

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN

Pada dimensi budaya organisasi, disebutkan bahwa nilai-nilai masuk ke dalam kategori dimensi isi. Nilai-nilai ini menentukan perilaku, keputusan, dan interaksi dalam organisasi, yang mencerminkan keyakinan bersama tentang apa yang dianggap penting dan benar. Selain itu, membantu dalam pembentukan identitas organisasi dan memberikan arah bagi tujuan, strategi, dan kebijakan. Dengan demikian, maka akan terbentuknya nilai-nilai inti (*core values*) pada budaya organisasi.

Sesuai dengan yang telah dijelaskan pada latar belakang, *Core Values* ASN BerAKHLAK merupakan sebuah “produk” dari adanya percepatan transformasi pengelolaan SDM untuk menyokong reformasi birokrasi. Meskipun sebelumnya sudah ada Undang-Undang No.5/2014 tentang ASN, yang mengatur mengenai asas, kebijakan, prinsip, nilai dasar kode etik dan kode perilaku ASN, tetapi hal ini di sempurnakan kembali dengan adanya *Core Values* ASN BerAKHLAK.

1.1 Nilai-nilai BerAKHLAK

Pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN, disebutkan terdapat 7 nilai dari BerAKHLAK, beserta panduan perilakunya, yaitu:

- 1) Berorientasi Pelayanan (komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan rakyat):
 - a) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - b) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
 - c) Melakukan perbaikan tiada henti.

- 2) Akuntabel (bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan):
 - a) Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
 - b) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
 - c) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.
- 3) Kompeten (belajar dan mengembangkan kapabilitas):
 - a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - b) Membantu orang lain belajar;
 - c) Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- 4) Harmonis (saling peduli dan menghargai perbedaan):
 - a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - b) Suka menolong orang lain;
 - c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- 5) Loyal (berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara):
 - a) Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - b) Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
 - c) Menjaga rahasia jabatan dan negara.
- 6) Adaptif (terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan):
 - a) Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;

b) Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;

c) Bertindak proaktif.

7) Kolaboratif (membangun kerja sama yang sinergis):

a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;

b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;

c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

1.2 Hambatan core values BerAKHLAK

Dalam perannya untuk mewujudkan karakter birokrat yang berkualitas, adapun gambaran hambatan secara umum dalam penelitian yang dilakukan oleh (Risda & Nurdiansyah, 2023), yaitu:

1) Realitas kompetensi birokrat

Masalah kompetensi birokrat menjadi isu yang sering muncul dalam konteks dinamika birokrasi Indonesia, karena berkaitan dengan kualitas birokrat yang ada. Idealnya, kita menginginkan birokrat yang memiliki kompetensi tinggi, profesionalisme, dan visi yang jelas. Namun, ketidakmerataan dalam kompetensi birokrat menjadi penghambat dalam pembentukan karakter birokrat yang berakhlak. Birokrat yang kompeten akan memfasilitasi transformasi karakter yang berakhlak, yang pada gilirannya akan mendorong terciptanya pelayanan publik yang berkelas dunia.

2) Kesenjangan mengenai mental melayani

Pelayanan publik yang berkelas dunia, tidak akan tercapai tanpa adanya mentalitas pelayanan yang kuat. Mentalitas pelayanan ini seharusnya menjadi pondasi karakter bagi birokrat, yang juga harus didukung oleh integritas dan moralitas, agar upaya

transformasi karakter birokrat dapat berjalan efektif. Upaya penguatan karakter birokrat, sudah dimulai dengan adanya nilai "berorientasi pada pelayanan" sebagai moral. Menekankan perlunya memiliki mentalitas pelayanan yang tulus, untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara. Oleh karena itu, kesenjangan dalam mentalitas pelayanan ini perlu terus diperbaiki secara berkelanjutan, baik melalui pendekatan formal maupun informal.

3) Revolusi industri 4.0

Adanya revolusi Industri 4.0, yang mencakup modernisasi, robotika, digitalisasi, dan big data, menantang birokrasi untuk beradaptasi dengan perubahan realitas ini. Pada kenyataannya, kecerdasan, karakter, dan keterampilan birokrat sering kali tidak mampu menyamai perkembangan ini, menyebabkan pelayanan publik menjadi kurang optimal. Tantangan ini terutama dirasakan oleh birokrat di tingkat daerah, yang dihadapkan pada kompleksitas dan dinamika Revolusi Industri 4.0.

4) Kepastian hukum

Dapat memberikan kepastian hukum menjadi salah satu hal penting dalam dinamika birokrasi. Kepastian hukum ini memiliki peran penting dalam memberikan efek jera bagi birokrat yang tidak mematuhi hukum, tugas, dan fungsi mereka, yang berkaitan dengan sistem reward dan punishment. Kepastian hukum bersifat objektif, sehingga ada penghargaan bagi birokrat yang melampaui tugas mereka dan sanksi bagi yang tidak memenuhi kualifikasi minimum. Hal ini bertujuan untuk memperkuat karakter birokrat dan memastikan kompetisi yang sehat dalam birokrasi yang dikenal dengan kekakuan, proseduralisme, dan kompleksitasnya.

1.3 Internalisasi core values BerAKHLAK

Pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021

Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN, diharapkan instansi pemerintah dapat melaksanakan internalisasi secara paralel, diantaranya melalui:

- a) Penggunaan logo BerAKHLAK dan tagar Bangsa Melayani Bangsa dalam poster, konten media sosial, latar virtual, twibbon, bahan paparan, dan lain-lain;
- b) Penyisipan informasi BerAKHLAK dan Bangsa Melayani Bangsa dalam setiap kegiatan seperti apel, rapat koordinasi/pertemuan, sosialisasi, dan lain-lain;
- c) Penulisan panduan perilaku BerAKHLAK dalam konten media sosial, poster, xbanner, dan lain-lain;
- d) Pemutaran video panduan perilaku BerAKHLAK di media sosial, media elektronik, dan media lainnya;
- e) Pemberian apresiasi atau hal-hal lain kepada pegawai ASN sebagai bentuk bangga melayani bangsa; Penguatan peran Agen Perubahan Reformasi Birokrasi;
- f) Atau dapat ditambahkan dengan metode lain yang relevan, kreatif, dan inovatif sesuai dengan karakteristik masing-masing;
- g) Untuk keseragaman penggunaan logo BerAKHLAK, tagar Bangsa Melayani Bangsa, dan contoh konten video BerAKHLAK dapat diunduh pada tautan <https://bit.ly/BahanInternalisasiCorevalues>

2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 20 tahun 2023 adalah undang-undang yang mengatur mengenai Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Undang-undang ini mungkin mencakup berbagai aspek, seperti pengaturan hak dan kewajiban ASN, prosedur rekrutmen, promosi, disiplin, serta pengaturan terkait manajemen kepegawaian dalam pemerintahan. Salah satunya yaitu Pasal 3 ayat (2) yang menjelaskan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK, yaitu:

1) Berorientasi pelayanan

Nilai ini menekankan pentingnya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pegawai diharapkan untuk bersikap responsif, ramah, dan proaktif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan publik. Ini juga mencakup pengembangan kualitas layanan secara berkelanjutan melalui keterlibatan dan tanggapan terhadap kritik.

2) Akuntabel

Nilai ini mendorong pegawai untuk bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Akuntabilitas berarti transparan dalam pelaporan dan siap menerima konsekuensi dari setiap tindakan.

3) Kompeten

Nilai kompeten mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan diri melalui pembelajaran dan inovasi. Pegawai harus memiliki keterampilan yang relevan dan terus berupaya meningkatkan kapasitas mereka.

4) Harmonis

Harmonis berarti menciptakan lingkungan kerja yang damai dan saling menghargai. Pegawai diharapkan untuk bekerja sama dengan baik, menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan menghindari konflik.

5) Loyal

Nilai loyal menuntut pegawai untuk setia kepada organisasi dan mendukung visi serta misinya. Loyalitas juga mencakup komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

6) Adaptif

Pegawai yang adaptif mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Nilai ini menekankan fleksibilitas dan kesiapan untuk menghadapi situasi yang dinamis.

7) Kolaboratif.

Nilai kolaboratif mendorong kerja sama antara pegawai dan berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup kemampuan bekerja dalam tim, berbagi informasi, dan mendukung satu sama lain.

Pada Kementerian Kelautan dan perikanan sendiri, masih belum terdapat kebijakan turunan terkait dengan Core Values ASN BerAKHLAK. Kebijakan yang dijadikan landasan hanya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN.

3. Budaya organisasi

Dinamika dalam organisasi tak luput dari adanya perubahan budaya, di mana gagasan mengenai organisasi terkait dengan sistem dan proses, sementara gagasan tentang budaya terkait dengan orang dan hubungannya; organisasi dan budaya dianggap sebagai dua sisi mata uang yang, ketika digabungkan, membentuk budaya organisasi (Wibowo, 2018). Dengan demikian, dapat dilihat adanya interaksi antara budaya dan organisasi secara berkelanjutan.

3.1 Pengertian budaya organisasi

Budaya organisasi berasal dari dinamika tekanan dan interaksi di dalam suatu kelompok, yang terkait dengan nilai bersama namun juga terjalin melalui dialog di antara subkultur beragam yang melibatkan peran aktif pekerja dalam menciptakan dan merawat budaya tersebut melalui interaksi di antara sesama anggota (Rusmiarti, 2015).

Budaya organisasi diringkas sebagai seperangkat nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang aktif dilaksanakan, diakui dan diikuti oleh anggota organisasi serta berlaku sebagai landasan

berprilaku dan pemecahan berbagai permasalahan organisasi (Sutrisno, 2010). Dalam kata lain budaya organisasi tidak hanya melibatkan aspek interaksi sosial, tetapi juga aturan dan pedoman yang membentuk perilaku anggota dalam organisasi.

Edgar Shein (dalam Tewal et al, 2017) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang muncul sebagai hasil penciptaan, penemuan, atau pengembangan oleh kelompok tertentu yang belajar bagaimana secara efektif mengatasi tantangan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan berintegrasi secara internal. Pola asumsi tersebut dianggap bernilai karena telah terbukti berhasil, sampai dengan akhirnya diwariskan kepada anggota baru sebagai metode yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah yang dihadapi.

Budaya Organisasi juga merupakan identitas perusahaan yang berkembang melalui sistem nilai yang menciptakan norma yang mempengaruhi perilaku individu, sehingga tercermin dalam persepsi, sikap, dan tindakan anggota, serta dapat dilihat pengaruhnya dalam berbagai aspek kehidupan pada entitas perusahaan atau badan organisasi (Muis et al., 2018).

Dari beberapa pernyataan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan keyakinan kolektif yang berkembang melalui interaksi, tekanan, serta dinamika organisasi, yang mencakup nilai-nilai, asumsi dasar, dan norma yang mempengaruhi perilaku individu di dalam organisasi, selain itu melibatkan aturan dan pedoman yang membentuk perilaku anggota. Selain itu, nilai-nilai budaya yang dianut bersama dapat menjadi faktor perekat antara organisasi dan anggota pegawai, keterikatan yang kokoh tersebut dapat menciptakan dorongan motivasi bagi

pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka secara optimal dalam menyelesaikan tugas (Setyorini et al., 2021).

3.2 Konsep budaya organisasi

Budaya organisasi ialah konsep yang memiliki banyak variasi, yang terdiri dari beragam definisi yang berbeda-beda yang dapat ditemui dalam literatur, adanya perbedaan ini disebabkan oleh berbagai pandangan dan tujuan dari berbagai pihak yang terlibat, baik dari kalangan akademisi maupun praktisi (Sutrisno, 2010).

Dalam studinya mengenai budaya organisasi (Martin, 1992) berpendapat untuk melihat konsep budaya organisasi secara terperinci, diperlukannya pandangan melalui 3 persepsi budaya organisasi, yakni:

1) *The integration*

Persepsi budaya sebagai kesepakatan dan konsistensi di antara anggota organisasi. Memiliki pandangan bahwa perubahan budaya, sebagai proses transformasi yang terjadi secara bersamaan di antara semua individu.

2) *The differentiation*

Persepsi budaya sebagai sesuatu yang terbagi dalam subkelompok di dalam organisasi. Memiliki pandangan bahwa budaya, sebagai sesuatu yang mungkin berbeda-beda di antara berbagai kelompok di dalam organisasi.

3) *The Fragmentation*

Persepsi budaya sebagai sesuatu yang ambigu dan kompleks. Memiliki pandangan bahwa berbagai individu di dalam organisasi dapat memiliki pemahaman yang berbeda-beda tentang budaya, dan tidak selalu mencapai kesepakatan yang jelas.

Adapun (Sutrisno, 2010), menjelaskan dalam bukunya bahwa terdapat 3 pandangan mengenai budaya organisasi, yang sejalan dengan pemikiran Seckman, yaitu:

1) Pandangan holistik

Pandangan holistik mengenai budaya organisasi melingkupi keseluruhan fase budaya, mengintegrasikan perkembangan historis dengan sifat evolusioner yang dinamis. Pendekatan ini memerlukan penelitian yang mendalam dan menyeluruh, termasuk melakukan etnografi jangka panjang yang fokusnya mencakup berbagai aspek dan pengumpulan data yang beragam dari seluruh bagian dari budaya organisasi.

2) Pandangan variabel

Pandangan variabel atau disebut juga pandangan perilaku dalam budaya organisasi menekankan ekspresi budaya yang dapat diamati atau dirasakan secara langsung, seperti tindakan atau praktik yang dapat dilihat atau didengar, merupakan manifestasi yang *tangible* dari budaya. Pengertian budaya organisasi dengan pandangan ini terlalu umum dan luas cakupannya, memungkinkan timbulnya prasangka-prasangka yang pada akhirnya dapat menyebabkan permasalahan dan bias yang tidak diinginkan dalam sistematika.

3) Pandangan kognitif

Pandangan kognitif menitikberatkan pada gagasan, konsep, rancangan, keyakinan, nilai, atau norma yang dianggap sebagai inti dari budaya. Budaya dalam pandangan ini dipandang sebagai sebuah desain konseptual yang mengatur standar untuk mengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana mengimplementasikannya. Pandangan ini berkembang melalui interaksi sosial yang berfokus pada pemecahan masalah, yang seiring waktu warisan budaya yang

dihasilkan diwariskan kembali dari satu generasi ke generasi berikutnya.

3.3 Esensi Budaya Organisasi

(Siagan, 2009) menyimpulkan bahwa para pakar mendefinisikan esensi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Pengelolaan yang efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja inovatif dan tidak takut dalam mengambil
- b. Penekanan pada tingkat ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail dalam bekerja, serta apakah bekerja sesuai persyaratan minimal diperbolehkan.
- c. Pandangan manajemen tentang apakah hasil atau proses kerja yang lebih penting bagi karyawan.
- d. Pemahaman tentang pentingnya sumber daya manusia sebagai elemen strategis dalam organisasi, sekaligus pentingnya ketaatan serta prosedur kerja yang baku.
- e. Pentingnya kerja sama tim daripada keunggulan individual, meskipun kemampuan individual tetap diakui.
- f. Penekanan pada perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi, apakah bersifat agresif dan kompetitif atau lebih santai, yang perlu dijelaskan dengan tepat.

3.4 Fungsi budaya organisasi

Eksistensi dari budaya organisasi menurut Greenberg dan Baron (dalam Tawal et al, 2017) memerankan fungsi penting, yaitu:

- 1) *Culture provides a sense of identity.* Semakin tegas definisi nilai-nilai dan persepsi organisasional, semakin tinggi tingkat keterikatan individu terhadap misi organisasinya dan merasa sebagai unsur penting di dalamnya.
- 2) *Culture generates commitment to the organization's mission.* Individu tidak hanya mempertimbangkan kepentingan pribadi mereka, melainkan menyadari bahwa mereka

merupakan bagian penting dari organisasi dan terlibat secara menyeluruh dalam aktivitas kerja organisasional.

3) *Culture clarifies and reinforces standard of behavior.*

Budaya menuntun perkataan dan tindakan anggotanya, memberikan panduan jelas mengenai perilaku yang diharapkan dalam situasi tertentu, yang secara khusus berguna bagi individu yang baru bergabung dalam organisasi.

Tidak terlalu berbebeda dengan Greenberg dan Baron, adapun fungsi budaya organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2018), ialah:

- 1) Memiliki *boundary-defining roles*, yakni menciptakan pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- 2) Memberikan identifikasi diri bagi anggota organisasi.
- 3) Mendorong komitmen terhadap tujuan yang lebih luas daripada hanya kepentingan individual.
- 4) Menyokong stabilitas dalam sistem sosial. Budaya ialah perekat sosial yang menghimpun organisasi dengan membangun norma bersama yang sesuai dengan apa yang dilakukan dan dikatakan oleh pekerja.
- 5) Budaya melayani sebagai *sense-making* dan kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

3.5 Dimensi budaya organisasi

Adapun Cox, jr (dalam Sutrisno, 2010), berpendapat bahwa terdapat dua dimensi utama dalam budaya organisasi yang berpotensi untuk diperbandingkan dan dideskripsikan di antara organisasi-organisasi, yaitu:

1) Dimensi Kekuatan

Pada dimensi kekuatan yang dikmaksudkan ialah seberapa jauh norma-norma dan nilai-nilai secara gamblang

dirumuskan, serta seberapa jauh norma-norma dan nilai-nilai telah diimplementasikan.

2) Dimensi isi

Pada dimensi isi yang dimaksudkan ialah keseluruhan nilai-nilai, norma-norma, gaya-gaya yang ditetapkan secara spesifik sebagai pembeda atau karakteristik suatu organisasi.

Dengan memahami dimensi budaya organisasi, akan memudahkan dalam memahami dinamika internal organisasi dan bagaimana budaya tersebut dapat mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

4. Implementasi Budaya Organisasi

Tertulis dalam (Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring, 2016), kata implementasi dapat diartikan sama dengan penerapan/pelaksanaan. Di sisi lain, definisi umum dari kata implementasi, yaitu tindakan atau pelaksanaan rencana yang sudah lama dipersiapkan (matang) secara cermat dan terperinci. Kata implementasi sendiri merupakan resapan dari kata bahasa Inggris yakni “*to implement*” yang berarti “melakukan”. Implementasi bukan sekedar kegiatan, melainkan suatu kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sungguh-sungguh, serta mengacu pada norma-norma tertentu guna mencapai tujuan kegiatan yang diinginkan. Dengan kata lain, mengimplementasikan berarti menyediakan sarana untuk melakukan sesuatu yang dapat mempengaruhi sesuatu yang lain.

Adapun menurut (Agustino, 2012) implementasi adalah kinerja tindakan yang dilakukan oleh individu, pejabat, instansi pemerintah, dan organisasi swasta dengan tujuan mencapai cita-cita yang tertuang dalam suatu keputusan tertentu.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, menurut (Winarno, 2010) pengertian implementasi ialah tindakan yang harus dilakukan oleh sekelompok orang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut (Usman, 2012), pengertian implementasi adalah yang menghasilkan suatu kegiatan, tindakan, perbuatan, atau tindakan yang dilakukan secara sistematis dan dikendalikan melalui mekanisme. Oleh karena itu implementasi bukan sekedar aktivitas belaka, melainkan suatu kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan kegiatan tertentu.

Pada penjelasan mengenai pengertian implementasi, sebelumnya disebutkan adanya tujuan tertentu yang terkait dengan implementasi. Begitu pula dengan implementasi budaya organisasi, kegiatan ini dilakukan agar organisasi dapat berjalan dengan tertib sesuai dengan budaya organisasinya untuk mendukung tujuan utama dari organisasi tersebut. Dalam praktiknya, implementasi budaya organisasi memiliki beberapa prinsip yang harus diikuti guna mendukung tujuan yang diinginkan tercapai. Stephen P. Robbins, terutama dari bukunya "*Organizational Behavior*." Robbins menekankan bahwa implementasi budaya organisasi yang efektif memerlukan pendekatan strategis. Berikut adalah beberapa komponen kunci atau prinsip yang dijelaskan oleh (Robbins, 2017), dalam konteks implementasi budaya organisasi:

1) *Be a Visible Role Model*

Pemimpin harus berperan sebagai contoh dalam menerapkan nilai-nilai dan budaya yang diinginkan. Ini melibatkan menunjukkan perilaku yang diharapkan secara konsisten, yang mencerminkan nilai-nilai inti organisasi. Dengan cara ini, pemimpin dapat membangun kepercayaan dan menginspirasi pegawai lainnya untuk mengikuti jejak mereka.

2) *Communicating Ethical Expectations*

Menyampaikan dengan jelas standar dan harapan etis kepada semua anggota organisasi sangat penting. Ini dapat dilakukan melalui berbagai media komunikasi seperti pertemuan, memo, dan pelatihan. Pesan-pesan yang konsisten tentang pentingnya etika kerja membantu memperkuat budaya organisasi.

3) *Providing Ethical Training*

Organisasi perlu memberikan pelatihan yang memadai untuk memastikan semua anggota memahami dan mampu menerapkan nilai-nilai dan standar etika dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Pelatihan ini juga harus mencakup contoh-contoh praktis tentang bagaimana menangani dilema etis yang mungkin muncul.

4) *Visibly Rewarding Ethical Acts and Punishing Unethical Ones*

Robbins menekankan pentingnya memiliki sistem penghargaan dan sanksi yang jelas. Penghargaan bisa berupa pengakuan publik, insentif finansial, atau promosi. Sebaliknya, tindakan yang tidak etis harus dikenai sanksi yang sesuai untuk menunjukkan bahwa organisasi serius dalam menegakkan standar etika.

5) *Providing Protective Mechanisms*

Organisasi harus menyediakan mekanisme yang melindungi karyawan yang melaporkan pelanggaran etika atau yang membutuhkan bantuan dalam menghadapi dilema etis. Ini bisa berupa kebijakan whistleblower, saluran pelaporan anonim, atau dukungan dari departemen sumber daya manusia.

Implementasi budaya organisasi menurut Robbins juga melibatkan penekanan pada pentingnya keadilan prosedural dan distributif, serta pengembangan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Dengan menggabungkan

berbagai elemen ini, organisasi dapat menciptakan budaya yang kuat dan positif yang mendukung tujuan strategis mereka.

B. Konsep Kunci

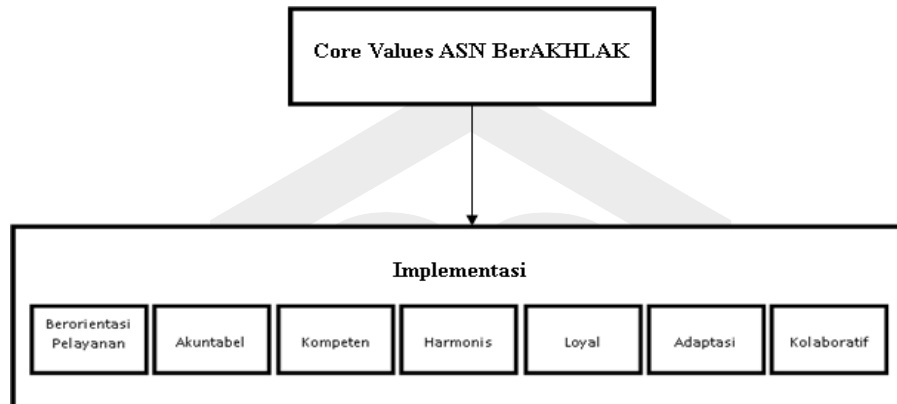
Pengertian di atas sesuai dengan konsep budaya secara kognitif dari (Sutrisno, 2010), pandangan kognitif menitikberatkan pada gagasan, konsep, rancangan, keyakinan, nilai, atau norma yang dianggap sebagai inti dari budaya. Budaya dianggap sebagai sebuah desain konseptual yang mengatur standar untuk mengambil keputusan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana mengimplementasikannya.

Nilai-nilai sebagai salah satu dimensi budaya organisasi, menentukan perilaku, keputusan, dan interaksi dalam organisasi, yang mencerminkan keyakinan bersama tentang apa yang dianggap penting dan benar. Selain itu, membantu dalam pembentukan identitas organisasi dan memberikan arah bagi tujuan, strategi, dan kebijakan. Dengan demikian, maka akan terbentuknya nilai-nilai inti (*core values*) pada budaya organisasi.

Dengan ini, untuk menyeragamkan persepsi nilai – nilai dasar (*core values*) ASN di seluruh Indonesia, KemenPAN-RB bersama Bapak Presiden Joko Widodo pada 27 juli 2021 meluncurkan *Core Values* ASN BerAKHLAK. Adapun nilai-nilai yang terkandung di dalamnya, yaitu:

- 1) Berorientasi Pelayanan
- 2) Akuntabel
- 3) Kompeten
- 4) Harmonis
- 5) Loyal
- 6) Adaptif
- 7) Kolaboratif.

C. Kerangka Berpikir



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diadopsi Dari (Robbins, 2017), Diolah Oleh Penulis

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

D. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Rumusan Masalah	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ghea Arnanda dan Oktarizka Reviandani (2024)	Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana implementasi core values ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah dilaksanakan.	Metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ketujuh nilai budaya kerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur terlaksana dengan baik seperti yang diharapkan dan mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai ASN. Dibuktikan dengan memberikan layanan sesuai maklumat, mematuhi ideologi pancasila, Sharing Knowledge, kolaboratif ASN Belajar, inovasi yang mendukung pelaksanaan tuisi yaitu aplikasi BerAKHLAK, Si Mas Baik, SuKMA e- Jatim. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja Gemespul, Bu Tatik, paperless dan pembangunan zona integritas bebas korupsi.
2.	Zakia Fadla, Rahmadani Yusran, Zikri Alhadi, dan Siska Sasmita (2023)	Penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal.	Metode penelitian kualitatif	Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik biografis, kepribadian dan pembelajaran, serta sikap dan persepsi saling berinteraksi dalam pembentukan perilaku individu ASN untuk menerapkan core values ASN BerAKHLAK. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi core values ASN BerAKHLAK juga diidentifikasi.
3.	Lilis Siti Rohmah, Gerda Cendana, dan R. Rindu Garvera (2023)	Implementasi Budaya Kerja Core Values Aparatur Sipil Negara (ASN) "BerAKHLAK"	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi implementasi budaya kerja ASN Core Value BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kota Banjar.	Metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian, penerapan budaya kerja Nilai Inti ASN Bermoral di Sekretariat Daerah Kota Banjar sudah berjalan cukup baik, namun perlu adanya peningkatan kesadaran pegawai dan komitmen bersama dalam penerapannya.

4.	Iwan Kurniawan (2023)	Transformasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Hukum dan HAM RI BerAKHLAK	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi transformasi Aparatur Sipil Negara Kementerian Hukum dan HAM RI dalam mewujudkan core values ASN BerAKHLAK dan employer branding Bangsa Melayani Bangsa dalam melayani Masyarakat.	Metode penelitian kualitatif	Hasil Penelitian, menunjukkan ASN Kemenkumham siap bertransformasi menjadi ASN BerAKHLAK dan Bangsa Dalam Melayani Bangsa Core values ini pada akhirnya akan menciptakan suatu ciri khas atau branding, melalui branding ini dapat mempromosikan kepada talenta terbaik yang dibutuhkan organisasi agar memiliki semangat mengabdikan sesuai dengan slogan 'Bangsa Melayani Bangsa'. Garis akhir dari semua ini adalah terciptanya karakter ASN yang baik berkaitan.
----	-----------------------	---	--	------------------------------	--

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Sumber: Diolah oleh Penulis

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dengan menerapkan metode kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi internalisasi budaya organisasi, termasuk hambatan, tantangan strategis, upaya dan pencapaian, dengan fokus pada efektivitas dan efisiensi. Menurut (Sarosa, 2017), penelitian kualitatif merupakan upaya untuk memahami fenomena dalam konteks alam dan lingkungannya daripada memanipulasi fenomena yang diamati. Metode penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai alat utama, penyusunan data menggunakan triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan penelitian kualitatif lebih memfokuskan pada makna dibandingkan generalisasi, seperti yang dijelaskan oleh (Sugiyono, 2019).

Pengertian metode penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2012) menggambarkan suatu tahapan penelitian dengan hasil data deskriptif dalam bentuk tertulis atau lisan yang mencerminkan perilaku serta pendapat individu yang diteliti. Kirk dan Miller (dalam Noor, 2015) mencatat bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi dalam ilmu-ilmu sosial yang pada dasarnya mengandalkan peninjauan pada manusia dalam konteks terkait serta adanya interaksi dengan menggunakan bahasa dan terminologi yang relevan. Berdasarkan pengertian di atas, maka disimpulkan bahwa metode penelitian kualitatif ialah pendekatan penelitian yang digunakan dalam menggali informasi mendalam tentang suatu peristiwa pada kondisi alamiah objek, dengan hasil data deskriptif baik dalam bentuk tertulis maupun lisan.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan datanya, penelitian kualitatif secara fundamental melibatkan pengamatan langsung oleh peneliti. Proses

pengumpulan data dapat dilaksanakan dengan bermacam prosedur, sumber, dan metode. Pada penelitian ini, peneliti mengadopsi wawancara, observasi, dan dokumentasi sebagai metode pengumpulan data.

1) Wawancara

Wawancara merupakan instrumen yang sering dipergunakan dalam penelitian kualitatif, memberikan peluang pada peneliti dalam menyusun data dari responden yang berbeda serta pada situasi dan konteks berbeda pula (Sarosa, 2017). Menurut Stewart dan Cash (Herdiyanto, 2016), wawancara diartikan sebagai interaksi yang melibatkan pertukaran aturan, tanggung jawab, perasaan, keyakinan, motivasi, dan informasi. Sebab itu, adanya wawancara bertujuan untuk mengungkapkan pemikiran dan perasaan responden, serta pandangan mereka terhadap dunia; aspek-aspek yang mungkin tidak dapat teramati melalui observasi. Wawancara semi-terstruktur, jenis wawancara yang diterapkan dalam penelitian ini, melibatkan persiapan tema dan susunan pertanyaan sebelum pelaksanaan wawancara (Sarosa, 2017).

2) Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang sistematis dan bijaksana, diimplementasikan melalui pengamatan dan pencatatan fenomena yang diteliti (Noor, 2015). Selain itu Banister berpendapat (dalam Herdiyanto, 2016), bahwa observasi ialah serangkaian tahapan dengan memberikan perhatian secara cermat dan sistematis serta mengamati tingkah laku fokus penelitian. Observasi digunakan dalam penelitian karena keunggulan teknik ini dalam mengandalkan pengalaman langsung. Observasi memungkinkan peneliti untuk langsung mengalami peristiwa yang sedang diteliti jika informasi yang diperoleh melalui sumber lain tidak mencukupi atau peneliti ingin menjamin keakuratan data (Moleong, 2012). Maka dari itu, disimpulkan bahwa adanya observasi bertujuan agar dapat mengantongi informasi mengenai perilaku manusia yang terjadi pada situasi nyata dan dapat memberikan penggambaran yang lebih akurat tentang

kejadian-kejadian yang sulit diungkapkan dengan metode lain.

3) Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan peristiwa masa lalu yang disajikan dalam bentuk tulisan, gambar, atau karya monumental seseorang (Sugiyono, 2019). Dengan kata lain tujuan utama dokumentasi adalah mengabadikan informasi atau peristiwa tertentu agar dapat digunakan sebagai referensi atau bukti di masa depan. Dokumentasi sering diterapkan dalam berbagai bidang, seperti pendidikan, penelitian, sejarah, dan administrasi, untuk memastikan bahwa informasi penting tidak hilang serta dapat diakses atau dianalisis oleh pihak yang membutuhkan.

C. Instrumen Penelitian

Dalam konteks penelitian kualitatif, instrumen utama pada pengumpulan data ialah manusia, baik peneliti itu sendiri maupun pihak lain yang berkontribusi dalam prosesnya. Peneliti terlibat langsung dalam pengumpulan data melalui metode interaktif seperti mengajukan pertanyaan, meminta informasi, mendengarkan, dan mencatat observasi. Selain itu, peneliti juga dapat menggunakan bantuan pewawancara untuk mengumpulkan data dengan melakukan kegiatan serupa.

Pada tahap pengumpulan data yang berasal dari sumber informasi atau informan, peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian tetap membutuhkan bantuan instrumen tambahan lainnya. Terdapat dua jenis instrumen lainnya yang umum dipergunakan adalah pedoman wawancara mendalam, berupa tulisan singkat yang berisi susunan informasi yang perlu disatukan, dengan pertanyaan standar pada umumnya namun diharapkan dapat memperoleh jawaban yang terperinci; serta alat rekaman, seperti *tape recorder*, *handphone*, kamera profesional, dan kamera video, yang dapat digunakan jika peneliti menghadapi kesulitan dalam mencatat hasil wawancara (Afrizal, 2014).

D. Teknik Pengelolaan Data dan Analisis Data

Dalam proses analisis data kualitatif, informasi yang diproses bersifat verbal dan bukan numerik. Data dikumpulkan melalui berbagai metode seperti observasi, wawancara, dokumen, dan rekaman, dan umumnya diolah sebelum pelaksanaan. Namun analisis kualitatif masih menggunakan kata-kata yang diorganisasikan ke dalam teks yang mendalam. Jika hasil analisis wawancara dirasa kurang, peneliti akan terus mengajukan pertanyaan tambahan hingga data dianggap kredibel dan tercapai titik jenuh. Adapun tahapan analisis data kualitatif, yang dipaparkan oleh Miles dan Huberman (dalam Herdiyanto, 2016), antara lain:

1) Reduksi Data

Tahapan ini meliputi merangkum, memilih informasi utama, memfokuskan pada unsur-unsur penting, dan mengidentifikasi topik serta alur, mengorganisasikannya menjadi suatu kesimpulan final yang dapat ditarik kesimpulannya. Setelah penelitian lapangan, proses reduksi data ini dilanjutkan hingga laporan akhir disusun dan diselesaikan. Reduksi data bertujuan untuk membantu mendapatkan penggambaran yang lebih jelas serta mempermudah pengumpulan data selanjutnya.

2) Penyajian Data

Penyajian data dapat menggunakan bagan, grafik, matrik, atau format lainnya. Dengan penyajian ini, data menjadi lebih terstruktur dan membentuk pola hubungan yang lebih mudah untuk dimengerti. Semuanya dibuat untuk memadukan data yang diorganisasikan dengan cara yang kredibel dan mudah untuk dilakukan. Hal ini memungkinkan seorang peneliti untuk mengamati situasi dan memutuskan apakah akan melanjutkan analisis berdasarkan rekomendasi presentasi, yang mungkin terbukti bermanfaat, atau sampai pada kesimpulan yang benar.

3) Kesimpulan atau verifikasi

Pada kesimpulan awal yang bersifat sementara, akan diverifikasi

lebih lanjut oleh peneliti untuk menjamin kepastian dan kredibilitasnya. Verifikasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Hal ini dapat dilakukan secara sederhana dengan analisis atau mendiskusikan ide-ide dengan rekan sejawat untuk melihat perspektif yang berbeda-beda.

E. Uji Kredibilitas

Dalam menguji keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan suatu pendekatan untuk memeriksa data, menggunakan elemen di luar data tersebut sebagai Upaya pengecekan atau pembandingan data yang sedang diuji. Terdapat tiga metode triangulasi yang diterapkan (Simbolon, 2018):

1) Triangulasi sumber

Diterapkan melalui evaluasi data yang berasal dari berbagai sumber, seperti rekan sejawat, atasan, atau bawahan. Setelah itu data yang telah dihimpun dari beberapa sumber dapat dianalisis secara deskriptif dan dikategorisasikan untuk mengidentifikasi pandangan yang seragam, perbedaan, dan aspek spesifiknya. Kesimpulan yang dihasilkan dari analisis tersebut selanjutnya disamakan dengan pandangan dari sumber data terkait.

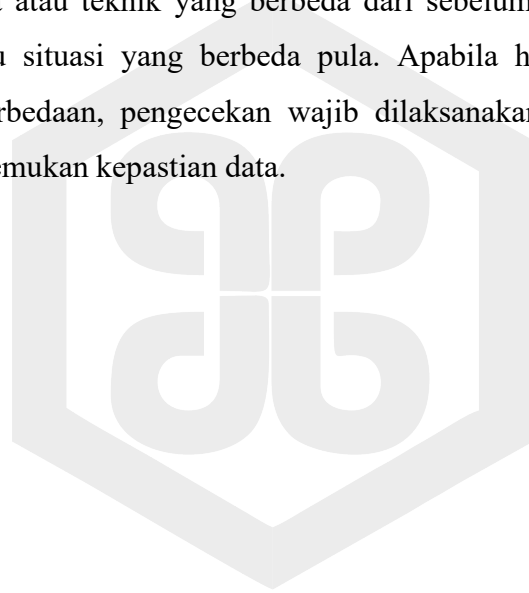
2) Triangulasi teknik

Diterapkan melalui pemeriksaan data kepada sumber yang serupa, namun dengan menggunakan teknik yang berbeda. Sebagai contoh, data yang telah didapatkan melalui wawancara, dibandingkan dengan hasil observasi atau dokumentasi. Apabila hasil menunjukkan adanya perbedaan di antaranya, peneliti dapat melakukan komunikasi dua arah lebih lanjut dengan sumber data terkait atau sumber lainnya untuk memastikan kebenaran data atau memahami perspektif lain yang tidak sama dari sebelumnya.

3) Triangulasi waktu

Seringkali berdampak pada keabsahan data. Terdapat data yang

dikumpulkan dari wawancara dengan subjek pada situasi pagi hari cenderung lebih valid karena keadaan yang masih segar dan minim gangguan. Sebab itu, adanya upaya pengecekan dengan menggunakan wawancara atau teknik yang berbeda dari sebelumnya, serta dengan waktu atau situasi yang berbeda pula. Apabila hasil menunjukkan adanya perbedaan, pengecekan wajib dilaksanakan secara berulang hingga ditemukan kepastian data.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokus Penelitian

1. Kementerian Kelautan dan Perikanan

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), merupakan kementerian yang termasuk ke dalam Pemerintahan Indonesia yang meliputi bidang kelautan dan perikanan. Dibentuk pada masa kepresidenan Abdurrahman Wahid (Gus Dur), dengan nama Departemen Eksplorasi Kelautan hingga sekarang dikenal sebagai Kementerian Kelautan dan Perikanan. Pada awalnya Kementerian Kelautan dan Perikanan dipimpin oleh Sarwono Kusumaatmadja yang menjabat sebagai Menteri Kelautan dan Perikanan (MKP), kemudian bergeser pada 23 Desember 2020 akhirnya dijabat oleh Sakti Wahyu Trenggono yang dilantik langsung oleh Presiden Joko Widodo di Istana.

Sejak reformasi dimulai dalam konteks politik Indonesia, perubahan mendasar telah berdampak ke hampir semua aspek kehidupan di Indonesia. Salah satunya adalah terkait dengan fokus pembangunan. Pada masa Orde Baru, perhatian pembangunan lebih terpusat di daratan. Sektor kelautan seakan-akan terlupakan, meskipun Indonesia memiliki berbagai potensi sumber daya kelautan dan perikanan yang sangat beragam, baik dalam jenis maupun potensinya.

Sumber daya ini terdiri dari yang dapat diperbarui, seperti perikanan tangkap dan budidaya laut serta pesisir, energi non konvensional, serta yang tidak dapat diperbarui seperti minyak dan gas bumi serta berbagai mineral. Selain itu, ada juga berbagai layanan lingkungan laut yang dapat dikembangkan untuk mendukung pembangunan sektor kelautan dan perikanan, seperti pariwisata laut, industri maritim, layanan transportasi, dan lain sebagainya.

Dengan adanya Kementerian Kelautan dan Perikanan diharapkan tercapainya pengelolaan yang berkelanjutan dari sumber daya kelautan dan perikanan, sekaligus memajukan sektor tersebut secara menyeluruh. Melalui perumusan kebijakan yang efektif, penerapan regulasi yang ketat, penelitian yang mendalam, serta pengawasan yang cermat, diharapkan kementerian ini dapat menjamin perlindungan sumber daya laut yang lestari, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat saat ini tanpa mengorbankan keberlanjutan bagi generasi yang akan datang.

Selain itu, adanya usaha untuk mengoptimalkan potensi kelautan Indonesia, termasuk pengembangan pariwisata laut, industri maritim, dan layanan transportasi, yang secara langsung dapat dianggap sebagai peran Kementerian Kelautan dan Perikanan dalam proses pembangunan nasional. Dengan demikian, kementerian ini berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara keberlanjutan lingkungan dan kemakmuran ekonomi, sambil mendukung kedaulatan dan keamanan laut negara.

Tertulis juga pada Peraturan Presiden No.38 Tahun 2023 Tentang Kementerian Kelautan dan Perikanan, disebutkan bahwa KKP mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam mengemban tugasnya KKP juga menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut:

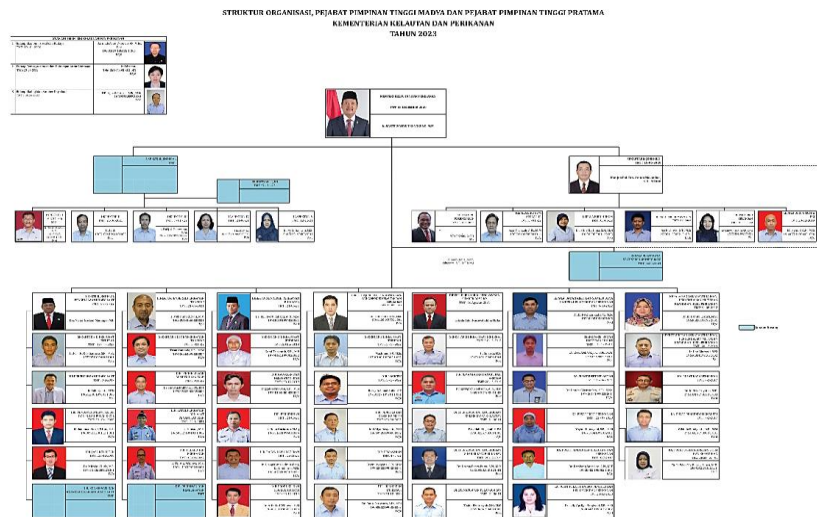
- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan kelautan, pengelolaan ruang laut, pelindungarr lingkungan laut, pengelolaan perikanan tangkap, pengelolaan perikanan budi daya, penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, serta pengawasarl pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan;
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kcmenterian Kelautan dan Perikanan;

- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Kelautan dan Perikanan;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Kelautan dan Perikanan di daerah;
- f. Penyelenggaraan penyuluhan dan pengembangan sumber daya manusia kelautan dan perikanan;
- g. Penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan mutu dan keamanan hasil kelautan dan perikanan;
- h. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Untuk mendukung semua hal di atas pada tahun 2023, KKP telah menetapkan lima kebijakan ekonomi biru dalam program prioritasnya untuk sektor kelautan dan perikanan. Ini mencakup perluasan kawasan konservasi laut, penangkapan ikan terukur berbasis kuota, pembangunan perikanan budidaya ramah lingkungan, pengelolaan dan pengawasan pesisir dan pulau-pulau kecil secara berkelanjutan, serta penanganan sampah plastik di laut.

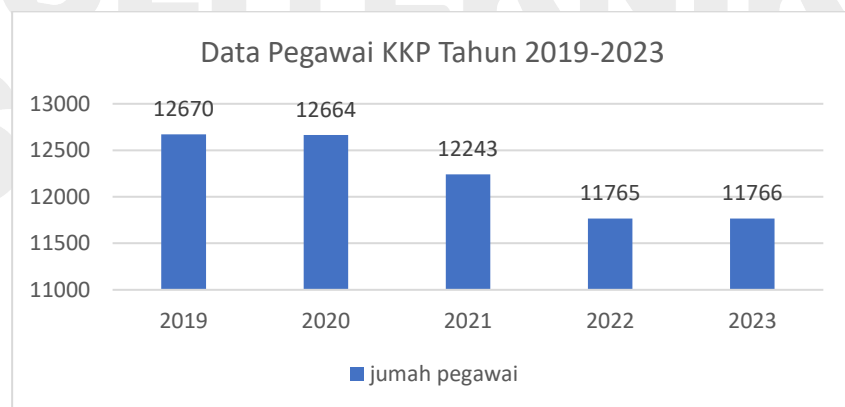
Adapun regulasi yang telah diterbitkan untuk mendukung implementasi masing-masing kebijakan itu di antaranya Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan (Kepmen KP) No. 21/2023 tentang Harga Acuan Ikan, Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan (Permen KP) No. 28 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang Laut, dan Kepmen KP No.14 Tahun 2021 tentang Kebijakan Alur Pipa dan Kabel Bawah Laut. Regulasi yang diterbitkan diharapkan dapat mempermudah masyarakat, terutama yang berkecimpung di sektor kelautan dan perikanan dalam mendukung implementasi kebijakan – kebijakan tersebut. Dengan ini sumber daya manusia yang menjadi ujung tombak keberhasilan, menjadi fokus utama yang patut diperhatikan. Tentunya dengan banyaknya

sumberdaya manusia yang terlibat diperlukannya, penataan organisasi yang baik. - merupakan data sumberdaya manusia di Kementerian Kelautan dan Perikanan:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Eselon I dan II KKP per Juli 2023

Sumber: <https://ropeg.kkp.go.id/struktur-kkp-2023>



Tabel 4. 1 Data Pegawai KKP Tahun 2019-2023

Sumber: Data Internal Pegawai Biro SDMAO KKP 2023

Pada gambaran tersebut, dapat dilihat jumlah pegawai pada tahun-tahun tertentu, yaitu 12.670 pada tahun 2019, 12.664 pada tahun 2020, 12.243 pada tahun 2021, 11.765 pada tahun 2022, dan 11.766 pada tahun 2023. Selain itu, Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia

juga berkomitmen mendukung salah satu misi pembangunan nasional yang terkait dengan sektor kelautan dan perikanan. Misi ini adalah upaya untuk mewujudkan Indonesia sebagai Negara Maritim yang mandiri, maju, kuat, dan berlandaskan kepentingan nasional.

Berikut misi Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Sesuai Visi-Misi Presiden dan Wakil Presiden yaitu:

- a. Peningkatan Kualitas Manusia, melalui peningkatan Daya Saing SDM KP dan Pengembangan Inovasi dan Riset Kelautan dan Perikanan.
- b. Struktur Ekonomi yang Produktif, Mandiri, dan Berdaya Saing, melalui peningkatan Kontribusi Ekonomi Sektor Kelautan dan Perikanan terhadap Perekonomian Nasional.
- c. Mencapai Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan, melalui Peningkatan Kelestarian Sumber Daya Kelautan dan Perikanan.
- d. Pengelolaan Pemerintahan yang Bersih, Efektif, dan Terpercaya, melalui Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan di KKP.

Sebagai sebuah entitas yang memiliki tanggung jawab dalam mengelola urusan kelautan dan perikanan atas nama Presiden, visi KKP dirancang untuk sejalan dengan visi pembangunan nasional, dengan tujuan utama mendukung peran Indonesia sebagai poros maritim dunia. Lebih tepatnya yaitu terwujudnya Masyarakat Kelautan dan Perikanan yang Sejahtera dan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan yang Berkelanjutan untuk “Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan, Berkepribadian, berlandaskan Gotong Royong”.

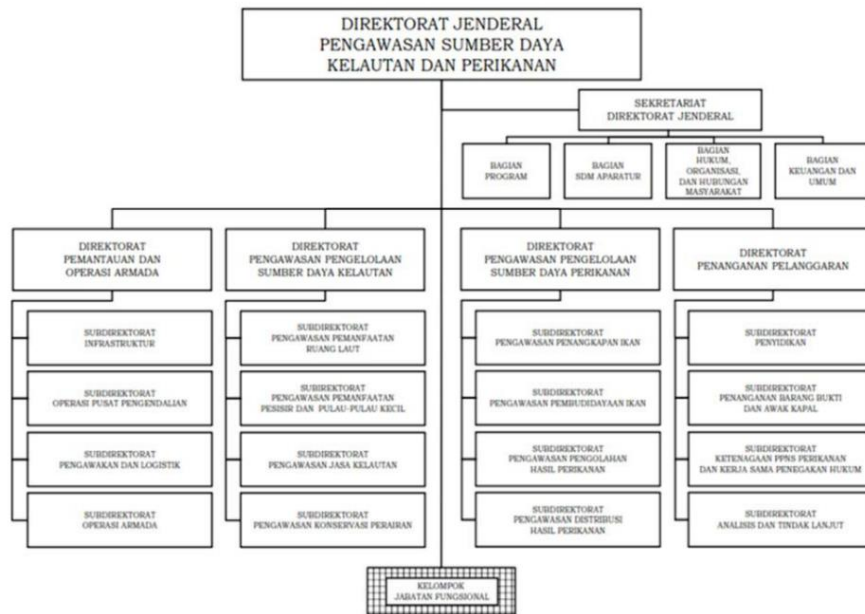
2. Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan

Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (PSDKP) merupakan bagian dari Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia yang bertugas mengawasi kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan. PSDKP

bertanggung jawab untuk memastikan keberlanjutan sumber daya laut, mencegah dan menanggulangi tindak pidana perikanan, serta melindungi kepentingan nelayan dan masyarakat pesisir. Selain itu, PSDKP juga memantau pelaksanaan kebijakan dan program kerja di sektor pengawasan sumber daya kelautan dan perikanan. Dengan tanggung jawab yang diembannya PSDKP memiliki beberapa fungsi utamanya mencakup:

- a) **Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan**
Mengawasi kegiatan penangkapan ikan, budidaya perairan, dan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan lainnya untuk memastikan keberlanjutan sumber daya tersebut.
- b) **Penegakan Hukum**
Menegakkan hukum terhadap pelanggaran di bidang kelautan dan perikanan, seperti penangkapan ikan ilegal, penjualan hasil tangkapan yang ilegal, dan pelanggaran lainnya.
- c) **Pengembangan Teknologi Pengawasan**
Mengembangkan dan menerapkan teknologi terbaru untuk pengawasan sumber daya kelautan dan perikanan, seperti sistem pemantauan satelit dan kapal pengawas.
- d) **Penyuluhan dan Sosialisasi**
Memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang pentingnya menjaga keberlanjutan sumber daya kelautan dan perikanan serta aturan-aturan yang berlaku.
- e) **Kerja Sama Internasional**
Melakukan kerja sama dengan pihak lain, baik di tingkat nasional maupun internasional, dalam pengawasan dan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan.

Tentunya dalam menunjang semua tanggung jawab dan fungsinya, PSDKP memiliki struktur organisasi yang membuat alur kerja menjadi lebih sistematis dan tertata, berikut merupakan struktur organisasi PSDKP:



Gambar 4. 2 Struktur Organisasi PSDKP

Sumber: Website KKP

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Ditjen. PSDKP dibantu

Unit Eselon II, dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) PSDKP, yakni::

- 1) Sekretariat Direktorat Jenderal;
- 2) Direktorat Pemantauan dan Operasi Armada;
- 3) Direktorat Pengawasan Pengelolaan Sumber Daya Kelautan;
- 4) Direktorat Pengawasan Pengelolaan Sumber Daya Perikanan;
- 5) Direktorat Penanganan Pelanggaran;
- 6) 14 (empat belas) UPT Pengawasan SDKP;
- 7) Kelompok Jabatan Fungsional.

B. Penyajian Data

Dalam skripsi, penyajian data ialah tahap di mana peneliti mengatur dan menampilkan data yang telah dikumpulkan dengan cara yang terstruktur dan mudah dipahami. Hal ini melibatkan penggunaan berbagai alat visual seperti tabel, grafik, dan diagram, serta deskripsi naratif untuk menjelaskan hasil penelitian. Dengan adanya penyajian data yang efektif membantu memudahkan

peneliti dalam memahami informasi yang disampaikan dan mendukung proses analisis serta kesimpulan penelitian. Informasi yang didapat sebelumnya dari hasil wawancara dan observasi. Pada tahapan ini data akan dianalisis dengan mengelola serta mengklasifikasikannya secara deskriptif. Tak jauh berbeda dengan penelitian kualitatif lainnya, penelitian ini mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada saat pengambilan data berlangsung melalui fakta-fakta yang ditemukan di lapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi BerAKHLAK di Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (PSDKP). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, PSDKP sudah memiliki budaya kerja tersendiri yaitu 'PILAR' sebelum diterapkannya BerAKHLAK di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Pada saat peneliti melakukan tahapan pengumpulan data di lapangan, PSDKP masih dalam proses peralihan, pemeliharaan dan penyesuaian dari budaya organisasi lama 'PILAR' ke budaya organisasi baru BerAKHLAK.

Untuk melihat secara komprehensif bagaimana implementasi budaya organisasi di PSDKP berlangsung, peneliti menganalisisnya berdasarkan nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Selain itu analisis ini juga didukung oleh teori implementasi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen Robbins. Robbins menekankan pentingnya berbagai faktor, seperti sosialisasi, pelatihan, kepemimpinan, serta sistem penghargaan dan sanksi, dalam mempengaruhi keberhasilan implementasi budaya organisasi. Dengan memadukan nilai-nilai ASN BerAKHLAK dan teori Robbins, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih dalam dan komprehensif mengenai dinamika implementasi budaya organisasi di PSDKP. Berikut penulis akan jabarkan analisis hasil wawancara dari 5 pegawai sebagai hasil penelitian dari implementasi budaya organisasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan.

1. Perbandingan 'PILAR' dan 'BerAKHLAK'

Kemunculan nilai-nilai inti BerAKHLAK dalam Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (PSDKP) merupakan bagian dari upaya Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) untuk menyelaraskan budaya kerja ASN dengan visi dan misi pemerintah yang lebih luas. Pada saat wawancara saudara AR (perencana muda), menyatakan bahwa pelaksanaan BerAKHLAK baru berjalan pada tahun 2023,

"BerAKHLAK ini baru dilaksanakan di tahun 2023, kalau tidak salah di akhir tahun ya karena kita memang sudah punya budaya kerja sendiri jadi untuk shifting ke BerAKHLAK memang butuh waktu" (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

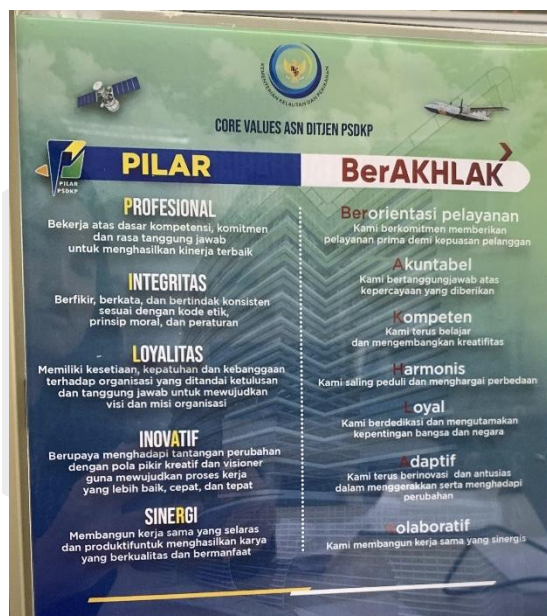
Dengan ini dapat dinyatakan bahwa pelaksanaan BerAKHLAK di PSDKP masih tergolong sangat baru. Hal ini berkaitan dengan adanya budaya kerja sebelumnya yaitu PILAR. Sebelum BerAKHLAK, budaya kerja PSDKP dikenal dengan akronim PILAR, yang meliputi Profesional, Integritas, Loyalitas, Inovatif, dan Sinergi. Setiap set nilai ini memiliki fokus yang berbeda dalam membentuk lingkungan kerja yang produktif dan etis. Meskipun memiliki nilai yang berbeda, tetapi saudara AR menyatakan kembali bahwa adanya kesalaran nilai-nilai antara dua budaya organisasi ini,

"walaupun sudah dari tahun 2022 kami sudah berusaha untuk mensinkronisasi dan membandingkan PILAR dan BerAKHLAK, setelah dilihat memang banyak kesamaan dan linear yaa tidak ada yang bertentangan" (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Meskipun BerAKHLAK baru mulai dilaksanakan pada tahun 2023, tetapi sinkronisasi antara PILAR dan BerAKHLAK telah dilakukan setahun sebelumnya. Hal ini dilakukan tentunya untuk melihat apakah adanya keselarasan dari dua budaya organisasi ini dan dapat dinyatakan dari wawancara dengan saudara AR, bahwa adanya keselarasan antara PILAR dan BerAKHLAK. Setelah dianalisis oleh penulis, adapun hal-hal berikut yang dapat dijabarkan mengenai perbandingan PILAR dan BerAKHLAK:

Sebelum menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK, PSDKP memiliki sejumlah nilai inti yang membentuk pilar budayanya. Perbandingan antara nilai-nilai BerAKHLAK dan nilai-nilai pilar budaya kerja PSDKP sebelumnya

dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang perubahan yang terjadi dalam budaya organisasi ini.



Gambar 4. 3 Poster Perbandingan nilai PILAR dan BerAKHLAK

Sumber: Data dari Tim Kerja Manajemen Traansfromasi Ditjen PSDKP

Pertama, dalam hal orientasi pelayanan, nilai BerAKHLAK menekankan pelayanan yang luar biasa kepada publik sebagai komitmen utama, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih umum dalam pendekatan ini, tanpa penekanan khusus pada pelayanan yang proaktif dan responsif.

Kedua, dalam hal akuntabilitas, nilai BerAKHLAK menekankan tanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang transparan dan terbuka, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih berfokus pada ketaatan pada prosedur dan kepatuhan administratif.

Ketiga, dalam hal kompetensi, nilai BerAKHLAK menekankan pentingnya terus belajar dan mengembangkan diri, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih menekankan pada pemahaman tugas yang kaku dan tidak terlalu terbuka terhadap inovasi.

Keempat, dalam hal harmoni, nilai BerAKHLAK menekankan kerjasama dan kohesi tim, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih berfokus pada kenyamanan dan ketenangan di lingkungan kerja.

Kelima, dalam hal loyalitas, nilai BerAKHLAK menekankan dedikasi dan kesetiaan terhadap organisasi, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih menekankan pada ketaatan formal dan kesetiaan pada atasan.

Keenam, dalam hal adaptabilitas, nilai BerAKHLAK menekankan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih cenderung pada kestabilan dan kepatuhan pada rutinitas yang ada.

Ketujuh, dalam hal kolaborasi, nilai BerAKHLAK menekankan kerjasama lintas unit atau biro untuk mencapai tujuan bersama, sementara pilar budaya kerja sebelumnya mungkin lebih menekankan pada kerja mandiri dan pencapaian individu.

Secara keseluruhan, perbedaan antara nilai-nilai BerAKHLAK dengan pilar budaya kerja sebelumnya menunjukkan pergeseran yang signifikan dalam fokus dan pendekatan budaya kerja di PSDKP. Nilai-nilai BerAKHLAK lebih menekankan pada pelayanan yang proaktif, akuntabilitas yang transparan, kompetensi yang terus berkembang, harmoni dalam kerja tim, loyalitas yang berdasarkan dedikasi, adaptabilitas terhadap perubahan, dan kolaborasi lintas unit. Dengan adanya perubahan ini, diharapkan budaya kerja di PSDKP dapat menjadi lebih responsif, inovatif, dan efisien dalam melayani masyarakat dan mencapai tujuan organisasi.

2. Implementasi BerAKHLAK di Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan

1) Berorientasi Pada Pelayanan

Salah satu nilai utama pejabat publik adalah berorientasi pelayanan, komitmen untuk memberikan pelayanan yang luar biasa kepada publik. Hal ini mencakup sikap tanggap, ramah, dan proaktif dalam mengenali dan

memenuhi kebutuhan publik. Ketika memberikan layanan, pegawai harus mengutamakan kebutuhan masyarakat umum dan bekerja secara efisien.

Untuk secara konsisten meningkatkan kualitas layanan mereka, mereka harus siap untuk terlibat, mendengarkan, dan mengambil tindakan dalam menanggapi kritik. Pola pikir yang berfokus pada pelanggan akan meningkatkan kebahagiaan dan kepercayaan publik, yang akan meningkatkan reputasi lembaga-lembaga publik dalam hal keterikatan dan kualitas layanan secara umum. Dalam hal ini menurut pernyataan dari saudara PW (ketua tim kerja manajemen transformasi),

”Dalam lingkup yang luas sih kita lakukan penilaian survei kepuasan masyarakat dan macam-macam. Jadi kita tiap tahun pasti ada menyelenggarakan forum konsultasi publik di masing-masing UPT atau unit kerja di daerah. Mengundang para pengguna jasa, stake holder, media, akademisi, penyelenggara, perwakilan masyarakat setempat atau lembaga terkait kayak himpunan nelayan, pokoknya keenam unsur itu harus ada. Ditanyalah bagaimana tanggapan mereka terhadap pelayanan kita. (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024)

Dengan adanya pernyataan dari saudara PW, dapat dilihat bahwa PSDKP menunjukkan komitmen organisasi dalam memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Setiap tahun, forum konsultasi publik diselenggarakan di masing-masing UPT atau unit kerja di daerah. Forum ini mengundang berbagai pemangku kepentingan, termasuk pengguna jasa, stakeholder, media, akademisi, penyelenggara, perwakilan masyarakat setempat, dan lembaga terkait seperti himpunan nelayan. Mereka diminta memberikan tanggapan terhadap pelayanan yang diberikan. Melalui kegiatan ini, PSDKP berupaya memastikan bahwa pelayanan yang diberikan selalu relevan, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dengan melibatkan berbagai elemen masyarakat, PSDKP juga memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam proses evaluasi dan perbaikan pelayanan. Hal ini mencerminkan upaya serius dalam mewujudkan nilai Berorientasi Pelayanan yang merupakan salah satu indikator BerAKHLAK.

Proses ini menunjukkan bahwa nilai Berorientasi Pelayanan tidak hanya diterapkan sebagai sebuah konsep, tetapi juga sebagai praktik nyata yang

melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan dapat lebih tepat sasaran dan sesuai dengan harapan masyarakat. Selain itu, kegiatan ini juga membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap organisasi, karena mereka melihat bahwa masukan dan kebutuhan mereka diperhatikan dan ditindaklanjuti dengan sungguh-sungguh.

Selain itu jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai berorientasi pelayanan dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator '*Communicate Ethical Expectations*' yang dikemukakannya. Komunikasi etika dalam menjalankan pekerjaan yang baik, akan membantu dalam mendefinisikan dan memperkuat orientasi pelayanan bagi seluruh pegawai yang akan menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK. Bukan hanya dapat mengerti tapi juga pegawai dapat menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komunikasi mengenai harapan etika dari budaya organisasi merupakan aspek penting dalam membentuk budaya kerja yang etis dan berintegritas dalam sebuah organisasi. Pemahaman yang jelas mengenai nilai-nilai ini harus dimiliki oleh semua pegawai, baik yang baru bergabung maupun yang sudah lama berada di institusi ini. Salah satu cara yang efektif untuk memastikan pemahaman ini adalah melalui sosialisasi yang terencana dan terstruktur. Saudara AR mengutarakan mengenai sosialisasi yang telah diadakan di PSDKP,

"Biasanya sih aturan dan kebijakan etika disosialisasikan pada agenda resmi Ditjen PSDKP yang diikuti pimpinan unit kerja dan seluruh pegawai, internalisasi pada saat apel pagi di masing-masing unit kerja ya. Jadi diharapkan pegawai dapat memahami dengan baik apa itu BerAKHLAK" (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK pada saat apel pagi di masing-masing unit kerja menunjukkan pendekatan berkelanjutan dalam memastikan pegawai selalu ingat dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memberikan pelayanan yang terbaik

kepada masyarakat, sesuai dengan prinsip Berorientasi Pelayanan yang menekankan pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Dilengkapi dengan pendapat dari saudara N, mengenai sosialisasi yang telah dilaksanakan sebelumnya di PSDKP,

”Kita sudah melakukan sosialisasi di tahun lalu 2023 Kalau enggak salah kita udah dua kali, narasumbernya yaa orang dari mempan sendiri. Ada yang di Bandung dan Bogor pernah yaa dilakukan sosialisasi, itu seharusnya sudah diikuti oleh hampir seluruh pegawai yaa. Dilakukan secara daring juga agar pegawai yang ada di kantor maupun di kapal dapat mengikuti. Baru- baru kita lakukan, karena waktu itu BerAKHLAK sendiri masih belum ada kejelasan peraturan yaa baru ada Surat Edaran saja dari KemenpanRB” (N, analis SDM, tanggal 6 Mei 2024)

Selain sosialisasi, pembuatan poster dan penempatan simbol BerAKHLAK di berbagai platform yang sudah dilakukan, juga dapat membantu dalam mengkomunikasikan nilai-nilai BerAKHLAK secara visual kepada semua pegawai. Poster-poster ini dapat ditempatkan di area-area strategis di kantor, seperti ruang rapat, kantin, dan koridor, sehingga semua pegawai dapat melihatnya secara rutin. Penempatan simbol BerAKHLAK di berbagai platform, seperti website resmi Biro PSDKP dan media sosial, juga membantu mengingatkan semua pihak akan pentingnya nilai-nilai ini dalam setiap interaksi dan keputusan yang diambil. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang diutarakan oleh saudara PW,

”Ada juga pembuatan poster BerAKHLAK yang ditempatkan di meja pegawai tu satu-satu, ini juga termasuk bagian dari sosialisasi. Terus penempatan simbol BerAKHLAK di berbagai platform. Salah satunya ya platform media sosial yang dimiliki masing-masing unit pelaksana yang ada di daerah, yang bisa digunakan untuk sosialisasi BerAKHLAK.” (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024)

Berbeda dengan pegawai lainnya saudara KS (analis kebijakan pertama) merasa bahwa sosialisasi yang dilakukan dapat dikembangkan lagi,

”Sosialisasinya karena baru saya ikuti sekali, jadi menurut saya masih bisa diperbanyak dan diperbaiki lagi sosialisasinya” (KS, analis kebijakan pertama, tanggal 6 Mei 2024)

Dengan adanya ketidakselarasan pendapat dari salah satu pegawai, hal ini dapat menjadi celah dari kurangnya sosialisasi yang dilakukan PSDKP

dalam mewujudkan BerAKHLAK Adanya celah ini dapat menjadi satu kekurangan yang akan menghambat implementasi BerAKHLAK di PSDKP.

Adapun diskusi ringan antar pegawai, merupakan cara yang efektif dalam mengkomunikasikan harapan etika dari nilai-nilai BerAKHLAK yang diutarakan oleh saudara N,

"Kalau antara pegawai ya mungkin komunikasi internal aja sih mba. Kita juga udah punya beberapa program budaya kerja ya, jadi sebenarnya itu salah satu cara kita komunikasikan harapan etika ke pegawai dan kami semua bisa berkontribusi dalam membangun budaya kerja ini." (N, analisis SDM, tanggal 6 Mei 2024)

Dengan ini meskipun tidak dilakukan diskusi khusus yang diadakan secara resmi, tetapi para pegawai saling berkomunikasi satu sama lain mengenai harapan etika bagaimana pekerjaan dapat berlangsung dengan efisien dan efektif. Secara tidak langsung kebiasaan ini menjadi salah satu hal, yang mendukung berjalannya BerAKHLAK.

Pernyataan saudara N diatas dilengkapi dengan perkataan dari saudara AR mengenai adanya diskusi di antara para pegawai,

"Diskusi ringan dengan sesama pegawai, bagaimana pembagian tugas saat organisasi berubah menjadi Tim Kerja yang bersifat kolaboratif dan lintas bagian. Selain itu kita juga ada program budaya kerja dan lomba-lomba ya mba. Ada lomba inovasi secara personal untuk organisasi, ada gugus kembali mutu ini lomba inovasi secara kelompok yang diikuti oleh seluruh unit PSDKP di Indonesia. Adapula polling yang pernah dilakukan untuk memilih pegawai yang kompeten dengan beberapa kategori" (AR, rencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Diskusi ini dapat dilakukan dalam berbagai kesempatan, mulai dari rapat tim hingga obrolan santai di ruang istirahat. Dalam diskusi ini, pegawai dapat berbagi pengalaman dan pandangan mereka mengenai bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK dapat diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Diskusi ini juga dapat menjadi forum untuk memecahkan masalah atau dilema etika yang mungkin dihadapi oleh pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Jika dilihat secara keseluruhan komunikasi harapan etika yang diberikan kepada pegawai di PSDKP, dapat terlihat dari sosialisasi, lomba-lomba, dan diskusi antar pegawai yang mereka lakukan.

2) Akuntabel

Di sektor publik, akuntabilitas berarti bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan dengan tetap menjaga integritas dan transparansi. Pegawai negeri dituntut untuk mengelola sumber daya dengan hati-hati sambil mematuhi peraturan dan hukum. Agar dapat diawasi oleh publik, mereka harus membuat tindakan dan pilihan mereka transparan dan jujur. Akuntabilitas berarti menerima tanggung jawab atas kesalahan yang dibuat, memperbaiki kesalahan, dan membina lingkungan yang menghargai integritas dan ketergantungan. Prinsip ini menjunjung tinggi standar etika tertinggi dan mendorong kepercayaan publik terhadap operasi pemerintah dengan menjamin bahwa pejabat publik berperilaku untuk kepentingan publik.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai Akuntabel dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator *'Visibly Reward Ethical and Punish Unethical Ones'* yang dikemukakannya. Untuk mendukung akuntabilitas agar terjaga, diperlukannya suatu sistem penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas terhadap perilaku etis dan tidak etis, hal ini merupakan salah satu langkah penting dalam membangun budaya kerja yang berintegritas di Biro PSDKP. Penghargaan berupa apresiasi langsung dari pimpinan, kenaikan tunjangan kerja, atau pengakuan atas kontribusi yang luar biasa dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkungan kerja. Penghargaan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk motivasi bagi pegawai untuk terus berperilaku etis, tetapi juga sebagai cara untuk memberikan contoh positif bagi pegawai lainnya. Pernyataan ini didukung oleh perkataan dari saudara AR,

"Penghargaan berupa apresiasi kepada pegawai secara langsung, baik dari Pemimpin maupun antar pegawai, implementasi kenaikan tunjangan kerja bagi pegawai dan unit kerja yang memiliki kinerja baik. Sedangkan untuk punishment ada pemotongan tunjangan kinerja jika berkinerja kurang baik atau tidak sesuai budaya kerja, serta terdapat hukuman disiplin bagi pegawai jika melakukan hal melanggar etika. Selain itu Penghargaan dan hukuman ditetapkan dengan merujuk kepada ketentuan yang telah ditetapkan, dimana ketentuan tersebut terlebih dahulu

disosialisasikan kepada pegawai” (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Salah satu bentuk penghargaan yang sering diberikan adalah apresiasi langsung dari pimpinan. Apresiasi ini bisa berupa ucapan terima kasih secara langsung atau penghargaan dalam bentuk hadiah atau sertifikat. Dengan memberikan apresiasi secara langsung, pegawai yang berperilaku etis merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya, sehingga lebih termotivasi untuk terus mempertahankan perilaku tersebut.

Selain apresiasi langsung, kenaikan tunjangan kerja juga merupakan bentuk penghargaan yang efektif untuk memotivasi pegawai dalam mengimplementasikan budaya kerja. Kenaikan tunjangan kerja tidak hanya menjadi insentif bagi pegawai untuk berperilaku etis, tetapi juga memberikan dampak positif dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai. Dengan adanya kenaikan tunjangan kerja, pegawai akan merasa dihargai atas kontribusinya dan akan lebih termotivasi untuk terus berperilaku etis. Apresiasi diatas juga disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku, disesuaikan dengan jenis program yang sedang dijalankan. Berkesinambungan juga dengan pernyataan yang disebutkan oleh saudara PW salah satu bentuk apresiasi pegawai,

”Kalau dilihat dari sisi kinerjanya sih kita ada penilaian 360, itu di kembalikan lagi ke orang yang menilai. Ada juga kemarin kayak ada pemilihan apresiasi terhadap pegawai kayak gitu di PSDKP namanya 'kapten pilar' itu per unit kerja. Penghargaan yang diberikan juga dalam bentuk plakat, sertifikat, apresiasi dari pimpinan dan prioritas untuk mengikuti pelatihan yang kedepannya diadakan” (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024)

Di sisi lain, untuk menegakkan disiplin dan menanggulangi perilaku tidak etis, perlu adanya sistem sanksi yang tegas dan jelas. Berdasarkan pernyataan oleh saudara AR, menyebutkan bahwa sanksi yang diterapkan harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, yakni Undang-Undang ASN. Sanksi ini dapat berupa pemotongan tunjangan kinerja atau sanksi lain sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Dengan adanya sanksi yang tegas, diharapkan pegawai akan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya dan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan.

”Melalui mekanisme penanganan pegawai yang melanggar etika ASN

yang akan di dilaksanakan oleh bagian SDM. Serta yang bersangkutan mungkin akan diajak berdiskusi terlebih dahulu dengan pimpinan. Setelah itu kalau memang dirasa belum bisa dibenahi yaa berarti ada masa vakum, masa vakum ini sebenarnya bertujuan untuk melihat permasalahannya apa dan dimana, bisa jadi mungkin pegawai tidak cocok dengan unit kerjanya yang sekarang” (AR, perencanaan muda, tanggal 6 Mei 2024)

Mekanisme penanganan pegawai yang melanggar etika ASN yang dilaksanakan oleh bagian SDM juga mencerminkan nilai akuntabilitas. Diskusi antara pegawai yang bersangkutan dengan pimpinan sebelum penetapan hukuman menunjukkan upaya untuk memahami permasalahan yang dihadapi pegawai secara mendalam. Masa vakum yang diberikan bertujuan untuk melihat permasalahan yang sebenarnya dan mencari solusi yang tepat, menunjukkan adanya proses evaluasi yang menyeluruh sebelum mengambil keputusan.

Dengan demikian, penerapan sistem penghargaan dan hukuman serta mekanisme penanganan pelanggaran etika menunjukkan bahwa instansi tersebut menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pelayanannya. Hal ini diharapkan dapat mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

3) Kompeten

Menjadi kompeten berarti memiliki kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan cara yang efisien. Untuk meningkatkan keterampilan mereka, pegawai negeri harus mengejar pembelajaran seumur hidup dan pertumbuhan profesional. Untuk menjadi kompeten, seseorang harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, menyelesaikan masalah dengan cepat, dan membuat keputusan yang bijaksana. Indikator ini mendorong pegawai negeri untuk mencapai kinerja dan kualitas yang tinggi dalam pekerjaan mereka dengan menumbuhkan budaya inovasi dan keunggulan. Tata kelola pemerintahan yang efektif dan pencapaian tujuan organisasi dimungkinkan

oleh pegawai negeri yang kompeten, yang juga menjamin penyediaan layanan publik yang berkualitas tinggi.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai kompeten dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator '*Provide Ethical Training*' yang dikemukakannya. Nilai kompeten dalam BerAKHLAK dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang ditekankan oleh Robbins. Program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan akan membantu mengembangkan kemampuan dan keahlian karyawan. Pemastian pengetahuan yang cukup mengenai praktik sesuai dengan budaya organisasi yang ada, merupakan hal yang sangat penting dalam menjaga integritas dan etika kerja di dalam organisasi. Untuk itu, perlu adanya program pelatihan dan sosialisasi yang terencana dan berkesinambungan. Program ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, mulai dari pelatihan formal hingga diskusi kelompok informal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan saudara AR, menyebutkan bahwa adanya agenda mengenai program yang akan dilakukan guna mendukung implementasi BerAKHLAK di PSDKP,

"Pembentukan Agen Perubahan di masing-masing unit kerja, follow up Agen Perubahan, penguatan budaya kerja BerAKHLAK bagi pimpinan, harmonisasi budaya kerja PILAR ke BerAKHLAK dan pemantauan implementasi program budaya kerja di lingkup Ditjen PSDKP" (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Selain itu saudara PW juga mendukung pernyataan tersebut, dengan menyatakan bahwa telah dilakukannya konsultasi dengan pihak luar mengenai diklat budaya kerja bagi pimpinan, serta adanya agenda pembentukan agen perubahan.

"kita punya wacana dan sudah konsul dengan pihak luar juga untuk buat pelatihan pimpinan sebagai role model untuk implementasi BerAKHLAK. Baru rencana, karena kalau sudah level pimpinan yang ngomong harus tinggi juga ya, kita harus bisa nge-set waktunya yang pas juga buat mereka. Serta ada pula nantinya agen perubahan yang akan ditempatkan di PSDKP. Diharapkannya sih ini dapat membantu pegawai dalam praktik BerAKHLAK itu sendiri." (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024).

Program pelatihan ini dapat mencakup berbagai topik, mulai dari etika

kerja hingga teknik kerja yang efektif. Dengan adanya program ini, diharapkan pegawai dapat lebih memahami pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.

Selain itu, evaluasi secara berkala juga perlu dilakukan untuk menilai sejauh mana pemahaman dan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK telah terjadi di kalangan pegawai. Evaluasi ini dilakukan melalui kuesioner atau untuk mengukur pemahaman dan sikap pegawai terhadap nilai-nilai BerAKHLAK. Dari hasil evaluasi ini, dapat diambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan sosialisasi BerAKHLAK di Biro PSDKP. Pernyataan ini diambil dari perkataan saudara VA yang menyebutkan bahwa,

”Kita ada namanya LKS, lembar kerja evaluasi jadi program-program budaya kerja itu kita sudah delegator teman-teman UPT dan semua unit kerja nanti setiap tahunnya kita adakan evaluasi. Selain itu juga ada 14 program yang diadakan agar pegawai membiasakan diri dengan BerAKHLAK ini yaa. Contohnya lomba inovasi, datang rapat sebelum lima menit, go-green, dan masih banyak lagi sih mba” (VA, analisis data dan informasi, tanggal 29 April 2024),

Pernyataan tersebut didukung oleh saudara N, yang menyatakan bahwa pegawai dirasa telah memiliki pemahaman yang cukup mengenai nilai-nilai BerAKHLAK sebab hal ini termasuk ke dalam bagian dari zona integritas,

”Saya kira sih semua pegawai ditjen PSDKP sudah mengerti dan tersosialisasikan dengan baik ya. Apalagi hampir semua unit kerja teknis itu sudah WBK, dimana ini secara ga langsung mereka sudah menerapkan BerAKHLAK itu sendiri. Budaya kerja kan juga bagian dari zona integritas jadi kemungkinan besar sudah tersosialisasikan dengan cukup baik untuk sekarang” (N, analisis SDM, tanggal 6 Mei 2024)

Pernyataan bahwa hampir semua unit kerja teknis telah mencapai predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) mencerminkan adanya penerapan nilai-nilai integritas dan kompetensi yang tinggi. Kompetensi dalam konteks ini berarti kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan terus meningkatkan kualitas kerja. Pencapaian status WBK adalah indikator bahwa pegawai telah menguasai tugas-tugas mereka dengan baik, menunjukkan kemampuan teknis yang memadai, dan telah menjalankan tugas dengan integritas.

Saudara KS menambahkan pula dengan pernyataanya bahwa budaya kerja bukanlah sesuatu hal yang baru di PSDKP, dengan ini pegawai dirasa akan lebih siap dalam mengimplementasi budaya baru,

”Budaya kerja ini kan bukan suatu hal yang baru di PSDKP sudah menjadi bagian juga dari PSDKP dan efektif. Kita juga punya budaya sendiri sebelumnya, malah waktu diberi BerAKHLAK pun kita sudah siap jadi hanya menyesuaikan dengan budaya yang baru ini” (KS, analisis kebijakan pertama, tanggal 6 Mei 2024)

Budaya kerja yang sudah ada sebelumnya dan dianggap efektif menunjukkan bahwa PSDKP memiliki fondasi yang kuat dalam hal etika kerja dan profesionalisme. Ketika diperkenalkan dengan nilai-nilai BerAKHLAK, PSDKP tidak mengalami kesulitan berarti dalam mengadopsinya. Hal ini mencerminkan tingkat kompetensi yang tinggi di antara pegawai PSDKP, yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan efektif terhadap perubahan kebijakan dan budaya kerja baru. Dilihat dari beberapa pernyataan diatas, dapat dilihat bahwa sosialisasi telah dilakukan, tetapi terdapat kekurangan dalam mendukung perataan budaya organisasi di PSDKP pelatihan untuk pimpinan mengenai BerAKHLAK masih menjadi agenda dan belum di laksanakan sebab masih dalam tahap peralihan budaya kerja.

4) Harmonis

Mendukung adanya suasana yang kooperatif dan mendukung sangat penting untuk mencapai keharmonisan di tempat kerja. Pegawai negeri harus mendorong kerja sama, saling menghormati, dan saling pengertian di antara rekan kerja. Sinyal ini menyoroti betapa pentingnya menyelesaikan konflik secara damai, berkomunikasi dengan baik, dan membina hubungan yang sehat. Lingkungan kerja yang damai meningkatkan semangat kerja, hasil kerja, dan kepuasan kerja secara umum. Selain itu, hal ini menjamin bahwa pegawai publik berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan berbagai sudut pandang dan kemampuan. Mendorong

keharmonisan membuat pelayanan publik menjadi lebih terpadu dan efisien, yang menguntungkan bagi masyarakat umum dan pegawai.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai harmonis dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator *"Be a visible role model"* yang dikemukakannya. Nilai keharmonisan dalam BerAKHLAK dapat diperkuat melalui praktik kepemimpinan yang baik, seperti yang digarisbawahi oleh Robbins. Gaya kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan kohesi tim akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Sebagai langkah awal, pemimpin dalam Biro PSDKP harus memahami bahwa menjadi teladan yang nyata dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK tidak hanya tentang perilaku yang terlihat di permukaan, tetapi juga tentang integritas dan konsistensi dalam tindakan sehari-hari.

Dalam wawancaranya saudara PW selaku pimpinan merasa kerap memberikan arahan kepada tim inti, hal ini merupakan salah satu cara untuk berkomunikasi dengan pegawai. Pemimpin harus mampu memberikan arahan yang jelas dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama.

"Datang ke kantor pagi, kalau ada penugasan berkabar kepada tim inti dan memberikan arahan kepada tim inti yaa. Kadang kita suka diskusi si suka ngobrol gitu ya kalau seminggu sekali kita kumpulin teman-teman, kita kumpulin di sini ngobrol gimana kerjanya kita, apa ada masalah, atau nanti mau ngapain ini ya gitu saya dengan yang lainnya" (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024)

Adanya kebiasaan untuk berkomunikasi dan berdiskusi secara rutin mencerminkan adanya hubungan kerja yang harmonis. Kegiatan berkumpul dan mendiskusikan tugas serta tantangan yang dihadapi menunjukkan adanya transparansi dan keterbukaan. Pegawai dapat berbagi pengalaman, memberikan masukan, dan mencari solusi bersama-sama. Hal ini memperkuat rasa kebersamaan di antara mereka.

Pernyataan ini didukung oleh saudara N (analisis SDM), yang menyebutkan bahwa pemimpin memotivasi pegawai dengan semangatnya,

"Sudah pasti karena kan pembina budaya kerja juga pimpinan, jadi beliau selalu menghimbau mengenai ini. Jadi dari atas ke bawah, kenapa kita

semangat juga karena pimpinannya juga semangat” (N, analisis SDM, tanggal 6 Mei 2024).

Dapat dikatakan bahwa pemimpin yang baik akan selalu memastikan bahwa arahnya tidak hanya bermanfaat untuk mencapai tujuan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi anggota tim secara pribadi dan profesional. Selain perilaku langsung, komunikasi pentingnya budaya organisasi juga harus menjadi fokus utama pemimpin. Saudara AR (perencana muda), menyatakan bahwa komunikasi mengenai budaya kerja dari pimpinan, telah berjalan dengan sosialisasi yang dilakukan pimpinan ini tidak hanya dilakukan secara internal di Biro PSDKP, tetapi juga perlu diintegrasikan dalam agenda resmi Ditjen PSDKP.

”Himbauan mengenai budaya kerja disempatkan pimpinan melalui apel pagi Sekretariat Ditjen PSDKP dan apel besar Ditjen PSDKP, saat rapat pimpinan, saat acara bersama dengan seluruh pegawai” (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Dengan adanya himbuan mengenai budaya kerja yang disampaikan melalui apel pagi, rapat pimpinan, dan acara bersama seluruh pegawai menunjukkan bahwa nilai harmonis tidak hanya diucapkan, tetapi juga diintegrasikan dalam berbagai aktivitas resmi. Ini menciptakan kesadaran kolektif tentang pentingnya budaya kerja yang harmonis dan mendorong setiap pegawai untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

5) Loyal

Di sektor publik, kesetiaan berarti memiliki dedikasi yang kuat terhadap organisasi, tujuan, dan cita-citanya. Pegawai negeri harus menunjukkan komitmen, ketepatan moral, dan kesetiaan pada posisi dan tugas mereka. Hal ini mencakup memajukan tujuan organisasi, melindungi kepentingan publik, dan menjaga kerahasiaan informasi jika diperlukan. Pegawai negeri termotivasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan hati-hati dan penuh perhatian ketika mereka setia karena hal itu menciptakan rasa bangga dan memiliki profesi mereka. Selain itu, hal ini memastikan bahwa pegawai negeri berperilaku dengan cara yang menguntungkan masyarakat umum dan

organisasi tempat mereka bekerja dengan mendorong stabilitas dan kesinambungan dalam angkatan kerja.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai loyal dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator "*Provide Protective Mechanism*" yang dikemukakannya. Dalam konteks nilai loyalitas, mekanisme perlindungan yang efektif dan tersosialisasikan dengan baik sangat penting. ASN perlu merasa bahwa organisasi mendukung dan melindungi mereka dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK. Keberadaan mekanisme perlindungan yang jelas dan transparan akan meningkatkan rasa loyalitas ASN terhadap organisasi. Mereka akan merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk bekerja dengan integritas dan profesionalisme.

Mekanisme perlindungan ini dapat meliputi kebijakan internal yang memastikan bahwa ASN yang berperilaku etis tidak akan mengalami diskriminasi atau penindasan dalam lingkungan kerja. Selain itu, mekanisme perlindungan juga dapat mencakup pembentukan tim atau komite khusus yang bertugas untuk menangani kasus-kasus pelanggaran etika. Tim atau komite ini dapat memiliki wewenang untuk menyelidiki kasus-kasus pelanggaran dan memberikan rekomendasi atau sanksi yang tepat. Dengan adanya tim atau komite ini, ASN yang melaksanakan nilai-nilai BerAKHLAK dapat yakin bahwa pelanggaran etika akan ditangani dengan adil dan transparan.

Selain itu, penting juga untuk memastikan bahwa mekanisme perlindungan ini didukung oleh budaya organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas. Budaya kerja yang terbuka terhadap umpan balik dan kritik akan membantu mencegah terjadinya pelanggaran etika dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Tetapi sangat disayangkan berdasarkan pernyataan dari saudara R, belum ada mekanisme perlindungan terkait praktik budaya kerja secara khusus di PSDKP. Serta adanya dilema etika, kurangnya kinerja, serta

masalah lainnya yang terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK masih menjadi ranah pemantauan Tim Kerja ASN di bagian SDM.

”Belum ada, hal-hal terkait etika pegawai masih menjadi ranah pemantauan Tim Kerja ASN di bagian SDM. Mulai dari kedisiplinan berangkat pagi, kemudian penugasan selesai atau tidak, target kinerja tercapai tidak, terus etos kerjanya bagaimana, serta tindakan yang tidak tepat seperti pelanggaran etika itu semua di bagian SDM. Belum ada spesifik mengenai mekanisme perlindungan untuk dilema etika terkait budaya kerja.” (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Pernyataan tersebut juga didukung oleh saudara KS, bahwa belum adanya mekanisme perlindungan terkait praktik budaya kerja,

”Kalau mekanisme perlindungan atau konsultasi budaya kerja secara khusus setau saya belum ada. Mungkin kalo tsecara umum mengenai budaya kerja, sudah ada dibagain SDM di PSDKP” (KS, analis kebijakan pertama, tanggal 6 Mei 2024)

Saudara PW pun sebagai salah satu pemimpin memberikan pendapat terkait hal ini, bahwa harapannya kedepan akan ada langkah-langkah konkret dari bagian SDM untuk memastikan perlindungan bagi ASN yang melaksanakan nilai-nilai BerAKHLAK,

”Sebenarnya itu yang juga selalu di kita minta sih kan karena saya bukan SDM ya kan beda ya, harusnya kita mintanya ke bagian SDM ya. Karena kan budaya kerja juga melekat ke pegawainya, budayanya kan sebenarnya ‘alatnya’, bagaimana si alat ini bisa bekerja pada pegawai kan kita minta tolong di bagian SDM” (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024)

Berbeda dengan pernyataan sebelumnya, saudara N berpendapat bahwa sebenarnya mekanisme perlindungan mengenai budaya kerja sudah ada dan termasuk ke dalam tugas tim budaya kerja,

”Kita ada tim budaya kerja, setiap UPT itu ada perwakilannya. Kalo di pusat itu sebagai komite, terus pelaksananya di UPT lain, ada sekretariatnya, fasilitator, mediator dan lainnya. Jadi implementasi budaya kerjanya terpantau, apalagi kalau ada kendala terkait budaya kerja yaa bisa dibicarakan terlebih dahulu dengan tim budaya kerja pada masing-masing UPT” (N, analis SDM, tanggal 6 Mei 2024)

Pernyataan dari saudara N menunjukkan bahwa sebenarnya ada tim budaya kerja di setiap UPT (Unit Pelaksana Teknis) yang berfungsi sebagai komite dan fasilitator dalam implementasi budaya kerja. Tim ini bertugas memantau implementasi budaya kerja dan menangani kendala yang terkait.

Namun, informasi mengenai keberadaan dan fungsi tim ini tampaknya belum tersosialisasikan dengan baik ke seluruh pegawai. Maka dari ini mekanisme perlindungan mengenai implementasi budaya kerja di PSDKP masih belum dapat dilaksanakan dengan cukup baik sebab masih belum tersosialisasikan dengan baik keseluruhan pegawai.

6) Adaptif

Kapasitas untuk berubah sesuai dengan keadaan, peluang, dan kesulitan yang berubah dikenal sebagai kemampuan beradaptasi. Pegawai negeri harus mudah beradaptasi, menerima ide-ide baru, dan bersemangat untuk menerima perubahan. Metrik ini menekankan pada nilai kreativitas, pengembangan yang berkelanjutan, dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan publik yang terus berubah. Bersikap proaktif dalam mencari pendekatan, alat, dan teknologi baru untuk meningkatkan pemberian layanan adalah tanda kemampuan beradaptasi. Hal ini mendorong budaya yang *agile*, membantu pegawai publik agar dapat berhasil mengelola lingkungan yang menantang dan berubah-ubah. Layanan publik harus fleksibel agar efisien, efektif, dan siap untuk memenuhi kebutuhan yang terus berubah. Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai adaptif dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator *'Provide Ethical Training'* yang dikemukakannya.

Saudara AR, menyebutkan bahwa adanya agenda mengenai program yang akan dilakukan guna mendukung implementasi BerAKHLAK di PSDKP,

"Pembentukan Agen Perubahan di masing-masing unit kerja, follow up Agen Perubahan, penguatan budaya kerja BerAKHLAK bagi pimpinan, harmonisasi budaya kerja PILAR ke BerAKHLAK dan pemantauan implementasi program budaya kerja di lingkup Ditjen PSDKP" (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Berdasarkan hasil wawancara dengan saudara AR, program-program yang direncanakan guna mendukung implementasi BerAKHLAK mencakup pembentukan Agen Perubahan di masing-masing unit kerja, follow-up

terhadap Agen Perubahan, penguatan budaya kerja BerAKHLAK bagi pimpinan, harmonisasi budaya kerja PILAR ke BerAKHLAK, serta pemantauan implementasi program budaya kerja di lingkungan Ditjen PSDKP. Program-program yang diusulkan ini mencerminkan upaya PSDKP untuk menjadi lebih adaptif, dengan memastikan bahwa perubahan budaya kerja tidak hanya diterima tetapi juga diinternalisasi oleh seluruh pegawai. Inisiatif-inisiatif ini dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan, mendorong inovasi, dan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai BerAKHLAK.

Hal ini menunjukkan komitmen PSDKP untuk mengadopsi nilai-nilai BerAKHLAK secara menyeluruh, melalui peran aktif agen perubahan yang ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memastikan proses adaptasi berjalan lancar. Adanya agenda pembentukan Agen Perubahan yang akan ditempatkan di PSDKP juga menjadi langkah penting dalam mempercepat proses adaptasi. Agen Perubahan ini berfungsi sebagai penggerak utama dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK, membantu rekan-rekan mereka dalam memahami dan mengimplementasikan budaya kerja baru. Dengan demikian, mereka berperan sebagai fasilitator perubahan, memastikan setiap unit kerja mampu beradaptasi dengan nilai-nilai baru yang diterapkan.

Selain itu saudara PW juga mendukung pernyataan tersebut, dengan menyatakan bahwa telah dilakukannya konsultasi dengan pihak luar mengenai diklat budaya kerja bagi pimpinan, serta adanya agenda pembentukan agen perubahan.

”kita punya wacana dan sudah konsul dengan pihak luar juga untuk buat pelatihan pimpinan sebagai role model untuk implementasi BerAKHLAK. Baru rencana, karena kalau sudah level pimpinan yang ngomong harus tinggi juga ya, kita harus bisa nge-set waktunya yang pas juga buat mereka. Serta ada pula nantinya agen perubahan yang akan ditempatkan di PSDKP. Diharapkannya sih ini dapat membantu pegawai dalam praktik BerAKHLAK itu sendiri.” (PW, ketua tim kerja manajemen transformasi, tanggal 30 April 2024).

Pernyataan ini dengan menekankan pentingnya pelatihan dan konsultasi dengan pihak luar untuk memastikan pimpinan dapat menjadi role

model dalam implementasi BerAKHLAK. Pelatihan pimpinan dirancang agar mereka memiliki pemahaman mendalam tentang nilai-nilai BerAKHLAK dan mampu mengomunikasikan serta mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dengan efektif dalam lingkungan kerja mereka. Dengan pelatihan ini, diharapkan pimpinan dapat menularkan semangat dan komitmen mereka kepada seluruh pegawai, menciptakan budaya kerja yang harmonis dan adaptif.

7) Kolaboratif

Bekerja sama lintas biro atau unit dan tingkat untuk mencapai tujuan bersama adalah fokus dari kolaborasi. Untuk meningkatkan pemberian layanan publik, pegawai negeri harus membangun aliansi, bertukar informasi, dan merencanakan inisiatif bersama. Dengan memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya kelompok, indikator ini menumbuhkan budaya kerja sama dan meningkatkan hasil. Membangun jaringan baik di dalam maupun di luar perusahaan merupakan komponen kunci dari kolaborasi untuk mendorong kreativitas dan pemecahan masalah. Hal ini menjamin bahwa pegawai negeri dapat mengatasi masalah yang rumit secara holistik, menawarkan solusi yang terintegrasi dan berguna yang melayani masyarakat umum. Bekerja bersama meningkatkan efektivitas dan efisiensi administrasi publik secara umum, yang meningkatkan kepuasan dan kepercayaan publik.

Jika dikaitkan dengan teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai kolaboratif dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator '*Communicate Ethical Expectations*' yang dikemukakannya.

"Kalau antara pegawai yaa mungkin komunikasi internal aja sih mba. Kita juga udah punya beberapa program budaya kerja yaa, jadi sebenarnya itu salah satu cara kita komunikasikan harapan etika ke pegawai dan kami semua bisa berkontribusi dalam membangun budaya kerja ini." (N, analisis SDM, tanggal 6 Mei 2024)

Berdasarkan pernyataan saudara N, komunikasi internal menjadi dasar dalam mengkomunikasikan harapan etika kepada pegawai dan memastikan semua pihak dapat berkontribusi dalam membangun budaya kerja. Program-

program budaya kerja yang ada juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat nilai-nilai kolaboratif di antara pegawai. Pernyataan saudara N diatas dilengkapi dengan perkataan dari saudara AR mengenai adanya diskusi di antara para pegawai,

”Diskusi ringan dengan sesama pegawai, bagaimana pembagian tugas saat organisasi berubah menjadi Tim Kerja yang bersifat kolaboratif dan lintas bagian. Selain itu kita juga ada program budaya kerja dan lomba-lomba ya mba. Ada lomba inovasi secara personal untuk organisasi, ada gugus kembali mutu ini lomba inovasi secara kelompok yang diikuti oleh seluruh unit PSDKP di Indonesia. Adapula polling yang pernah dilakukan untuk memilih pegawai yang kompeten dengan beberapa kategori” (AR, perencana muda, tanggal 6 Mei 2024)

Saudara AR menambahkan bahwa diskusi ringan dengan sesama pegawai membantu dalam pembagian tugas ketika organisasi berubah menjadi tim kerja yang bersifat kolaboratif dan lintas bagian. Ini menunjukkan bahwa diskusi dan komunikasi informal juga berperan penting dalam membangun kerjasama yang baik di lingkungan kerja. Selain itu, adanya program budaya kerja dan lomba-lomba, seperti lomba inovasi personal dan kelompok, serta polling untuk memilih pegawai yang kompeten, mendorong semangat kolaborasi di antara pegawai.

Lomba-lomba inovasi ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kerjasama tim dan meningkatkan kreativitas. Dengan mengikuti lomba-lomba tersebut, pegawai dapat berkontribusi dalam menciptakan solusi inovatif yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Gugus kembali mutu, sebagai salah satu contoh lomba inovasi kelompok, melibatkan seluruh unit PSDKP di Indonesia, yang berarti kolaborasi lintas unit dan daerah sangat diperlukan.

Polling untuk memilih pegawai yang kompeten dengan beberapa kategori juga menunjukkan upaya untuk melibatkan seluruh pegawai dalam proses penilaian dan penghargaan, menciptakan rasa kebersamaan dan pengakuan terhadap kontribusi individu dan tim. Ini membantu membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik.

Secara keseluruhan, nilai kolaboratif dalam pelayanan di PSDKP tercermin dalam berbagai program dan aktivitas yang mendorong kerjasama, komunikasi, dan inovasi. Melalui diskusi internal, lomba-lomba inovasi, dan polling kompetensi, PSDKP berhasil membangun budaya kerja yang kolaboratif, di mana setiap pegawai dapat berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Implementasi nilai kolaboratif ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta memastikan keberhasilan jangka panjang dari program-program budaya kerja yang diterapkan.

C. Pembahasan

Dalam mendukung berjalannya budaya organisasi di PSDKP, terdapat beberapa agenda yang belum dijalankan atau sudah pernah dijalankan tetapi dilanjutkan dan disesuaikan kembali dengan budaya organisasi yang baru yaitu BerAKHLAK. Adapun inilah 14 program baru atau lanjutan dari budaya sebelumnya, yang diformalisasi ulang guna menyesuaikan dengan BerAKHLAK.

No.	Nilai Budaya Kerja	Program Budaya Kerja
1	Berorientasi Pelayanan	Lima Menit Sebelum Jadwal
2	Akuntabel	Tegakkan Aturan, Akuntabel dan transparan (TAAT)
3	Akuntabel	Belanjakan Anggaran Secara Realistis, Akuntabel dan Amanah (Barrakuda)
4	Akuntabel	Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin (5 R)
5	Akuntabel	Gelorakan Gerakan hemat Energi (Go Green)
6	Kompeten	Upayakan Data Terkini (Update)
7	Kompeten	ASN PSDKP Produktif Kerja (APIK)
9	Harmonis	Hargai, Motivasi dan Insiatif (HARMONIS)
10	Harmonis	Pemilihan Sobat Kapten Pilar
11	Loyalitas	Menyelesaikan Tugas dengan Tepat (Mantap)
12	Adaptif	Hasilkan Inovasi Unit Kerja (HIU)
13	Adaptif	Lomba Inovasi Ditjen PSDKP
14	Kolaboratif	Organisasikan Rapat, Catat, Aksi dan Arsipkan (ORCA)

Gambar 4. 4 Program Budaya Kerja PSDKP

Sumber: Data dari Tim Kerja Manajemen Traansfromasi Ditjen PSDKP

Sedangkan jika dilihat dari hasil penyajian data dengan nilai-nilai BerAKHLAK, maka dapat dijabarkan, bahwa implementasi nilai-nilai

BerAKHLAK di Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (PSDKP) telah berjalan dengan berbagai upaya yang menunjukkan komitmen organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang etis dan berintegritas. Berikut adalah ringkasan dari penerapan tujuh nilai BerAKHLAK yang telah diimplementasikan:

1) Berorientasi pada Pelayanan

Salah satu nilai utama pejabat publik adalah berorientasi pelayanan, yakni komitmen untuk memberikan pelayanan yang luar biasa kepada publik. Ini mencakup sikap tanggap, ramah, dan proaktif dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan publik. Pegawai harus mengutamakan kebutuhan masyarakat umum dan bekerja secara efisien, serta siap untuk mendengarkan dan merespon kritik. Pola pikir yang berfokus pada pelanggan akan meningkatkan kebahagiaan dan kepercayaan publik, yang pada gilirannya akan meningkatkan reputasi lembaga.

Di PSDKP, pernyataan narasumber menunjukkan bahwa setiap tahun, forum konsultasi publik diadakan untuk mengevaluasi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Melalui forum ini, yang mengundang berbagai pemangku kepentingan, PSDKP memastikan bahwa pelayanan yang diberikan relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini mencerminkan komitmen untuk menjalankan nilai BerAKHLAK, terutama Berorientasi Pelayanan, secara nyata dan transparan.

Implementasi nilai Berorientasi Pelayanan juga terkait erat dengan indikator teori Robbins, *'Communicate Ethical Expectations'*. Komunikasi mengenai harapan etika dalam pekerjaan membantu mendefinisikan dan memperkuat orientasi pelayanan. Sosialisasi nilai-nilai BerAKHLAK dilakukan melalui berbagai cara, seperti apel pagi, pembuatan poster, dan penempatan simbol BerAKHLAK di berbagai

platform. Hal ini memastikan semua pegawai memahami dan menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Diskusi antarpegawai juga merupakan cara efektif dalam mengkomunikasikan harapan etika. Melalui diskusi ini, pegawai dapat berbagi pengalaman dan pandangan mengenai implementasi nilai-nilai BerAKHLAK, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Keseluruhan proses ini menunjukkan bahwa nilai BerAKHLAK, terutama Berorientasi Pelayanan, tidak hanya diterapkan sebagai konsep, tetapi juga sebagai praktik nyata yang melibatkan partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan dan pegawai. Dengan demikian, PSDKP dapat memberikan pelayanan yang lebih tepat sasaran, membangun kepercayaan masyarakat, dan memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK benar-benar diinternalisasi dalam budaya kerja organisasi.

Secara keseluruhan, mengkomunikasikan harapan etika melalui berbagai saluran dan metode adalah kunci dalam membentuk budaya kerja yang berintegritas di PSDKP. Meskipun terdapat tantangan, dengan pendekatan yang beragam dan evaluasi yang terus-menerus, PSDKP dapat memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK benar-benar diinternalisasi oleh seluruh pegawai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang etis, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

2) Akuntabel

Berjalannya nilai akuntabel dalam BerAKHLAK, menurut indikator teori Robbins terkait, berfokus pada tanggung jawab atas keputusan dan tindakan, yang tetap menjaga integritas dan transparansi di sektor publik. Di Biro PSDKP, implementasi nilai ini didukung oleh prinsip *'Visibly Reward Ethical and Punish Unethical Ones'* dari teori implementasi budaya organisasi Robbins.

Untuk menjaga akuntabilitas, diperlukan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas terhadap perilaku etis dan tidak etis. Penghargaan seperti apresiasi langsung dari pimpinan, kenaikan tunjangan kerja, atau pengakuan atas kontribusi dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK menjadi motivasi bagi pegawai. Sementara itu, sanksi seperti pemotongan tunjangan kinerja atau hukuman disiplin diberlakukan untuk perilaku yang melanggar etika.

Pemberian penghargaan harus didasarkan pada kriteria yang jelas, seperti kinerja yang baik dan kontribusi yang luar biasa dalam menerapkan budaya kerja. Di sisi lain, sanksi harus sesuai dengan peraturan yang berlaku dan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Proses penanganan pelanggaran etika, yang melibatkan diskusi antara pegawai dan pimpinan serta pemberian masa vakum untuk mencari solusi, menunjukkan bahwa instansi tersebut menerapkan prinsip akuntabilitas secara menyeluruh dalam pelayanannya.

Dengan adanya sistem penghargaan dan hukuman yang tepat, diharapkan pegawai akan lebih termotivasi untuk berperilaku etis, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi. Hal ini akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan memperkuat kepercayaan publik terhadap operasi pemerintah. Melalui transparansi dan akuntabilitas dalam proses evaluasi dan perbaikan pelayanan, PSDKP memastikan bahwa setiap masukan dari masyarakat ditindaklanjuti dengan sungguh-sungguh, meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas dan tegas di PSDKP adalah langkah penting dalam membangun budaya kerja yang berintegritas. Dengan adanya sistem ini, PSDKP tidak hanya memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK diinternalisasi dan diterapkan dengan baik oleh seluruh pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan berorientasi pada kinerja yang

tinggi. Hal ini pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

1. Lomba Inovasi Ditjen PSDKP
2. Pemilihan Sobat PSDKP BerAKHLAK
3. Pemilihan Pengawas Perikanan Teladan
4. Pemilihan Pengawas Kelautan Teladan
5. Pemilihan PPNS Teladan
6. Pemilihan Nahkoda Kapal Pengawas KP Teladan
7. Pemilihan POKMASWAS Teladan
8. Pemilihan Kapal Pengawas KP Terbaik;
9. Pemilihan UPT Pengawasan SDKP Terbaik
10. Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) MENPAN RB

Gambar 4. 5 Program-Program Apresiasi Pegawai Pada PSDKP

Sumber: Data dari Tim Kerja Manajemen Traansfromasi Ditjen PSDKP

3) Kompeten

Dalam mencapai tingkat kompetensi yang tinggi, pegawai negeri perlu terus belajar dan mengembangkan diri. Hal ini termasuk dalam upaya meningkatkan keterampilan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, menyelesaikan masalah dengan cepat, dan membuat keputusan yang bijaksana. Dalam konteks implementasi BerAKHLAK di Biro PSDKP, nilai kompeten didukung oleh indikator '*Provide Ethical Training*' dari teori implementasi budaya organisasi Robbins. Pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan akan membantu pegawai mengembangkan kemampuan dan keahlian yang diperlukan. Pentingnya pemahaman akan praktik sesuai budaya organisasi juga menjadi fokus dalam menjaga integritas dan etika kerja di dalam organisasi.

Program pelatihan yang telah direncanakan, seperti pembentukan Agen Perubahan, pelatihan pimpinan sebagai role model, dan program evaluasi berkala, menunjukkan upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dalam menerapkan BerAKHLAK. Evaluasi yang dilakukan akan membantu menilai sejauh mana pemahaman dan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK telah terjadi di kalangan pegawai. Dengan ini pegawai didorong untuk terus

meningkatkan kompetensi melalui berbagai program pelatihan dan lomba inovasi. Lomba-lomba ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga memperkuat kerja sama tim dalam menciptakan solusi inovatif.

Adapun pernyataan dari pegawai PSDKP menunjukkan bahwa pemahaman mengenai BerAKHLAK telah tersosialisasikan dengan baik di kalangan pegawai, terutama dengan predikat WBK yang telah dicapai oleh hampir semua unit kerja teknis. Ini mencerminkan tingkat kompetensi yang tinggi di antara pegawai PSDKP, yang mampu mengadaptasi budaya baru dengan baik.

Meskipun demikian, masih terdapat agenda yang belum dilaksanakan sepenuhnya, seperti pelatihan untuk pimpinan mengenai BerAKHLAK. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan dalam mendukung peralihan budaya kerja di PSDKP.

4) Harmonis

Dalam implementasi BerAKHLAK di Biro PSDKP, nilai harmonis didukung oleh indikator 'Be a Visible Role Model' dari teori implementasi budaya organisasi Robbins. Teori Robbins terkait, menekankan pentingnya suasana kerja yang kooperatif dan mendukung. Gaya kepemimpinan yang mendorong kolaborasi dan kohesi tim akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Pemimpin harus menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK dengan integritas dan konsistensi dalam tindakan sehari-hari. Hal ini mencakup kerja sama, saling menghormati, dan saling pengertian di antara rekan kerja. Lingkungan kerja yang harmonis meningkatkan semangat, hasil kerja, dan kepuasan kerja secara keseluruhan, serta memastikan bahwa pegawai berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Upaya untuk menciptakan harmoni di tempat kerja tercermin dalam kegiatan seperti memberikan arahan secara rutin, berkumpul untuk

berdiskusi, dan mendukung satu sama lain. Komunikasi yang terbuka dan transparan antar pegawai memperkuat rasa kebersamaan dan menghadirkan suasana kerja yang positif. Selain itu, pemimpin yang mampu memotivasi pegawai dengan semangatnya juga membantu menciptakan atmosfer harmonis.

Sosialisasi mengenai budaya kerja yang disampaikan oleh pimpinan melalui berbagai kesempatan, seperti apel pagi, rapat pimpinan, dan acara bersama, mencerminkan komitmen untuk memperkuat budaya kerja yang harmonis. Hal ini menciptakan kesadaran kolektif tentang pentingnya budaya kerja yang harmonis dan mendorong setiap pegawai untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

Dengan demikian, pemahaman dan penerapan nilai harmonis dalam BerAKHLAK di Biro PSDKP tercermin dalam komunikasi yang terbuka, kerja sama yang baik antar pegawai, serta komitmen dari pimpinan untuk menjadi teladan yang baik. Hal ini akan membawa manfaat bagi kesejahteraan pegawai, kualitas pelayanan publik, dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Adanya diskusi ringan dan komunikasi internal antarpegawai membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Program budaya kerja dan lomba-lomba juga memperkuat ikatan dan kerja sama antarpegawai.

5) Loyal

Dalam nilai loyalitas pada BerAKHLAK menekankan pentingnya dedikasi yang kuat terhadap organisasi, tujuan, dan cita-citanya. Hal ini mencakup komitmen, ketepatan moral, dan kesetiaan pada posisi dan tugas pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung loyalitas akan menciptakan rasa bangga dan memiliki profesi, serta memastikan perilaku yang menguntungkan masyarakat dan organisasi.

Dalam teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai loyal dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator "Provide Protective

Mechanism". Mekanisme perlindungan yang efektif akan meningkatkan rasa loyalitas ASN terhadap organisasi, serta memotivasi mereka untuk bekerja dengan integritas dan profesionalisme. Di Biro PSDKP, perlindungan terkait praktik budaya kerja masih menjadi perhatian. Saat ini, belum ada mekanisme perlindungan khusus terkait etika pegawai. Meskipun telah ada tim budaya kerja di setiap UPT yang bertugas memantau dan menangani kendala terkait budaya kerja, informasi mengenai tim ini belum tersosialisasikan dengan baik ke seluruh pegawai.

Untuk meningkatkan implementasi nilai loyalitas dalam BerAKHLAK, diperlukan langkah-langkah konkret, seperti pembentukan mekanisme perlindungan yang jelas dan transparan, serta sosialisasi yang lebih efektif mengenai tim budaya kerja di setiap UPT. Hal ini akan membantu memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dapat diterapkan dengan baik di seluruh lingkungan kerja PSDKP. Meskipun belum ada mekanisme perlindungan yang spesifik terkait budaya kerja, upaya untuk membangun budaya kerja yang etis dan berintegritas terus dilakukan. Harapannya, langkah-langkah konkret akan diambil untuk memastikan perlindungan bagi ASN yang melaksanakan nilai-nilai BerAKHLAK.

6) Adaptif

Dalam nilai adaptif pada BerAKHLAK menekankan kemampuan untuk berubah sesuai dengan keadaan, peluang, dan kesulitan yang berubah. Dalam konteks sektor publik, hal ini mencakup kemampuan untuk menerima ide-ide baru, bersemangat untuk menerima perubahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang agile. Selain itu dalam konteks teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai adaptif dalam BerAKHLAK didukung oleh indikator "Provide Ethical Training". Program-program yang direncanakan di PSDKP, seperti pembentukan Agen Perubahan, follow-up terhadap mereka, penguatan budaya kerja BerAKHLAK bagi pimpinan, harmonisasi budaya kerja PILAR ke

BerAKHLAK, serta pemantauan implementasi program budaya kerja, mencerminkan upaya PSDKP untuk menjadi lebih adaptif.

Melalui peran agen perubahan dan pelatihan bagi pimpinan, PSDKP berkomitmen untuk mengadopsi nilai-nilai BerAKHLAK secara menyeluruh. Pelatihan ini dirancang untuk memastikan bahwa perubahan budaya kerja tidak hanya diterima tetapi juga diinternalisasi oleh seluruh pegawai. Dengan demikian, PSDKP berusaha menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan, mendorong inovasi, dan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai BerAKHLAK. Adanya agenda agen perubahan dan konsultasi dengan pihak luar untuk pelatihan budaya kerja bagi pimpinan menunjukkan fleksibilitas dan kesiapan PSDKP dalam mengadopsi perubahan demi peningkatan implementasi BerAKHLAK.

Secara keseluruhan, pemahaman yang mendalam tentang praktik-praktik yang sesuai dengan budaya organisasi sangat penting untuk menjaga integritas dan etika kerja di PSDKP. Meskipun sosialisasi telah dilakukan dengan baik, pelatihan khusus untuk pimpinan dan program agen perubahan yang lebih terstruktur masih dalam tahap perencanaan. Dengan pendekatan yang terencana dan berkesinambungan, serta dukungan dari teknologi dan konsultasi dengan ahli, PSDKP berkomitmen untuk membentuk budaya kerja yang etis, berintegritas, dan sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK



Gambar 4. 6 Agenda Diklat Budaya Kerja bagi Pimpinan

Sumber: Data dari Tim Kerja Manajemen Traansfromasi Ditjen PSDKP



Gambar 4. 7 Agenda Agen Perubahan

Sumber: Data dari Tim Kerja Manajemen Traansfromasi Ditjen PSDKP

7) Kolaboratif

Dalam nilai kolaboratif pada BerAKHLAK menekankan pentingnya kerjasama lintas biro atau unit untuk mencapai tujuan bersama. Dalam teori implementasi budaya organisasi Robbins, nilai ini didukung oleh indikator "Communicate Ethical Expectations". Komunikasi internal menjadi kunci dalam mengkomunikasikan harapan etika kepada pegawai dan memastikan semua pihak dapat berkontribusi dalam membangun budaya kerja.

Kegiatan-kegiatan yang mendukung budaya kerja seperti diskusi ringan, lomba-lomba inovasi personal dan kelompok, serta polling untuk memilih pegawai yang kompeten, merupakan contoh konkret dari upaya PSDKP untuk memperkuat nilai-nilai kolaboratif di antara pegawai. Diskusi informal membantu dalam pembagian tugas ketika organisasi berubah menjadi tim kerja yang bersifat kolaboratif dan lintas bagian. Sementara itu, lomba-lomba inovasi tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kerjasama tim dan meningkatkan kreativitas.

Partisipasi dalam lomba-lomba inovasi kelompok, seperti gugus kembali mutu yang melibatkan seluruh unit PSDKP di Indonesia,

menekankan pentingnya kolaborasi lintas unit dan daerah. Hal ini memperkuat hubungan antarpegawai serta mendorong tim untuk menciptakan solusi inovatif yang bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, polling untuk memilih pegawai yang kompeten dengan beberapa kategori menciptakan rasa kebersamaan dan pengakuan terhadap kontribusi individu dan tim.

Melalui berbagai program dan aktivitas yang mendorong kerjasama, komunikasi, dan inovasi, PSDKP berhasil membangun budaya kerja yang kolaboratif. Implementasi nilai kolaboratif ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, serta memastikan keberhasilan jangka panjang dari program-program budaya kerja yang diterapkan. bahwa semua pegawai dapat berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif.

Dengan ini, PSDKP telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK melalui berbagai program dan kegiatan yang melibatkan seluruh pegawai dan pemangku kepentingan. Meski masih terdapat tantangan, langkah-langkah yang diambil menunjukkan arah yang positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis, kompeten, dan berorientasi pada pelayanan publik.

D. Sintesis Masalah

Dalam penelitian yang sudah dilakukan dengan hasil penelitian yang sudah dijabarkan oleh peneliti sebelumnya, dalam pengimplementasian budaya organisasi di PSDKP masih terdapat kendala yang terjadi. Kendala ini terkait dengan peralihan budaya organisasi yang sedang berlangsung, sehingga menghambat keberlangsungan budaya organisasi di PSDKP. Maka dari itu, pada bagian ini peneliti akan menjelaskan mengenai permasalahan, serta hal-hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Berikut permasalahan yang dapat diidentifikasi oleh peneliti:

No.	Identifikasi Masalah	Inti Permasalahan
1.	Pegawai belum merasa cukup dengan sosialisasi yang dilaksanakan	Meskipun sosialisasi sudah cukup baik dilakukan, tetapi masih ada pegawai yang baru beberapa kali mengikuti sosialisasi, disebabkan oleh kendala waktu.
2.	Tidak adanya mekanisme perlindungan bagi pegawai terkait budaya organisasi/budaya kerja	Tidak terwujudnya mekanisme perlindungan bagi pegawai, sebab kurangnya koordinasi dengan bagian SDM mengenai hal ini.
3.	Belum terwujudnya agen perubahan dan diklat bagi pimpinan mengenai budaya kerja	Terhambatnya agenda ini, karena transformasi budaya dan sosialisasi ke BerAKHLAK belum lama dilaksanakan sebab sebelumnya belum ada kejelasan akan peraturan yang menaungi BerAKHLAK dari KemenpanRB
4.	Kurangnya peran aktif dalam transformasi budaya organisasi	Lambatnya penyesuaian dari budaya kerja lama (PILAR), ke budaya kerja baru (BerAKHLAK)
5.	Kurangnya antusiasme terhadap budaya kerja baru (BerAKHLAK)	Antusiasme yang kurang akan acara-acara terkait budaya organisasi yang diselenggarakan.

Berdasarkan masalah yang telah identifikasi oleh peneliti, berikut didapatkanlah hasil sintesis pemecahan masalah:

No.	Identifikasi Masalah	Desain Sintesis Pemecahan Masalah
1.	Pegawai belum merasa cukup dengan sosialisasi yang dilaksanakan	Menambah variasi sosialisasi terutama bagi pegawainya yang terkendala dengan waktu. Beberapa hal yang dapat dilakukan ialah: 1. Buat buku panduan BerAKHLAK yang dapat dibaca kapan saja oleh pegawai, 2. Tampilan video animasi BerAKHLAK, untuk

		ditampilkan pada televisi pada sudut PSDKP sebagai alat penyiar informasi, 3. Buat dan bagikan <i>newsletter</i> elektronik singkat secara berkala kepada pegawai terkait BerAKHLAK.
2.	Tidak adanya mekanisme perlindungan bagi pegawai terkait budaya organisasi/budaya kerja	Membuat rencana kerja bersama dengan bagian SDM. Agar dapat bersama-sama mengkoordinasikan mekanisme perlindungan bagi pegawai terkait budaya organisasi.
3.	Belum terwujudnya agen perubahan dan diklat bagi pimpinan mengenai budaya kerja	Tetapkan metrik untuk mengukur keberhasilan transformasi budaya dan sampaikan informasi tersebut secara berkala kepada pegawai, sebagai pemacu semangat dalam mendukung percepatan transformasi budaya.
4.	Kurangnya peran aktif dalam transformasi budaya organisasi:	Pegawai diwajibkan hadir program-program budaya organisasi, seperti pelatihan, seminar, atau kegiatan lain yang bertujuan untuk memperkuat budaya BerAKHLAK.
5.	Kurangnya antusiasme terhadap budaya kerja baru (BerAKHLAK)	Menyesuaikan dan membuat acara terkait budaya organisasi agar tidak terlalu kaku dan menarik.