



Artikel

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

Ismail Nurdin<sup>1</sup>; Nadrah Izahari<sup>2</sup>; Muhammad Tanzil Aziz Rahimallah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Institut Pemerintahan Dalam Negeri

\* ismailnurdin@ipdn.ac.id

### Abstrak

Sikap dan perilaku yang dijunjukkan oleh pemerintah dalam hal ini pegawai pemerintah merupakan cerminan budaya kerja pegawai. Oleh karena itu pemahaman terhadap budaya kerja yang kuat merupakan salah satu unsur yang mampu membantu pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan konsep, kedudukan hukum, penerapan dan evaluasi penerapan budaya kerja di Indonesia. Metode yang digunakan adalah *systematic literatur review* dengan merujuk pada berbagai hasil penelitian baik itu yang berasal dari jurnal dan dokumen-dokumen karya ilmiah lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja di Indonesia termanifestasikan dalam peraturan perundang-undangan mulai dari UUD 1945 sebagai konstitusi, Undang-Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan yang paling akhir adalah Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN. *Core Values* ASN yaitu BerAKHLAK (BerAKHLAK adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sedangkan *employer branding* yaitu "Bangga Melayani Bangsa". Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya kerja secara tekstual disimpulkan sebagai integritas dan profesionalisme, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Ketepatan dan kecepatan, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yaitu mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional. Dalam pelaksanaannya penguatan nilai-nilai budaya kerja di Indonesia belum maksimal dan masih hanya sebatas branding dan simbol namun belum memberikan dampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan bebas korupsi di Indonesia

**Kata Kunci:** Budaya Kerja; BerAKHLAK, Pelayanan Publik.

### Abstract

The attitude and behavior shown by the government, in this case government employees, is a reflection of the employee's work culture. Therefore, an understanding of a strong work culture is one of the elements that can assist employees in providing quality public services. This study aims to reveal the concept, legal position, application and evaluation of the application of work culture in Indonesia. The method used is a systematic literature review with reference to various research results both from journals and other scientific work documents. The results of the study show that the application of work culture in Indonesia is manifested in laws and regulations starting from the UUD 1945 as the constitution, Law No. 5/2014 concerning State Civil Apparatus and the most recent is the Circular of the Minister of PANRB Number 20/2021 concerning Implementation of Core Values and ASN Employer Branding. ASN's Core Values are BerAKHLAK (BerAKHLAK is Service Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative) while the employer branding is "Proud to Serve the Nation". From this research it can be seen that work culture

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

is textually concluded as integrity and professionalism, which is consistent in words and deeds and experts in their fields. Accuracy and speed, namely the certainty of time, quantity, quality and financial required. The principle that should be used as a guideline is the sooner the better. The service principle that must be developed in an institution is excellent service based on speed and accuracy. Togetherness and group dynamics, which encourages the way it works is not individual and the center of power is not in one hand. Rationality and emotional intelligence, namely the balance between intellectual and emotional intelligence. In its implementation, strengthening the values of work culture in Indonesia has not been maximized and is still only limited to branding and symbols but has not had an impact on improving the quality of service and being free of corruption in Indonesia

Keywords: Work Culture; BerAKHLAK, Public Service.

### 1. Pendahuluan

Perbaikan kualitas pelayanan publik menjadi hal yang paling dibutuhkan dan dinantikan oleh masyarakat, hal ini tentunya perlu mendapat prioritas utama dari pemerintah karena hal ini telah menimbulkan permasalahan dalam masyarakat. Harapannya, bahwa pemerintah mampu menunjukkan pelayanan publik secara optimal sekaligus menepis citra negatif tentang pemerintah selama ini yang bekerja tidak profesional dan tidak mengutamakan kepentingan masyarakat. Pemerintah dianggap tidak bisa menghindari situasi untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik. Padahal semakin baik kualitas pelayanan publik, maka semakin tumbuh dan kuat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan sebaliknya, semakin buruk kualitas pelayanan yang diterima masyarakat maka semakin hilang kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Hubungan sebab akibat tersebut mulai terlihat pada saat pegawai melaksanakan pekerjaannya yang ditampilkan sebagai sikap dan perilaku dalam bekerja yang merupakan budaya kerja pegawai. Pemerintah harus dapat menciptakan kondisi keseimbangan antara tuntutan aktual masyarakat dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut agar tujuannya keberadaan pemerintah sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai. Tujuan itu hanya dapat dicapai bilamana pegawai dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang baik.

Sikap dan perilaku yang dijunjukkan oleh pemerintah dalam hal ini pegawai pemerintah merupakan cerminan budaya kerja pegawai. Oleh karena itu pemahaman terhadap budaya kerja yang kuat merupakan salah satu unsur yang mampu membantu pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Meski telah jamak dikenal, namun budaya kerja acap kali tidak dipahami sebagai nilai-nilai penunjang keberhasilan sebuah organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta. Seperti disebutkan oleh Supriyadi dan Guno (2006), keberhasilan kerja sejatinya berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku menjadi kebiasaan yang dilakukan.

Dalam menyikapi perubahan lingkungan strategis yang serba cepat, perlu adanya tata kelola pemerintahan yang dinamis, responsif, efektif, dan efisien demi mewujudkan pelayanan publik yang prima. Tentunya pada era ini, Aparatur Sipil Negara turut mengambil peran sebagai agen perubahan, yang akan membawa birokrasi di Indonesia menjadi lebih baik. Dalam organisasi pemerintahan ASN memiliki peran dan fungsi yang cukup penting yaitu sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud atau diraih dengan baik dan terarah bila peran ASN lemah namun tujuan organisasi birokrasi menjadi mudah terwujud apabila peran ASN kuat, unggul, cerdas, inovatif, kreatif dan berdaya guna.

Berdasarkan gambaran tersebut maka dapat diketahui bahwa budaya kerja dalam hal ini hal-hal yang berkaitan dengan sikap dan perilaku pegawai pemerintah menjadi hal kunci dalam

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pemerintahan. Oleh karena itu kajian berkaitan dengan budaya kerja pada sektor publik menjadi sebuah fenomena yang sangat menarik dan penting untuk menjadi bahan kajian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan konsep dan penerapan budaya kerja sektor publik di Indonesia

### **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literatur review. Yakni sebuah sintesis dari studi literatur yang bersifat sistematis, jelas, menyeluruh, dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi melalui pengumpulan data-data yang sudah ada dengan metode pencarian yang eksplisit dan melibatkan proses telaah kritis dalam pemilihan studi. Tujuan dari metode ini adalah untuk membantu peneliti lebih memahami latar belakang dari literature review yang menjadi subyek topik yang dicari serta memahami kenapa dan bagaimana hasil dari literature review tersebut sehingga dapat menjadi acuan untuk literatur baru (Paul & Barari, 2022) (Ricky & Rahimallah, 2022)

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **3.1. Konsep Budaya Kerja Sektor Publik**

##### **3.1.1. Definisi**

Budaya Kerja secara harfiahnya terdiri dari dua kata yaitu budaya dan kerja, kata budaya berasal dari bahasa sanksekerta "budhayah", bentuk jamak dari budhi yang artinya 'akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental'. Budi daya berarti memberdayakan budi sebagaimana alam bahasa inggris dikenal culture yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa (value), karsa (creativity) dan karya-karyanya (performance).

Menurut Koentjaraningrat (2002) Budaya diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Dari pengertian tersebut budaya mengandung makna Sebagai berikut: 1) Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa dan karya; 2) Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku; 3) Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu; dan 4) Dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, baik sosial maupun lingkungan non-sosial.

Budaya Kerja sebagai refleksi dari kata "budaya" dan "kerja" dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI No.25/KEP/M.PAN/4/2002 diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Proses pembentukan sikap dan perilaku itu diarahkan kepada terciptanya aparatur negara yang profesional, bermoral yang memiliki persepsi yang tepat terhadap pekerjaan, sehingga prestasi kerja merupakan aktualisasi jati dirinya. Lebih lanjut dalam Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI No.25/KEP/M.PAN/4/2002 dijelaskan bahwa budaya kerja merupakan pedoman dan mekanisme dalam melaksanakan dan memantau Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara pada lingkungan instansi/lembaga masing-masing, untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparaturnya secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

Triguno (1997:3) mendefinisikan budaya kerja organisasi sebagai sebuah perilaku pengelolaan administrasi sebuah organisasi yang menghasilkan pengembangan, proses produksi barang serta jasa pelayanan yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis, memuaskan dan bermanfaat. Sedangkan dalam Pengembangan Budaya Kerja dalam Perspektif Islam, Muchsin (2017) Budaya Kerja merupakan pola tingkah laku dan nilai-nilai yang disepakati karyawan dalam bekerja, misalnya perilaku dalam menjalankan tugas, karier, promosi, reward dan sebagainya.

Disini lain untuk lebih menguatkan pemahaman tentang pemahaman budaya kerja maka perlu menyandingkan pemahaman terkait hubungan budaya kerja dengan budaya organisasi. Menurut Brahmasari (2004:12) budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan aplikasi dari budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha atau perusahaan. Keduanya sering digunakan untuk maksud yang sama secara bergantian. Marcoulides dan Heck dalam Brahmasari (2004:16) mengatakan, budaya organisasi dapat digunakan sebagai konsep dalam mengukur kesesuaian tujuan organisasi, strategi organisasi, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa adanya validitas dan reliabilitas sebagai alat ukur dari aspek kritis budaya organisasi, maka pernyataan tentang dampak budaya pada kinerja akan terus berdasarkan pada spekulasi, observasi personal dan studi kasus.

Mangkunegara (2005:113) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan akan nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang merupakan pedoman perilaku bagi anggota organisasi dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun integrasi internal. Glaser dalam Koesmono (2005:9) Mengatakan bahwa budaya organisasional seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Organisasi dapat disatukan dengan pola-pola dari kepercayaan, symbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu.

Luthans (2006: 124) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal karena itu perlu diajarkan kepada anggota organisasi. F. Druicker dalam Tika (2006:4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai alat untuk menyelesaikan masalah eksternal maupun internal yang dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskannya kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah dalam organisasi.

Robbins (2006: 721) memaknai budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi disini dimaknai sebagai ciri khusus dari suatu organisasi yang mempunyai kekuatan untuk mengatur anggota-anggota organisasi tersebut.

Berdasarkan gambaran teori tersebut, maka budaya kerja secara tekstual dapat disimpulkan sebagai Integritas dan profesionalisme, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Ketepatan dan kecepatan, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas, kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yaitu mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional.

### **3.1.2. Tujuan dan Manfaat Budaya Kerja Sektor Publik**

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

---

Tujuan utama Budaya kerja adalah untuk mengubah sikap dan perilaku aparatur agar bisa meningkatkan produktifitasnya dalam menghadapi berbagai masalah yang akan datang (Fernandez, 2006). Hasil penelitian Hartman dan Hayden (2005), menjelaskan bahwa unsur utama keberhasilan masa depan bisnis ada pada unsur manusia yang dibentuk dari budaya kerja positif.

Dalam meraih tujuan organisasi, budaya kerja memiliki peranan yang sangat penting seperti layaknya mata rantai, yang saling terkait dari satu kegiatan ke kegiatan yang lain. Kekuatan rantai yang saling terpaat ini tergantung kepada rangkaian terlemah pada proses individual.

Tujuan diadakannya budaya kerja dan pengembangan yang diselenggarakan perusahaan terhadap pegawai dikarenakan organisasi menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja pegawai sehingga dapat sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2015), tujuan dilakukan program budaya kerja dan pengembangan adalah untuk kepentingan pegawai dan organisasi. Beberapa kepentingan yang dapat diperoleh dari penerapan budaya kerja untuk pegawai antara lain:

- a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai.
- b) Meningkatkan moral pegawai. Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c) Memperbaiki kemampuan karyawan. Program budaya kerja dan pengembangan dapat meminimalkan ketidakpuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
- e) Peningkatan karier pegawai. Peluang ini menjadi besar karena keterampilan dan keahlian mendukung untuk bekerja lebih baik.
- f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

Adapun kepentingan untuk organisasi yaitu:

- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- b) Dengan budaya kerja dan pengembangan diharapkan pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
- c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan.
- d) Memperkuat komitmen pegawai.

Organisasi yang gagal menyediakan budaya kerja dan pengembangan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar untuk mencari perusahaan lain yang menyediakan budaya kerja dan pengembangan untuk kemajuan karier mereka. Dengan tujuan dilaksanakannya budaya kerja dan pengembangan ini menggambarkan bahwa peranan program ini sangat penting bagi perkembangan pegawai dan perusahaan itu sendiri.

Penerapan budaya kerja juga memiliki banyak manfaat. Budaya kerja bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Biasanya budaya kerja merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Sedangkan pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Pengembangan lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan perusahaan jangka panjang.

Menurut Sastradipoera (2016), manfaat program budaya kerja bagi suatu perusahaan/organisasi sangat penting untuk:

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

---

- 1) Pegawai Baru. Pegawai baru tersebut belum mempunyai kemampuan sesuai dengan persyaratan yang dilakukan, oleh karena itu diperlukan budaya kerja dengan tujuan agar dapat memberikan kemampuan pada pegawai tersebut.
- 2) Perubahan Teknologi. Perubahan teknologi akan mengubah suasana kerja dalam organisasi. Artinya akan ada suatu pekerjaan yang mengharuskan penguasaan teknologi baru. Hal ini akan mempengaruhi susunan pegawai suatu organisasi/perusahaan disebabkan tidak adanya pegawai yang menguasai teknologi baru tersebut, dengan demikian diperlukan budaya kerja.
- 3) Mutasi. Pendidikan dan budaya kerja diperlukan jika ada mutasi dalam artian dipindahtugaskan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya (bukan hanya pindah tempat untuk menduduki jabatan baru, melainkan belum cukup bekal untuk menduduki jabatan baru tersebut). Mutasi penting dilakukan karena mutasi akan menghilangkan kejenuhan atau kebosanan bagi pegawai. Dengan adanya mutasi, maka pegawai akan memiliki banyak kemampuan dan keahlian sekaligus memberikan suasana baru bagi kerja pegawai.
- 4) Promosi. Dalam rangka promosi diperlukan pendidikan dan budaya kerja tambahan, karena biasanya kemampuan seseorang yang akan dipromosi untuk menduduki posisi jabatan tertentu masih belum cukup. Dengan adanya promosi, maka pegawai berlomba-lomba untuk berbuat yang terbaik agar memperoleh promosi dari pimpinan. Agar organisasi berkembang maka organisasi/perusahaan harus melakukan promosi.

### 3.1.3. Indikator Budaya Kerja Budaya Kerja Sektor Publik

Hasil penelitian Apriyanti (2008) menyebutkan enam faktor yang memengaruhi budaya kerja yakni:

- a) tanggung jawab,
- b) inovasi,
- c) orientasi pada hasil,
- d) pengetahuan,
- e) sistem kerja, dan
- f) motivasi.

Sedangkan hasil penelitian Barkow (2002) menyebutkan beberapa faktor yang dapat memengaruhi budaya kerja seperti:

- a) kemampuan dalam beradaptasi,
- b) integrasi sosial,
- c) moral,
- d) persepsi terhadap kerja
- e) kecerdasan intelektual dan emosional.

Profesor Emil P. Bolongaita (2019) dari Asian Institute of Management menyatakan, pada masa globalisasi pemerintah harus dapat mengakomodasi antara pengalaman pemerintah dalam manajemen dengan pengalaman pengelolaan bisnis, yang meletakkan masyarakat sebagai pelanggan (customer). Kombinasi upaya pengelolaan seperti tersebut mendorong ide yang disebut Total Quality Governance (TQG) dengan beberapa prinsip sebagai berikut:

1. Mempertemukan tuntutan masyarakat dan kemampuan pemerintahan;
2. Mengaktualisasikan misi lebih penting dari pada mengatur;
3. Fokus kerja pada hasil/keluaran (barang/jasa) bukan masukan;
4. Mengutamakan kerja partisipatif/gotong-royong;
5. Mekanisme kerja yang berorientasi pada pasar
6. Upaya kualitas lebih banyak mencegah daripada memperbaiki/mengobati;
7. Melakukan kerjasama, koordinasi dan kemitraan

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

---

Suradiana dan Muhi (2019) menjelaskan tentang budaya kerja sebagai anggapan yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh kelompok dan bagaimana kelompok tersebut merasakan, berpikirdan beraksi serta berperilaku terhadap lingkungan yang beraneka ragam. Sedangkan dimensi budaya kerja sektor publik meliputi:

- a) inovasi dan pengembangan resiko yaitu sejauhmana pegawai didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko;
- b) perhatian kepada hal yang rinci, yaitu sejauhmana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian yang rinci dan detail;
- c) orientasi hasil, yaitu sejauhmana manajemen fokus pada hasil;
- d) orientasi orang, yaitu sejauhmana keputusan atau kebijakan memperhitungkan efeknya terhadap orang-orang dalam organisasi.

Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara telah merumuskan 17 perilaku persepsi, sikap dan carakerja sebagai indikator peningkatan budaya kerja yaitu perilaku-perilaku yang dianggap perlu ditingkatkan untuk peningkatan fungsi pelayanan aparatur negara baik kepada masyarakat, maupun ke dalam instansi sendiri dan antar instansi pemerintah). Ke-17 perilaku tersebut adalah:

1. Komitmen terhadap visi, misi, organisasi, tujaun dan konsistensinya dalam pelaksanaan kebijakan negara serta peraturan perundangan yang berlaku.
2. Wewenang dan tanggung jawab.
3. Keikhlasan dan kejujuran.
4. Integritas dan profesionalisme.
5. Kreativitas dan kepekaan sensitivitas) terhadap lingkungan tugas.
6. Kepemimpinan dan keteladanan.
7. Kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi.
8. Ketepatan keakurasian) dan kecepatan.
9. Rasionalitas dan emosi.
10. Keteguhan dan ketegasan.
11. Disiplin dan keteraturan bekerja.
12. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/menganai konflik.
13. Dedikasi dan loyalitas.
14. Semangat dan motivasi.
15. Ketekunan dan kesabaran.
16. Keadilan dan keterbukaan.
17. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakantugas/pekerjaannya.

Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara Sebagai penyempurnaan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04/1991 Tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja, dikeluarkan Keputusan Kementerian PAN No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, antara lain memuat:

- (1) kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur,
- (2) nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara,
- (3) penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara, dan
- (4) sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara.

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

Sedangkan pendapat Susanto dan Aisyah (2010) menjelaskan bahwa indikator budaya kerja yaitu:

- 1) Kreatif,
- 2) Ketekunan,
- 3) Kerjasama,
- 4) Integritas,
- 5) Rasionalitas.

Berdasarkan uraian tersebut maka secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator utama yang mempengaruhi budaya kerja pada sektor publik adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Indikator utama budaya kerja

### 3.2. Implementasi Budaya Kerja Sektor Publik di Indonesia

Nilai-nilai Budaya Kerja Yang Melekat Pada Kebijakan Budaya kerja di samping dipengaruhi oleh nilai-nilai yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dalam pelaksanaannya dipengaruhi pula oleh nilai yang melekat dalam kebijakan sebagai dasar dalam pelaksanaan tugas aparatur. Beberapa peraturan perundang-undangan yang memuat nilai-nilai budaya kerja antara lain:

#### 3.2.1. Undang-Undang Dasar 1945

Dalam UUD 1945 terdapat rumusan mengenai landasan falsafah Negara Republik Indonesia yang disebut Pancasila, yang merupakan nilai-nilai yang hakiki, termanifestasikan dalam simbol-simbol kehidupan bangsa, menandai realitas sosial masyarakat bangsa di seluruh wilayah negara, menjadi nilai pemersatu kehidupannya sebagai bangsa, serta sebagai pandangan hidup bangsa dan falsafah negara atau falsafah dalam bernegara. Penempatan falsafah negara tersebut dalam konstitusi negara mengimperasikan bahwa keseluruhan sistem dan proses penyelenggaraan negara dan pembangunan bangsa harus didasarkan, mengacu, dan diarahkan pada perwujudan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Konsep dan praktek penyelenggaraan negara, tidak boleh meninggalkan nilai-nilai yang terkandung dalam falsafah negara yang sekaligus menjadi dasar NKRI. Sebaliknya, ia berkewajiban untuk mewujudkannya; dalam arti seluruh dan setiap unsur penyelenggara negara, aparatur pemerintahan negara dan masyarakat bangsa secara individual ataupun institusional, harus menjadikan nilai-nilai Pancasila sebagai "pedoman perilaku dalam berpikir dan bertindak" dalam rangka kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Keutuhan nilai Pancasila harus dijaga sehingga merupakan cara pandang yang bulat; maksudnya, kelima sila dari Pancasila itu harus dipandang dan diaplikasikan secara utuh, sebagai kesatuan nilai yang tidak terpisahkan satu sama lain; sila yang satu tidak boleh terlepas dari sila yang lain.



## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

### **3.2.2. TAP MPR No. VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa Memberi Dasar Bagi Pengejawantahan Etika Dalam Proses Kehidupan Berbangsa dan Bernegara.**

TAP tersebut menjelaskan bahwa etika dalam kehidupan berbangsa merupakan satu wahana dalam rangka kelancaran penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara dimana dengan adanya etika yang dipahami dan menjadi dasar pola perilaku dalam berbangsa dan bernegara akan mengarah pada satu tatanan kenegaraan yang stabil, karena persepsi akan perilaku yang diharapkan oleh masing-masing individu sebagai warga negara dapat teramalkan dengan baik. Pokok-pokok etika dalam kehidupan berbangsa mengedepankan kejujuran, amanah, keteladanan, sportivitas, disiplin, etos kerja, kemandirian, sikap toleransi, rasa malu, tanggung jawab, menjaga kehormatan serta martabat diri sebagai warga negara. Etika kehidupan berbangsa ini meliputi etika sosial dan budaya, etika politik dan pemerintahan, etika ekonomi dan bisnis, etika penegakan hukum, etika keilmuan, dan etika lingkungan.

### **3.2.3. TAP MPR No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme**

MPR RI berketetapan untuk memfungsikan secara proporsional dan benar Lembaga Tinggi Negara, dan Lembaga Kepresidenan, sehingga penyelenggaraan Negara berlangsung sesuai dengan UUD 1945. Dalam kaitan ini, penyelenggara negara pada lembaga-lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif harus melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik dan bertanggung jawab kepada masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk menjalankan fungsi dan tugasnya tersebut, penyelenggara negara harus jujur, adil, terbuka, dan terpercaya, serta mampu membebaskan diri dari pretek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

### **3.2.4. UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme**

Dikeluarkannya UU ini bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas penyelenggaraan Negara/Pemerintahan, Setiap penyelenggara negara berhak untuk:

- (1) menerima gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
- (2) menggunakan hak jawab terhadap setiap teguran, tindakan dari atasannya, ancaman hukuman, dan kritik masyarakat;
- (3) menyampaikan pendapat di muka umum secara bertanggung jawab sesuai dengan wewenangnya; dan
- (4) mendapatkan hak-hak lain sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

Disamping hak-hak tersebut di atas, setiap penyelenggara negara berkewajiban untuk:

- (1) mengucapkan sumpah atau janji sesuai dengan agamanya sebelum memangku jabatannya;
  - (2) bersedia diperiksa kekayaannya sebelum, selama dan setelah menjabat;
  - (3) melaporkan dan mengumumkan kekayaannya sebelum dan setelah menjabat;
  - (4) tidak melakukan perbuatan korupsi, kolusi, dan nepotisme;
  - (5) melaksanakan tugas tanpa membedakan suku, agama, ras, dan golongan;
  - (6) melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab dan tidak melakukan perbuatan tercela, tanpa pamrih baik untuk kepentingan pribadi, keluarga, kroni, maupun kelompok, dan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk apa pun yang bertentangan dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku; dan
  - (7) bersedia menjadi saksi dalam perkara korupsi, kolusi dan nepotisme serta dalam perkara lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.
- Hubungan antar penyelenggara negara dilaksanakan dengan mentaati norma-norma

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

kelembagaan, kesopanan, kesusilaan, dan etika berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

### **3.2.5. UU No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas UU No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, serta UU No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi**

Di samping telah dikeluarkan undang-undang tentang pemberantasan tindak pidana korupsi sebagaimana tersebut di atas, selanjutnya dikeluarkan UU No. 30 tahun 2002 tentang komisi pemberantasan tindak pidana korupsi. Undang-Undang tersebut mengatur antara lain tugas, wewenang dan kewajiban Komisi Pemberantasan Korupsi, dalam rangka penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

### **3.2.6. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta PP No. 42/2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil**

PP No. 30 Tahun 1980 mengatur mengenai kewajiban dan larangan bagi PNS. Sedangkan PP No. 42 Tahun 2004 menjelaskan bahwa Jiwa Korps Pegawai Negeri Sipil adalah rasa kesatuan dan persatuan, kebersamaan, kerjasama, tanggungjawab, dedikasi, disiplin, kreativitas, kebanggaan dan rasa memiliki organisasi Pegawai Negeri Sipil dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Sedangkan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan Pegawai Negeri Sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari.

### **3.2.7. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara**

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas Negara, pemerintahan, dan pembangunan. Dalam kedudukan dan tugas tersebut, Pegawai Negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk menjamin netralitas, Pegawai Negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Setiap pegawai negeri wajib mentaati segala peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab. Dalam rangka lebih meningkatkan pembinaan, keutuhan, dan kekompakan serta dalam rangka usaha menjamin kesetiaan, dan ketaatan penuh seluruh Pegawai Negeri Sipil terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, perlu dipupuk dan dikembangkan jiwa korps yang bulat di kalangan Pegawai Negeri Sipil.

### **3.2.8. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04 Tahun 1991 Tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja**

Pedoman tersebut memuat:

- (1) Rencana Operasional Program Budaya Kerja;
- (2) Budaya Kerja dan Keberhasilan Administrasi Pemerintahan;
- (3) Kegiatan Pimpinan Departemen/Lembaga/ Kantor/Unit dalam rangka Budaya Kerja;
- (4) Peranan Fasilitator;
- (5) Petunjuk Pembentukan Kelompok Budaya Kerja; dan
- (6) Alat dan Teknik untuk Kelompok Budaya Kerja.

Dalam Pedoman pemsarakatan Budaya Kerja disebutkan mengenai Falsafah Budaya Kerja: Budaya kerja merupakan sikap hidup yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang telah menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

kehidupan suatu kelompok masyarakat/ organisasi, yang kemudian tercermin dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja". Arti Budaya Kerja aparatur adalah pengelolaan administrasi pemerintah yang mencakup pengembangan, perencanaan; produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan bermanfaat. Produktivitas budaya kerja adalah sikap mental yang selalu mencari perbaikan atau penyempurnaan apa yang telah dicapai, dengan menerapkan teori-teori dan metodametoda baru serta yakin akan kemajuan umat manusia.

### **3.2.9. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara**

Sebagai penyempurnaan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04/1991 Tentang Pedoman Pemasaryakatan Budaya Kerja, dikeluarkan Keputusan Kementerian PAN No. 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, antara lain memuat:

- (1) kebijakan pengembangan budaya kerja aparatur,
- (2) nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara,
- (3) penerapan nilai-nilai budaya kerja aparatur negara, dan
- (4) sosialisasi pengembangan budaya kerja aparatur negara.

### **3.2.10. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/ KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik**

Pelaksanaan budaya kerja berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan publik karena pelayanan publik pada hakekatnya adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan publik, Kementerian PAN mengeluarkan pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik. Pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik, antara lain memuat asas dan prinsip pelayanan publik.

### **3.2.11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja**

Budaya kerja dapat dipahami sebagai sebuah keterkaitan unsur-unsur penting dalam organisasi yang dijalankan oleh para pegawai. Budaya kerja bukanlah sebuah unsur yang berdiri sendiri. Unsur-unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya Organisasi. Budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menjadi acuan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan atau cita-cita organisasi.
- 2) Budaya Kerja (Culture set). Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi, budaya kerja dipahami sebagai Culture set. Secara sederhana budaya kerja diartikan sebagai cara pandang seseorang dalam memberi makna terhadap "kerja"
- 3) Nilai-nilai Organisasi. Nilai-nilai organisasi merupakan dasar acuan dan motor penggerak motivasi, sikap dan tindakan. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai organisasi harus dikembangkan atau sejalan dengan visi dan misi organisasi
- 4) Etos Kerja. Etos kerja dibentuk oleh nilai budaya kerja. Etos kerja adalah suatu paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diwujudkan secara nyata berupa perilaku khas kerja mereka. Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya perilaku kerja yang diinginkan.
- 5) Pola Pikir (Mind set). Dalam Grand Design Reformasi Birokrasi pola pikir dipahami sebagai Mind set. Pola pikir adalah kerangka mental yang membangun sebuah makna tertentu, yang menentukan pandangan, sikap dan perilaku seseorang

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

Adapun prinsip dasar dalam membentuk budaya kerja terdiri dari:

- a) Budaya kerja diturunkan dari budaya organisasi.
- b) Budaya kerja merupakan hasil dari proses internalisasi nilai-nilai organisasi yang diekspresikan dalam perilaku kerja sehari-hari.
- c) Budaya kerja merupakan sikap mental yang dikembangkan untuk selalu mencari perbaikan, penyempurnaan dan/atau peningkatan terhadap apa yang telah dicapai.
- d) Budaya kerja dikembangkan antara lain dengan mempertimbangkan ajaran-ajaran agama, konstitusi (peraturan perundang-undangan), kondisi sosial dan budaya setempat.
- e) Perubahan budaya kerja harus berjalan secara terencana, terstruktur, komprehensif dan berkelanjutan.
- f) Budaya kerja ditanamkan atau diubah melalui perubahan nilai-nilai organisasi.

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

Dijelaskan bahwa ada tiga tantangan yang dihadapi para ASN. Tantangan pertama yaitu *technology disruption*, dimana kita harus menghadapi perubahan dari *traditional industry* ke *industry 4.0*. Kedua yaitu *millennials disruption*. Total *millennials* akan mencapai 70% dari total populasi di tahun 2030. Kita harus siap dihadapkan pada teknologi canggih untuk memenuhi kebutuhan *millennials* sehingga persepsi terhadap ASN bisa terwujud dengan baik. Tantangan yang ketiga yaitu *pandemic disruption*. Pandemi yang terjadi saat ini mengharuskan kita untuk bisa bekerja dan melakukan segala sesuatu di berbagai macam tempat sehingga diperlukan akselerasi transformasi digital.

Oleh karena itu pemerintah menerbitkan Core Values ASN yaitu BerAKHLAK (BerAKHLAK adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sedangkan *employer branding* yaitu "Bangga Melayani Bangsa". Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN resmi diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 27 Juli 2021.

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia



Gambar 2: Core Values dan Employer Branding ASN

### 3.3. Dampak Implementasi Kebijakan Budaya Kerja Sektor Publik di Indonesia

Pada dasarnya tidak banyak metode yang berlaku secara umum yang bisa dilakukan untuk mengetahui bagaimana dampak dan efektivitas penerapan budaya kerja dalam skala nasional. Kalaupun ada sifatnya parsial atau berdasarkan instansi/lembaga atau secara personal. Misalnya dapat dilihat melalui Survey Kepuasan Masyarakat, Pengukuran Indeks Profesionalisme ASN pada lembaga atau instansi ataupun melalui penilaian sasaran kerja pegawai (SKP) yang dilakukan secara personal.

Namun ada beberapa hasil penilaian atau survey yang bisa kita liat untuk mengetahui gambaran penerapan budaya kerja walaupun hasilnya tidak merujuk pada kinerja pegawai secara langsung seperti indeks korupsi misalnya. Berdasarkan laporan IPK oleh Transparency International, Indonesia menempati peringkat ke-110 dari total 180 negara di dunia pada 2022. Adapun, skor 0 artinya negara bersangkutan sangat rawan korupsi. Sedangkan, jika mendapat skor 100, negara bersangkutan bebas dari kasus korupsi. Atas data tersebut, dengan kata lain kita layak menyebut bahwa Indonesia sebagai negara korup.



## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

Gambar 3. Indeks Persepsi Korupsi Indonesia  
Sumber: Transparency International

Selain itu kita bisa juga melihat data indeks pembangunan manusia /Human Development Index (HDI). raihan IPM nasional pada tahun 2022 kembali mengalami peningkatan ke angka 72,91. Raihan ini meningkat 0,62 poin atau sebesar 0,86 persen dibandingkan tahun sebelumnya.

Perkembangan IPM di Indonesia terus menunjukkan tren positif dalam kurun waktu 2010 hingga tahun 2022. Adapun selama periode tersebut, IPM nasional rata-rata meningkat sebesar 0,77 persen per tahun.



Gambar 4. Indeks Pembangunan Indonesia Tahun 2010-2022  
Sumber: BPS

Adapun peningkatan IPM pada tahun 2022 terjadi pada seluruh dimensi, terutama pada dimensi umur panjang dan hidup sehat serta standar hidup layak. Untuk dimensi umur panjang dan hidup sehat, ada kenaikan angka harapan hidup pada bayi yang lahir pada tahun 2022 menjadi 71,85 tahun. Bila dibandingkan dengan tahun 2021, kenaikan angka harapan hidup pada tahun 2022 naik 0,28 tahun.

Sementara itu pada dimensi pengetahuan, harapan lama sekolah penduduk berumur 7 tahun mengalami peningkatan 0,02 tahun dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Adapun angkanya pada tahun 2022 ialah sebesar 13,10 tahun. Di sisi lain, rata-rata lama sekolah untuk penduduk berumur 25 tahun ke atas meningkat 0,15 tahun menjadi 8,69 tahun pada 2022 dari yang sebelumnya sebesar 8,54 tahun pada 2021.

Kemudian untuk dimensi standar hidup layak diukur berdasarkan rata-rata pengeluaran riil per kapita yang disesuaikan. Terjadi peningkatan rata-rata pengeluaran riil per kapita menjadi Rp323 ribu (2,90 persen) dibandingkan tahun sebelumnya.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan maka makalah ini dapat menyimpulkan dua hal, yaitu:

1. Budaya kerja secara tekstual dapat disimpulkan sebagai integritas dan profesionalisme, yaitu konsisten dalam kata dan perbuatan serta ahli dalam bidangnya. Ketepatan dan kecepatan, yaitu adanya kepastian waktu, kuantitas,

## Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia

kualitas dan finansial yang dibutuhkan. Prinsip yang harus dijadikan sebagai pedoman adalah semakin cepat semakin baik. Prinsip pelayanan yang harus dikembangkan dalam suatu institusi adalah pelayanan prima yang berbasis kecepatan dan ketepatan. Kebersamaan dan dinamika kelompok, yaitu mendorong agar cara kerjanya tidak bersifat individual dan pusat kekuasaan tidak pada satu tangan. Rasionalitas dan kecerdasan emosi, yaitu keseimbangan antara kecerdasan intelektual dan emosional.

2. Pelaksanaan dan implementasi budaya kerja pada sektor publik di Indonesia dapat dilihat pada penerapan kebijakan-kebijakan yang dilegalkan melalui berbagai peraturan perundang-undangan. Kondisi kontemporer kebijakan terkait dengan budaya kerja sektor publik khususnya ASN di Indonesia dapat dilihat pada Core Values ASN yaitu BerAKHLAK (BerAKHLAK adalah Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sedangkan employer branding yaitu "Bangga Melayani Bangsa". Namun efektivitas penerapan budaya kerja cenderung belum maksimal

### Referensi

#### Buku/Jurnal

1. Apriyanti, I. (2008). Work Culture Among Agro-entrepreneurs (Doctoral dissertation, Universiti Putra Malaysia).
2. Barkow, B. (2002). Factors of Group Work Culture Which Influence the Safety.
3. Bolongaita, E. P. (2019). Total Quality Governance (TQG): A New Model for Government-Citizen Relations. In *Governance Innovations in the Asia-Pacific Region* (pp. 103-112). Routledge.
4. Brahmasari Ida Ayu (2004) Pengaruh Variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok penerbitan Pers Jawa pos, Disertasi Universitas Airlangga Surabaya.
5. Fernandez, R. 2006. Women, Work, and Culture. CEPR dan NBER. halaman 1-38.
6. Hartman, Phyllis G, Hayden, Jhon T. 2005. Creating a Positive Work Culture. SHRM White Paper, page 11-29
7. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI No.25/KEP/M.PAN/4/2002
8. Koentjaraningrat.(2002). Pengantar Ilmu Antropologi. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
9. Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
10. Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung
11. Mukhsin, M. (2017). Kepemimpinan Islami, Budaya Kerja Islam dan Produktivitas Kerja Karyawan. Syiar Iqtishadi: Journal of Islamic Economics, Finance and Banking, 1(2).
12. Nawawi, Hadari. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kelima,. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
13. Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how?. *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099-1115.
14. Ricky, R., & Rahimallah, M. T. A. (2022). KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK: HOLISTIKASI DAN AKSELERASI GOOD GOVERNANCE. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 12(2), 62-75.
15. Robbins, Stephen P.(2006). Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
16. Sastradipoera, K. (2016). Pengembangan dan Pelatihan Suatu Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia . Bandung: Kappa-Sigma.
17. Supriyadi, Gering & Tri Guno. 2006. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jogjakarta: Graha Kita

## **Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia**

---

18. Suradinata, E., & Muhi, A. H. (2019). PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RSUD DR. R. SOEDJONO SELONG, KABUPATEN LOMBOK TIMUR. PAPANUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik, 2(3), 118-128.
19. Susanto, H., & Aisyah, N. (2010). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Jurnal Magistra, 74(1).
20. Tika, P. (2006). Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. PT Bumi Aksara. Jakarta

### **Peraturan Perundang-Undangan**

21. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/KEP/ M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Aparatur Negara
22. Keputusan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/ KEP/ M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
23. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 04 Tahun 1991 Tentang Pedoman Pemasarakatan Budaya Kerja
24. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI No.25/KEP/M.PAN/4/2002
25. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja
26. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta PP No. 42/2004 tentang Pembinaan Jiwa Koprs dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil
27. Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN
28. TAP MPR No. VI/MPR/2001 tentang Etika Kehidupan Berbangsa Memberi Dasar Bagi Pengejawantahan Etika Dalam Proses Kehidupan Berbangsa dan Bernegara.
29. TAP MPR No. XIIMPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme
30. Undang-Undang Dasar 1945
31. UU No. 20 Tahun 2001 tentang Perubahan atas UU No. 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, serta UU No. 30 Tahun 2002 tentang Komisi Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi
32. UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme
33. UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara