

## **Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara**

**Oleh:**

**<sup>1</sup>Ghea Arnanda; <sup>2</sup>Oktarizka Reviandani**

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

Email: [oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id](mailto:oktarizka.r.adneg@upnjatim.ac.id)

### **Abstrak**

Permasalahan mengenai kurangnya kolaborasi, inovasi, dan ego antar bidang yang dapat menghambat produktivitas kinerja ASN. Pemerintah Provinsi Jawa Timur berupaya menyelenggarakan reformasi birokrasi salah satunya untuk mewujudkan pemerintahan akuntabel dan berorientasi pada perubahan perilaku bekerja sehari-hari yang efektif dengan menciptakan nilai budaya kerja yang mengakar kuat serta memastikan ASN mematuhi nilai-nilai tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana implementasi *core values* ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah dilaksanakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan adalah pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, studi pustaka dan dokumen resmi instansi terkait. Hasil penelitian berdasarkan ketujuh nilai budaya kerja BerAKHLAK yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ketujuh nilai budaya kerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur terlaksana dengan baik seperti yang diharapkan dan mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai ASN. Dibuktikan dengan memberikan layanan sesuai maklumat, mematuhi ideologi Pancasila, *Sharing Knowledge*, kolaboratif ASN Belajar, inovasi yang mendukung pelaksanaan tugas yaitu aplikasi BerAKHLAK, Si Mas Baik, SuKMA e-Jatim. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja Gemespul, Bu Tatik, *paperless* dan pembangunan zona integritas bebas korupsi.

**Kata Kunci:** Implementasi; Kebijakan; Pemutakhiran Data Mandiri; PNS

---

### **Abstract**

Problems regarding the lack of collaboration, innovation, and ego between fields that can hinder the productivity of ASN performance. The East Java Provincial Government seeks to carry out bureaucratic reforms, one of which is to create an accountable government and is oriented towards changing effective daily work behavior by creating deep-rooted work culture values and ensuring that ASN complies with these values. This study aims to analyze the extent to which the implementation of ASN BerAKHLAK core values in the Bureau of Organization of the Regional Secretariat of East Java Province has been implemented. This research uses a qualitative and descriptive approach. The data analysis techniques used were data collection, data condensation, data presentation, and conclusion drawing. Data collected through interviews, observation, documentation, literature study and official documents of related agencies. The results of the research are based on the seven values of BerAKHLAK work culture, namely Service-Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative. The results showed that the implementation of the seven work culture values at the Bureau of Organization of the Regional Secretariat of East Java Province was carried out well as expected and was able to increase the productivity of ASN employee performance. Proven by providing services according to edicts, complying with the ideology of Pancasila, *Sharing Knowledge*, collaborative ASN Learning, innovations that support the implementation of tasks, namely the BerAKHLAK application, SI MAS BAIK, SuKMA e-Jatim. In addition, creating a GEMESPUL work environment, BU TATIK, *paperless* and the development of a corruption-free integrity zone

**Keywords:** Implementation; Policy; Self-Updating Data; Civil servants

---

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara yang telah mengalami reformasi birokrasi atau perubahan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi birokrasi adalah sebuah upaya pembaharuan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan dikarenakan sistem penyelenggaraan negara sebelumnya dianggap belum berjalan dengan baik sehingga diperlukan penataan kembali. Reformasi Birokrasi juga mencakup area perubahan seperti Organisasi, Manajemen Perubahan, Manajemen SDM, Akuntabilitas dan Tata Laksana. Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk memperbaiki kinerja, pola pikir (*mind set*), dan budaya kerja (*culture set*) pegawai menjadi lebih baik dalam unit kerja yang dibangun. Upaya dalam manajemen perubahan juga dipengaruhi aspek perubahan pada sumber daya manusia (*people*) (Mastrya, 2017). Diperlukan waktu, dedikasi, kepemimpinan, kedisiplinan dan upaya yang tinggi untuk melakukan perubahan tersebut.

Menghadapi era disrupsi dan perkembangan teknologi yang semakin maju sehingga menghasilkan inovasi di berbagai bidang, kemajuan ini memberikan manfaat jika dapat dinikmati oleh berbagai pihak. Perubahan sistem kerja membuat tuntutan kerja yang lebih cepat, cerdas, tulus serta lebih tangkas. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jatim No. 39 Tahun 2021 tentang Budaya Kerja yang Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif menerangkan bahwa dalam membangun unit kerja yang berhasil membutuhkan nilai-nilai yang didasarkan pada prinsip moral dan etika yang mencakup aturan, nilai kinerja produktif yang berasal dari kemajuan IPTEK, dan nilai sosial budaya kebiasaan positif yang terkait. Nilai tersebut membentuk keyakinan dan tertanam dalam perilaku pegawai dalam menjalani bekerja sehari-hari. Sehingga, ketika nilai-nilai tersebut sudah menjadi sebuah kebiasaan yang mengakar maka kebiasaan tersebut disebut budaya. Dalam hal ini, budaya kerja berhubungan erat dengan kualitas, cara berperilaku, kebiasaan dan praktik yang positif menggambarkan sebuah organisasinya.

Salah satu upaya yang harus dibangun untuk mendukung pekerjaan lebih mudah dan nyaman adalah budaya kerja. Budaya kerja pada suatu organisasi perlu diciptakan dan dibutuhkan guna perkembangan organisasi dimasa yang akan datang dan berkelanjutan yang tentunya tantangannya jauh lebih besar, sehingga organisasi perlu menumbuhkan kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang nyaman. Organisasi dengan budaya kerja yang tertanam kuat akan mendapat hasil yang lebih baik.

Dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Pasal 4 tentang Aparatur Sipil Negara tertuang 15 nilai-nilai dasar, namun dalam pengimplementasiannya tersebut dinilai terlalu panjang jumlahnya yang dapat menyebabkan kompleksitas dalam penerapannya. Oleh sebab itu pada saat dilakukannya evaluasi, pegawai ASN merasa kesulitan untuk menginternalisasikan dan mengingat semua nilai dasar yang harus mereka patuhi ke dalam perilaku sehari-hari, sehingga diperlukan sebuah mekanisme yang efektif untuk menciptakan sebuah nilai-nilai yang mengakar kuat serta memastikan pegawai ASN mematuhi semua nilai dasar tersebut.

Mengacu pada Undang-Undang tersebut, pada tanggal 27 Juli Tahun 2021 Presiden Jokowi meluncurkan sebuah *core values* ASN BerAKHLAK untuk percepatan transformasi ASN di seluruh Indonesia. BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai budaya BerAKHLAK ini merupakan inti dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana nilai dasar ASN yang awalnya berjumlah 15 nilai tersebut dikerucutkan menjadi tujuh nilai yaitu BerAKHLAK untuk mudah dihafalkan secara harfiah. BerAKHLAK mulai digaungkan menjadi nilai dasar budaya kerja ASN, sehingga masih perlu beberapa langkah untuk menginternalisasikan seperti yang tertuang pada Surat Edaran MenPANRB No. 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara yaitu “Bangga Melayani Bangsa” guna menjadi sebuah fondasi atau pedoman budaya kerja ASN yang tertanam kuat, profesional dan menguasai IPTEK.

Berdasarkan Penelitian terdahulu yang diperoleh dari (Purwanto, 2020) yang membahas tentang analisis kinerja aparatur sipil negara pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Jawa Barat menunjukkan belum optimalnya penerapan budaya kerja dikarenakan kurangnya pemahaman mengenai esensi dan manfaat budaya kerja, serta terdapat masalah yang terjadi seperti ego antar bidang yakni setiap pegawai ASN mengikuti pembagian tugas yang ada dan kurangnya kerja sama yang menghambat terwujudnya sinergi dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Penelitian lain dari (Fadla *et al.*, 2023) menunjukkan bahwa penerapan nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal pelaksanaan yang belum optimal dalam hal nilai akuntabel, kompeten, dan kolaboratif.

Terlepas dari permasalahan tersebut, implementasi Core Values BerAKHLAK merupakan parameter yang sangat penting dalam transformasi sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam mendukung pemerintah untuk mencapai kinerja yang baik dan *sustainable*. Sejak diterbitkannya Surat Edaran Gubernur Nomor 800/1456/031.2/2022 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Provinsi Jawa Timur langsung menerapkan *core values* ASN BerAKHLAK untuk seluruh ASN Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Adapun prestasi budaya BerAKHLAK yang diraih oleh Pemerintah Provinsi Jawa Timur yaitu sebagai Provinsi terbaik dalam mengimplementasikan BerAKHLAK dan ASN Culture Fest 2021. Pada tahun 2022 untuk pertama kalinya Kementrian PANRB melakukan survei pemetaan budaya kerja ASN hasilnya yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Timur mendapatkan nilai 61,2% cukup sehat dengan kategori B, dimana nilai ini merupakan lebih tinggi dari nilai rata-rata nasional yaitu 60,9% cukup sehat dengan kategori B, namun mendapat nilai rendah dalam nilai adaptif 44,7% tidak sehat pada kategori C.

Dalam rangka penguatan budaya kerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur telah mencanangkan peningkatan sosialisasi internalisasi budaya kerja *core values* ASN BerAKHLAK sebagai bentuk agen perubahan dengan kerja rajin

dan cerdas, menjaga kedisiplinan dan menaati aturan, jujur dan bertanggung jawab, serta kolaborasi untuk mewujudkan pemerintahan berkelas dunia (*world class government*). Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana implementasi budaya kerja *core values* berdasarkan ketujuh nilai ASN BerAKHLAK yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, sesuai dengan buku panduan perilaku BerAKHLAK.

### **METODE PENELITIAN**

Menurut Sudaryono (2021) memahami fenomena secara utuh dalam konteks sosialnya yang alamiah, dalam hal ini penelitian kualitatif sangat mengutamakan interaksi yang erat antara peneliti dengan fenomena yang dipelajari. Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian deskriptif kualitatif. Fokus utama penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana implementasi nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK dalam perilaku pegawai sehari-hari dalam bekerja. Dalam penelitian ini, akan dilakukan analisis untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam dan spesifik tentang topik yang diteliti. Lokasi penelitian ini terletak pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur yang berada di Kecamatan Bubutan, Kota Surabaya. Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pengumpulan data dari beberapa metode meliputi wawancara bersama pegawai Biro Organisasi, dokumentasi, pengamatan secara langsung pada situasi, kondisi, serta perilaku sebenarnya. Adapun peneliti menggunakan data sekunder mengacu pada informasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber seperti studi pustaka, kebijakan dan peraturan terkait, buku pedoman panduan perilaku BerAKHLAK, dokumen resmi yang berasal dari instansi pemerintah terkait. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data model interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang meliputi proses pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sejak dilaunchingnya *core values* ASN BerAKHLAK oleh Presiden RI pada tanggal 27 Juli 2021, Pemerintah Provinsi Jawa Timur langsung menerapkan *core values* ASN BerAKHLAK untuk seluruh ASN Pemerintah Provinsi Jawa Timur dibuktikan dengan dikeluarkannya Surat Edaran Gubernur Jawa Timur No. 800/1456/031.2/2022 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Dalam upaya internalisasi *Core Values* ASN BerAKHLAK, Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur melakukan berbagai cara untuk mensosialisasikan dan mengaplikasikan budaya kerja nilai-nilai inti ASN BerAKHLAK.

Adapun internalisasi *core values* ASN BerAKHLAK yang telah dilakukan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, diantaranya:

1. Membuat video panduan perilaku *core values* ASN BerAKHLAK Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan melakukan internalisasi dalam bentuk penggunaan logo BerAKHLAK pada konten media sosial, twibbon, bahan paparan, pembuatan PIN,

Banner dan X-Banner, internalisasi dengan metode tersebut bertujuan agar informasi dan penjelasan core value BerAKHLAK secara bertahap disampaikan setiap hari agar kalimat afirmasi dan panduan perilaku beserta contohnya dapat dipahami secara bertahap;

2. Membuat Buku panduan contoh perilaku core values ASN BerAKHLAK, sebagai sarana internalisasi nilai-nilai dasar ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang memuat nilai-nilai dasar pegawai, panduan perilaku, contoh perilaku, serta hal-hal apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan;
3. Mengadakan kegiatan cerdas cermat ASN BerAKHLAK, kegiatan yang diikuti berbagai ASN dari Perangkat Daerah Kab/Kota Prov. Jawa Timur yang diselenggarakan setiap tahunnya;
4. Mengadakan pameran virtual ASN BerKHLAK, dengan mengikuti kegiatan ASN Culture Fest guna mendorong citra positif ASN dan instansi pemerintah terhadap masyarakat serta meningkatkan pengetahuan mengenai internalisasi dan implementasi BerAKHLAK yang diselenggarakan rutin setiap tahunnya.

#### **Internalisasi Core Values ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur**

Biro Organisasi mendukung tanggung jawab dan tugas Asisten Administrasi Umum dengan membantu persiapan dan koordinasi perumusan kebijakan daerah, mengatur pelaksanaan tugas perangkat daerah, serta mengawasi dan menilai pelaksanaan kebijakan daerah sebagaimana ditetapkan dalam Perda Provinsi Jawa Timur No. 4 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah yang ditindaklanjuti dengan Pergub Jawa Timur No. 108 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Biro Organisasi terdiri dari tiga bagian yaitu bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, dan bagian Tata Laksana. Bagian-bagian tersebut memungkinkan pegawai ASN untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan kompetensinya.

Mengacu pada Surat Edaran Gubernur Jawa Timur Nomor 800/1456/031.2/2022 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Biro Organisasi sudah melakukan internalisasi *core values* ASN BerAKHLAK dengan beberapa cara, Bentuk implementasi penguatan terhadap nilai-nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK dan tag line *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara menggunakan X-Banner yang dipasang pada pintu masuk Biro Organisasi. Menurut Eric Swartzm dalam Purwanto (2020) tag line merupakan bentuk ciri khas identitas yang dimiliki suatu produk yang dihasilkan dengan menonjolkan keunggulannya. Tag line *employer branding* ASN merupakan profesi yang bangga dalam melayani bangsanya dengan memberikan pelayanan yang terbaik saat menjalankan tugas dan kewajibannya kepada seseorang/masyarakat non-ASN secara konsisten meningkatkan kinerja dan terus berusaha untuk mengembangkan kemampuannya, sehingga ASN dapat mencapai keseimbangan antara hasil kerja dan kondisi yang diharapkan. Artefak panduan perilaku tujuh *core values* ASN

BerAKHLAK yang dipasang pada dinding pintu masuk. Arefak tersebut menurut (Purwanto, 2020) sebagai fondasi budaya kerja ASN yang profesional, dengan melihatnya setiap hari dan mengingatnya sebagai arahan untuk ditanamkan pada perilaku bekerja sehari-harinya. Adapun hasil penelitian mengenai pelaksanaan budaya kerja berdasarkan ketujuh *core values* ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur, adalah sebagai berikut:

### **Berorientasi Pelayanan**

Berorientasi pelayanan merupakan komitmen untuk memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat/pengguna layanan. Pegawai ASN terlibat langsung dalam pelaksanaan pelayanan publik, oleh karena itu sangat penting untuk memastikan bahwa ASN memprioritaskan cita-cita yang berorientasi pada pelayanan ketika melaksanakan tugas dan kewajibannya (Aspina, 2022). Biro Organisasi dalam pelaksanaan nilai budaya berorientasi pelayanan dituntut untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pengguna layanan, terdapat maklumat pelayanan sebagai bentuk kewajiban dan janji sebagai penyelenggara layanan seperti menerapkan salam dan sapa saat melayani serta menjunjung tinggi etika sesuai SOP. Pemanfaatan teknologi telah dilakukan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Biro Organisasi menerapkan penggunaan Sistem Manajemen Surat Berbasis Elektronik yaitu SI MAS BAIK yang terintegrasi mendorong percepatan hubungan informasi antar pemerintah (G2G) maupun dengan masyarakat sebagai pengguna layanan (Azmi & Utami, 2023).

Untuk itu berdasarkan Perlan RI Nomor 12 Tahun 2018, yaitu pembelajaran pembentukan karakter PNS menjadi sangat urgen sehingga kurikulum yang sudah ada ditambahkan agenda sikap perilaku bela negara yang diharapkan dapat meningkatkan wawasan kebangsaan, kepribadian, dan etika sebagai PNS, sehingga mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat, Agus Sediadi Tamtanus dan Hubertus Oja (2022).

Dalam rangka meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik mengacu pada Pergub Jawa Timur No. 26 Tahun 2021 tentang Pedoman Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat Pada Unit Penyelenggara Publik, Biro Organisasi membuat sebuah inovasi Survei Kepuasan Masyarakat Elektronik Jawa Timur (SuKMA-e Jatim) yang merupakan sistem pengukuran tingkat kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan dan pengelolaan pengaduan yang berasal dari berbagai media (misalnya surat, telepon, *Whatsapp*, SMS, media sosial, dll) yang diinputkan ke dalam Sistem SP4N-LAPOR sehingga bisa didapatkan laporan pengaduan masyarakat terintegrasi, selanjutnya dilakukan proses evaluasi dalam pengelolaan pengaduan yang dilakukan secara berkala yang terdiri dari jumlah dan jenis pengaduan yang diperoleh serta penyebab dan penyelesaian terhadap pengaduan tersebut. Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat (SKM) yang merupakan output SuKMA-e Jatim dilansir dari website [ro-organisasi.jatimprov.go.id](http://ro-organisasi.jatimprov.go.id) menunjukkan bahwa pada tahun 2023 Biro Organisasi mendapatkan nilai mutu pelayanan sebesar 87,45% pada kategori baik. Hal

tersebut menunjukkan bahwa Biro Organisasi melakukan perbaikan tiada henti dan melakukan evaluasi layanan serta meningkatkan kualitas layanan secara berkesinambungan.

### **Akuntabel**

Akuntabel merupakan bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Integritas mempunyai fokus utama sebagai dasar seorang birokrat untuk dapat berpikir secara akuntabel dengan menjunjung tinggi kejujuran dalam membangun kepercayaan publik terhadap pegawai ASN maupun pimpinan. Menurut (Aspina, 2022) hubungan akuntabilitas dan integritas dapat menjadi faktor utama dalam membangun pola pikir dan budaya anti korupsi guna menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel pada masa ini dan kedepannya. Dengan mengacu pada Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/249/KPTS/013/2019 tentang Pembentukan Tim Percepatan Pembangunan Zona Integritas di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, tujuannya adalah untuk mempercepat reformasi birokrasi dan menginisiasi proses pembentukan unit kerja dan perangkat daerah yang memiliki integritas tinggi. Peningkatan standar pelayanan dan pemerintahan yang bebas dari korupsi merupakan dua tujuan yang ingin dicapai dari pembangunan Zona Integritas. Langkah awal strategi penguatan komitmen Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang dimulai dari semua lapisan yaitu *top leader* hingga pegawai ASN maupun Non-ASN dalam mewujudkan dua sasaran tersebut (Moerni & Darmawan, 2021).

Setelah adanya upaya pembangunan Zona Integritas, Biro Organisasi mengalami perubahan seperti apa yang diharapkan yaitu kinerja pegawai ASN lebih terukur, kemampuan pegawai ASN memahami dan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja, dan target kinerja yang dicapai sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP). Menurut (Syawitri *et al.*, 2022) seorang ASN yang secara konsisten menjunjung tinggi pentingnya akuntabilitas baik dalam konteks pribadi maupun profesional dapat menjadikan sebuah kebiasaan yang positif, berawal dari praktik menerapkan nilai-nilai akuntabel ke dalam perilaku dalam bekerja yang jujur dan bertanggung jawab kemudian berkembang menjadi budaya kerja yang telah tertanam kuat dalam dirinya. Biro organisasi telah menanamkan nilai integritas dalam lingkungan kerjanya dengan menandatangani artefak zona integritas dengan menolak segala bentuk gratifikasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme yang dapat berdampak negatif bagi diri sendiri dan instansinya untuk dapat menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM). Dengan begitu, menunjukkan bahwa Biro Organisasi sesuai dengan panduan perilaku yaitu tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

### **Kompeten**

Kompeten merupakan upaya untuk mau terus belajar dan mengembangkan kapasitas. Upaya menerapkan nilai kompeten melalui perubahan pada sumber daya manusia (*people*) yaitu Biro Organisasi mengadakan sebuah kegiatan *Sharing Knowledge*. Kegiatan *Sharing Knowledge* yang dilaksanakan Biro Organisasi merupakan kegiatan berbagi pengetahuan dan berdiskusi dengan tema tertentu dan narasumber staff yang kompeten pada materi yang disampaikan pada seluruh pegawai

biro dengan metode pembelajaran kantor sendiri melalui pertemuan setiap hari Jum'at pada minggu pertama setiap bulan seperti tips dan trik pembuatan *power point* yang baik dan perencanaan keuangan. Kegiatan tersebut juga dilakukan *sharing* pengetahuan dan pengalaman melalui diskusi rekan kerja, bawahan dan atasan.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara ditinjau dari aspek keahlian yang dimiliki Aparatur Sipil Negara, sudah mencukupi dan sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Menurut Sudiro (2009) pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang terencana dan sistematis merupakan salah satu pendekatan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia organisasi (Pakpahan *et al.*, 2014). Dalam hal ini, Biro Organisasi juga berupaya meningkatkan kinerja ASN melalui pemberian atau diikutsertakan pelatihan dan kegiatan yang mendukung untuk peningkatan kompetensi melalui diklat atau seminar seperti kegiatan bimbingan teknis pembendaharaan, persiapan evaluasi SAKIP, manajemen kepegawaian, penyusunan laporan kinerja dan sebagainya, sehingga pelaksanaan nilai kompeten yang dilakukan sudah sepenuhnya terwujud dengan baik karena profesional serta optimal dalam bekerja pada bidang kerja masing-masing.

### **Harmonis**

Bentuk implementasi nilai Harmonis yakni menerapkan perilaku membuat lingkungan kerja bersih dan nyaman pada Biro Organisasi dengan melaksanakan konsep budaya kerja yang diadopsi dari budaya 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) yakni suatu sistem yang dibuat dan digunakan di Jepang untuk pengaturan dan kebersihan di tempat kerja menjadi Program 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). Program 5R adalah cara berpikir tentang bagaimana setiap pegawai harus menangani tempat kerja mereka. Hal tersebut, diyakini bahwa jika tempat kerja rapi, teratur, dan terorganisir dengan baik, maka pegawai akan merasa lebih mudah untuk bekerja. Berdasarkan hasil wawancara terkait nilai harmonis, bentuk budaya kerja Program 5R yang dilaksanakan adalah Gerakan Meja Rapi Sebelum Pulang Kerja (GEMESPUL), Budaya Tanpa Sampah Plastik (BU TATIK), serta inovasi *paperless* dalam beberapa kegiatan (*online*).

Pertama, salah satu tujuan dari Gerakan Meja Rapi Sebelum Pulang Kerja (GEMESPUL) adalah untuk menciptakan suasana kerja yang ramah dan nyaman, meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta menumbuhkan persepsi positif terhadap instansi melalui kondisi lingkungan kerja. Dalam rangka peningkatan produktivitas kerja, Biro Organisasi melakukan perbaikan secara mendasar yaitu merubah perilaku kerja pegawainya melalui budaya GEMESPUL..

Diharapkan dengan diterapkannya budaya GEMESPUL yaitu ruang kerja yang tidak terorganisir berubah menjadi lingkungan kerja yang lebih teratur, rapi, dan bersih sehingga dapat mengurangi pemborosan, baik dari segi biaya maupun waktu. Adapun kegiatan yang dilakukan ASN Biro Organisasi sebelum pulang kerja yaitu: 1) Mematikan Komputer/Laptop; 2) Membuang sampah pada tempatnya; 3) Merapihkan meja kerja; 4) Menyimpan barang - barang pada tempatnya; 5) Mengembalikan peralatan sesuai pada tempatnya. Langkah-langkah tersebut merupakan pelaksanaan

program 5R pada indikator Rapi membersihkan meja kerja (Haksanggulawan *et al.*, 2023). Dilansir dari Aplikasi BerAKHLAK Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang berisikan data budaya kerja Biro Organisasi, gerakan tersebut dilakukan evaluasi secara berkala dan konsisten sebagai tujuan keberlanjutan pelaksanaan program budaya kerja. Kepala Biro Organisasi membentuk dan menetapkan sebuah tim penilai internal budaya Gemespul, dimana penelitian tersebut dilakukan setiap hari dan selanjutnya hasil penilaian diumumkan pada minggu pertama di tiap-tiap bulan. Berdasarkan hasil evaluasi dari pelaksanaan budaya Gemespul, ASN Biro Organisasi yang mendapat nilai tertinggi dalam menjaga kebersihan dan kerapian mejanya akan mendapatkan *reward* dari Kepala Biro Organisasi, sedangkan ASN yang mejanya dianggap masih kurang rapih dan bersih akan diberikan teguran dengan dipasangkan bendera hitam pada meja kerjanya sebagai bentuk *punishment*. Dapat diketahui, bahwa budaya kerja tersebut berdampak pada peningkatan dan kesadaran terkait kebersihan lingkungan kerja khususnya pada meja kerja, serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang lebih nyaman sehingga tingkat produktivitas kinerja ASN Biro Organisasi juga meningkat. Namun pada saat ini, gerakan budaya Gemespul sudah tidak berjalan lagi dikarenakan pegawai ASN Biro Organisasi telah berada ditahap penyadaran dan membiasakan membersihkan mejanya sendiri sebagai bagian dari rutinitas.

Kedua, Budaya Tanpa Sampah Plastik (BU TATIK) sebagai pelaksanaan program 5R indikator Resik yaitu kebersihan (Haksanggulawan *et al.*, 2023) dengan berfokus pada pengurangan penggunaan bahan yang menimbulkan tumpukan sampah plastik di tempat kerja, seperti kemasan makanan dan minuman berbahan plastik dalam kegiatan rapat, sosialisasi, pelatihan dan menyediakan dispenser dengan gelas minum disetiap ruang rapat/kerja, namun dalam pelaksanaan BU TATIK masih belum optimal dikarenakan adanya pihak *catering* serta penjaja makanan dan minuman yang masih menggunakan kemasan berbahan plastik.

Ketiga, pelaksanaan Program 5R Ringkas yaitu mengurangi pemborosan dengan inovasi *paperless* dalam beberapa kegiatan seperti penilaian Kovablik secara online, legalisir kepegawaian online dan sebagainya. Menurut (Agustina, 2015) inovasi *paperless* merupakan mengurangi penggunaan kertas sebagai upaya meminimalisir limbah kertas yang menumpuk dari dokumen hasil aktivitas kantor dengan pemanfaatan media elektronik digital secara online sehingga dapat tercapai tujuan efisiensi organisasi. Selanjutnya, pada program Rajin dan Rawat dilaksanakan dengan mengusahakan agar tempat kerja yang sudah ringkas, rapi, resik tetap terawat dan rajin dengan memelihara hubungan baik antar pegawai serta keteladanan dari pemimpin Biro Organisasi.

### Loyal

Setiap organisasi diperlukan loyalitas pegawai untuk mewujudkan ketercapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, apabila loyalitas pegawai rendah maka akan mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Tantri *et al.*, 2022) loyalitas pegawai mencerminkan kesetiaan, ide, gagasan, serta kinerjanya terhadap organisasi. Dalam nilai budaya kerja BerAKHLAK, loyal merupakan berdedikasi dan

mengutamakan kepentingan bangsa dan negara oleh karena itu pegawai ASN Biro Organisasi berkewajiban untuk berperilaku melindungi nama baik serta citra ASN. Sikap pimpinan maupun pegawai ASN instansi terkait tentunya memegang teguh ideologi Pancasila, hal ini ditunjukkan dengan perilaku mengikuti kegiatan apel pagi, membaca Pancasila pada hari kamis dan menyanyikan lagu wajib kebangsaan yaitu Indonesia Raya setiap hari Selasa jam 10 pagi dengan berdiri di depan meja kerjanya masing-masing sesuai peraturan yang berlaku. Hal tersebut menunjukkan pelaksanaan nilai loyalitas pada pegawai Biro Organisasi telah berjalan optimal. Berdasarkan hasil wawancara, setiap bulannya terdapat penghargaan dan apresiasi *employee of the month* bagi pegawai dengan nilai tertinggi yang menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut (Irawan *et al.*, 2020) salah satu elemen kunci yang dapat memengaruhi tindakan atau perilaku seseorang adalah penghargaan. Namun pemberian penghargaan *employee of the month* masih belum terlaksana secara konsisten mengingat indikator penilaian pegawai masih dianggap sulit untuk menentukan hanya satu pegawai yang mendapatkan penghargaan tersebut.

#### **Adaptif**

Biro Organisasi terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dengan menetapkan *agent of change* yang bertujuan untuk meningkatkan integritas dan kinerja yang tinggi serta laporan agen perubahan yang menyajikan progress yang telah dilakukan setiap tahunnya dengan tujuan mendapat perbaikan pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan (evaluasi) seperti rekomendasi dan masukan yang diperlukan untuk perbaikan lebih lanjut (*sustainable*) salah satunya adalah perubahan pola pikir (*mindset*) dan perubahan budaya kerja (*culture set*). Selanjutnya, berbagai inovasi yang telah dibangun Biro Organisasi dengan cepat menyesuaikan dalam menghadapi perubahan zaman memanfaatkan teknologi informasi digital untuk mempermudah pelaksanaan tugas dan fungsi yaitu memiliki Aplikasi BerAKHLAK berbasis Web yang digunakan sebagai wadah berkumpulnya ide - ide budaya kerja yang dihasilkan oleh penggerak budaya kerja perangkat daerah provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Timur. Dalam aplikasi tersebut, dilakukan monitoring dan evaluasi dengan melihat bentuk internalisasi yang telah dilakukan dan program budaya kerja BerAKHLAK yang telah dilaksanakan pada tiap perangkat daerah maupun Kabupaten/Kota. Pemantauan dan evaluasi sangat penting untuk memberi tahu atasan seberapa baik proses implementasi budaya kerja pada setiap perangkat daerah dan Kab/Kota berjalan meskipun melalui sistem online jarak jauh yang tersinkronisasi secara otomatis dan akurat pada aplikasi tersebut (Afrianda *et al.*, 2023). Munculnya inovasi tersebut menunjukkan bahwa Biro Organisasi memiliki kemampuan membaca tren dan kecepatan dalam membuat perubahan (*creating change*) yang merupakan salah satu karakteristik budaya kerja adaptif.

Adapun faktor utama implementasi BerAKHLAK terletak pada pemimpin yang transformasional yakni Gubernur Jawa Timur sebagai *role model* yang berkomitmen dalam implementasi *core value* ASN BerAKHLAK dengan tujuan menanamkan rasa urgensi kepada para pemimpin puncak mengenai pentingnya penerapan nilai-nilai inti

ASN BerAKHLAK. Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1993) dalam (Herminingsih, 2011), dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung kinerja pegawai dan organisasi yang peka terhadap lingkungan, menghargai pegawai, menumbuhkan komitmen, inovasi, dan kreativitas, serta mewujudkan kepentingan bersama. Adapun upaya tahapan penguatan komitmen yang dipimpin langsung oleh Gubernur Jawa Timur dikemas dalam kegiatan SAPA ASN yang diselenggarakan pada 5 (lima) Badan Koordinasi Wilayah Jawa Timur. Berdasarkan Survey BerAKHLAK KemenPAN RB Pemerintah Provinsi Jawa Timur mendapat nilai rendah dalam nilai adaptif 44,7% tidak sehat pada kategori C, sehingga masih perlu meningkatkan resistensi pegawai ASN terhadap perubahan karena ditemukan beberapa pegawai yang memasuki rentang usia non-produktif untuk bekerja sehingga mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

### **Kolaboratif**

Kolaboratif adalah sebuah upaya dalam membangun kerja sama yang sinergis sesama ASN. Menurut (Rozikin *et al.*, 2020) proses kerja sama untuk mengatasi masalah antara dua atau lebih lembaga pemerintah disebut kolaborasi. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat inovasi kelas kolaborasi Biro Organisasi yang bekerjasama dengan BPSDM Prov. Jawa Timur yaitu menggelar webinar ASN Belajar, salah satunya mengenai pengembangan karir jabatan fungsional pasca penyederhanaan birokrasi. Inovasi ASN Belajar bermanfaat untuk mengembangkan kompetensi ASN secara mandiri, dimana program ini telah dimanfaatkan ratusan ribu ASN dari berbagai daerah di Indonesia.

Biro Organisasi juga melakukan kolaborasi lintas group seperti dalam implementasi SIBEKISAR yaitu Sistem Integrasi Bersama Kinerja Implementasi Budaya CETTAR (Cepat, Efektif, Tanggap, Efisien, Transparansi, dan Responsif) Biro Organisasi telah berkolaborasi dengan banyak Perangkat Daerah pemangku tugas dan fungsi yang menjadi indikator penilaian pada SIBEKISAR yaitu indikator prestasi ASN kolaborasi dengan BKD Provinsi Jawa Timur, Indikator SPIP kolaborasi dengan Inspektorat Provinsi Jawa Timur, Indeks Inovasi kolaborasi dengan BRIDA Provinsi Jawa Timur, Indeks Realisasi Anggaran kolaborasi dengan BPKAD Provinsi Jawa Timur, dan masih banyak lagi dikarenakan jumlah indikator pada SIBEKISAR sejumlah 26 indikator dengan 14 PD pemangku tugas dan fungsi yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/276/KPTS/013/2023 tentang Indikator Penilaian budaya CETTAR. Hal tersebut, menunjukkan bahwa Biro Organisasi bekerja sama dengan berbagai pihak untuk meningkatkan kualitas kinerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian dan penjelasan mengenai implementasi nilai budaya kerja *core values* ASN BerAKHLAK dapat disimpulkan bahwa budaya kerja pegawai ASN pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur sejauh ini sudah terlaksana dengan baik seperti yang diharapkan mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai ASN. Penerapannya menurut tujuh nilai budaya kerja BerAKHLAK adalah sebagai berikut : (1) Berorientasi pelayanan, dilakukan dengan memberikan

pelayanan terbaik sesuai maklumat pelayanan, Sistem Manajemen Surat Berbasis Elektronik (SI MAS BAIK), dan layanan pengaduan Survei Kepuasan Masyarakat Elektronik Jawa Timur (SuKMA-e Jatim) yang berjalan secara optimal. (2) Akuntabilitas, menunjukkan bahwa performa pegawai ASN profesional dan jujur dalam bekerja dan adanya pembangunan zona integritas dalam lingkungan kerja yang bersih dan menolak bentuk korupsi. (3) Kompeten, diadakannya kegiatan *Sharing Knowledge* bagi semua lapisan pegawai ASN, serta memberikan pendidikan pelatihan dan kegiatan bagi pegawai ASN. (4) Dalam pelaksanaan budaya harmonis terdapat GEMESPUL (Gerakkan Meja Bersih Sebelum Pulang), Budaya Tanpa Sampah Plastik (BU TATIK), dan Inovasi Paperless berada pada tahap penyadaran, namun pelaksanaan BU TATIK masih belum optimal dikarenakan pihak penjual makanan dan minuman masih menggunakan kemasan berbahan plastik. (5) Loyalitas, pegawai ASN berperilaku mematuhi dan membaca pancasila serta mengikuti kegiatan apel pagi. Namun, dalam pemberian penghargaan *employee of the month* kepada satu ASN masih dianggap sulit menilainya. (6) Adaptif, ditunjukkan dengan adanya inovasi Aplikasi BerAKHLAK untuk monitoring dan evaluasi budaya kerja yang terintegrasi, namun nilai adaptif masih rendah karena ASN pada usia non-produktif kurang tanggap dengan perubahan. (7) Kolaboratif, pada Biro Organisasi terdapat kegiatan kerja sama pengembangan kompetensi dengan BPSDM Prov. Jatim yaitu seminar ASN Belajar.

Adapun saran yang diberikan terkait implementasi nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi Jawa Timur adalah (1) Upaya peningkatan nilai adaptif, diperlukan sosialisasi dan pelatihan IPTEK bagi ASN usia non-produktif guna beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dengan menggabungkan kecepatan, stabilitas serta waktu bekerja yang efektif secara konsisten walaupun berada dalam situasi yang tidak pasti. (2) Menerapkan metode *profile matching* dalam pemberian penghargaan *employee of the month* Biro Organisasi untuk menentukan satu pemenang secara objektif dengan standar penilaian yang tepat. (3) Mengadakan sosialisasi pengurangan penggunaan sampah plastik terhadap pihak penjual makanan dan minuman terkait.

#### **DAFTAR PUSTAKA:**

- Afrianda, R. T., Syaprianto, & Sumarna, T. (2023). Evaluasi Program Sistem Informasi Kepegawaian Online ( SIKO ) Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. *MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(3), 3110–3119.
- Agustina, A. A. (2015). Pemanfaatan E-Office dalam Korespondensi Sebagai Perwujudan Paperless Office di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Perkantoran*, 3(3), 1–16.
- Agus Sediadi Tamtanus dan Hubertus Oja (2022). Pemahaman Mata Ajar Nasionalisme Calon Pegawai Negeri Sipil. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial*, Vol. 11 No April 2022, Hal: 30 - 41
- Aspina. (2022). *ASN BerAKHLAK Bangsa Melayani Bangsa* (Juli). Buku Kumpulan Karya Tulis Artikel Pegawai Negeri Sipil Fungsional Provinsi Sulawesi Tengah.
- Azmi, P. R., & Utami, D. A. (2023). Analisis Penggunaan Aplikasi SI MAS BAIK (Sistem Manajemen Surat Berbasis Elektronik) Dalam Pengelolaan Arsip Surat

- Masuk Berbasis Elektronik di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan (Inovant)*, 1(4), 51–64.
- Fadla, Z., Yusran, R., Alhadi, Z., & Sasmita, S. (2023). Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 15486–15493.
- Haksanggulawan, A., Hajar, I., & Putera, A. (2023). Penerapan Konsep 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) di Gudang Persediaan Kantor Bea Cukai Purwakarta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari*, 1(2), 401–407. <https://doi.org/10.572349/neraca.v1i2.163%0Ahttps://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/163>
- Herminingsih, A. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi. *Manajemen Sumber Daya*, 5(1), 22–37.
- Irawan, L., Anggraeny, R., & Arifin, H. M. Z. (2020). Hubungan pemberian penghargaan (reward) dengan kinerja pegawai dinas pariwisata kota samarinda. *E-Journal Administrasi Publik*, 8(1), 9507–9521.
- Mastrya, W. (2017). Peranan Pemerintah Daerah Dalam Manajemen Perubahan. *Jurnal Demokrasi & Otonomi Daerah*, 15(2), 85–164.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: a Methods Sourcebook* (3rd, Vol. 4, ed.). SAGE Publications.
- Moerni, I. S., & Darmawan, A. (2021). Penerapan Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM (Studi Kasus di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur). *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(1), 51–58.
- Pakpahan, E. S., Siswidiyanto, & Sukanto. (2014). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang ). *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 116–121.
- Purwanto, J. H. (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara : Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 2(2), 59–82.
- Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2022). Buku Panduan BerAKHLAK.
- Rozikin, M., Hesty, W., & Sulikah, S. (2020). Kolaborasi dan E-Literacy: Kunci Keberhasilan Inovasi E-Government Pemerintah Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1), 61–80. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i1.603>
- Sudaryono. (2021). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, Mix Method* (2nd ed.) (2nd ed.). Rajawali Pers.
- Syawitri, Fitrisia, A., & Ofianto. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(6), 1707–1715. <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jpdk/article/view/8556/6487>
- Tantri, R. A., Maksin, M., Hidayat, S., & Ariyanto, A. E. (2022). Pelaksanaan Program “Asn Ber-Akhlak” Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 8(1), 27–34. <https://doi.org/10.33084/restorica.v8i1.3117>