

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penenliti dapat menyimpulkan beberapa point berikut:

1) *Be A Visible Role Model*

Pimpinan sejauh ini dirasa dapat menjadi contoh dalam menerapkan budaya organisasi yang ada di PSDKP. Dapat dilihat dari antusiasme pimpinan mengenai adanya budaya kerja dengan menerapkan program budaya kerja dalam kesehariannya di kantor, serta terjalinnya komunikasi yang baik antara pegawai dengan pimpinan.

2) *Communicate Ethical Expectations*

Komunikasi mengenai adanya harapan etika yang diemban pegawai biasanya dilakukan dengan berdiskusi mengenai jalannya pekerjaan, pengimplementasian program-program budaya kerja dan lomba-lomba yang diadakan serta adanya evaluasi budaya kerja yang dilakukan secara berkala. Selain itu sosialisasi pun telah dilakukan beberapa kali untuk menunjang pemahaman pegawai mengenai BerAKHLAK.

3) *Provide Ethical Training*

Pemahaman secara praktik mengenai budaya kerja yang sedang berjalan dalam lingkup pekerjaan, merupakan salah satu hal penting. Di PSDKP sendiri, untuk menunjang pemahaman pegawai telah dilakukan sosialisasi beberapa kali, serta adanya agenda diklat budaya kerja untuk pimpinan dan pembentukan agen perubahan. Meskipun diklat dan agen perubahan, masih dalam wacana implementasi BerAKHLAK sebab peralihan budaya organisasi masih belum sepenuhnya tuntas.

4) *Visibly Reward Ethical and Punish Unethical Ones*

Dalam memberikan apresiasi pada pegawai, PSDKP melaksanakan program penghargaan dan lomba inovasi. Bentuk apresiasi untuk pegawai yang berprestasi pun bermacam-macam, mulai dari apresiasi

langsung dari pimpinan, kenaikan tunjangan kerja, prioritas dalam pengambilan diklat serta ada pula pemberian kesempatan untuk melakukan *benchmarking*. Sistem pemberian penghargaan pun disesuaikan dengan program atau lomba apa yang sedang diikuti oleh pegawai. Sedangkan untuk sistem pemberian sanksi dikembalikan lagi pada bagain SDM dan peraturan ASN yang berlaku.

5) *Provide Protective Mechanisms*

Mekanisme perlindungan khusus terkait budaya kerja belum ada secara resmi. Pemantauan masih menjadi tanggung jawab Tim Kerja ASN di bagian SDM.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat tantangan dalam implementasi nilai-nilai BerAKHLAK, upaya yang telah dilakukan oleh PSDKP menunjukkan komitmen yang kuat untuk menciptakan budaya kerja yang berintegritas dan beretika tinggi.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dijelaskan, atas penelitian yang telah dilakukan. Implementasi budaya organisasi yang berjalan di PSDKP, sudah cukup baik. Meskipun masih terdapat kekurangan dari bias transformasi budaya. Saran peneliti, PSDKP dapat lebih mendalami kembali mengenai implementasi budaya organisasi, agar memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai urgensi kebutuhan dalam implementasi budaya organisasi. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan:

- 1) Kelompok kerja manajemen transformasi dapat menambahkan variasi sosialisasi terutama untuk pegawainya yang terkendala dengan waktu untuk mengikuti sosialisasi. Beberapa diantaranya: 1) Pembuatan buku panduan BerAKHLAK yang dapat dibaca kapan saja oleh pegawai, 2) Video animasi menarik mengenai BerAKHLAK untuk ditampilkan di televisi pada sudut-sudut PSDKP sebagai penyebar informasi, Buat

dan bagikan *newsletter* elektronik singkat secara berkala kepada pegawai terkait BerAKHLAK.

- 2) Kelompok kerja manajemen transformasi dapat bekerja sama dengan bagian SDM dalam mengkoordinasikan mekanisme perlindungan bagi pegawai terkait budaya organisasi.
- 3) Bagian SDM pada PSDKP dapat menetapkan metrik untuk mengukur keberhasilan transformasi budaya dan sampaikan informasi tersebut secara berkala kepada pegawai, sebagai pemacu semangat dalam mendukung percepatan transformasi budaya.
- 4) Pegawai diwajibkan hadir program-program budaya organisasi, seperti pelatihan, seminar, atau kegiatan lain yang bertujuan untuk memperkuat budaya BerAKHLAK.
- 5) Kelompok kerja manajemen transformasi dapat menyesuaikan dan membuat acara terkait budaya organisasi agar tidak terlalu kaku dan menarik.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Agustino. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Aalfabeta.
- Herdianto, Y. K., & Astiti, D. P. (2016). Bahan Ajar Metode Penelitian Kualitatif. In *Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Udaya*. Denpasar.
- Hoffman, M. L. (1977). Moral Internalization: Current Theory And Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10(C), 85–133. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60355-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60355-X)
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Komaladewi, S. (2022). Strategi Komunikasi Dalam Internalisasi Budaya Organisasi (Studi Kasus Nilai Budaya AKHLAK PT. Telkom Yogyakarta). *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Martin, J. (1992). *Cultures In Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Moleong, J Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Noor, Juliansyah. 2015. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Prenada Group.
- Risda, D., & Nurdiansyah, E. (2023). Pembentukan Karakter Birokrat Indonesia Yang Berakhlak. *Bhineka Tunggal Ika: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan PKn*, 10(1), 115–125. <https://doi.org/10.36706/jbti.v10i1.21074>
- Robbins, S. J. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Roup, M. (2020). Internalisasi nilai-nilai kewargaan melalui pendidikan kewargaan di perguruan tinggi berbasis ormas islam. *Repository.Uinjkt.Ac.Id*. [https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/65668%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/65668/1/MUMIN ROUP\\_SPs.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/65668%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/65668/1/MUMIN%20ROUP_SPs.pdf)
- Rusmiarti, D. A. (2015). Analysis of the Diffusion Innovation and the Development of Work Culture in Bureaucratic Organization. *Jurnal Masyarakat Telematika*

*Dan Informasi, Vol 6(No 2), 85–100.*

- Sarosa, S. (2017). *Penelitian Kualitatif; Dasar- Dasar (2nd Ed.)*. Jakarta: Indeks.
- Setyorini, A. D., Santi, S., & Anggiani, S. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk. *E-Jurnal Akuntansi, 31(2)*, 427. <https://doi.org/10.24843/eja.2021.v31.i02.p13>
- Siagan, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simbolon, S. (2018). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Great Dynamic Indonesia (Doctoral dissertation, Prodi Manajemen).
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tewal, Bernhard; , Adolfini; Pandowo, Merinda; Tawas, Hendra. (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: Patra Media Grafindo.
- Trisno, B. (2019). Internalisasi Budaya Politik Santun Kepada Generasi Muda. *Menara Ekonomi, V(1)*, 1–8.
- Usman. (2012). Konteks Implementasi. PT. Raha Grafinso Persada.
- Wibowo. (2018). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Depok: Rajawali Pers.
- Winarno. (2010). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.

## Pertanyaan

### *a. Be a visible role model*

Pimpinan:

1. Bagaimana Anda menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari Anda?
2. Bagaimana Anda berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?
3. langkah konkret yang pernah Anda lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?

Pegawai:

1. Apakah pimpinan dirasa dapat menjadi contoh yang baik atau menginspirasi bagi pegawai lain dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?
2. Bagaimana pimpinan berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?
3. Bagaimana langkah konkret pimpinan lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?

### *b. Communicate ethical expectations*

1. Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK antar rekan kerja?
2. Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?
3. Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?

### *c. Provide ethical training*

1. Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?
2. Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih etis?
3. Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP memiliki pengetahuan yang cukup mengenai praktik yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan dalam konteks etika kerja yang sesuai dengan berAKHLAK?

### *d. Visibly reward ethical acts and punish unethical ones*

1. Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?
2. Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?
3. Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika, dan bagaimana efektivitas hukuman tersebut dalam mencegah perilaku tidak etis di masa depan?

### *e. Provide protective mechanisms*

1. Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?
2. Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami dilema etika atau situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?
3. Bagaimana Anda melihat peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?

Informan 1

No.	Fokus Penelitian	Hasil Wawancara
1	<i>Be A Visible Model</i> (pimpinan)	<p><b>Pertanyaan:</b> Bagaimana Anda menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari Anda?</p> <p><b>Jawaban:</b> Kalau saya sih, oh iya paling itu Mbak rapat diupayakan 5 menit sebelum rapat itu harus sudah hadir jadi di undangannya sendiri juga ditulis ya, itu masuk ke dalam program budaya kerja kita. 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.</p> <p><b>Pertanyaan:</b> Bagaimana Anda berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?</p> <p><b>Jawaban:</b> Setiap apel atau pada hari senin pagi kami selalu menyisipkan mengenai BerAKHLAK untuk mengingatkan. Integrasi melalui rilis implementasi BerAKHLAK pada agenda resmi Ditjen PSDKP juga.</p> <p><b>Pertanyaan:</b> langkah konkret yang pernah Anda lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p><b>Jawaban:</b> Kebetulan kita ada beberapa program yang linear dengan nilai-nilai BerAKHLAK ini yaa, jadi yaa gitu nanti kita akan kasih penghargaan melalui program tersebut sebagai bentuk apresiasi pegawai yang teladan dan kompeten. Apresiasi kepada pegawai secara langsung dihadapan pegawai lainnya, memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri pegawai yang bersangkutan.</p> <p>Selain itu ngelihat dari kondisi sih memang ya mungkin masih ada beberapa satu dan dua orang yang mungkin terlambat gitu. Kalau begitu mungkin akan dilakukan pendekatan terlebih dahulu oleh atasan atau pembinanya, untuk diskusi. Mungkin itu juga bisa masuk ke penilaian kinerja pegawainya yaa, jadi di kembalikan lagi ke pengelolaan pegawai di bagian SDM.</p>
2	<i>Communicate ethical expectations</i>	<p><b>Pertanyaan:</b> Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?</p> <p><b>Jawaban:</b> Pernah dilakukan sosialisasi kalau untuk BerAKHLAK itu sudah lebih dari dua kali. Ada yang dilakukan di Menpan RB, melalui staff ahli menteri untuk para pejabat eslon 1. Pernah juga ada yang mengadakan dari deputi yang membangun mengenai Berakhlak itu sendiri.</p>

		<p>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.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkup pegawai?</p> <p>Jawaban: Karena BerAKHLAK, sama ya dengan budaya kerja sebelumnya di PSDKP yaitu PILAR. Jadi ya kita anggap mereka kurang lebih sudah dapat melaksanakan BerAKHLAK. Selain itu juga kita ada 14 program budaya kerja yang sebelumnya sudah dilakukan melalui PILAR sekarang akan diselaraskan dengan BerAKHLAK. Jadi diharapkan pegawai dapat melaksanakan program budaya kerja tersebut yaa.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?</p> <p>Jawaban: Mungkin ada di antara mereka, ada saling komunikasi dan diskusi. Ya gitu masih antar pegawai belum ada yang kayak khusus tempat buat konsultasi.</p>
3	<i>Provide ethical training</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP dapat melaksanakan praktik berAKHLAK dengan baik?</p> <p>Jawaban: Jadi 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.</p> <p>Cuman masalahnya agen perubahannya sendiri tuh sekarang kondisinya yang di tingkat KKP enggak paham juga deh gitu sejauh mana gitu loh, sangat disayangkan banget soalnya kalo yang di tingkat KKPnya sendiri ga jalan</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Saya rasa sudah cukup efektif, tetapi karena baru dilakukan beberapa kali serta BerAKHLAK ini juga masih baru sekali ya mba mungkin kita masih memerlukan beberapa sosialisasi lagi.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja di PSDKP?</p> <p>Jawaban: Kebetulan para pimpinan juga emang mendukung banget adanya budaya kerja ini ya, bahkan sebelum ada BerAKHLAK, kita udah</p>



		<p>punya budaya kerja sendiri kan yang namanya PILAR. Jadi yaa adanya budaya kerja udah pasti membantu yaa, apalagi melihat fungsi dari PSDKP sendiri secara teknis yaa, dibutuhkan sekali adanya budaya kerja yang menjadi landasan dalam bekerja agar integritas terjaga.</p>
4	<i>Visibly reward ethical acts and punish unethical ones</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?</p> <p>Jawaban: Tadi kan program-program yang dilakuin untuk apresiasi pegawai kan sudah ada ketentuannya juga sampai akhirnya terpilih lah pegawai atau unit yang mendapat nilai-nilai budaya kerja yang baik. Untuk sanksi mungkin kembali lagi undang-undang dan aturan yang berlaku ya.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika?</p> <p>Jawaban: Kembali kalo ini karena kita pegawai negeri yaa, sudah ada aturannya pula terkait pelanggaran etika, jadi dikembalikan lagi ke bagian SDM. Tapi kalau hanya kekurangan dalam implementasi budaya kerja mungkin atasan yang mungkin biasanya akan memberikan peringatan terlebih dahulu.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?</p> <p>Jawaban: Dalam lingkup yang luas sih kita lakuin 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.</p> <p>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.</p>
5	<i>Provide protective mechanisms</i>	<p>Pertanyaan: Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?</p> <p>Jawaban: Semacam konsul gitu ya mba, kalau sejauh ini sih belum tempat khusus untuk hasl seperti itu yaa. Mungkin kalau kayak gini kita kembaliin lagi ke penilaian kinerja, kalau emang semisalnya ada yang masih terlambat dalam implementasi BerAKHLAK kan itu bisa terlihat juga dari kinerja dia sebagai pegawai.</p>
		<p>Pertanyaan:</p>

		<p>Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: 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". Nah bagaimana si alat ini bisa bekerja pada pegawai kan kita minta tolong di bagian SDM.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Kayak tadi ya yang saya bilang mungkin, kalau semisalnya ada pegawai yang masih kurang kinerja, mungkin akan diberitahukan ke atasannya terlebih dahulu untuk diingatkan kembali dan diskusi terkait permasalahan yang dialami. Kalau untuk lebih lanjutnya mungkin akan dikembalikan ke bagian SDM.</p>

## Informan 2

No.	Fokus Penelitian	Hasil Wawancara
1	<i>Be A Visible Model</i> (pegawai)	<p>Pertanyaan: Apakah pimpinan dirasa dapat menjadi contoh yang baik atau menginspirasi bagi pegawai lain dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Yaa pimpinan dirasa dapat menjadi role model dalam hal budaya kerja. Serta menjadi contoh pula dalam penerapan 14 program budaya kerja yang ada di PSDKP yaa, bagaimana mereka juga bisa menjalankan program budaya kerja ini.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana pimpinan berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?</p> <p>Jawaban: Melalui apel pagi Sekretariat Ditjen PSDKP dan apel besar Ditjen PSDKP, saat rapat pimpinan, saat acara bersama dengan seluruh pegawai</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana langkah konkret pimpinan lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Adanya apresiasi dari pimpinan langsung biasanya, kita juga ada beberapa penghargaan yang jadi salah satu bahan untuk apresiasi pegawai yang kompeten, bisa diprioritaskan untuk ikut diklat juga bagi pegawai yang bersangkutan. Apresiasi sendiri sebenarnya sudah sangat</p>

		<p>cukup, karena jadi merasa bahwa pimpinan juga perhatian kepada kami.</p> <p>Kalau untuk kekurangan dalam implementasi budaya kerja sendiri, mungkin awalnya pimpinan akan mengajak diskusi terlebih dahulu ya.</p>
2	<i>Communicate ethical expectations</i>	<p>Pertanyaan: Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?</p> <p>Jawaban: 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. Ada pula sosialisasi melalui di media sosial seperti instagram dan website PSDKP.</p> <p>Ada evaluasinya juga setiap tahun kalau di Tahun 2021, 2022 dan 2023 itu dilaksanakan setahun sekali tetapi masih menggunakan budaya kerja yang lama yaitu PILAR. Nah setelah mulai bertransformasi ke BerAKHLAK, mulai 2024 ini diagendakan akan dilakukan setiap semester jadi nanti di bulan Juli ada dan di bulan Januari</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkup pegawai?</p> <p>Jawaban: 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.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?</p> <p>Jawaban: Kalau untuk saat ini belum ada kasus seperti itu yaa, mungkin biasanya yang dilakukan hanya diskusi antar pegawai saja. Sebenarnya juga kan budaya kerja BerAKHLAK ini sejalan dengan budaya kerja Ditjen PSDKP sebelumnya, jadi tidak ada masalah atau perubahan signifikan, kecuali logo dan slogan</p>
3	<i>Provide ethical training</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP dapat melaksanakan praktik berAKHLAK dengan baik?</p> <p>Jawaban: Saat ini sedang akan diinternalisasikan lagi budaya kerja BerAKHLAK di lingkup Ditjen PSDKP (rencana Mei 2024) PJ adalah Tim Kerja Manajemen Transformasi dan diikuti rangkaian agenda lainnya seperti</p>

		<p>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 evaluasi implementasi program budaya kerja di lingkup Ditjen PSDKP.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Untuk sosialisasi BerAKHLAK sudah beberapa kali dilaksanakan, Pada saat rilis budaya kerja dari PILAR PSDKP menjadi BerAKHLAK, pemimpin memberi pemahaman keselarasan program budaya kerja PILAR dengan BerAKHLAK. Sedangkan untuk pelatihan berAKHLAK di lingkup Ditjen PSDKP belum pernah dilaksanakan, akan tetapi diagendakan dilaksanakan di tahun 2024.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja di PSDKP?</p> <p>Jawaban: Kalau untuk program budaya kerja BerAKHLAK sendiri ini selaras dengan nilai budaya kerja PILAR yang sudah terlebih dahulu diimplementasikan, dan nilai nilai tersebut juga selaras dengan norma kerja dan norma sosial, teladan dari Pemimpin memegang peranan yang paling penting juga yaa. Jadi sudah pasti diharapkan dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang baik di PSDKP.</p>
	<p><i>Visibly reward ethical acts and punish unethical ones</i></p>	<p>Pertanyaan: Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?</p> <p>Jawaban: Penghargaan berupa apresiasi kepada pegawai secara langsung diberikan dari pimpinan pada saat ada apel bersama atau saat ada silaturahmi bersama gitu disebut namanya dan apa prestasinya, jadi seluruh unit kerja ini tahu, selain itu diberi kesempatan untuk meningkatkan kapasitas pegawai lewat diklat atau <i>benchmark</i>, ada uang dan peralatan yang berguna, implementasi kenaikan tunjangan kerja bagi pegawai dan unit kerja yang memiliki kinerja baik dan masuk kategori zona integritas.</p> <p>Sedangkan untuk hukuman ada pemotongan tunjangan kinerja jika kedisiplinan pegawai kurang baik atau tidak sesuai budaya kerja, serta penurunan pangkat jika pegawai melakukan pelanggaran etika yang berat. Selain itu penghargaan dan hukuman ditetapkan dengan merujuk kepada ketentuan yang telah ditetapkan, dimana ketentuan tersebut sudah terlebih dahulu disosialisasikan kepada pegawai.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika?</p>

		<p>Jawaban:</p> <p>Awalnya mungkin informasi mengenai pelanggaran ini akan diinput terlebih dahulu di aplikasi LAPOR, setelah itu baru ditindak lanjuti sesuai dengan mekanisme penanganan pelanggaran etika ASN yang akan di dilaksanakan oleh bagian SDM. Setelah itu akan diekskalasi ke inspektorat jika memang di butuhkan, tetapi jika masih bisa diselesaikan secara internal hanya akan diurus oleh PSDKP saja.</p> <p>Contohnya 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.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Penilaian berdasarkan penghitungan kinerja bagi pegawai dan unit kerja yang memiliki kinerja baik dan masuk kategori zona integritas, ataupun mengikuti ketentuan dari lomba dan program yang berlangsung pada saat itu dengan penghargaan dalam bentuk apresiasi, uang, benda.</p>
5	<i>Provide protective mechanisms</i>	<p>Pertanyaan:</p> <p>Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Belum ada mekanisme perlindungan atau konsultan yang dikhususkan untuk BerAKHLAK terkait budaya kerja. Kalau 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.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami dilema etika atau situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Mungkin belum bisa saya jawab ya karena memang belum pernah ada dan sekarang ditanyakan yaa, karena ditanyakan nanti bisa jadi masukan untuk tim kerja manajemen transformasi nanti supaya diadakan untuk PSDKP. Mekanisme perlindungan untuk implementasi berakhlak dan kami sendiri juga belum ada gambaran nih perlindungannya seperti apa dan apakah memang ada retensi dari daya kerja berat kah kami juga belum tahu.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban:</p>

		Di PSDKP sendiri ada 5 unit kerja, pertama sekretaris ini ngurusin dukungan manajemen kemudian ada 4 unit kerja teknis. Ada direktorat pengendalian lokasi Armada, kapal pengawas, senjata, ABK dan pengawasan sumberdaya kelautan kawasan sumber perikanan sama yang menangani kasus-kasus penanganan pelanggaran sanksi administratif, sanksi pidana semua ada di situ. Nah kelima pimpinan di sini karakternya berbeda-beda.
--	--	---

Informan 3

No.	Fokus Penelitian	Hasil Wawancara
1	<i>Be A Visible Model</i> (pegawai)	<p>Pertanyaan: Apakah pimpinan dirasa dapat menjadi contoh yang baik atau menginspirasi bagi pegawai lain dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Yaa tentu bisa, apalagi 40% dari internalisasi budaya kerja itu sendiri yaa berakar dari pimpinannya. Untuk sekarang pimpinan kita selalu menggaungkan mengenai budaya kerja yaa, bahkan sebelum adanya BerAKHLAK kita sudah memiliki budaya sendiri yang namanya PILAR.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana pimpinan berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?</p> <p>Jawaban: Setiap tahun ya kita ada rapat pimpinan, nah disitu evaluasi kinerja kita dan mengingatkan selalu untuk menjaga nama baik PSDKP. Nahh disini bisa dilihat ya peran pimpinan dalam mengawasi kinerja pegawai dan budaya kerjanya. Meskipun tidak secara langsung mengatakan mengenai BerAKHLAK, tetapi beliau menyebutkan nilai-nilai yang ada dalam BerAKHLAK secara tidak langsung.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana langkah konkret pimpinan lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Tentunya akan diberikan apresiasi oleh pimpinan bagi pegawai yang mendapat penghargaan, pemberian plakat, serta prioritas dalam mengikuti diklat. Balik lagi yaa kalo memang masih ada kekurangan mungkin akan di diskusikan terlebih dahulu, kalau memang masih belum bisa baru akan di lanjutkan ke bagian SDM.</p>
2	<i>Communicate ethical expectations</i>	<p>Pertanyaan: Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?</p> <p>Jawaban: Sebetulnya kita ada dua cara komunikasi ya, ada sosialisasi dan internalisasi. Untuk sekarang kami berusaha menginternalisasi</p>

		<p>BerAKHLAK ke pegawai dengan beberapa cara, pemberian slogan, penempatan logo BerAKHLAK dalam setiap poster, dan banner. Harapannya sih tanpa diawasi mereka juga masih tetap menerapkan BerAKHLAK itu sendiri ya. Kalau sosialisasi sudah pernah kita lakukan beberapa kali sih mba.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkup pegawai?</p> <p>Jawaban: Mungkin kalo ini lebih ke diskusi antar pegawai saja sih mba.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?</p> <p>Jawaban: Kalau ketidakpahaman soal nilai-nilai BerAKHLAK sejauh ini belum ada yaa, mungkin lebih ke impementasinya. Yaa ini balik lagi ke internalisasi budaya yaa mba yang kami harus kuatkan.</p>
3	<i>Provide ethical training</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP dapat melaksanakan praktik berAKHLAK dengan baik?</p> <p>Jawaban: 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. Sebenarnya kita juga ada agenda untuk diklat para pimpinan terkait budaya kerja, mungkin kita akan undang motivator untuk bicara mengenai nilai-nilai. Sedangkan untuk level staff kita berikan intel-intel sebagai agen perubahan, kita tempatkan dan bentuk orang-orang terbaik untuk membantu dalam perubahan.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Sosialisasi BerAKHLAK sendiri biasanya yaa diselipkan setiap ada acara-acara, jadi lebih efisien dan ga memakan biaya yang banyak, BerAKHLAK sendiri juga kan masih tergolong baru yaa. Jadi yaa masih bisa di perbanyak lagi untuk sosialisasinya.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja di PSDKP?</p> <p>Jawaban: Melihat fungsi dari PSDKP sendiri yaa, diharapkan dengan adanya budaya kerja para pegawai tetap berintegritas dan kompeten dalam</p>

		menjalankan tugasnya meskipun tidak ada yang mengawasi, terutama para pegawai teknis yang bekerja di kapal dan tengah lautan.
	<i>Visibly reward ethical acts and punish unethical ones</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?</p> <p>Jawaban: Kebetulan salah satunya yaa dalam bentuk lomba inovasi yaa salah satu sistem penghargaan. Kita ada 14 UPT dan 5 unit kerja di seluruh indonesia untuk PSDKP. Jadi yaa tiap tahun mereka yang menang lomba inovasi, akan diboyong ke jakarta untuk memperlihatkan inovasinya kepada para pimpinan disini yaa. Itu juga menjadi salah satu bentuk penghargaan, dalam hal apresiasi secara emosional ya. Ada pula survei pegawai yang paling berkontribusi disetiap unit, namanya 'sobat kapter PILAR' di PSDKP.</p> <p>Untuk sanksi sendiri kita masih mengacu pada Undang-Undang ASN yaa.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika?</p> <p>Jawaban: Itu di diskusikan kembali ke bagian SDM dan disesuaikan saja dengan Undang-Undang ASN yang berlaku.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?</p> <p>Jawaban: Karena tadi bentuk apresiasi atau penghargaannya yaa dalam bentuk lomba dan program seperti itu, jadi ya mengikuti ketentuan lomba tersebut saja untuk siapa yang berhak dapat penghargaan, kalau untuk 'sobat kapter PILAR' yang tadi karena kita melakukan survei jadi ya dilihat siapa yang terpilih menjadi pegawai terbaik.</p>
5	<i>Provide protective mechanisms</i>	<p>Pertanyaan: Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?</p> <p>Jawaban: Iya untuk ngomongin budaya-budaya secara khusus kita belum ada ya. Mungkin itu keranah bagian SDM yaa, ada di reembang PSDKP untuk konsultasi terkait pekerjaan. Mungkin kalau nanti akan dibuat khusus untuk mekanisme perlindungan mengenai budaya kerja, kemungkinan tetap diarahkan kesana juga.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami dilema etika atau situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Menurut saya yaa untuk membangun budaya kerja yang utuh, mungkin kita bisa gunakan lingkungan sebagai mekanisme perlindungan. Kan</p>



		ada yaa sanksi sosial, mungkin itu juga bisa jadi salah satu hal yang membuat pegawai berpegang teguh pada budaya kerjanya.
		<p>Pertanyaan: Bagaimana peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Kalau untuk sekarang mungkin akan diajak diskusi terlebih dahulu yaa, jika memang ada kasus-kasus mengenai budaya kerja ini.</p>

Informan 4

No.	Fokus Penelitian	Hasil Wawancara
1	<i>Be A Visible Model</i> (pegawai)	<p>Pertanyaan: Apakah pimpinan dirasa dapat menjadi contoh yang baik atau menginspirasi bagi pegawai lain dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: 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.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana pimpinan berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?</p> <p>Jawaban: Pada saat apel di hari senin atau kalo di UPT ada yang setiap hari apel jadi yaa pimpinan selalu menyipkan terkait BerAKHLAK pada saat apel.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana langkah konkret pimpinan lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Pimpinan sendiri kalau memang ada pegawai yang berprestasi yaa mereka tentunya akan memberikan apresiasi secara langsung, biasanya akan diumumkan juga prestasi pegawai tersebut pada saat biar semua tau apa prestasi si pegawai ini. Kalau untuk sanksi kita kembalikan ke hukuman disiplin yang berlaku yaa, biasanya itu sudah jadi urusan bagianSDM.</p>
2	<i>Communicate ethical expectations</i>	<p>Pertanyaan: Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?</p> <p>Jawaban: 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 sendiro masih belum ada kejelasan peraturan yaa baru ada Surat Edaran saja dari KemenpanRB. Ada juga di setiap platform sosial media, banner, poster, paparan, juga kita selalu sisipkan logo</p>

		<p>BerAKHLAK. Selain itu karena kita ada yang namanya pembangunan zona integritas di instansi pemerintah untuk unit pelayanan, pada lembar kerja evaluasinya juga kita dihimbau untuk menerapkan BerAKHLAK, jadi kemungkinan besar mereka sudah memahami BerAKHLAK ini yaa karena termasuk kedalam zona integritas.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkup pegawai?</p> <p>Jawaban: Kalo 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.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?</p> <p>Jawaban: Kalo bingung awalnya udah pasti, apalagi banyak yang belum terlalu mengenal akronim dari BerAKHLAK apalagi teman-teman kapal di bagian teknis. Tapi kita informasikan terus-menerus setiap apel selalu di sosialisasikan, jadi mereka juga bisa jadi lebih paham.</p>
3	<i>Provide ethical training</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP dapat melaksanakan praktik berAKHLAK dengan baik?</p> <p>Jawaban: Ada lembar kerja evaluasi budaya kerja, kita laksanakan beberapa kali untuk budaya kerja sebelumnya PILAR.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Saya kira sih semua pegawai ditjen PSDKP sudah mengerti dan tersosialisasikan dengan baik ya. Apalagi hampir semua unit kerja teknis itu sudah WBK(wilayah bebas korupsi), 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.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja di PSDKP?</p> <p>Jawaban: Berperan besar yaa, apalagi kan ini memang himbauan dari pimpinan sejak lama sebelum ada BerAKHLAK, kita udah tau gimana efektifnya punya budaya kerja sendiri. Sekarang yaa kita hanya transisi saja dari budaya kerja yang sebelumnya ke BerAKHLAK, sebenarnya juga</p>

		budaya PILAR yang dulu juga cukup linear yaa dengan BerAKHLAK nilai-nilainya.
	<i>Visibly reward ethical acts and punish unethical ones</i>	<p>Pertanyaan: Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?</p> <p>Jawaban: Salah satu bentuk penghargaan yang terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK yaa, kita dulu ada namanya 'sobat kapten PILAR' dimana kita memberikan penghargaan kepada pegawai dengan dibagi menjadi 3 katagori yaitu kerja cerdas, kerja keras, dan kerja ikhlas. Jadi program ini dijalankan oleh tiap UPT di seluruh Indonesia yaa sebagai bentuk apresiasi pegawai-pegawai yang kompeten. Biasanya ini dilakukan 1 bulan sekali, sekarang karena sedang bertransisi ke BerAKHLAK maka hanya dilakukan 3 bulan sekali saja. Baru setelah satu tahun maka akan di tandingkan per UPT, untuk menentuka 'kapten PILAR of the year'</p> <p>Sedangkan kalau pelanggaran itu biasanya ya diserahkan kembali ke bagian SDM ya, sudah ada ketentuannya juga.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika?</p> <p>Jawaban: Karena PNS juga agak terikat dengan berbagai aturannya yaa, jadi kalau sanksi kedisiplinan dilihat juga dari aturan yang berlaku.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?</p> <p>Jawaban: Ini sudah ada mekanisme dan ketentuannya sendiri mba, tergantung program atau lomba apa yang sedang dijalani oleh pegawai. Kita ada penghargaan yang dibuat oleh masing-masing UPT, adapun yang diusung oleh PSDKP.</p>
5	<i>Provide protective mechanisms</i>	<p>Pertanyaan: Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?</p> <p>Jawaban: Kita ada tim budaya kerja, setiap UPT itu ada perwakilannya. Kalo di pusat itu sebagai komite, terus pelaksananya di UPT lain, ada sekretariatnya, fasilitator 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.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami dilema etika atau situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p>

		Jawaban: Penting mba, ini juga kan secara langsung sudah disiapkan oleh tim budaya kerja yaa.
		Pertanyaan: Bagaimana peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?  Jawaban: Kalau dari pimpinan ya mungkin diskusi dengan tim budaya kerja ya mengenai hal ini.

Informan 5

No.	Fokus Penelitian	Hasil Wawancara
1	<i>Be A Visible Model</i> (pegawai)	<p>Pertanyaan: Apakah pimpinan dirasa dapat menjadi contoh yang baik atau menginspirasi bagi pegawai lain dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Iya pimpinan sejauh ini bisa menjadi contoh dalam budaya kerja ini, karena pimpinan juga menjadi acuan yaa dalam pegawai mengimplementasikan budaya kerja.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana pimpinan berkomunikasi secara langsung kepada rekan kerja tentang pentingnya nilai-nilai BerAKHLAK dalam menjalankan tugas-tugas ASN?</p> <p>Jawaban: Pimpinan biasanya bicarakan mengenai budaya kerja atau BerAKHLAK ya di apel waktu pagi-pagi dan diskusi juga dengan pegawai.</p> <p>Pertanyaan: Bagaimana langkah konkret pimpinan lakukan untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang menunjukkan perilaku etis sesuai dengan nilai-nilai BerAKHLAK, serta sebaliknya jika mereka masih ada kekurangan dalam penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban: Pimpinan beri apresiasi ke pegawai berprestasi, sedangkan kalau masalah kekurangan dalam penerapan biasanya pimpinan diskusikan kembali mengenai permasalahannya apa dengan yang bersangkutan.</p>
2	<i>Communicate ethical expectations</i>	<p>Pertanyaan: Apa langkah-langkah konkret yang diambil untuk memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK dipahami oleh semua pegawai?</p> <p>Jawaban: Kalau waktu itu saya pernah ikut sosialisasi sekali, lingkupnya yaa dari PSDKP dan mengundang narasumber dari lain. Lain dari itu ada juga program budaya kerja dan lomba-lomba yang mendukung terlaksananya budaya kerja.</p>
		<p>Pertanyaan: Bagaimana cara mengkomunikasikan harapan etika dari adanya nilai-nilai BerAKHLAK dalam lingkup pegawai?</p>

		<p>Jawaban:</p> <p>Komunikasi antar pegawai mba kalau saya pribadi saling mengingatkan.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana tindakan jika ditemukan adanya kebingungan atau ketidakpahaman terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada pegawai?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk saya sendiri kalau memang bingung dalam pengimplementasiannya saya biasanya baca-baca sendiri buat cari tahu lebih.</p>
3	<i>Provide ethical training</i>	<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana memastikan bahwa pegawai di Biro PSDKP dapat melaksanakan praktik berAKHLAK dengan baik?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Seharusnya ada survey gitu ya biar bisa liat permasalahannya dimana, tapi sejauh ini dari pengalaman saya belum ada kalau untuk BerAKHLAK mungkin karena masih transformasi juga kali ya dari budaya sebelumnya.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana penilaian anda mengenai efektivitas pelatihan/ sosialisasi yang telah diberikan kepada terkait dengan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Sosialisasinya karena baru saya ikuti sekali, jadi menurut saya masih bisa diperbanyak dan diperbaiki lagi sosialisasinya</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana Anda melihat peran BerAKHLAK dalam menciptakan lingkungan kerja di PSDKP?</p> <p>Jawaban:</p> <p>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 menyesuakannya dengan budaya yang baru ini.</p>
	<i>Visibly reward ethical acts and punish unethical ones</i>	<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana sistem penghargaan dan sanksi di Biro PSDKP untuk mendorong perilaku BerAKHLAK di antara pegawai?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Untuk penghargaan mungkin diserahkan ke masing-masing UPT. Salah satunya waktu itu masih pake budaya kerja yang dulu, itu ada pemilihan pegawai terbaik, yang pilih ya teman-teman pegawai. Kita juga kan ada pelayanan langsung ke Masyarakat, nah itu ada penghargaannya juga. Kalau sanksi mungkin agak sedikit lebih rahasia jadi saya kurang tau.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran etika?</p>

		<p>Jawaban:</p> <p>Kalau untuk sanksi sendiri ini agak rahasia mungkin ya , saya kurang tau juga sebenarnya karena emang ga dipublish terus-menerus.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana proses penilaian dilakukan untuk menentukan siapa yang layak menerima penghargaan tersebut?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Menentukannya ya dasarnya dari kinerja pegawai, disiplin, capainnya apa, penilaian pimpinan dan pegawai lainnya. Sedangkan untuk mekanisme pengharagaan pelayanan masyarakat, itu ada survei kepuasan pelayanan masyarakat.</p>
5	<i>Provide protective mechanisms</i>	<p>Pertanyaan:</p> <p>Adakah mekanisme perlindungan bagi ASN dalam konteks implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Biro PSDKP, seperti pengawas atau konsultan etika?</p> <p>Jawaban:</p> <p>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.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana pendapat Anda tentang pentingnya memiliki mekanisme perlindungan yang jelas dan mudah diakses bagi ASN yang mengalami dilema etika atau situasi sulit terkait dengan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Kalau itu memang dijadikan suatu keharusan dari pimpinan dan aturan mengenai ini jelas, berarti harus ditekankan kembali. Kalo dari saya pribadi sebenarnya mungkin kita bisa mawas diri aja, karena setau saya disini memang belum ada konsultan terkait etika budaya kerja.</p>
		<p>Pertanyaan:</p> <p>Bagaimana peran pimpinan dan atasan dalam memastikan mekanisme perlindungan yang efektif bagi ASN yang menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK?</p> <p>Jawaban:</p> <p>Saya kurang tahu ya, tapi atasan sendiri memang selalu menghimbau mengenai budaya kerja PSDKP.</p>