 1

Dari segi BerAKHLAK, pegawai juga berharap bahwa nilai-nilai yang ada dalam Budaya Kerja tidak hanya sebagai slogan. Hal tersebut untuk mendukung dan pengimplementasiannya nafas kerja pegawai.

“Harapan kedepannya internalisasikan kepada pegawai, walaupun mereka juga sebagai manusia alangkah baiknya lebih menjunjung nilai Budaya Kerja BerAKHLAK. Dan harapan kedepannya lebih di basiskan dengan diberikan pendampingan kepada setiap pegawai dengan cara sosialisasi sesuai dengan (Apakah nilai saya sudah sesuai belum dengan nilai budaya kerja). Selain itu harapan saya memperhatikan setiap komplain-komplain terkait pelayanan yang diberikan dan menjadikan target kedepannya.” – Informan 2

Dari segi Sosialisasi, pegawai juga berharap bahwa adanya pendampingan terkait nilai-nilai yang wajibkan kepada pegawai di Biro SDM.

“Harapan kedepannya ada penerapan terkait surat edaran atau harus kewajiban dalam implementasi dan ada monitoring terkait penerapan budaya kerja, serta adanya sosialisasi, dan adanya indikator budaya kerja.” – Informan

3

Dari segi Implementasi, juga diharapkan pegawai lebih mendapatkan monitoring terkait implementasi pegawai yang

ditangani langsung dari KEMENPAN RB sehingga pola pikir dan sifat perilaku pegawai lebih adaptif.

“Kedepannya ketiga nilai-nilai itu baik secara perilaku Individu yang ada di INSANI, perilaku kelompok yang ada di Biro SDM, maupun perilaku organisasi IIP yang harus dijalankan secara kelompok dan pribadi harus bersinergi dengan BerAKHLAK. Karena BerAKHLAK itu suatu saat akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan pada kementerian atau lembaga yang lain, jika tata nilai ASN tidak sama maka sulit, kita akan beradaptasi dan kinerja secara maksimal diantara Lembaga atau KeMenterian yang lain. Banyak pegawai BPK yang menjadi Sekda DKI, jika kita tidak sama nilai-nilai tentang BerAKHLAK, maka nanti akan menjadi repot untuk mengatur ASN secara Nasional. Ada juga yang jadi di BUMN, kalau di BUMN AKHLAK dan di ASN BerAKHLAK. Jadi pegawai BPK mau ke BUMN bisa, itu pun OJK juga, KeMenterian Perhubungan ada, dan sebaliknya mereka-mereka yang masuk ke BPK juga segera bisa bekerja dengan nyaman. Karena BerAKHLAK itu menyatukan pola pikir masing-masing pegawai yang tersebar di KeMenterian dan lembaga, mulai dari tata pikir, pola kerja, spirit kerja, motivasi kerja, dan budaya kerja ASN. Jadi taker kemanapun siap, mau ditempatkan di Perhubungan dan Imigrasi sudah siap karena nilai tata BerAKHLAK nya sudah mendasari dan dijiwai oleh semua ASN.” - Informan 4

Dengan hal ini harapan kedepannya Budaya IIP, Insani, maupun BerAKHLAK akan menjadi suatu hal yang benar-benar diimplementasikan kedepannya oleh seluruh anggota Biro SDM. Hal tersebut dapat mendukung Birokrasi yang bersih dan nyaman, serta memberikan keuntungan pegawai jika memiliki kesempatan pindah dari salah satu instansi ke instansi lainnya.

5) Pertanyaan Tambahan

“Kalau untuk disosialisasikan mungkin secara formal, namun seperti baliho dan sebagainya tidak ada. Namun ada beberapa kesempatan seperti acara ceremonial yang melibatkan dari atasan hingga bawahan serta pemimpin

BPK menyinggung BerAKHALAK. Hal tersebut seperti pembuatan Renstra sudah di pertimbangkan seperti kebijakan. Tapi namun ketika itu hanya sebatas ucapan dan sebagainya, mungkin pegawai tahu dan kita tidak dipaksa untuk melakukan itu. Tidak ada ekosistem atau mungkin budaya yang memaksa kita untuk melakukan budaya BerAKHLAK itu, tapi sejak disosialisasikan si sudah namun itu masih kurang.” – Informan 1

Untuk sosialisasi yang ada di dalam BPK hanyalah menyampaikan secara spontan pemimpin BPK yang dilakukan ketika dalam hari raya atau upacara. Namun pegawai masih merasa membutuhkan sosialisasi tambahan, karena sosialisasi yang terjadi didalam organisasi tersebut masih minim.

“Sudah. Nanti akan saya sampaikan sesuai slide yang disebarkan secara nasional. Kalau kita ingin masuk kesetiap lif, kan ada penayangan-penayangan di Tv salah satunya itu tentang BerAKHLAK. Mala ada vidionya itu BerAKHLAK para Menteri menyampaikan pesan-pesannya sesuai dengan bidangnya, walaupun tidak bidangnya persis mewakili 7 nilai BerAKHLAK itu. Dari 7 nilai BerAKHLAK, masing-masing nilai ada 3 indikator pekerja terkait perilaku yang sehingga 21 tata nilai yang harus di hayati termasuk yang ada di BPK ini.” - Informan 4

Namun salah satu pernyataan pegawai mengatakan bahwa secara sosialisasi sudah disampaikan, kepada pegawai. Namun kenyataan tersebut tidak sesuai dengan pernyataan dengan informan yang berbeda.

2. Indeks Penilaian Organisasi

a. Karakteristik Organisasi

Indeks penilaian berdasarkan karakteristik Budaya Kerja yang terjadi di organisasi Biro SDM, sebagai berikut.

	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Saat ini	24.53	22.25	26.63	26.59

Di harapkan	27.43	20.97	25.53	26.07
-------------	-------	-------	-------	-------

Tabel 4. 1 Karakteristik Pegawai

Sumber: diolah penulis (2024)

Berdasarkan penilaian karakteristik pegawai dalam penilaian budaya kerja organisasi saat ini hanya menyentuh pada point clan yaitu budaya kerja dalam mengutamakan setiap kepentingan organisasi dan rasa kekeluargaan dalam instansi pada indeks 24.53 persen dengan harapan 27.43 persen. *Adhocracy* yang merupakan nilai budaya kerja pada kreativitas dan pertumbuhan inovasi dengan nilai saat ini 22.25 dengan harapan 20.97. Lalu penilaian *market* yaitu budaya kerja yang menekankan instansi dalam pekerjaan sesuai pada target, tenggat waktu, dan pencapaian hasil dengan penilaian 26.63 dengan harapan saat ini 25.53. Dan yang terakhir penilaian *Hierarchy* yang merupakan budaya kerja perusahaan dalam perkembangan kestabilan peraturan, struktur, dan proses kerja memiliki nilai 26.59 dengan berbanding yang diharapkan 26.07. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa karakteristik didalam organisasi yang ada di dalam Biro SDM masih terjadi *GAP* sesuai dengan harapan pada tahun 2023 tidak sesuai dengan harapan penilaiannya.

b. Nilai Budaya Kerja IIP

Hasil survey Budaya Kerja IIP dalam BPK RI, perilaku yang diturunkan dari nilai-nilai organisasi dalam besaran peringkat memiliki nilai 1-10 dan frekuensi (F) dapat dilihat melalui tabel berikut.

No	Indepensi	F	Integritas	F	Profesionalisme	F
1	Obyektif/Tidak memihak/Netral	83	Jujur	229	Kompeten	163
2	Bebas Intervensi /pengaruh	81	Tanggung Jawab	95	Tanggung Jawab	94

3	Mandiri	59	Disiplin	31	Disiplin	47
4	Jujur	38	Konsisten	29	Cermat	35
5	Teguh/Teguh Pendirian	26	Nilai/Kode/Etik/Prinsip/ Moral	25	Teliti	21
6	Tanggung Jawab	25	Komitmen	22	Inovatif	18
7	Adil	19	Kompeten	22	Keahlian	15
8	Berani	15	Tegas	21	Sesuai Aturan/Standar UU	14
9	Tegas	13	Obyektif/Tidak memihak/Netral	20	Professional	13
10a	Independen	9	Loyal/Setia/Dedikasi	18	Pintar/Cerdas/ Pandai	11
10b			Teguh/Teguh Pendirian	18		

Tabel 4. 2 Nilai Survey Budaya Kerja

Sumber: diolah penulis (2024)

Berdasarkan tabel IIP yang merupakan dasar akar dari akar dalam menjalankan budaya kerja di BPK RI. Diatas memiliki nilai-nilai hasil survey Budaya Kerja memiliki nilai dibawah terkait independensi dengan besaran survey sebesar 9. Melainkan berdasarkan hasil data yang diperoleh memiliki gambaran yang harus dikembangkan lagi yaitu point tanggung jawab, jujur, kompeten, efisien, independensi, inovatif, profesional, integritas, konsisten, obyektif/tidak memihak/netral, dan disiplin.

c. GAP

Berdasarkan tabel dibawah dalam nilai perilaku yang ingin dikembangkan berdasarkan nilai-nilai perilaku budaya kerja organisasi yaitu Independensi, Integritas, dan Profesionalisme.

Nilai Perilaku yang Tertuang dalam Renstra	Nilai Perilaku yang Ingin di Kembangkan
Bebas dari pengaruh/tekanan baik dalam sikap mental maupun penampilan.	Tanggung Jawab
Jujur	Jujur
Obyektif	Kompeten
Tegas	Efisien
Berhati-hati	Independen
Teliti	Inovatif
Cermat	Profesional
Berpedoman pada standar	Integritas
	Konsisten
	Obyektif/Tidak memihak netral
	Disiplin

Tabel 4. 3 Nilai Perilaku Budaya Kerja
Sumber: diolah penulis (2024)

Dari nilai Independen, Profesional, dan Integritas dengan latar merah memiliki perilaku yang harus dikembangkan karena dalam hasil survey budaya kerja internal memiliki nilai yang masih kurang dalam penilaian budaya kerja organisasi dalam pelaksanaannya.

d. Perbedaan BerAKHLAK, IIP, dan INSANI

BerAKHLAK merupakan nilai budaya kerja yang dianut pada setiap ASN yang memiliki makna lebih khusus terkait dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang harus dipegang teguh oleh setiap ASN baik dari ASN Kementerian, Pemda, Pemkot, hingga kelurahan. Dalam BerAKHLAK yang dianut dalam pegawai Instansi BPK merupakan suatu nilai atau pedoman sifat dan perilaku sesuai dengan ketentuan yang diatur oleh PERMENPAN

RB Nomor 1 tahun 2021 yang sering kali disingkat dengan BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

Berbeda dengan IIP, yang merupakan suatu nilai budaya kerja yang dianut pada setiap pegawai ASN Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK RI). Dalam budaya kerja IIP ini merupakan norma-norma, nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang dianut pada setiap pegawai BPK di dalam lingkungan kerja. Pedoman kerja yang dianut pada setiap pegawai BPK RI merupakan IIP yang memiliki singkatan berupa Independensi, Integritas, dan Profesional. Setiap pegawai BPK harus menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika yang sesuai dengan nilai IIP tersebut.

Didalam nilai budaya kerja secara umum BerAKHLAK dan secara keseluruhan pegawai IIP, Biro Sumber Daya Manusia memiliki penurunan budaya kerja yang dianut pada setiap satuan kerja yang berada dalam Biro SDM. Didalam Biro SDM memiliki budaya kerja yang dinamakan yaitu INSANI. Nilai-nilai INSANI merupakan penurunan nilai dari budaya kerja IIP yang dikerucutkan kembali kedalam Unit Kerja Biro SDM. Didalam INSANI memiliki nilai-nilai yang harus dilakukan dan di tanamkan pada pegawai Biro SDM berupa Ikhlas, Normatif, Akuntabel, Nyaman, dan Inovatif.

C. Sintesis Permasalahan

1. Artefak

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa aspek yang paling terlihat seperti pengaruh Budaya Kerja di Biro SDM perlu di informasikan kembali kepada setiap pegawai, sehingga pegawai yang melakukan penolakan karena satu dan dua hal lainnya mulai bisa mengadopsi Budaya Kerja BerAKHLAK untuk merasakan dimana pegawai memiliki Sifat dan Perilaku yang telah di tetapkan oleh

KEMENPAN dapat lebih efektif. Selain penolakan-penolakan yang terjadi bisa merupakan sifat pegawai dan tidak ada kata keterlambatan, serta pegawai memiliki nilai yang baik terkait BerAKHLAK.

2. Nilai-Nilai Yang Dianut

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa sosialisasi masih kurang dan minim, sehingga pegawai lebih menekankan nilai-nilai budaya kerja yang lama. Diharapkan kedepannya setiap pimpinan atau KEMENPAN RB dapat memberikan sosialisasi terkait Budaya Kerja BerAKHLAK sehingga pegawai dapat melakukan tugas dan fungsi serta tidak memiliki perbedaan sifat dan perilaku yang dapat memiliki kemungkinan untuk melakukan pelanggaran-pelanggaran etika, hal tersebut sesuai dengan Regulasi-Regulasi yang telah tertanam dalam organisasi BPK.

3. Asumsi Dasar

Berdasarkan hasil wawancara bahwa pola pikir dan pelaksanaan Budaya Kerja terbilang baik, namun permasalahannya masih terdapat beberapa pegawai yang tidak memiliki pola pikir *Update* dan kesadaran diri ketika pegawai sampai di dalam kantor lebih cepat sehingga mereka tidak tahu bahwa mereka sudah harus melakukan pekerjaan karena mereka memiliki sifat dan perilaku yang telah ditetapkan pada regulasi. Sehingga kedepannya diharapkan pegawai tersebut bisa melakukan kebiasaan-kebiasaan yang telah pekerjaan seperti mengikuti pelatihan kepemimpinan dan budaya kerja pegawai sehingga pegawai terjadi sinkronisasi antara jam kerja dan apa yang harus dilakukan jika sampai di dalam kantor lebih cepat.

4. Keseluruhan

Berdasarkan hasil wawancara bahwa secara keseluruhan yang dilihat mulai dari harapan, pegawai masih memiliki harapan-harapan terkait budaya kerja yang masih kurang sempurna sehingga harapan kedepannya Budaya Kerja dapat direalisasikan ke dalam sifat dan

perilaku pegawai. Selain itu pegawai juga memiliki tanggapan terkait budaya kerja internal yang tidak sesuai dengan BerAKHLAK karena tidak memiliki point integritas sehingga pegawai dapat menyalahgunakan jabatannya, harapan kedepannya terkait budaya kerja internal dapat di *Re-Make* serta sehingga dapat sesuai dengan penurunan-penurunan dari BerAKHLAK. Selanjutnya berdasarkan wawancara pegawai memiliki harapan-harapan serta saran bahwa kedepannya Budaya Kerja BerAKHLAK harus lebih disosialisasikan dan diberikan monitoring terkait penilaian-penilaian pegawai, sehingga pegawai dapat mulai bisa menerima dan melakukan nilai-nilai BerAKHLAK sebagai seorang ASN. Selain itu faktor-faktor penghambat yang terjadi dalam budaya kerja semakin minim terjadinya dan pegawai dapat melakukan tugas serta fungsi.

D. Triangulasi Data

Tema Pertanyaan	Informan		Pola
Artefak	Informan 1	Informan 2	Pola
- Ritual dan Tradisi - Keberhasilan	- Ngobrol bersama dengan Subbagian. - Keberhasilan yang ada dalam budaya kerja dilihat dari Sub Bagian yang berhasil melakukan Budaya Kerja tersebut.	- Memiliki jam kerja dari jam 8 hingga jam 5. - Keberhasilan budaya kerja yang masih belum begitu menimbulkan hasil.	- Tradisi yang berbeda-beda dan hanya menerapkan tradisi bersama lingkup kecil Subbagian. - keberhasilan yang ada dalam budaya kerja masih sesuai dengan lingkup kecil dan masih

	Informan 3 • Ritual yang ada hanya dalam Sub Bagian dalam melakukan monitoring kerja. • Keberhasilan budaya kerja dilihat dalam perbedaan pola fikir sehingga walau memiliki pedoman sebagai BerAKHLAK.	Informan 4 • Ritual yang dimiliki pegawai Biro SDM hanyalah INSANI, serta ritual tersebut dari individu yang naik kepada organisasi begitu juga sebaliknya. • Keberhasilan Budaya Kerja dilihat dari perilaku kelompok yang akan dinilai.	belum dengan lingkup yang besar seperti organisasi. • Budaya Kerja yang ada hanya sebagai pedoman tetapi di dalam. • Keberhasilan budaya kerja dilihat dari setiap pola dan perilaku kelompok yang ada.
Nilai-Nilai Yang di Anut • Sosialisasi	Informan 1 • Dalam sosialisasi BerAKHLAK masih kurang	Informan 2 • Penjabaran dalam sosialisasi hanya dilakukan dengan nilai-nilai yang ada di organisasi	Pola • Sosialisasi yang dilakukan secara keseluruhan hanya meliputi nilai-nilai organisasi dan melainkan nilai-nilai ASN yang

	Informan 3 Terkait sosialisasi tidak ada karena pegawai memiliki harapan adanya penerapan surat edaran.	Informan 4 Sudah dilakukan dengan melalui beberapa platform seperti tv dan beberapa hari upacara	telah ada dalam pedoman tidak dilakukan sosialisasi secara berkala. Secara keseluruhan diketahui hanya salah satu informan yang merupakan salah satu pemegang tanggung jawab Budaya Kerja yang mengatakan telah di sosialisasikan.
Asumsi Dasar Pelaksanaann	Informan 1 Secara keseluruhan pegawai melakukan pelaksanaan terkait BerAKHLAK seperti Akuntabel.	Informan 2 Pelaksanaan yang dilakukan dengan melakukan obrolan pembahasan kinerja dan target kerja.	Pola Secara keseluruhan pegawai melakukan pelaksanaan Budaya Kerja dengan menerapkan

• Pola Pikir	• Pola pikir pegawai senantiasa mengikuti apa yang ada dalam regulasi. Informan 3 • Pelaksanaan yang sering kita lakukan secara keterbukaan. • Dalam pola pikir mempengaruhi sifat dan perilaku sehingga pegawai	• Pola pikir yang dimiliki pegawai yaitu harus sesuai dengan pedoman untuk senantiasa melancarkan setiap nilai-nilai Core Value. Informan 4 • Pola pikir yang terjadi membuat kita menjadikan kebiasaan di dalam melakukan pekerjaan dan datang di kantor lebih cepat	budaya kerja yang sudah ada didalam organisasi. • Secara keseluruhan pegawai Biro SDM memiliki pola pikir adaptif dan sifat perilaku dalam pekerjaan mengikuti Budaya Kerja yang ada di Internal maupun yang ada sebagai ASN.
---	---	---	--

	menyesuaikan sifat perilaku terkait budaya kerja.	sudah memiliki arah tanpa harus menunggu arahan dari atasan.	
Keseluruhan	Informan 1	Informan 2	Pola
• Perbandingan • Faktor Penghambat • Harapan dan Saran	• Untuk nilai yang ada bukan sebuah perbandingan, melainkan memiliki sama nilai yang positif. • Kurangnya disosialisasikan terkait Budaya Kerja sehingga terjadinya pelanggaran etika pada pegawai. • Harapan pegawai terkait BerAKHLAK tidaklah hanya sebuah slogan, melainkan memiliki cara dalam mengimplementasikan Berakhlak tersebut.	• Nilai Integritas yang tidak dimiliki oleh budaya kerja internal, sehingga yang menjadikan perbandingan dengan BerAKHLAK • Terlalu nyaman dengan Budaya Kerja yang lama, padahal Budaya Kerja BerAKHLAK sudah di launching pada tahun 2021. • Kedepannya Budaya Kerja BerAKHLAK lebih di internalisasikan kepada pegawai dan diberikan pendampingan atau sosialisasi dalam	• Dalam nilai-nilai sifat dan perilaku yang ada didalam Budaya Kerja, baik organisasi maupun nilai internal sama-sama menghasilkan nilai yang mendukung pegawai dalam melaksanakan sifat perilaku dalam pekerjaan baik dikantor maupun diluar kantor. • Walaupun memiliki Budaya kerja tetapi dalam Biro masih memiliki faktor

	Informan 3 • Nilai Insani bukan lah sebuah nilai yang berbeda, karena nilai Insani merupakan pendukung dari Nilai BerAKHLAK. • Penghambat yang menjadi itu merupakan individu, jika tidak dapat menjalankan Budaya Kerja tersebut. • Harapan kedepannya pegawai penerapan terkait Surat Edaran Budaya BerAKHLAK	nilai-nilai BerAKHLAK. Informan 4 • Untuk perbandingan dipastikan tidak ada, karena untuk nilai-nilai yang dalam budaya kerja merupakan masing-masing penurunan dari budaya kerja BerAKHLAK menjadi IIP dan IIP menjadi Insani yang merupakan Budaya Kerja organisasi Biro SDM. • Kalau didalam organisasi tidak ada, tapi jika pribadi 1 sampai 2 orang seperti permasalahan yang terjadi dalam keluarga akan ditangani langsung oleh psikolog maupun pimpinan. • Dari ke 3 nilai yaitu BerAKHLAK, IIP, dan Insani pegawai	penghambat yang menjadikan pertimbangan setiap pimpinan dan ahli dalam menyelesaikan masalah, serta juga kurang adanya sosialisasi terkait Budaya Kerja ASN. • Harapan kedepannya Biro maupun organisasi BPK dapat memberikan arahan terkait sosialisasi BerAKHLAK jauh lebih baik, melainkan pegawai juga memberikan tanggapan bahwa terkait Budaya Kerja BerAKHLAK
--	---	--	---

	serta dibarengin dengan monitoring.	dapat bersinergi kedalam 3 nilai tersebut.	ini perlu dilakukannya monitoring untuk menjunjung penilaian yang baik. Selain itu pegawai juga harus bisa memiliki dari ke 3 nilai yang ada di organisasi BPK yaitu BerAKHLAK sebagai nilai seorang ASN, IIP nilai organisasi, dan INSANI sebagai nilai pegawai Biro SDM.
--	-------------------------------------	--	--

Tabel 4. 4 Triangulasi Data
Sumber: diolah penulis (2024)