

## **Analisis Persepsi Pejabat Administrator Terhadap Prioritas Core Values Aparatur Sipil Negara**

### ***Analysis of Administrator Officials' Perceptions of Priorities Core Values of the State Civil Apparatus***

**Biryanto**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau  
Jl. Ronggowarsito No. 14 Pekanbaru 28131  
biryanto31@gmail.com

#### **ABSTRAK**

*Implementasi core values Aparatur Sipil Negara sangat diperlukan untuk mewujudkan transformasi birokrasi pemerintahan yang berkelas dunia. Sebagai sebuah kebijakan baru, nilai dasar tersebut menimbulkan persepsi yang beragam dari para Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pejabat administrator terhadap nilai dasar Aparatur Sipil Negara dan prioritas penerapan masing-masing nilai dari core values Aparatur Sipil Negara pada pelaksana dan pejabat. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Responden penelitian adalah pejabat administrator yang mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti pada tahun 2022. Sebelum pengumpulan data, semua responden terlebih dahulu diberikan penjelasan materi dan diskusi interaktif terkait dengan core values Aparatur Sipil Negara. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dilanjutkan dengan wawancara untuk memperjelas dan mempertegas temuan penelitian. Analisis data menggunakan uji Wilcoxon untuk mengetahui signifikansi perbedaan rata-rata persepsi responden terhadap prioritas nilai dasar ASN pada kategori pelaksana dan pejabat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap prioritas implementasi core values Aparatur Sipil Negara untuk pelaksana dan pejabat memiliki perbedaan rata-rata secara signifikan pada tiga nilai, yaitu: berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif. Nilai akuntabel merupakan nilai paling prioritas yang perlu diimplementasikan oleh semua tingkatan Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.*

**Kata Kunci:** persepsi, nilai dasar, aparatur sipil negara

#### **ABSTRACT**

*Implementing the core values of the State Civil Apparatus is needed to realize the transformation of a world-class government bureaucracy. As a new policy, these core values give rise to various perceptions of the State Civil Apparatus. This study aims to determine the perceptions of administrator officials on the core values of the State Civil Apparatus and the priority of implementing each of the core values of the State Civil Apparatus on staff and officials. The approach used in this research is quantitative. The research respondents were administrator officials who attended Administrator Leadership Training within the Meranti Islands Regency Government in 2022. Before data collection, all respondents were given an explanation of material and interactive discussions related to the core values of the State Civil Apparatus. Data collection methods using a questionnaire followed by interviews to clarify and reinforce research findings. Data analysis used the Wilcoxon test to determine the significance of the average difference in respondents' perceptions of ASN core values priorities in the staff and official categories. The research results show that the respondents' perceptions of the priorities for implementing the core values of the State Civil Apparatus for staff and officials had a significant difference on average on three values: service-oriented, adaptive, and collaborative. Accountability is the most priority value that must be implemented by all levels of the State Civil Apparatus in carrying out its duties and functions.*

**Keywords:** perception, core values, state civil apparatus

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi yang menyelenggarakan administrasi dan tugas-tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan nasional. Tersedianya sumber daya ASN yang profesional merupakan modal utama dalam mewujudkan birokrasi pemerintahan yang lincah dan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu permasalahan strategis dalam birokrasi pemerintahan saat ini adalah rendahnya tingkat profesionalisme pegawai yang menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan publik kepada pemerintah. Permasalahan profesionalisme ASN lebih sering berkaitan dengan belum optimalnya pelayanan publik sebagai akibat dari rendahnya tingkat kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya.

Tugas ASN sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara adalah melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Sekretariat Negara, 2023). Pentingnya tugas ASN tersebut, maka diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar atau *core values* ASN sebagai penguatan terhadap budaya kerja yang profesional dan untuk mempercepat transformasi ASN. Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 20 tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa *Core values* yang harus diterapkan oleh seluruh ASN di instansi pemerintah adalah BerAKHLAK (Kementerian PAN-RB, 2021).

Nilai dasar ASN BerAKHLAK telah diluncurkan oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 27 Juli 2021 yang lalu, terdiri dari tujuh nilai sebagai berikut: (1) berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat; (2) akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan; (3) kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; (4) harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan; (5) loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan

kepentingan Bangsa dan Negara; (6) adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan; dan (7) kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis (Kementerian PAN-RB, 2021). Ketujuh nilai dasar ASN tersebut merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi, dan selanjutnya secara resmi telah ditetapkan dalam UU Nomor 20 Tahun 2023.

Penelitian terkait dengan *core values* ASN BerAKHLAK sebenarnya telah cukup banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Sebagai sebuah kebijakan yang baru, *core values* ASN BerAKHLAK memang menarik untuk diteliti. Beberapa penelitian sebelumnya lebih banyak yang mengkaji tentang implementasi *core values* ASN BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas dan fungsi ASN Watungadha (2022); Syawitri et.al (2022); Nurdin et.al (2023); Aviani dan Trimawani (2023); dan Rohmah et.al (2023). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi *core values* ASN BerAKHLAK memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kualitas budaya kerja ASN, namun belum mengkaji bagaimana persepsi ASN terhadap *core values* ASN BerAKHLAK sebagai sebuah nilai dasar bagi setiap ASN dalam pelaksanaan tugas kerjanya.

Penerapan nilai-nilai dasar ASN sebagai landasan kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya merupakan suatu kepastian yang mendorong peningkatan motivasi pegawai dalam bekerja. Adanya nilai-nilai dasar yang berlaku kepada semua ASN memberikan semangat kebersamaan dan indikator yang jelas dalam bersikap dan berperilaku sebagai seorang aparatur negara. Menurut Cho dan Perry (2012) bahwa motivasi yang bersumber dari dalam diri seorang pegawai (*intrinsik*) merupakan faktor terkuat yang menentukan sikap pegawai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa motivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh motivasi dari dalam dirinya, namun terdapat faktor lain yang turut memberikan andil dalam menentukan sikap pegawai untuk melaksanakan tugasnya. Menurut Lin (2007); Park dan Word (2012) menyebutkan bahwa faktor lingkungan (*ekstrinsik*) memiliki pengaruh dalam menentukan keberlangsungan motivasi kerja seorang pegawai.

Pada penelitian ini, nilai dasar ASN BerAKHLAK akan dikaji dari sudut pandang dan pendekatan yang baru, yaitu bagaimana persepsi ASN terhadap prioritas dari nilai-nilai pada *core values* ASN BerAKHLAK. Sebagaimana diketahui, BerAKHLAK merupakan akronim dari tujuh nilai yang menjadi pondasi bagi setiap ASN dalam melaksanakan tugasnya agar birokrasi menjadi lebih dinamis, lincah, dan inovatif (Kementerian PAN-RB, 2021). Berknaan dengan hal tersebut, maka penelitian ini sangat menarik dikaji lebih lanjut untuk mengetahui bagaimana persepsi ASN sebagai subjek penelitian terhadap prioritas ketujuh nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK.

Persepsi menurut Barth et.al (2012) merupakan proses mendeteksi dan merasakan stimulus dari lingkungan sekitarnya. Proses mendeteksi stimulus tersebut menurut Barth et.al dipengaruhi dari kemampuan organ indra secara kolektif dan saling melengkapi untuk menginterpretasikan stimulus. Pendapat lain disampaikan Luthans et.al (2015) yang menekankan bahwa persepsi merupakan proses yang meliputi suatu interaksi yang sulit dari kegiatan seleksi, penyusunan, dan berakhir pada pemaknaan. Sejalan dengan Luthans et.al, selanjutnya Robbins et.al (2022) menguraikan bahwa persepsi adalah suatu proses pengelolaan dan penafsiran terhadap kesan-kesan sensori untuk memberi makna pada lingkungannya.

Pendapat lebih sederhana diungkapkan oleh Gibson et.al (2011) bahwa yang dimaksud dengan persepsi adalah proses pemberian arti dan makna terhadap lingkungan oleh seorang individu. Setiap individu memiliki kebebasan dalam memaknai lingkungannya sesuai dengan apa yang diterima oleh indranya dan apa yang diketahui dan dipahami oleh pemikirannya. Pendapat lain dan lebih dikritis dikemukakan oleh DeVito (2011) yang kemudian menguraikan bahwa persepsi bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sesuatu yang terjadi di lingkungan, belum tentu dapat diinterpretasikan dengan tepat oleh otak. DeVito berpendapat bahwa terdapat tiga proses utama persepsi yaitu: adanya stimulasi terhadap alat indra (*sensory stimulation*), stimulasi alat indra yang diatur, dan stimulasi indra yang ditafsirkan dan dievaluasi.

Lebih lanjut Thoha (2016) menyebutkan bahwa persepsi pada hakekatnya merupakan proses kognitif yaitu proses berpikir yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami berbagai peristiwa dan informasi tentang

lingkungan sekitarnya, baik melalui proses penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, penciuman, dan alat indra lainnya. Menurut Rookes dan Wilson (2005), persepsi merupakan proses yang tidak dapat dipisahkan dari interpretasi terhadap rangsangan yang ditangkap oleh panca indra seseorang yang selanjutnya diproses dan dimaknai sesuai dengan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki oleh orang tersebut.

Beberapa pendapat terkait dengan persepsi yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa faktor interpretasi seseorang terhadap stimulus yang diterimanya adalah inti dari proses persepsi. Interpretasi ini tidak terlepas dari kemampuan menerima stimulus dengan baik, pengetahuan, kemampuan berpikir, dan pengalaman yang dimilikinya.

Perbedaan persepsi antarindividu terhadap sesuatu hal yang diterima oleh panca indranya, sebenarnya dapat terjadi karena adanya perbedaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman hidup, keyakinan, budaya, lingkungan, dan yang lainnya. Menurut Friedman dan Schustack (2008), bahkan seseorang yang seumur hidupnya tidak pernah berpisah dan selalu bersama dengan pasangan kembar identiknya, seperti kasus pada pasangan kembar siam juga dapat memiliki persepsi yang berbeda, karena masing-masing mereka memiliki pola reaksinya sendiri-sendiri dan memiliki kepribadian yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi bersifat sangat personal yang terbentuk dari kombinasi atribut fisik, psikis, lingkungan, dan akumulasi dari perjalanan hidupnya.

Berdasarkan beberapa pendapat dan teori persepsi yang telah dikemukakan, maka konsepsi persepsi secara umum yang digunakan dalam penelitian ini dapat dimaknai sebagai tanggapan atau penilaian seseorang terhadap sesuatu yang diterima oleh panca indranya. Pada penelitian ini karakteristik individu yang homogen dari responden adalah kedudukannya sebagai ASN sehingga secara umum mereka sudah mengetahui dan memahami berbagai informasi dan peraturan perundang-undangan terkait dengan pemerintahan. Pada sisi yang lain, setiap responden memiliki karakteristik kepegawaian yang beragam, sehingga akan sangat besar kemungkinan mereka memiliki persepsi yang beragam terhadap prioritas dari nilai dasar ASN BerAKHLAK.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1)

bagaimanakah profil responden berdasarkan karakteristik kepegawaian?; (2) bagaimanakah persepsi responden terhadap prioritas pada masing-masing nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK untuk kategori pelaksana dan pejabat?; dan (3) bagaimanakah persepsi responden terhadap urutan prioritas nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana dan pejabat?

Menindaklanjuti rumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, mengidentifikasi profil responden berdasarkan karakteristik individu kepegawaian. Kedua, menganalisis signifikansi perbedaan rata-rata persepsi responden terhadap prioritas pada masing-masing nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK untuk kategori pelaksana dan pejabat. Ketiga, menganalisis persepsi responden terhadap urutan prioritas nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana dan pejabat.

Berdasarkan kajian teori tentang persepsi, hasil penelitian terdahulu, dan tujuan penelitian, dapat dirumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut yaitu: terdapat perbedaan rata-rata persepsi responden terhadap prioritas pada semua nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK untuk kategori pelaksana dan pejabat.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan desain metode penelitian survei. Menurut Singarimbun (2006) dan Creswell (2014), dalam metode penelitian survei, informasi diperoleh dari responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Secara umum, unit analisis metode survei adalah individu. Penelitian survei dapat dimanfaatkan untuk penelitian yang bertujuan deskriptif dan eksplanatori. Penelitian deskriptif bertujuan untuk melakukan pengukuran secara cermat terhadap berbagai fenomena sosial yang terjadi, sedangkan penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hasil penelitian yang diperoleh, dan menjelaskan hubungan antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.

Responden dalam penelitian ini adalah semua pejabat administrator yang mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Administrator Angkatan XII di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Meranti. Jumlah responden sebanyak 63 orang. Pemilihan lokasi

penelitian didasarkan pada kedudukan wilayah Kabupaten Kepulauan Meranti yang termasuk pada kategori daerah perbatasan dengan dua negara tetangga sekaligus yaitu Malaysia dan Singapura yang menjadi salah satu kekhasan dalam penelitian ini. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan yaitu pada bulan September sampai dengan Desember 2022.

Instrumentasi penelitian menggunakan kuesioner yang berisi pilihan prioritas dari ketujuh nilai dasar ASN BerAKHLAK yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Kuesioner tersebut juga menyertakan panduan perilaku (kode etik) dari masing-masing nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan SE MenPAN-RB Nomor 20 tahun 2021. Setelah responden diberikan materi pembelajaran dan diskusi interaktif terkait dengan *core values* ASN, responden kemudian diberikan kuesioner dan diminta untuk mengurutkan prioritas dari ketujuh *core values* ASN pada dua kategori yang berbeda yaitu pelaksana dan pejabat. Kategori jabatan pelaksana yang dimaksudkan dalam penelitian ini mengacu pada PermenPAN-RB Nomor 45 Tahun 2022 yaitu terdiri dari klerek, operator, dan teknisi yang berada di bawah pejabat struktural (Kementerian PAN-RB, 2022). Kategori pejabat adalah pejabat struktural yang terdiri dari jabatan pengawas, administrator, dan pimpinan tinggi pratama.

Pengisian urutan prioritas dari ketujuh nilai *core values* ASN BerAKHLAK pada kuesioner didasarkan pada persepsi dan pemahaman responden masing-masing, dan disesuaikan dengan pengalaman mereka sebagai ASN. Selanjutnya setiap peserta mengisi urutan prioritas pada setiap nilai, dengan ketentuan skor (1) untuk nilai yang paling prioritas, dan kemudian berturut-turut hingga skor (7) untuk nilai yang semakin kurang prioritas. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis untuk mengetahui adanya signifikansi perbedaan rata-rata, dan juga untuk menentukan urutan *ranking* dari nilai-nilai pada *core values* ASN BerAKHLAK pada kedua kategori tersebut.

Uji validitas kusioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan uji korelasi *product moment*. Kriteria uji pada setiap butir pertanyaan yaitu jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$ , pada taraf kepercayaan (signifikansi) tertentu, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid dan berkorelasi dengan butir-butir pertanyaan yang lain. Nilai  $r_{tabel}$  pada  $N = 63$  dengan derajat kepercayaan 95%

adalah 0,248. Berdasarkan hasil uji validitas *product moment* diketahui bahwa rentang nilai  $r_{hitung}$  pada semua pertanyaan adalah 0,371–0,654, sehingga semua pertanyaan dinyatakan valid. Selanjutnya, pengukuran reliabilitas kuesioner menggunakan uji *Cronbach's Alpha*. Menurut Sujarweni (2104), uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersamaan terhadap semua butir pertanyaan, dengan dasar pengambilan keputusan, bila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka kuesioner tersebut dapat dinyatakan reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,782 dengan rentang nilai pada semua butir pertanyaan adalah 0,759-0,779, sehingga dapat dinyatakan bahwa kuesioner yang digunakan adalah reliabel.

Pengumpulan data primer juga dilakukan dengan melaksanakan wawancara kepada responden terpilih sehingga dapat menguatkan dan mempertegas interpretasi data yang telah diperoleh sebelumnya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menganalisa penelitian-penelitian terdahulu dan peraturan perundang-undangan yang terkait. Analisis data menggunakan uji Wilcoxon untuk mengetahui signifikansi perbedaan rata-rata persepsi responden terhadap prioritas *core values* ASN pada kategori pelaksana dan pejabat. Rumus uji Wilcoxon *dalam* (Siegel, 1997) yang digunakan adalah:

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

dimana:

- n = Banyak pasangan yang ada dikurangi banyak pasangan dengan  $d = 0$
- T = Jumlah yang lebih kecil di antara dua kelompok *ranking* yang bertanda sama

Pengolahan data dan penghitungan uji Wilcoxon menggunakan program aplikasi SPSS 26 dengan kriteria uji yang digunakan yaitu apabila nilai sig. atau P Value < 0,05, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat perbedaan rata-rata secara nyata pada nilai tersebut, dan begitu pula sebaliknya. Selanjutnya, untuk mengetahui urutan prioritas nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK dilakukan dengan menghitung rata-rata dari setiap nilai pada kedua kategori yang telah diisi oleh responden, dan kemudian urutan prioritas ditentukan dari nilai rata-rata

terkecil (paling prioritas) hingga nilai rata-rata terbesar (kurang prioritas).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan dalam artikel ini terdiri dari tiga bagian yang menguraikan secara lengkap terkait dengan hasil analisis data, dan penjelasan lanjutan dari temuan penelitian, yaitu: (1) profil responden berdasarkan karakteristik kepegawaian; (2) persepsi responden terhadap prioritas *core values* ASN BerAKHLAK untuk kategori pelaksana dan pejabat; dan (3) urutan prioritas nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana dan pejabat.

### Profil Responden

Karakteristik individu kepegawaian responden yang sama dalam penelitian ini adalah jabatan yaitu pejabat administrator. Penetapan responden dari pejabat administrator dimaksudkan agar memenuhi kualifikasi responden dalam penelitian ini, yaitu telah memiliki pengalaman kerja yang memadai sebagai ASN, dan mempunyai kecakapan untuk memberikan penilaian secara cermat karena sudah memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural dalam pelaksanaan tugas kerjanya di instansi masing-masing.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pejabat administrator setara dengan jabatan eselon III yang memiliki tanggung jawab untuk memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan (Sekretariat Negara, 2023). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, jabatan administrator merupakan jabatan administrasi tertinggi yang membawahi jabatan pengawas dan jabatan pelaksana (Sekretariat Negara, 2017).

Profil responden yang diamati dalam penelitian ini didasarkan pada karakteristik individu kepegawaian yang merupakan salah satu kelengkapan penting dalam penyelenggaraan manajemen karier ASN. Menurut Handalani dan Soesanto (2022), kualitas profil kepegawaian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kognitif pegawai. Berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017, profil pegawai adalah kumpulan informasi kepegawaian yang salah satunya

adalah data personal. Tujuan diketahuinya profil pegawai adalah untuk memberikan kejelasan dan kepastian karier, menyeimbangkan pengembangan karier dan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja, dan mendorong peningkatan profesionalitas pegawai (Sekretariat Negara, 2017).

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif diperoleh sebaran data profil responden yang meliputi: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan kepegawaian. Sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 51 orang (81%) dan 12 orang (19%) perempuan. Responden sebagian besar berusia pada rentang 40-50 tahun sebanyak 44 orang (70%), kurang dari 40 tahun sebanyak 11 orang (17%), dan lebih dari 50 tahun sebanyak 8 orang (13%). Tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah sarjana atau strata satu yaitu sebanyak 43 orang (68%), sedangkan sisanya yaitu 20 orang (32%) berpendidikan magister atau strata dua. Masa kerja responden paling banyak berada pada kategori menengah yaitu 10-20 tahun sebanyak 40 orang (64%), selanjutnya kategori rendah yaitu kurang dari 10 tahun sebanyak 14 orang (22%), dan kategori tinggi yaitu lebih dari 20 tahun sebanyak 9 orang (14%). Golongan kepegawaian responden paling banyak adalah golongan III/d sebanyak 32 orang (51%), golongan III/c sebanyak 22 orang (35%), dan golongan IV/a sebanyak 9 orang (14%).

### Persepsi Responden Terhadap Prioritas *Core Values* Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK

Penerapan *core values* ASN BerAKHLAK sebagai dasar penguatan budaya kerja ASN di instansi pemerintahan belum terlaksana dengan baik. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner diperoleh lima hambatan utama terkait hal tersebut yaitu: (1) orientasi kerja pegawai masih didasarkan pada kepentingan kinerja individu; (2) pola komunikasi organisasi yang masih belum terbuka dan efektif; (3) belum optimalnya peran pimpinan sebagai *leader* dalam mengelola manajemen dan meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja instansi; (4) masih rendahnya kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur; dan (5) budaya kerja yang belum berorientasi pada pencapaian kinerja dan prestasi. Kelima hambatan tersebut merupakan permasalahan yang paling banyak dikemukakan oleh responden. Berdasarkan jawaban responden terhadap Implementasi *core values* ASN

BerAKHLAK dalam budaya kerja ASN di instansi, diketahui bahwa sebagian besar (82%) menyatakan bahwa *core values* ASN BerAKHLAK belum terlaksana dengan baik di lingkungan kerja mereka.

Berdasarkan hasil uji Wilcoxon pada Tabel 1, diketahui bahwa terdapat perbedaan rata-rata secara signifikan pada persepsi responden terhadap prioritas dari tiga nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK, yaitu: berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketiga nilai tersebut memiliki tingkat prioritas yang berbeda secara nyata untuk kategori pelaksana dan pejabat. Lebih lanjut temuan ini mengindikasikan bahwa responden berpendapat bahwa ASN yang tidak memiliki jabatan struktural dan yang memiliki jabatan struktural, memiliki tingkat prioritas yang berbeda dalam menerapkan ketiga nilai tersebut di dalam pelaksanaan tugasnya.

Tabel 1. Hasil Uji Perbedaan Rata-Rata Wilcoxon pada Persepsi *core values* ASN BerAKHLAK

Core values ASN	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Berorientasi Pelayanan	-5.206 <sup>b</sup>	.000
Akuntabel	-.752 <sup>b</sup>	.452
Kompeten	-.572 <sup>b</sup>	.568
Harmonis	-.126 <sup>c</sup>	.900
Loyal	-1.122 <sup>b</sup>	.262
Adaptif	-3.910 <sup>b</sup>	.000
Kolaboratif	-5.178 <sup>c</sup>	.000

Sumber: Penulis (diolah)

Keterangan: bila nilai sig. atau P Value < 0,05, maka terdapat perbedaan rata-rata secara nyata pada nilai tersebut.

Selanjutnya dari hasil uji Wilcoxon pada Tabel 1, menunjukkan bahwa terdapat empat nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK yang tidak memiliki perbedaan rata-rata secara signifikan (P Value > 0,05), yaitu: nilai akuntabel, kompeten, loyal, dan harmonis. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden berpendapat bahwa ASN yang tidak memiliki jabatan struktural dan yang memiliki jabatan struktural, mempunyai urutan prioritas yang hampir sama dalam menerapkan keempat nilai tersebut atau dengan kata lain tidak terdapat perbedaan urutan prioritas nilai secara signifikan.

Berdasarkan hasil uji Wilcoxon yang telah dilakukan sebagaimana yang terdapat dalam Tabel 1, maka dapat diketahui bahwa tidak semua nilai *core values* ASN BerAKHLAK yang memiliki perbedaan rata-rata secara signifikan, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terdapat perbedaan rata-rata persepsi responden terhadap prioritas pada semua nilai dalam *core values* ASN BerAKHLAK untuk kategori pelaksana dan pejabat, tidak terbukti atau ditolak.

Keputusan hipotesis penelitian yang ditolak memiliki makna bahwa persepsi responden terhadap prioritas penerapan nilai yang terdapat dalam *core values* ASN BerAKHLAK cenderung sama secara substansi. Kecenderungan kesamaan persepsi ini menunjukkan bahwa responden memiliki pemahaman yang hampir sama terhadap esensi dari ketujuh nilai dimaksud. Hasil analisis pada Tabel 1 juga memberikan gambaran bahwa persepsi responden terhadap nilai harmonis pada jabatan pelaksana dan pejabat menempati prioritas nilai yang paling konsisten.

**Persepsi Responden Terhadap Urutan Prioritas Nilai pada Core Values Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK**

Berdasarkan perhitungan rata-rata pilihan responden diperoleh informasi bahwa secara umum persepsi responden terhadap urutan prioritas nilai pada *core values* ASN BerAKHLAK berbeda antara kategori pelaksana dan pejabat. Namun demikian terdapat tiga nilai yang memiliki urutan prioritas yang sama pada kedua kategori, yaitu akuntabel (urutan 1), kompeten (urutan 3), dan harmonis (urutan 7) sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 2. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketiga nilai tersebut memiliki urutan prioritas yang konsisten dan dapat diartikan berlaku untuk semua ASN.

Nilai akuntabel menempati urutan pertama sebagai nilai yang paling prioritas dari semua nilai *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana dan pejabat. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpendapat nilai akuntabel adalah nilai dasar paling utama yang harus dimiliki oleh semua ASN. Karakteristik ASN yang bertanggung jawab dan berintegritas dinilai sebagai karakter ASN yang utama dan paling penting dalam mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas dan budaya kerja instansi yang unggul.

Tabel 2. Rata-Rata dan Urutan Prioritas Nilai *core values* ASN BerAKHLAK

Core Values ASN	Pelaksana		Pejabat	
	$\bar{x}$	rank	$\bar{x}$	rank
Berorientasi Pelayanan	2,778	2	4,730	6
Akuntabel	1,793	1	2,031	1
Kompeten	3,412	3	3,523	3
Harmonis	5,302	7	5,270	7
Loyal	3,937	4	4,238	5
Adaptif	4,619	5	3,873	4
Kolaboratif	5,174	6	3,222	2

Sumber: Penulis (diolah)

Esensi dari nilai akuntabel dalam penelitian ini adalah kejujuran dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu pihak yang menerima tugas dalam hal ini adalah ASN, dan pihak yang memberikan tugas yaitu instansi sebagai pengejawantahan negara. Kedua pihak memiliki peranan masing-masing untuk mewujudkan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Menurut Handoko (2021), akuntabilitas memiliki lima tingkatan, yaitu akuntabilitas personal, akuntabilitas individu, akuntabilitas kelompok, akuntabilitas organisasi, dan akuntabilitas stakeholder. Akuntabilitas dalam penelitian ini mengacu pada akuntabilitas personal dan akuntabilitas individu karena nilai akuntabel dalam *core values* ASN merupakan nilai yang ada di dalam diri setiap pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya.



Gambar 1. Tingkatan Akuntabilitas (Sumber: Handoko, 2021)

Akuntabilitas personal merupakan nilai-nilai yang ada di dalam diri seseorang seperti kejujuran, integritas, moral dan etika. Sedangkan akuntabilitas individu lebih mengacu pada hubungan antara individu dan lingkungan



kerjanya, yaitu antara ASN dengan instansinya sebagai pihak yang memberikan kewenangan. Kedua pihak sama-sama bertanggung jawab sesuai dengan komitmen yang telah disepakati bersama dan didasarkan pada aturan hukum yang berlaku. Kedua nilai akuntabilitas ini selanjutnya menjadi satu sebagai nilai akuntabel yang merupakan nilai yang paling penting dimiliki oleh setiap ASN.

Nilai akuntabel memiliki tiga panduan perilaku yaitu: (a) melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi; (b) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; (c) tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan. Ketiga panduan perilaku tersebut mencerminkan perilaku ASN yang paling penting dan harus dimiliki oleh semua ASN. Nilai akuntabel juga berkaitan dengan akuntabilitas atau pertanggungjawaban yang merupakan salah satu asas dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Sekretariat Negara, 2009). Hal ini mempertegas bahwa semua ASN sebagai pelayan publik harus memiliki nilai akuntabel dalam setiap pelaksanaan tugasnya, sehingga berbagai tugas yang diamanahkan tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Urutan kedua pada prioritas nilai untuk kategori pelaksana dan pejabat tidaklah sama. Pada kategori pelaksana, nilai berorientasi pelayanan lebih diutamakan setelah nilai akuntabel. Panduan perilaku nilai berorientasi pelayanan terdiri dari: (a) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat; (b) ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; (c) melakukan perbaikan tiada henti. Ketiga perilaku pada nilai berorientasi pelayanan tersebut dinilai sebagai perilaku yang penting dimiliki oleh para pelaksana. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pelaksana dinilai sebagai pihak pertama dan terdepan yang berhubungan langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga mereka diharapkan dapat menerapkan nilai berorientasi pelayanan dalam pelaksanaan tugasnya, khususnya untuk melaksanakan tugas pelayanan publik yang berkualitas.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, disebutkan bahwa pelayanan publik merupakan suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang memiliki tujuan untuk pemenuhan

kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk. Ruang lingkup pelayanan publik yang dimaksud pada peraturan tersebut, terbagi atas tiga aspek yaitu: pelayanan barang publik, pelayanan jasa publik, dan pelayanan administratif (Sekretariat Negara, 2012).

Implementasi dari nilai berorientasi pelayanan salah satunya dapat dilakukan dengan menerapkan sistem pelayanan terpadu melalui optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan teknologi, sehingga setiap ASN dapat memberikan pelayanan publik dengan lebih baik. Tujuan penerapan sistem pelayanan terpadu menurut PP Nomor 96 Tahun 2012, yaitu: (a) memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada masyarakat; (b) mendekatkan pelayanan kepada masyarakat; (c) mempersingkat proses pelayanan; (d) terselenggaranya proses pelayanan yang cepat, sederhana, murah, transparan, aman, dan terjangkau; dan (e) memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat untuk menerima layanan (Sekretariat Negara, 2012).

Berbeda dengan kategori pelaksana, pada kategori pejabat nilai kolaboratif adalah nilai prioritas kedua setelah nilai akuntabel yang harus diterapkan oleh para pejabat dalam melaksanakan tugasnya. Kode etik nilai kolaboratif itu sendiri terdiri dari: (a) memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi; (b) terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; (c) menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama. Ketiga kode etik nilai kolaboratif dimaksud jelas menunjukkan perilaku-perilaku yang perlu dimiliki dan diterapkan oleh seorang pejabat dalam kapasitasnya sebagai pemimpin. Seorang pejabat harus mampu mendorong bawahannya untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi, membangun kerja sama dengan berbagai pihak, dan mengoptimalkan sumber daya organisasi untuk mewujudkan organisasi berkinerja tinggi.

Penerapan kolaborasi merupakan salah satu cara pemerintah untuk memberikan respon terhadap tuntutan masyarakat khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kolaborasi harus dibangun atas dasar persetujuan, pandangan, dan maksud yang sama. Hal ini bertujuan agar semua pihak yang berkolaborasi memiliki rasa tanggung jawab dan keseriusan terhadap keberlanjutan kolaborasi. Hal esensial yang perlu menjadi catatan khusus



dalam membangun kolaborasi adalah adanya keterbukaan dari semua pihak yang terlibat, sehingga semua kolaborator memiliki pandangan dan pemahaman yang sama terkait tujuan dari kolaborasi (Sabaruddin, 2015).

Nilai *core values* ASN BerAKHLAK yang menempati prioritas ketiga pada kategori pelaksana dan pejabat adalah sama yaitu kompeten. Panduan perilaku nilai kompeten ini adalah: (a) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah; (b) membantu orang lain belajar; dan (c) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Pentingnya nilai kompeten ini sejalan dengan ditetapkan ASN sebagai profesi yang mengharuskan setiap ASN untuk mengembangkan dirinya melalui peningkatan kompetensi. Menurut PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, kompetensi ASN terdiri dari: tiga unsur yaitu: (a) kompetensi teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (b) kompetensi manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (c) kompetensi sosial kultural diukur dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan masyarakat plural dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan (Sekretariat Negara, 2014).

Berdasarkan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor: 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, standar kompetensi ASN merupakan gambaran dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan (Kementerian PAN-RB, 2017). Mengacu pada pengertian tersebut, maka seorang ASN yang berkompoten adalah ASN yang memiliki pengetahuan yang baik terhadap tugas kerjanya, memiliki keterampilan yang berkualitas untuk melaksanakan tugas kerja dalam jabatannya, dan memiliki sikap dan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai dasar ASN.

Pegawai ASN yang berkompoten merupakan syarat penting dalam mewujudkan reformasi birokrasi pemerintahan. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh informasi bahwa mereka memiliki keinginan yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi dirinya, namun alasan ketiadaan anggaran pelatihan sering kali diungkapkan sebagai penyebab rendahnya partisipasi mereka dalam mengikuti berbagai kesempatan pelatihan yang

ada. Temuan ini menunjukkan bahwa responden masih belum memahami esensi pengembangan kompetensi secara mandiri yang dapat dilakukan dengan belajar sendiri melalui pemanfaatan teknologi media informasi yang dapat diakses dengan mudah dan cepat.

Pengembangan kompetensi pegawai ASN sejatinya dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik melalui penugasan instansi maupun dengan cara mandiri atau peran aktif dari individu pegawai itu sendiri. Adanya persepsi responden yang lebih condong mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka, karena pelatihan dinilai lebih efektif dibandingkan belajar secara mandiri yang sering kali ditemukan banyak kendala yang dihadapi. Menurut Mangkunegara (2011) pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengembangan sumber daya manusia. Pendapat tersebut linear dengan (Mondy, 2008) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan inti dari proses untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja instansi.

Pelaksanaan pelatihan sebagai upaya peningkatan kompetensi pegawai perlu didesain sebaik mungkin agar *output* yang dihasilkan sesuai dengan rencana yang diinginkan. Menurut Sulasiah (2019), pelaksanaan diklat yang dilakukan dengan menggunakan pendekatan psikologis yang menyertakan peran tim *soft competency* dapat mengoptimalkan pemahaman peserta terhadap kemampuan yang dimilikinya. Selanjutnya, substansi pelatihan haruslah berorientasi pada peningkatan kompetensi yang dibutuhkan. Menurut Sedarmayanti (2017), pelatihan berbasis kompetensi atau *competency based training* merupakan pelatihan yang didasarkan pada peningkatan kompetensi yang dapat diimplementasikan pegawai secara nyata di tempat kerjanya.

Urutan keempat prioritas nilai untuk kategori pelaksana berbeda dengan kategori pejabat. Pada kategori pelaksana nilai loyal dinilai lebih diprioritaskan dari tiga nilai lainnya. Kode etik nilai loyal dimaksud terdiri dari: (a) memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah; (b) menjaga nama baik sesama ASN, pejabat, instansi, dan negara; dan (c) menjaga rahasia jabatan dan negara. Secara umum, loyal sendiri sering diidentikkan sebagai kepatuhan dan kesetiaan. Seorang ASN yang memiliki jabatan pelaksana dinilai lebih prioritas menerapkan nilai loyal dibandingkan pejabat.

Namun demikian, loyal yang dimaksudkan disini bukanlah kepada atasan atau pejabat melainkan kepada bangsa dan negara.

Loyalitas ASN tentunya perlu dibangun dan dijaga agar terus konsisten, terlebih dengan semakin banyaknya faktor yang dapat menjadi penghambat dan tantangan yang berasal dari dalam dan luar. Loyalitas ini juga berkaitan dengan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya. Pendapat Sedarmayanti (2017), menyebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen kerja pegawai yang secara tidak langsung turut berperan dalam memengaruhi loyalitas pegawai untuk terus berkomitmen memajukan instansi tempat kerjanya. Oleh karena itu perlu diperhatikan kepentingan kedua pihak sehingga tujuan instansi dapat tercapai.

Nilai loyalitas bagi aparatur negara selama ini sering kali dianggap sebagai nilai yang paling utama yang harus dimiliki oleh setiap aparatur negara, sebagai wujud kepatuhan dan ketaatan terhadap negara. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan dan latar belakang seorang aparatur negara sering juga disebut sebagai abdi negara. Berdasarkan dari hasil temuan penelitian membuktikan bahwa nilai loyal bukan menjadi prioritas utama bagi seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya. Adanya pergeseran pandangan ini mengindikasikan bahwa nilai loyal saat ini lebih sering diidentikkan pada kegiatan yang pasif dengan cukup melakukan sikap yang tidak bertentangan dengan kepentingan negara.

Berikutnya pada kategori pejabat, nilai yang menjadi urutan prioritas keempat adalah adaptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seorang pejabat lebih diprioritaskan daripada pelaksana untuk menerapkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Kemampuan beradaptasi bagi seorang pejabat dapat menjadikan dirinya untuk terus berinovasi terhadap situasi yang dinilainya dapat menghambat kinerja instansi. Hal lainnya dapat dipahami bahwa peran seorang pejabat sangat diperlukan untuk memimpin dan membawa bawahan dan organisasinya menuju ke arah yang lebih baik dengan budaya kerja yang adaptif.

Menurut Management Advisory Service (2021) terdapat sembilan unsur budaya adaptif (*adaptive culture*) yaitu: *purpose* (tujuan), *culture values* (nilai-nilai budaya), *vision* (visi), *corporate values* (nilai-nilai instansi), *corporate strategy* (strategi instansi), *structure* (struktur), *problem solving* (pemecahan masalah), *partnership working* (kemitraan kerja), dan *rules*

(aturan). Budaya adaptif ini berorientasi pada kemampuan pegawai dan instansi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga sasaran dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.



Gambar 2. Kerangka Budaya Adaptif (Sumber: Management Advisory Service)

Adanya budaya adaptif dalam lingkungan kerja pemerintahan akan sangat memberikan dampak yang signifikan pada upaya mewujudkan nilai adaptif pada setiap diri pegawai. Budaya adaptif juga mengacu pada penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi secara maksimal oleh setiap pegawai, sehingga kompetensi kerjanya dapat meningkat dan terus berkembang.

Panduan perilaku nilai adaptif yaitu: (a) cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan; (b) terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan (c) bertindak proaktif. Seiring dengan pesatnya perubahan di berbagai aspek, maka setiap ASN diharapkan mampu mengimplementasikan nilai adaptif untuk mempercepat dan mengefektifkan pelayanan publik dan tugas-tugas pemerintahan lainnya. Penguasaan teknologi di era digital saat ini menjadi keharusan yang tidak bisa dihindari oleh setiap ASN.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi responden dalam mengimplemetasikan nilai adaptif dalam lingkungan kerja. Pertama, terbatasnya dan tidak stabilnya akses jaringan internet, yang disebabkan kedudukan tempat kerja responden yang berada dipinggiran dan masuk pada daerah perbatasan. Kedua, cepatnya perubahan teknologi yang tidak dapat diikuti dengan kemampuan responden, sehingga menjadi sebab kurangnya motivasi untuk belajar sesuatu hal yang baru. Ketiga, terbatasnya sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk belajar teknologi yang terus berkembang. Alokasi anggaran yang tersedia dianggap belum memadai untuk menyediakan fasilitas

pemanfaatan teknologi dengan baik, karena lebih banyak difokuskan untuk penyediaan dan perbaikan fasilitas publik.

Urutan kelima nilai *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana adalah adaptif, sedangkan pada kategori pejabat adalah loyal. Kedua nilai ini memiliki urutan prioritas yang saling bersilang pada kedua kategori. Selanjutnya urutan keenam pada kategori pelaksana adalah kolaboratif, dan pada kategori pejabat adalah berorientasi pelayanan. Penerapan nilai kolaboratif oleh pelaksana dinilai kurang prioritas dibandingkan dengan lima nilainya. Hal ini karena adanya persepsi responden bahwa nilai kolaboratif lebih menekankan pada kerja sama dengan pihak luar instansi, yang memang biasanya lebih banyak dilakukan oleh pimpinan.

Pada prakteknya, nilai kolaboratif ini sebenarnya merupakan nilai yang perlu dilakukan baik di internal maupun eksternal instansi, sehingga semua ASN perlu menerapkan nilai ini untuk meningkatkan kinerjanya. Temuan penelitian yang menarik lainnya, adalah nilai berorientasi pelayanan dipersepsikan sebagai nilai yang kurang prioritas bagi pejabat. Hal ini karena adanya anggapan responden bahwa pelayanan secara langsung kepada publik jarang dilakukan oleh pimpinan, tetapi sering didelegasikan kepada para pelaksana. Pendapat ini sebenarnya kurang tepat dengan penerapan kepemimpinan transformasional yang menjadi teladan bagi bawahannya. Menurut Bass dan Riggio (2006) pemimpin transformasional memiliki empat dimensi, yaitu pemimpin yang menumbuhkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari anggota, memotivasi semangat kerja pegawai, pemimpin yang mengedepankan penerapan inovasi, dan pemimpin yang penuh perhatian pada anggotanya.

Nilai *core values* ASN BerAKHLAK yang dinilai sebagai prioritas terakhir untuk kategori pelaksana dan pejabat adalah sama yaitu harmonis. Kode etik nilai harmonis dimaksud terdiri dari: (a) menghargai setiap orang apapun latar belakangnya; (b) suka menolong orang lain; dan (c) membangun lingkungan kerja yang kondusif. Nilai harmonis ini dianggap sebagai nilai yang melengkapi dari keenam nilai sebelumnya, sehingga bila keenam nilai tersebut dilaksanakan dengan optimal, maka nilai harmonis ini juga akan terlaksana dengan baik. Makna nilai harmonis sebenarnya merujuk pada kata harmoni yang dapat diartikan sebagai keselarasan dan kesesuaian dari beragam perbedaan, sehingga nilai ini dapat

mendorong terciptanya lingkungan kerja yang nyaman dan produktif.

Nilai harmonis juga dapat memacu terwujudnya budaya organisasi yang kompetitif dengan meminimalisir potensi konflik. Organisasi yang memiliki budaya kerja kompetitif akan mendorong semua pegawainya untuk melaksanakan tugas kerjanya dengan kualitas yang lebih baik. Setiap pegawai tentunya bertanggung jawab terhadap mutu kinerjanya. Menurut Buhler (2007) budaya organisasi yang kompetitif berhubungan dengan pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Pendapat ini tentunya memperkuat argumen bahwa penerapan nilai *core values* ASN BerAKHLAK akan dapat mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi menuju pemerintahan kelas dunia (*world class government*).

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat dirumuskan simpulan sebagai berikut: 1) Nilai *core values* ASN BerAKHLAK yang memiliki perbedaan rata-rata secara signifikan pada kategori pelaksana dan pejabat adalah berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif. 2) Persepsi responden terhadap urutan prioritas Nilai pada *core values* ASN BerAKHLAK dilakukan dengan analisis urutan prioritas nilai dari *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana dan pejabat. Persepsi responden terhadap urutan prioritas nilai *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pelaksana adalah: akuntabel, berorientasi pelayanan, kompeten, loyal, adaptif, kolaboratif, dan harmonis. Sedangkan persepsi responden terhadap urutan prioritas nilai *core values* ASN BerAKHLAK pada kategori pejabat adalah: akuntabel, kolaboratif, kompeten, adaptif, loyal, berorientasi pelayanan, dan harmonis. Nilai akuntabel merupakan nilai paling prioritas yang harus diterapkan oleh semua ASN, sedangkan nilai harmonis adalah nilai prioritas terakhir yang perlu dilaksanakan oleh ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. 3) Kajian tentang urutan ketujuh nilai prioritas *core values* ASN BerAKHLAK memberikan deskripsi bahwa persepsi responden terhadap prioritas implementasi nilai-nilai tersebut tidak sama untuk kategori pelaksana dan pejabat.

Memperhatikan hasil penelitian, pembahasan, dan simpulan, maka dapat disarankan beberapa hal untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini dapat

dikembangkan lagi guna memperoleh hasil analisis yang lebih tajam. Adanya keterbatasan penelitian seperti jumlah responden, keberagaman jabatan, sebaran responden, dan ruang lingkup penelitian, perlu menjadi perhatian untuk penelitian selanjutnya yang lebih baik. Kedua, penelitian ke depan nanti tentu akan menjadi lebih menarik jika dikaji dengan menggunakan beragam pendekatan, sehingga dapat memperkaya penelitian sejenis seperti kajian tentang pengembangan sumber daya aparatur, kinerja pegawai, dan budaya kerja organisasi, khususnya lagi kajian pada penerapan *core values* ASN BerAKHLAK di lingkungan instansi pemerintahan menuju era *society* 5.0 dengan peluang dan tantangan masa depan yang lebih kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aviani, N dan Trimawani, A. (2023). Penerapan Core Values Ber-Akhlak dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8 (4): 3088-3096. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11737>.
- Bart, F. G., Deutsch, P. G., & Klein, H. D. (2012). *Sensory Perception: Mind and Matter*. New York: Springer.
- Bass, B. M. dan Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership. Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Buhler P. (2007). *Transformational Leadership. Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cho, Y. L dan Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4): 382–406. doi:10.1177/0734371X11421495.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication.
- DeVito, J. A. (2011). *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi Kelima. Jakarta: Professional Books.
- Friedman, H. S. dan Schustack, M.W. (2008). *Kepribadian: Teori Klasik dan Riset Modern*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organization: Behavior, Structure, Processes*. Fourteenth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Handalini, R. T. dan Soesanto, H. (2022). Evaluasi Pelatihan Model Kirkpatrick dan Model Kemp Menggunakan SEM-PLS: Studi Kasus Pelatihan Bendahara Pengeluaran di Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Inovasi Aparatur*, 4 (2): 453-467. doi:<https://doi.org/10.54849/monas.v4i2.120>.
- Handoko. (2021). *Akuntabel: Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Kementerian PAN-RB. (2017). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Kementerian PAN-RB. (2021). Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 20 tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Kementerian PAN-RB. (2021). Majalah ASN Edisi 1/2021. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Kementerian PAN-RB. (2022). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 45 Tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2): 135–149. doi: 10.1177/0165551506068174.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K.W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Thirteenth Edition. North Carolina: Information Age Publishing, Inc.
- Management Advisory Service. (2021). *Adaptive Corporate Culture*. [http://www.mas.org.uk/wellbeing-performance/adaptive\\_corporate\\_culture.Html](http://www.mas.org.uk/wellbeing-performance/adaptive_corporate_culture.Html).

- Mangkunegara, A. A. (2011). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mondy, R.W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nurdin I, Izahari N, dan Rahimallah M. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 463-478. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5301>
- Park, S. M. dan Word, J. (2012). Driven to service: intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers. *Public Personnel Management*, 41(4): 705-734.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2022). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall Internasional Inc.
- Rohmah, L.S., Cendana, G., & Garvera, R.R. (2023). Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) Berakhlak. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*, 20 (1): 61-72. <https://doi.org/10.56681/da.v20i1.85>.
- Rookes, P. dan Wilson, J. (2005). *Perception: Theory, Development, and Organisation*. London: Routledge.
- Sabaruddin. (2015). *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik; Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sekretariat Negara. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. (2012). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. (2017). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Sekretariat Negara. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 6897. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Siegel. (1997). *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Singarimbun, M. (2006). *Metode dan Proses Penelitian. Dalam, Metode Penelitian Survei. Diedit oleh Singarimbun M dan Effendi S. .* Jakarta: LP3ES.
- Sujarweni V. W. (2014). *SPSS untuk Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sulasiah, F. (2019). Strategi Penguatan Kapasitas Kepemimpinan Aparatur Melalui Diklat Capacity Building di DKI Jakarta. *Jurnal Inovasi Aparatur*, 1 (2): 97-108. doi: <https://doi.org/10.54849/monas.v1i2.13>.
- Syawitri, S., Fitriasia, A., dan Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4 (6) 2558-2565 <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556>.
- Thoah, M. (2016). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rajawali Press.
- Watungadha, F. E. (2022). Peran Widyaiswara dalam Menerapkan Nilai Nilai Dasar ASN Berakhlak pada BPSDM Provinsi Papua. *Jurnal Pro Hukum: Jurnal Penelitian Bidang Hukum Universitas Gresik*, 11(4), 281–291.