OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen
Vol. 4, No. 3 September 2024
e-ISSN: 2962-4010; p-ISSN: 2962-4444, Hal 229-252
DOI: https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.4096
Available Online at: https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/optimal

Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara

Silvia Agustina[1], Winna Sarikusumaningtyas[2]
[1,2]Universitas Panca Sakti Bekasi, Indonesia

Abstract. *The launch of Core Value BerAKHLAK and ASN Employer Branding "Proud to Serve the Nation" aims to encourage civil servants across all government sectors to adopt these values as guidelines in their thinking and working. The implementation of the Core Value BerAKHLAK at the National Civil Service Agency is carried out through several stages, from socialization, internalization, to evaluation of effectiveness. aims to encourage civil servants across all government sectors to adopt these values as guidelines in their thinking and working. The implementation of the Core Value BerAKHLAK at the National Civil Service Agency is carried out through several stages, from socialization, internalization, to evaluation of effectiveness. A behavioral guide for civil servants is developed to ensure these values are applied in every aspect of their work. Impact analysis shows that the implementation of the Core Value BerAKHLAK has successfully improved the performance and professionalism of civil servants, evidenced by the awards received and the increase in performance and stakeholder satisfaction indexes.*

Keywords: *Core Value BerAKHLAK, ASN Emplotey Branding, Civil Servant Performance, ASN professionalism.*

Abstrak. Peluncuran *Core Value* BerAKHLAK dan Employer Branding ASN "Bangga Melayani Bangsa" bertujuan untuk mendorong ASN diseluruh sector pemerintahan untuk menerapkan nilai-nilai tersebut sebagai pedoman dalam berpikir dan bekerja. Implementasi *Core Value* BerAKHLAK di Badan Kepegawaian Negara dilakukan melalui beberapa tahapan, mulai dari sosialisasi, internalisasi, hingga evaluasi efektivitas. Panduan perilaku ASN disusun untuk memastikan nilai-nilai tersebut diterapkan dalam setiap aspek pekerjaan. Analisis dampak menunjukkan bahwa implementasi *Core Value* BerAKHLAK berhasil meningkatkan kinerja dan profesionalisme ASN, terbukti dengan penghargaan yang diterima serta peningkatan indeks kinerja dan kepuasan stakeholders. Implementasi *Core Value* BerAKHLAK bukan hanya menumbuhkan performa individu, namun juga menciptakan ruang lingkup kerja yang lebih harmonis dan produktif, mendukung visi dan misi Indonesia menuju birokrasi kelas dunia.

Kata Kunci: *Core Value* BerAKHLAK, ASN Employer Branding, Kinerja Pegawai ASN, Profesionalisme ASN.

1. PENDAHULUAN

Menurut Gary Dessler, SDM ialah pegawai yang bekerja pada organisasi. Ini mencakup semua pekerja, baik itu pekerja manual, profesional, maupun manajerial. SDM merupakan aset krusial dalam organisasi, disebabkan karena mereka berkontribusi langsung terhadap kinerja dan keberhasilan perusahaan.

Manusia merupakan elemen kunci dalam sebuah organisasi yang berarti mereka mempunyai fungsi krusial pada setiap aktivitas organisasi. Peran manusia sangat krusial untuk mencapai tujuan pembangunan, sebagaimana dijelaskan dalam "Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara". Maka, SDM merupakan aset atau modal dasar dalam sebuah organisasi yang perlu dipelihara dan dijaga kualitasnya yang menjadikannya mampu mengarahkan organisasi ke jalur yang lebih positif (Wibowo et al., 2021).

Received Juni 21, 2024; Revised Juli 13, 2024; Accepted Agustus 04, 2024; Online Available Agustus 07, 2024

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan profesi bagi pejabat sipil dan pegawai pemerintah yang bekerja berdasarkan perjanjian kerja pada lembaga pemerintah. Tidak bisa dipungkiri bahwa komponen manusia merupakan hal yang krusial dalam pemerintahan. Mutu SDM menjadi aspek penentu kinerja pada organisasi untuk menggapai tujuannya. SDM mempunyai peranan penting di lembaga pemerintah sebagai perancang dan pelaksana organisasi. Kesuksesan organisasi sangat berpaku terhadap tata cara organisasi tersebut mengelola SDMnya saat ini. Untuk melaksanakan pekerjaan seefisien mungkin, setiap instansi menuntut peningkatan kinerja yang efektif. Maksud pengembangan SDM yaitu sebagai langkah dalam membangun kemampuan yang diperlukan untuk menavigasi transisi pekerjaan jangka panjang untuk mengantisipasi potensi perubahan dalam masyarakat atau lingkungan kelembagaan yang sesuai. Pengembangan SDM ialah aspek penentu keunggulan kompetitif suatu instansi karena banyaknya permintaan terhadap individu-individu berpotensi tinggi. Kinerja pegawai erat kaitannya dengan evaluasi kinerja, oleh karena itu penilaian ini harus dilakukan oleh dunia usaha. Kinerja sumber daya manusia dinilai berdasarkan hasil pekerjaannya relevan terhadap kriteria kinerja yang sudah ditentukan.

Kinerja ASN kerap menjadi perhatian dibeberapa departemen pemerintah. Kualitas ASN biasanya tidak sesuai harapan karena kurangnya pengetahuan dan komitmen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akibatnya, ASN sebagai aparatur pemerintah tidak mampu menjalankan amanah rakyat secara baik, sehingga pelayanan untuk publik kerap kali menjadi kurang produktif dan efisien (Hakim, 2016).

Kinerja ASN mengukur keberhasilan pelaksanaan birokrasi sesuai dengan persyaratan "operasional prosedural". Tujuan pemerintah untuk menumbuhkan mutu ASN antara lain adalah peningkatan kinerja sebagai bagian dari upaya pembenahan manajemen ASN guna mencapai tata kelola kelas dunia. Salah satu taktik yang digunakan adalah gagasan ASN BerAKHLAK untuk Employer Branding. Pemerintah juga menerapkan ASN BerAKHLAK untuk meningkatkan kualitas kinerja ASN yang tidak lepas dari komitmen pemerintah.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa nilai inti ASN berpengaruh baik terhadap kinerja ASN. Nilai inti BerAKHLAK merupakan landasan yang tepat untuk mengembangkan perilaku unggul ASN. Tujuan dari identifikasi karakter fundamental ASN juga untuk mendorong inovasi-inovasi yang selama ini menghambat birokrasi pemerintah. Widyaiswara bisa menjabarkan secara ringkas, yang membuat ASN yang diasah bersamanya bisa terus meningkatkan kualitas pekerjaannya. Pemahaman *Core Value* ASN BerAKHLAK seperti yang diutarakan Widyaiswara menghasilkan peningkatan kinerja (Financia, 2022).

2. KAJIAN TEORI

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Handoko (2014, p.4) menjabarkan, "manajemen sumber daya manusia adalah proses menarik, memilih, mengembangkan, mempertahankan, dan mengerahkan sumber daya manusia untuk memenuhi tujuan individu dan organisasi".

Kristanti et al. (2023) menambahkan bahwa manajemen SDM berarti pengelolaan sejumlah individu dalam organisasi, baik itu dua, tiga, empat, lima atau lebih banyak lagi. Manajemen sumber daya manusia ini memiliki karakteristik khusus dalam pengelolaannya. Meskipun setiap individu berada dibawah manajemen SDM yang sama, pengembangannya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pegawai, sehingga pelayanan yang diberikan berbeda-beda.

Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran dan fungsi SDM menurut Busro (2018) yaitu:

1. **"Perencanaan:** Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan bisnis atau instansi dan mencapai tujuannya. Program kepegawaian ditetapkan sebagai bagian dari proses perencanaan.
2. **Pengorganisasian**: Mengorganisasikan seluruh personel dengan membentuk divisi kerja, koneksi, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam struktur organisasi. Organisasi berfungsi sebagai alat pendukung untuk mencapai tujuan.
3. **Pengarahan**: Menginstruksikan seluruh pegawai untuk berkolaborasi dan bekerja secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan perusahaan, lembaga, pegawai, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**: Mengontrol seluruh personel agar mengikuti peraturan lembaga dan bekerja sesuai rencana.
5. **Pengadaan**: Proses perekrutan, seleksi, penempatan, orientasi, dan pelantikan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau instansi.
6. **Pengembangan**: Proses meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi:** Menawarkan pembayaran, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pegawai diberi kompensasi berupa uang atau komoditas sebagai imbalan atas jasa mereka kepada instansi.
8. **Pengintegrasian**: Kegiatan yang mempertemukan kepentingan lembaga dan kebutuhan pegawai untuk membina kerja sama yang bersahabat dan saling produktif.

9. **Pemeliharaan**: Kegiatan yang bertujuan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mempunyai keinginan untuk bekerja sama hingga pensiun."

Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara

"Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara" mengatur bahwa pekerja ASN wajib memenuhi tujuan nasional. Pekerja ASN bertanggung jawab memberikan pelayanan publik, melaksanakan kewajiban pemerintah, dan menyelesaikan proyek pembangunan tertentu. Sementara itu, tugas-tugas pembangunan spesifik dijalankan melalui upaya untuk membangun negara, serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial, dengan maksud meningkatkan kesejahteraan dan keberlangsungan seluruh warga (Yusri, 2020). Untuk mendukung pelaksanaannya dalam praktik di lapangan, "Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi" menerbitkan "Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021" untuk mendukung penerapan *Core Value* dan *Employer Branding* ASN (SE Kemepan RB, 2021). Hal ini merupakan asar hukum dan acuan pelaksanaan bagi seluruh komponen ASN baik pada tingkat kementerian, lembaga, maupun lembaga daerah.

Terkait Manajemen Pegawai ASN disebutkan bahwa Pegawai ASN merupakan salah satu komponen terpenting dalam institusi pemerintahan. ASN berdampak pada efisiensi dan efektivitas lembaga pemerintah baik di tingkat federal maupun daerah. Sebagai pejabat pemerintah, pegawai ASN merancang, merencanakan, dan menghasilkan pelayanan publik, mengawasi atau mengendalikan kuantitas dan kualitas pekerjaan, mensosialisasikan jenis dan bentuk pelayanan publik kepada masyarakat, mengalokasikan sumber daya keuangan dan non keuangan, dan menentukan semua tujuan instansi. dan strategi yang dapat memberikan gambaran langsung kepada masyarakat khususnya di bidang pelayanan. Manajemen Pegawai ASN dikaitkan dengan sistem rancangan formal organisasi guna menilai tingkat efektivitas dan efisiensi dalam mencapai target kerja pegawai dan tujuan kerja organisasi.

Definisi *Core Value*

Sudah menjadi kebutuhan bahwa bekerja tanpa pengawasan langsung dan merasa diawasi merupakan puncak tertinggi dalam karir pegawai, sebagai bentuk eksistensi mereka sebagai abdi negara atau masyarakat yang produktif dan bermanfaat bagi diri sendiri, institusi, bangsa dan negara. Untuk menjadi pekerja yang bermanfaat, diperlukan penebalan dan kapasitas yang harus selalu dilangsungkan yang dirancang dalam *grand design* instansi supaya seluruh pekerja dapat meningkatkan kompetensinya sesuai kebutuhan yang berkembang.

Peraturan yang selalu diperbarui juga menjadi acuan dalam pengembangan prestasi seorang pekerja dan organisasi supaya tetap relevan terhadap regulasi yang berlaku, termasuk "*Core Value* ASN BerAKHLAK".

Proses Terbentuknya *Core Value*

Untuk mempercepat reformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) di lingkungan aparatur, Presiden Joko Widodo menetapkan "*Core Value* BerAKHLAK" dan *Employer Branding* ASN "Bangga Melayani Bangsa". Inisiatif Prinsip Inti bertujuan untuk melakukan standa risasi prinsip inti bagi semua ASN di penjuru negeri, yang menjadikan terciptanya suasana kerja yang profesional. "*Core Value* BerAKHLAK" ialah singkatan dari "Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif".

Presiden Joko Widodo menjabarkan, seluruh ASN, apapun lokasinya, wajin berpegang pada cita-cita dan slogan yang sama. Dalam momen pengenalan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN, pemateri menekankan pentingnya konsistensi *Core Values* bagi seluruh ASN, baik pusat maupun daerah. Semua ASN dari bermacam latar belakang profesi, baik dosen, instruktur, jaksa, dokter, perawat, analis kebijakan, administrator, hingga petugas Satpol PP wajib memiliki cita-cita inti yang serupa. Semua ASN wajib mempunyai rasa pelayanan dan keterlibatan publik yang kuat. Menurut Beliau, sudah tidak pantas lagi ASN berperan sebagai penguasa kolonial yang ingin dilayani.

MENPAN-RB (2024) memproyeksikan penguatan budaya BerAKHLAK dengan merumuskan sepuluh tahapan strategis yang dilakukan secara bertahap mulai tahun 2022. Langkah-langkah tersebut mencakup: "1) Penguatan komitmen melalui penyelenggaraan forum pimpinan, 2) Penyelarasan sistem yang dimulai dengan Sosialisasi Sistem Penilaian Individu *Core Value* BerAKHLAK dalam SKP sesuai dengan Permenpan RB No. 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Kementerian PANRB RI, 2022), 3) Perubahan individu melalui pelatihan Internalisasi BerAKHLAK, 4) Pemetaan budaya melalui sosialisasi dan partisipasi dalam pengisian pengukuran kesehatan budaya organisasi atau indeks BerAKHLAK, *Employee Engagement* dan *Employer Branding*, 5) Penentuan agenda perubahan dalam penyusunan *roadmap*, rencana aksi program aktivitas budaya dan anggaran biaya, 6) Pengelolaan agen melalui aktivitas tim agen perubahan, 7) Eksekusi rencana aksi dengan sosialisasi *roadmap*, rencana aksi, simbol/artefak kepada setiap ASN di instansi pemerintah, 8) Kampanye berkelanjutan melalui desain media dan materi serta implementasi komunikasi BerAKHLAK, 9) Monitoring dan evaluasi berkala dalam forum komunikasi tim agen perubahan serta pelaporan program sosialiasi, internalisasi dan aktivitas

budaya BerAKHLAK dan 10) Penghargaan dengan penganugerahan untuk pencapaian Indeks Budaya BerAKHLAK. Kesepuluh langkah strategis ini merupakan upaya untuk mencapai target aktivasi dan aktualisasi pelaksanaan budaya BerAKHLAK pada tahun 2023."

Kinerja

Kinerja adalah hasil atau keberhasilan pegawai atau sumber daya manusia melaksanakan tugas atau pekerjaan secara keseluruhan dalam suatu organisasi atau perusahaan selama periode pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, kinerja organisasi atau perusahaan adalah *aggregat* dari keberhasilan pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaan pada periode yang bersangkutan. Data kinerja pegawai diperoleh dari membandingkan kinerja yang dicapai pegawai dengan standar kinerja, sebagai tolak ukur penilaian kinerja pegawai. Standar kinerja adalah tujuan, sasaran atau kriteria yang sudah ditetapkan dan disetujui pegawai dan pimpinan bersama-sama. Apabila pegawai atau sumber daya memiliki capaian (*outcome*) kinerja lebih besar dari standar pengukuran kinerja, maka pegawai yang bersangkutan dinyatakan berprestasi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian "analisis implementasi *Core Value* BerAKHLAK terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara" ini yaitu:

1. Memahami bagaimana nilai – nilai inti seperti Akuntabilitas, Keterbukaan, Harmonisasi, Loyalitas, Adaptabilitas dan Kompetensi yang diterapkan dalam konteks nyata di lingkungan kerja ASN Badan Kepegawaian Negara.
2. Menambah pemahaman mengenai berbagai aspek yang berpengaruh pada kinerja pegawai ASN, khususnya di instansi negara.
3. Memberikan rekomendasi kepada Badan Kepegawaian Negara tentang langkah – langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan penerapan *Core Value* BerAKHLAK dalam organisasi guna meningkatkan kinerja dan efisiensi ASN.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilangsungkan di "Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara". Penelitian dilakukan selama periode di mana aktivitas kantor berjalan dengan normal, tidak ada gangguang signifikan atau perubahan besar dalam operasional kantor. Waktu penelitian disesuaikan dengan kompleksitas topik penelitian dan jadwal kegiatan Badan Kepegawaian

Negara. Sebagai contoh, penelitian ini bisa dilakukan pada rentang periode 3-6 bulan, dengan fleksibilitas untuk penjadwalan wawancara dan observasi.

Latar Penelitian

"Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara" menghadapi berbagai kewajiban dan wewenang yang terbilang kompleks dalam mengatur dan mengembangkan ASN di seluruh Indonesia. Tantangan ini meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, manajemen kerja, dan aspek lain dari Manajemen SDM.

"Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara" memiliki pegawai dengan latar belakang, keterampilan, dan pengalaman yang beragam. Menyatukan visi dan nilai-nilai bersama melalui implementasi *Core Value* "BerAKHLAK" menjadi tantangan tersendiri dalam mengelola keragaman ini. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengembangan SDM dalam pelayanan publik, "Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara" menyadari pentingnya kualitas layanan publik yang diberikan oleh ASN. Implementasi *Cove Value* "BerAKHLAK" diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Namun, tantangan yang kompleks dihadapi oleh ASN di tengah dinamika perkembangan masyarakat dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks menunjukan perlunya perhatian khusus terhadap kinerja dan perilaku pegawai. Dalam upaya meningkatkan kualitas dan profesionalisme ASN, Badan Kepegawaian Negara memperkenalkan *Core Value* BerAKHLAK sebagai kerangka nilai yang mengatur perilaku dan kinerja pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Badan Kepegawaian Negara

Mengingat perubahan yang terjadi saat ini dimana fungsi aparatur negara kian terlihat, pemerintah memandang penting untuk melakukan evaluasi ulang terhadap status, fungsi, tugas, dan organisasi Kantor Urusan Kepegawaian (KUP). Hal tersebut dijabarkan pada "Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1950 tentang Penghapusan Kantor Urusan Kepegawaian Yogyakarta dan Kantor Urusan Umum Pegawai Jakarta serta Pembentukan Kantor Urusan Kepegawaian Baru" dan ketentuan penerapannya, sebagaimana dijabarkan pada Keputusan Menteri. "Perdana Menteri Republik Indonesia Nomor 30/PM/1951 tanggal 7 April 1951 terkait KUP" menjabarkan, "suatu instansi yang membidangi pembinaan kepegawaian, diubah namanya menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) melalui Peraturan

Pemerintah Nomor 32 Tahun 1972". Peraturan Pemerintah ini merupakan penerapan "Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1961 tentang Ketentuan Pokok-Pokok Kepegawaian".

Tugas-tugas, susunan, dan tata kerja lembaga pengelola kepegawaian terus mengalami perkembangan sejak berlakunya "Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1972" yang menjabarkan bahwa "BAKN ditetapkan sebagai lembaga pemerintah non departemen yang berkedudukan langsung di bawah dan bertanggung jawab kepada Pemerintah. Presiden, dengan misi menyempurnakan, memelihara, dan mengembangkan penyelenggaraan negara di bidang kepegawaian untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintahan".

Dalam melaksanakan tujuannya, BAKN mempunyai kewajiban meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Merancang pengembangan personel selaras terhadap kebijakan Presiden.
2. Mengembangkan regulasi perundang-undangan terkait kepegawaian.
3. Menyediakan administrasi kepegawaian dan pensiun.
4. Mengkoordinasikan, mengawasi, dan memberikan rekomendasi pada penerapan regulasi ketenagakerjaan dan pensiun pada departemen, lembaga negara, dan organisasi pemerintah non departemen.

Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara

1) Visi Badan Kepegawaian Negara

Visi Badan Kepegawaian Negara mungkin mencerminkan aspirasi dan tujuan jangka panjangnya terkait pengelolaan kepegawaian di Indonesia. Meskipun tidak ada informasi resmi tentang visi Badan Kepegawaian Negara yang baru, namun berdasarkan pemahaman umum tentang peran dan tanggungjawabnya. Berikut adalah contoh visi yang mungkin diemban oleh Badan Kepegawaian Negara:

"Menjadi pusat keunggulan dalam manajemen kepegawaian yang berorientasi pada profesionalisme, integritas dan pelayanan terbaik bagi Indonesia yang lebih maju, adil dan berdaya saing global."

Visi ini mencerminkan komitmen Badan Kepegawaian Negara untuk meningkatkan kualitas pengelolaan kepegawaian dengan fokus pada beberapa nilai inti:

1. Profesionalisme, menciptakan lingkungan dimana pegawai negeri di semua tingkatan dapat mengembangkan dan menunjukkan keterampilan, pengetahuan dan etika kerja yang tinggi.

2. Integritas, menegakkan standar etika dan moral yang tinggi dalam pengelolaan kepegawaian, memastikan transparansi, akuntabilitas dan keadilan dalam semua proses.
3. Pelayanan Terbaik, memberikan pelayanan yang berkualitas dan responsif kepada semua pemangku kepentingan, baik pegawai negeri maupun masyarakat umum dalam hal administrasi kepegawaian dan pengembangan SDM.
4. Kemajuan, Keadilan dan Daya Saing Global, mendorong partisipasi aktif dalam upaya pemerintah untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan, merata dan kompetitif di tingkat nasional maupun internasional.

Visi ini dapat berperan sebagai acuan untuk Badan Kepegawaian Negara pada merumuskan kebijakan, wacana dan langkah-langkah strategis lainnya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam memajukan sistem kepegawaian Indonesia.

2) Misi Badan Kepegawaian Negara

Untuk mewujudkan visi tersebut, Badan Kepegawaian Negara mengacu pada tugas, fungsi, dan wewenang yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, serta mengartikulasikan misi untuk memberikan kontribusi konkret terhadap pembangunan negara. Bidang Kepegawaian memanfaatkan pembinaan, pelaksanaan manajemen ASN, dan pengembangan sistem informasi ASN. Tujuan Badan Kepegawaian Negara didasarkan pada sistem merit dan terdiri dari lima pilar: peningkatan mutu ASN dengan:

1. Memberikan pedoman pelaksanaan manajemen ASN
2. Melaksanakan manajemen ASN
3. Menyimpan data pegawai
4. Mengawasi dan mengendalikan norma, standar, prosedur dan kriteria manajemen ASN
5. Mengoptimalkan sistem pengelolaan internal Badan Kepegawaian Negara

3) Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Negara

Badan Kepegawaian Negara merupakan instansi negara non-kementerian yang bertanggungjawab atas pengelolaan kepegawaian negara. Badan Kepegawaian Negara mempunyai berbagai kewajiban dan fungsi yang berhubungan terhadap manajemen sumber daya manusia di sektor pemerintahan. Berikut adalah tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara:

4) Tugas Badan Kepegawaian Negara

1. Badan Kepegawaian Negara bertanggungjawab untuk merumuskan kebijakan dan regulasi yang mengatur manajemen kepegawaian di seluruh instansi pemerintah.

2. Badan Kepegawaian Negara mengumpulkan, mengelola dan memelihara data kepegawaian dari seluruh instansi pemerintah untuk memastikan ketersediaan data yang akurat dan terkini.
3. Badan Kepegawaian Negara mengkoordinasikan dan melaksanakan proses seleksi penerimaan PNS, termasuk tes dan pengangkatan.
4. Badan Kepegawaian Negara mengembangkan sistem dan prosedur yang efisien untuk manajemen kepegawaian, termasuk pengembangan karier, penilaian kinerja dan pelatihan.
5. Badan Kepegawaian Negara memberikan arahan dan supervisi kepada instansi pemerintah lainnya pada penerapan manajemen kepegawaian yang relevan terhadap kebijakan dan peraturan yang ada.

5) Fungsi Badan Kepegawaian Negara
   1. Merumuskan dan menetapkan kebijakan teknis yang meliputi rekrutmen, pengembangan, penempatan dan pemberhentian PNS.
   2. Melaksanakan pengelolaan kepegawaian secara operasional yang relevan terhadap kebijakan dan regulasi yang sudah ditentukan.
   3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan dan program kepegawaian di seluruh instansi pemerintah untuk memastikan kesesuaian dengan standar yang ditetapkan.
   4. Memberikan layanan administrasi kepegawaian, seperti pengangkatan, kenaikan pangkat dan pensiun PNS.
   5. Mengembangkan dan memelihara sistem informasi yang mendukung pengelolaan data kepegawaian secara efisien dan efektif.
   6. Melakukan penelitian dan pengembangan untuk meningkatkan manajemen kepegawaian dan memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis data dan riset.
   7. Memberikan rekomendasi dan saran kepada pemerintahan terkait perbaikan dan pengembangan kebijakan kepegawaian.

Pembahasan

1) Analisis Implementasi dan Dampak *Core Value* BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara

"Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi" menerbitkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 untuk memantapkan penerapan *Core Value* 'BerAKHLAK' *dan Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Lembaga pemerintah

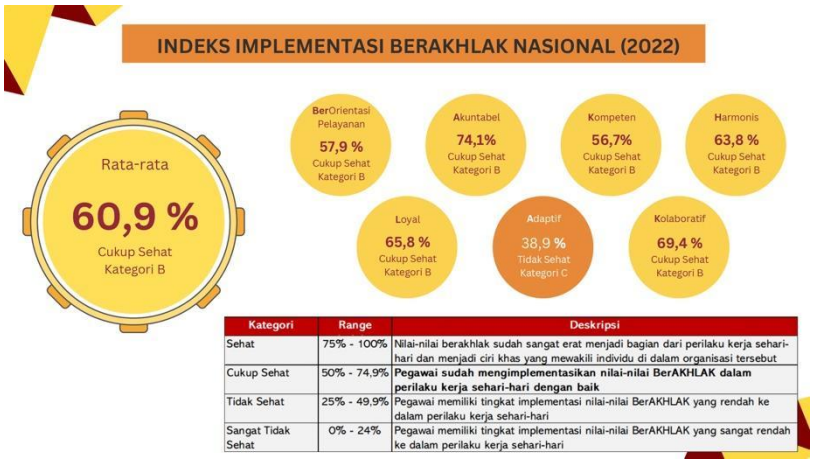
kemudian mengeluarkan surat edaran untuk mengelola ASN di ruang lingkup instansinya. Surat edaran tersebut menekankan pentingnya konsistensi nilai-nilai inti ASN sebagai strategi transformasi manajemen ASN menjadi tata kelola kelas dunia. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan dalam bertindak setiap ASN berdasarkan jabatannya.

Peta jalan nasional tersebut setiap tahunnya fokus membangun budaya kerja BerAKHLAK ASN. Pada tahun 2022, Badan Kepegawaian Negara fokus pada sosialisasi dan internalisasi budaya 'BerAKHLAK'. Pada tahun 2023, Badan Kepegawaian Negara fokus mengaktifkan budaya 'BerAKHLAK'. Pada tahun 2024, Badan Kepegawaian Negara fokus pada proses penguatan budaya 'BerAKHLAK':

1) Meningkatkan indeks BerAKHLAK dan budaya *Employer Branding.*
2) Indeks pengukuran keterlibatan pegawai dasar.
3) Pengembangan indeks evaluasi individu *Core Value* BerAKHLAK pada SKP.
4) Pengembangan indeks kepuasan pemangku kepentingan.

Menurut beberapa *output* di atas Badan Kepegawaian Negara berhasil mengimplementasikan intisari nilai-nilai dasar dari *Core Value* BerAKHLAK tersebut ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Hal tersebut dapat di lihat bahwa Badan Kepegawaian Negara mendapatkan penghargaan yang diserahkan oleh "Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi" dalam kategori 'The Biggest Improvement of Indeks BerAKHLAK 2023' melalui program penilaian Survei Indeks BerAKHLAK Nasional pada tahun 2023.



Gambar 1. Hasil Survei Implementasi BerAKHLAK

Gambar yang dilampirkan menunjukkan hasil Indeks Implementasi BerAKHLAK Nasional tahun 2022 yang Badan Kepegawaian Negara peroleh. Berikut adalah penjelasan dari gambar tersebut:

Indikator *Core Value* BerAKHLAK

1) Berorientasi Pelayanan

- 57,9% (Cukup Sehat – Kategori B): artinya pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan orientasi pelayanan yang cukup baik. Bahwa pegawai memiliki pemahaman dan kesadaran untuk melayani masyarakat dengan baik, namun masih ada ruang untuk perbaikan dalam hal memberikan pelayanan yang lebih efektif dan responsif.

2) Akuntabel

- 74,1% (Cukup Sehat – Kategori B): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan akuntabilitas yang cukup baik. Ini berarti bahwa pegawai ASN memiliki tingkat tanggung jawab yang memadai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya serta dapat dipercaya dalam mempertanggungjawabkan Tindakan dan keputusan mereka.

3) Kompeten

- 56,7% (Cukup Sehat – Kategori B): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan tingkat kompetensi yang cukup baik. Pegawai ASN memiliki keterampilan dan pengetahuan yang layak dalam melangsungkan tugas dan kewajiban mereka secara cukup efektif.

4) Harmonis

- 63,8% (Cukup Sehat – Kategori B): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan tingkat keharmonisan yang cukup baik. Pegawai umumnya bekerja sama dengan baik, menjaga hubungan yang harmonis di lingkungan kerja dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

5) Loyal

- 65,8% (Cukup Sehat – Kategori B): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan loyalitas yang cukup baik. Pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara memiliki komitmen yang memadai terhadap instansi dan pekerjaan mereka, serta menunjukkan kesetiaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

6) Adaptif

- 38,9% (Tidak Sehat – Kategori C): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan tingkat adaptabilitas yang rendah, yang mungkin dari pegawai ASN itu sendiri mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru di lingkungan kerja. Tingkat fleksibilitas dan kapasitas dalam berinovasi serta mengadaptasikan pribadi terhadap keadaan yang berubah masih kurang memadai.

7) Kolaboratif

- 69,4% (Cukup Sehat – Kategori B): pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara menunjukkan tingkat kolaborasi yang cukup baik. Artinya, pegawai mampu bekerja sama dengan baik dalam tim, berkomunikasi dengan efektif dan berpartisipasi dalam kegiatan tim secara produktif.

Secara keseluruhan, *Core Value* 'BerAKHLAK' di kalangan pegawai ASN di ruang lingkup "kantor pusat Badan Kepegawaian Negara" menunjukkan hasil yang cukup sehat dengan rata-rata 60,9%.

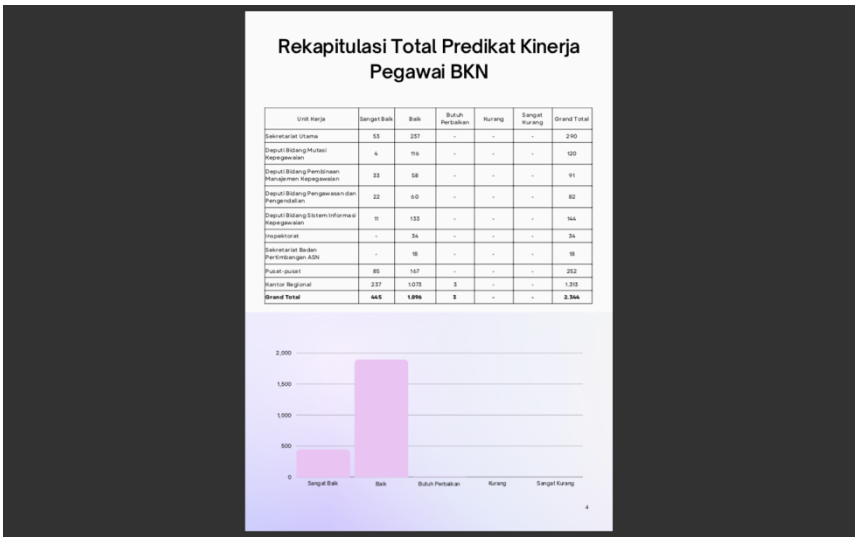
Core Value 'BerAKHLAK' harus menjadi landasan peningkatan budaya kerja di semua lembaga negara atau pemerintah untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Badan Kepegawaian Negara harus sepenuhnya menjalankan *Core Value* BerAKHLAK tanpa mengubah definisinya.

Pengimplementasian dan internalisasi *Core Value* BerAKHLAK akan meningkatkan fungsi aparatur sebagai penggerak dinamis birokrasi, melalui peningkatan kinerja SDM di lingkungan kerja. Berkaca pada *Core Value* BerAKHLAK, para ASN yang bertugas pada pemerintah pusat maupun daerah, serta pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara harus mempunyai keinginan untuk mengabdi dan memberi manfaat kepada masyarakat. Di dalam kehidupan yang disertai dengan disrupsi, penumbuhan keterampilan dan kompetensi serta kapasitas untuk menyesuaikan diri terhadap perbedaan suasana merupakan hal yang sangat penting bagi pegawai ASN. Di sinilah implementasi *Core Value* BerAKHLAK berperan, membawa organisasi birokrasi mengadopsi pendekatan adaptif terhadap perubahan.

Nilai-nilai pribadi personel ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Negara tidak bisa diukur dalam bentuk yang baku. Namun, mereka dapat dikarakterisasi dengan cara yang berbeda. Hal tersebut antara lain diwujudkan melalui Sistem Kinerja Pegawai (SKP) yang sesuai dengan "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022" terkait "Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara" (Kementerian PANRB RI, 2022) yang memuat informasi terkait hasil kerja dan tindakan kerja menurut *Core Value* 'BerAKHLAK' dan evaluasi diri Indeks Profesionalisme (IP ASN) berdasarkan "Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018" terkait "Pengukuran Indeks Profesionalisme Aparatur Sipil Negara" (KemenPAN-RB, 2018) yang berisi informasi terkait tingkat profesionalisme ASN yang mencakup empat aspek.

Berdasarkan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa selama tahun 2022 dan 2023 sebagai pelaksana pelayanan berdasarkan Nilai Inti Moralitas menunjukkan hasil yang positif, dimana tingkat pelanggaran yang dilakukan pegawai ASN adalah sebesar indikasi kepribadian yang positif pada pengimplementasian pelayanan publik ASN, dibuktikan melalui hasil laporan kinerjanya. Sementara itu, Badan Kepegawaian Negara memperkirakan personel ASN akan profesional pada tahun 2021 sebesar 92,49%, tahun 2022 sebesar 100%, dan tahun 2023 sebesar 100% berdasarkan evaluasi indeks profesionalisme.



Gambar 2. Rekapitulasi Kinerja pegawai ASN Tahun 2023

Gambar di atas menampilkan rekapitulasi total predikat kinerja pegawai Badan Kepegawaian Negara yang dibagi berdasarkan unit kerja. Grafik batang di bagian bawah gambar menunjukkan distribusi predikat kinerja dengan visualisasi yang memperjelas bahwa sebagian besar pegawai Badan Kepegawaian Negara memperoleh predikat "Baik" dengan jumlah mencapai 1.896 orang. Predikat "Sangat Baik" diikuti oleh 445 orang, sedangkan kategori "Butuh Perbaikan", "Kurang" dan "Sangat Kurang" memiliki jumlah yang sangat kecil. Dengan hasil ini, menggambarkan bahwa mayoritas

pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara memiliki kinerja yang baik dan hanya sedikit yang membutuhkan perbaikan atau memiliki kinerja yang kurang memadai. Hal ini menunjukkan upaya yang positif dalam pertumbuhan kinerja pegawai di ruang lingkup Badan Kepegawaian Negara setelah adanya *Core Value* BerAKHLAK.

Core Value BerAKHLAK memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara, meskipun dampak terhadap motivasi pegawai dirasakan kurang relevan oleh beberapa pegawai yang menjadi narasumber. Implementasi *Core Value* BerAKHLAK membantu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Pegawai yang bekerja dalam tim yang memahami dan menerapkan nilai-nilai seperti akuntabilitas dan loyalitas merasa lebih mudah dalam bekerja sama, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Pegawai ASN di lingkup Badan Kepegawaian Negara, terutama yang terlibat dalam tugas-tugas sensitive seperti seleksi merasa terdorong untuk lebih akuntabel dan professional. Adanya SOP yang ketat dan implementasi nilai-nilai BerAKHLAK membuat pegawai ASN lebih berhati-hati dan berkomitmen dalam menjalankan tugas untuk menghindari kesalahan dan aduan. *Core Value* BerAKHLAK mendorong pegawai ASN untuk terus meningkatkan kapabilitas dan kompetensi mereka. Dengan memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai seperti kompetensi dan orientasi pelayanan, pegawai ASN di lingkup Badan Kepegawaian Negara merasa lebih mampu dan siap dalam menghadapi pekerjaan baru mereka serta dapat menyesuaikan diri dengan peraturan dan keterampilan yang baru.

Beberapa narasumber merasa bahwa motivasi mereka tidak terlalu dipengaruhi oleh *Core Value* BerAKHLAK, melainkan lebih pada motivasi dari diri mereka sendiri yang ingin meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Kemudian proses pelatihan dan internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK, seperti yang dialami selama pelatihan dasar (Latsar) membantu pegawai ASN memahami pentingnya nilai-nilai tersebut dan mengapa mereka harus diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Meskipun ini lebih berdampak pada kinerja, pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai ini juga dapat memberikan motivasi tambahan bagi pegawai ASN. Nilai-nilai BerAKHLAK seperti kolaboratif dan harmonis juga membantu membangun hubungan kerja yang baik antar pegawai. Hubungan yang baik ini memfasilitasi komunikasi yang lebih terbuka dan efektif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Dengan adanya hubungan yang baik dan komunikasi yang terbuka, pegawai merasa lebih nyaman dan mudah mengakses informasi. Hal ini meningkatkan efisiensi dan

produktivitas dalam menyelesaikan pekerjaan kantor. Jadi *Core Value* BerAKHLAK ini lebih berpengaruh pada peningkatan kinerja dan profesionalisme pegawai ASN di Badan Kepegawaian Negara.

Menurut beberapa staf ASN di Badan Kepegawaian Negara yang menjadi narasumber mengatakan *Core Value* BerAKHLAK pun berperan penting dalam mempengaruhi produktivitas kerja Pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara dalam menggapai target-target kinerja yang sudah ditentukan. Target kinerja baik untuk unit maupun individu sudah ditetapkan dan dibagi dalam deskripsi tugas masing-masing. Setiap pegawai ASN diharuskan menyelesaikan tugas-tugas mereka setiap bulan sesuai dengan SOP yang ada dan implementasi *Core Value* BerAKHLAK membantu mereka menjalankan tanggungjawab dengan lebih baik. *Core Value* BerAKHLAK telah menjadi tanggungjawab dan keharusan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai ini menjadi landasan bagi pegawai bersikap dan menjalankan tugas mereka untuk mencapai target-target kinerja yang ditetapkan.

Implementasi *Core Value* BerAKHLAK memberikan dampak yang cukup jelas terhadap kinerja dan etika para pegawai ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, meskipun dampak ini sangat membutuhkan peran tiap individu dan seberapa besar mereka peduli terhadap nilai-nilai tersebut. Dampak dari *Core Value* BerAKHLAK terhadap kinerja pegawai ASN sangat tergantung pada kesadaran dan kepedulian individu terhadap nilai-nilai tersebut. Bagi pegawai ASN yang benar-benar peduli, nilai-nilai ini tidak hanya meningkatkan kinerja pribadi tetapi juga kinerja unit secara keseluruhan. Implementasi *Core Value* BerAKHLAK dapat mempengaruhi penilaian kinerja. Pegawai ASN yang tidak memenuhi standar nilai tersebut bisa mengalami pemotongan tunjangan kinerja dan penilaian kinerja yang kurang memuaskan yang berdampak pada perkembangan karier mereka.

Etika yang baik menjadi salah satu faktor penilaian kinerja pegawai. Penilaian ini dilakukan oleh atasan dan juga oleh kolega kerja dalam satu divisi dan lintas divisi, serta bawahan. Penilaian 360 derajat ini memastikan bahwa penerapan *Core Value* ‘BerAKHLAK’ benar-benar diterapkan dalam interaksi sehari-hari. Badan Kepegawaian Negara menerima anugerah dari “Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi” yang menjadi instansi dengan peningkatan terbesar dalam implementasi *Core Value* BerAKHLAK ASN. Ini menunjukkan adanya perubahan positif dan perbaikan yang signifikan dalam kinerja dan etika para pegawai ASN. Penghargaan dan penilaian yang berbasis pada *Core Value* BerAKHLAK

mendorong pegawai untuk lebih konsisten dalam menerapkan etika dan meningkatkan kinerja mereka sebagai pegawai ASN.

2) Analisis Hambatan dan Tantangan Implementasi *Core Value* BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai ASN Badan Kepegawaian Negara

Bentuk pemahaman dan interpretasi pegawai ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Negara terkait *Core Value* BerAKHLAK ini cukup beragam, terdapat beberapa pegawai ASN yang sudah memahami apa yang dimaksud dengan akronim dari *Core Value* BerAKHLAK sekaligus mengimplementasikan nilai dasar BerAKHLAK dalam tugas tanggungjawab pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi terdapat juga pegawai ASN yang masih acuh dan tidak terlalu paham apa itu nilai dasar BerAKHLAK.

Menerapkan *Core Value* BerAKHLAK merupakan sebuah tantangan. Meski cita-cita tersebut sebelumnya tertuang dalam kode etik pegawai pemerintah, namun tantangan tetap muncul. Kita semua tahu betapa sulitnya mengubah pemikiran dan karakter seseorang. Keyakinan personel ASN sendiri mungkin tidak selalu selaras dengan *Core Value* BerAKHLAK. Perbedaan-perbedaan ini dapat menghalangi upaya kolaboratif untuk menerapkan prinsip-prinsip ini. Sebagian pekerja ASN mungkin belum sepenuhnya memahami nilai *Core Value* BerAKHLAK atau belum menyaksikan pengaruh baiknya terhadap kinerja dan budaya kerja sehingga belum sepenuhnya melaksanakannya.

Beberapa pekerja ASN mungkin menolak perubahan dan lebih memilih metode kerja tradisional, meskipun cita-cita BerAKHLAK mengharuskan mereka untuk beradaptasi. Terkadang ada juga pegawai yang mungkin mengalami tantangan dalam mengimplementasikan *Core Value* 'BerAKHLAK' pada keadaan yang genting atau tertekan, yang bisa disebabkan oleh tekanan kewajiban dan sebagainya. Tidak adanya upaya implementasi *Core Value* 'BerAKHLAK' tidak difasilitasi *feedback* positif dan validasi yang layak, para ASN berkemungkinan besar mempunyai perasaan bahwa usahanya kurang diapresiasi. Sistem rewards tidak mempertimbangkan implementasi *Core Value* BerAKHLAK membuat pegawai ASN mungkin merasa kurang termotivasi untuk menerapkannya. Contoh pengimplementasian *Core Value* BerAKHLAK dari pimpinan pun penting untuk mendukung penerapan secara konsisten.

Penerapan *Core Value* BerAKHLAK sebagai budaya kerja memerlukan dukungan seluruh jajaran, termasuk bawahan dan atasan. Bawahan milenial yang memprioritaskan pemberian layanan yang bergerak cepat mungkin kesulitan untuk

melaksanakan cita-cita berorientasi layanan tanpa pola pikir kepemimpinan yang terbiasa dengan hierarki. Masih banyaknya kejadian inefisiensi dalam penyelesaian pekerjaan yang menunjukkan kurangnya keahlian. ASN yang terbilang tidak profesional dan tidak mempunyai inisiatif moral akan lebih rentan menyalahgunakan wewenangnya. Perilaku menyimpang di kalangan ASN akan menjadi permasalahan yang kompleks jika mereka tidak mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika perbedaan ruang lingkup di sekitarnya, seperti tidak peka terhadap terobosan ilmu pengetahuan dan teknologi dan sukar dalam meningkatkan performa atau kinerjanya.

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Implementasi *Core Value* BerAKHLAK secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN. *Core Value* BerAKHLAK telah berhasil diinternalisasikan dalam budaya organisasi Badan Kepegawaian Negara. Hal ini terlihat dari peningkatan indeks budaya BerAKHLAK dan kepuasan *stakeholder* yang menunjukkan bahwa pegawai ASN telah mengadopsi nilai-nilai ini dalam keseharian mereka.

Badan Kepegawaian Negara menginisiasi tahapan sosialisasi dan internalisasi *Core Value* BerAKHLAK sejak 2021, dengan langkah-langkah konkret yang mencakup sosialisasi, penguatan komitmen pimpinan, integrasi budaya kerja ke dalam sistem pembelajaran dan pengukuran efektivitas. Pada 2022, fokus pada aktivasi nilai-nilai ini melalui penyesuaian system kinerja, penghargaan, manajemen talenta serta survei tingkat implementasi. Tahun 2023, Badan Kepegawaian Negara menekankan pelaporan rutin perkembangan program dan memberikan penghargaan kepada ASN berprestasi. Tahun 2024 ditujukan untuk mengukur efektivitas dan dampak program ini.

Implementasi nilai-nilai ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu tetapi juga meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pegawai ASN yang berpegang pada nilai-nilai ini mampu menyediakan pelayanan yang lebih optimal, transparan dan akuntabel pada publik. Implementasi *Core Value* BerAKHLAK membantu membangun reputasi positif bagi Badan Kepegawaian Negara. Pegawai yang berperilaku sesuai dengan nilai-nilai ini memperkuat citra instansi sebagai organisasi yang professional dan berintegritas.

Badan Kepegawaian Negara menerima penghargaan "The Biggest Improvement of Indeks BerAKHLAK 2023" yang dianugerahkan oleh "Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi". Hasil survei yang menunjukkan bahwa *Core Value* 'BerAKHLAK' telah menghasilkan peningkatan kinerja ASN Badan Kepegawaian Negara,

dengan rata-rata indeks implementasi sebesar 60,9%. Secara keseluruhan, *Core Value* BerAKHLAK telah membawa perubahan positif dalam budaya kerja ASN di Badan Kepegawaian Negara. Meningkatkan akuntabilitas, kompetensi dan kolaborasi. Meskipun ada beberapa area yang memerlukan perbaikan lebih lanjut, seperti adaptabilitas. Implementasi nilai-nilai ini diharapkan terus berlanjut dan berkembang untuk mendukung kinerja ASN yang lebih baik di masa depan.

Rekomendasi

Merujuk pada hasil atau temuan terkait analisis wawancara yang telah dilangsungkan, peneliti menawarkan beberapa rekomendasi, yaitu :

Implementasi *Core Value* 'BerAKHLAK' di lingkungan kerja Badan Kepegawaian Negara menghadapi berbagai hambatan dan tantangan, terutama yang berkaitan dengan perbedaan usia, karakter dan pola asuh dari masing-masing pegawai ASN. Perbedaan nilai-nilai antara generasi senior dan generasi milenial atau Gen-Z membuat cara bersikap dan berinteraksi menjadi berbeda. Generasi muda cenderung lebih mudah diajak bekerja cepat, namun perlu penyesuaian nilai-nilai antara senior dan junior untuk mencapai keselarasan dalam implementasi *Core Value* 'BerAKHLAK'. Upaya perbaikan dapat dimulai dari diri sendiri dan juga dari pimpinan sebagai contoh. Pimpinan diharapkan memberikan teladan dalam mengimplementasikan *Core Value* 'BerAKHLAK', sehingga dapat diikuti oleh pegawai ASN yang lain. Membuat lingkungan kerja yang mendukung implementasi *Core Value* 'BerAKHLAK' melalui contoh nyata dalam interaksi sehari-hari sangat penting. Sosialisasi mengenai *Core Value* 'BerAKHLAK' perlu dilakukan secara berkelanjutan dan tidak hanya sekali. Sosialisasi cerita pegawai ASN yang berhasil mengimplementasikan dan mengintegrasikan *Core Value* 'BerAKHLAK' kedalam pekerjaan sehari-hari, untuk menginspirasi pegawai ASN lain. Termasuk pemutaran video, webinar, kuis, pamphlet dan buku-buku yang menjelaskan tentang *Core Value* 'BerAKHLAK'.

Para pegawai ASN di lingkungan kerja Badan Kepegawaian Negara menyampaikan perlu adanya program pelatihan atau pengembangan khusus untuk memperkuat pemahaman dan komitmen pegawai ASN terhadap *Core Value* 'BerAKHLAK'. Pegawai ASN menyarankan Badan Kepegawaian Negara setiap tahunnya untuk menganggarkan kegiatan pengembangan sumber daya manusia mengenai nilai-nilai 'BerAKHLAK'. Program ini tidak hanya terbatas pada pegawai yang Menyusun soal, tetapi juga melibatkan pegawai lain untuk memastikan perkembangan bersama dan mendongkrak Nilai Indeks Profesionalitas (IP).

Pelatihan khusus diberikan pada awal masa kerja melalui Latsar, namun diperlukan juga program lanjutan yang berkelanjutan untuk memastikan pemahaman yang merata. Selain pelatihan awal, penting untuk mengadakan kegiatan yang berkelanjutan seperti lomba-lomba, cerdas cermat, atau kuis setelah upacara untuk memperkuat pemahaman *Core Value* 'BerAKHLAK'. Diperlukan program khusus karena pemahaman dan penerimaan terhadap *Core Value* 'BerAKHLAK' belum merata di antara pegawai ASN. Beberapa pegawai ASn mungkin memiliki pandangan atau nilai-nilai yang mereka anggap baik, namun penting untuk menyatukan pemahaman terhadap *Core Value* 'BerAKHLAK' sebagai standar bersama. Mengingat pentingnya *Core Value* 'BerAKHLAK', wacana pelatihan dan pemberdayaan wajib dikelola untuk menumbuhkan komitmen pegawai ASN.

Beberapa pegawai ASN juga menyarankan untuk mengadakan kegiatan *outbond* atau *gathering* untuk memperkuat ikatan antar pegawai dan meningkatkan nilai kolaborasi. Kegiatan semacam ini dianggap dapat memperbaiki hubungan kerja dan meningkatkan kebersamaan di antara pegawai. Kurangnya *feedback* positif bisa ditumbuhkan dengan pengadaan program apresiasi dalam rangka mengakui dan memfasilitasi para staf ASN yang selalu konsisten telah mengimplementasikan prinsip 'BerAKHLAK' pada pelangsungan tugas mereka sehari-hari. Dengan adanya rekomendasi ini, Badan Kepegawaian Negara dapat mengambil Langkah-langkah untuk lebih memperkuat pemahaman dan implementasi *Core Value* BerAKHLAK di lingkungan kerja, memastikan bahwa semua pegawai ASN benar-benar mengerti dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut ke dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

REFERENSI

Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam, 21(2), 128–138. https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935

Anona, D. T., & Prasetya, A. (2016). Studi pada Departemen Human Capital PT Surya Artha Nusantara Finance. Jurnal Administrasi Bisnis, 36(1), 10–19.

Ayuningtyas, A. (2022). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Menuju Era Smart Asn. TheJournalish: Social and Government, 3(4), 255–266. Retrieved from http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index

Birokrasi, R., Tahun, N., & Sekretariat, D. I. (2021). Implementasi Kebijakan Core Values Dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Busro, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Dewi, P. T. (2023). Evaluasi Pengaruh Internalisasi Core Values Berakhlak Terhadap Sikap Kerja Sebagai Outcome Pelatihan Dasar CPNS, 3, 409–418.

Douw, A., & Aedah, N. (2021). Analisis Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Pegawai Di Dinas Perhubungan Kabupaten Nabire. Jurnal Kebijakan Publik, 4(2), 75–91. https://doi.org/10.31957/jkp.v4i2.1743

Fathya, V. N. (2017). Reformasi Manajemen SDM Aparatur di Indonesia. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 10(1), 1–8.

Febriadi, H. (2019). Peranan Tugas Dan Kewenangan Badan Kepegawaian Negara (Bkn) Dalam Pengembangan Kepegawaian. Al Iidara Balad, 1(2), 20–36. https://doi.org/10.36658/aliidarabalad.1.2.15

Fraud, T. P. (2023). Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi, 20(April), 84–95.

GOOD, G. (2015). 済無No Title No Title No Title. Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.

Hoffman, D. W. (n.d.). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.

Honorer, K., Khusus, F., Pemerintah, X. L., & Kota, K. (2018). SE-NUSA TENGGARA BARAT Oleh: Ilmiah, J., & Pendidikan, K. (2023). JURNAL GLOBAL CITIZEN, 1.

Irma, A., & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Jurnal Manajemen, 12(2), 253–258.

Jibran, M. I., Pati, A. B., & Waworundeng, W. (2022). Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Memberikan Pelayanan Di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. Agri-Sosioekonomi, 18(3), 917–926. https://doi.org/10.35791/agrsosek.v18i3.45046

Kasus, S., Pertambangan, D., Energi, D. A. N., & Banyuasin, K. M. (2017). ISSN: 2540-816X Volume 2 Nomor 1 Edisi Februari 2017, 2.

KemenPAN-RB. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Peraturan Menteri Pedayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 1–10.

Kementerian PANRB RI. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berita Negara Republik Indonesia, 155, 1–240.

Kepegawaian, P. P. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952.

Kristanti, D., Charviandi, A., Juliawati, P., & Harto, B. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara. Retrieved from https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1

&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYlR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0

Kurniati, M. (2023). Analisis Gaya Komunikasi Pegawai Negeri Sipil Generasi Milenial Di Badan Kepegawaian Negara. Civil Service Journal, 16(2), 56–76. https://doi.org/10.61133/pns.v16i2.382

Kurniawan, Hardianto, W., & Suprojo, A. (2023). Implementasi Kebijakan Dalam Pengembangan Sumber. Jurnal Ilmiah Publika, 11(1), 215–220.

LAN RI. (2021, July 24). Nilai ANEKA perlu ditanamkan oleh calon ASN sebagai komitmen terhadap kebangsaan dan kenegaraan. Diakses dari https://lan.go.id/?p=6516

Makhfiroh, V. P., & Rizana, D. (n.d.). PENGARUH NILAI UTAMA ASN BerAKHLAK, WORKPLACE FRIENDSHIP, SELF EFFICACY DAN EMOTIONAL INTELLIGENCE, 91.

Maksin, M., Tantri, R. A., Hidayat, S., Ariyanto, A. E., Kunci, K., Ber-Akhlak, A., Loyalitas, K., & Pegawai, P. (2022). Implementation Of "Asn Ber-Akhlak" Program With Characteristics As A Form Of Employee Development To Improve The Quality And Loyalty Of Employees. Restorica, 8(1), 27–34. Retrieved from http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/restoricaCC-BY-SALicense%0Ahttp://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/

María Luisa Saavedra García, M. E. C. A. M. E. S. G. (2012). No Title .ענף הקיווי: תמונת מצב .עלון הנוטע, 66, 37–39.

Marsikin, M., & Budanto, A. (2023). Pengaruh Internalisasi Core Values Dan Employer Branding Terhadap Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap). Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah, 1(4), 111–127. https://doi.org/10.59059/maslahah.v1i4.361

Martogi, A., & Dwiputrianti, S. (n.d.). MENDUKUNG KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN BATUNUNGGAL KOTA BANDUNG STRATEGIC IMPLEMENTATION OF THE ' ASN BERAKHLAK ' CULTURE TO ENHANCE EMPLOYEE PERFORMANCE IN BATUNUNGGAL SUBDISTRICT, BANDUNG CITY, 70–76.

Menteri PANRB. (2023). Menteri PANRB Apresiasi Instansi Peraih Indeks BerAKHLAK Terbaik Tahun 2023. Diakses dari https://menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-panrb-apresiasi-instansi-peraih-indeks-berakhlak-terbaik-tahun-2023

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia. (2003). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, Ix, 55. Diakses dari https://simpuh.kemenag.go.id/regulasi/kepmenpan_63_03.pdf

Mujiatun, S. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan. Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 15(1), 48–60.

Negara, B. K. (2021, July 27). Plt Kepala BKN Arahkan ASN dan Calon ASN Terapkan Core Values BerAKHLAK. Diakses dari https://www.bkn.go.id/plt-kepala-bkn-arahkan-asn-dan-calon-asn-terapkan-core-values-berakhlak/

Negara, B. K. (2022). Sistem Work From Anywhere (WFA) bagi ASN Sebagai Sistem Kerja yang humanis dan dinamis menjawab tantangan era VUCA yang ditruptif #BKN Work From Anywhere. Diakses dari https://www.bkn.go.id/sistem-work-from-anywhere-wfa-bagi-asn-sebagai-sistem-kerja-yang-humanis-dan-dinamis-menjawab-tantangan-era-vuca-yang-ditruptif-bkn-work-from-anywhere/

Negara, B. K. (2022). Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara, 11, 1–33.

Negara, B. K. (2022b). Tim RB Unit Kedeputian PMK Internalisasikan Core Values ASN BerAKHLAK. Diakses dari https://www.bkn.go.id/tim-rb-unit-kedeputian-pmk-internalisasikan-core-values-asn-berakhlak/

Negara, B. K. (2024). PERAN PIMPINAN DALAM PENGUATAN BUDAYA KERJA BERAKHLAK. Diakses dari https://www.bkn.go.id/peran-pimpinan-dalam-penguatan-budaya-kerja-berakhlak/

Nurdin, I., Izahari, N., & Rahimallah, M. T. A. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Pubik di Indonesia. Musamus Journal of Public Administration, 6(1), 463–478. https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5301

PermenPAN&RB. (2012). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. 151(2), 10–17.

Sagala, S. (2022). Jurnal Pendidikan dan Konseling, 4, 1349–1358.

SE Kemepan 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. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 2.

Sjafjudin, A. A., & Galuh, U. (2024). Efektivitas Core Value Berakhlak Dalam Meningkatkan Kepribadian Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar), 3(4).

Suryadi, I., & Efendi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian Di Badan Kepegawaian Negara (Bkn) Jakarta. Oikonomia: Jurnal Manajemen, 14(2), 109–124. https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i2.524

Suryana, O., & Briando, B. (2022). Berakhlak as a New Foundation of Basic Values for the State Civil Apparatus. KnE Social Sciences, 2022, 769–781. https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10979

Sutrisno, C. H., & Sunaryo, A. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Era Akselerasi Transformasi ASN Berakhlak. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, 2(1), 489–502.

Syahputra, R., Podungge, R., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Gorontalo. JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 4(3), 1–6. https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/12963

Syahyuni, D. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen, 2(2), 155–162. http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/3648

Syawitri, Fitrisia, A., & Ofianto. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja. Jurnal Pendidikan Dan Konseling, 4(6), 2558–2565.

Toha, M. (n.d.). Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Tumiran, H., Silo, A., Ohoiwutun, Y., & Tebay, V. (2023). Implementation of ASN Core Values BerAKHLAK for Pratama High Leadership Officials in Puncak Jaya Regency, Papua Province. Formosa Journal of Science and Technology, 2(11), 2989–3002. https://doi.org/10.55927/fjst.v2i11.6968

Undang, G., Heri, H., Suhendar, D., Nuryani R, E., Sulaeman, A., Akmara Dhina, M., & Darmawan, A. (2023). Policy Reformulation Action-Cycle Framework (PRACYF): A Case Study Decentralization and Regional Autonomy Policy in North Sumatra Province. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 6(2), 65. https://doi.org/10.24198/jmpp.v6i2.45021

Wahyudi, D., Marantika, A., & Yusup, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan Kampar. Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah), 5(1), 887–898. https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.658

Watungadha, F. E. (2022). Peran Widyaiswara Dalam Menerapkan Nilai Nilai Dasar Asn Berakhlak Pada Bpsdm Provinsi Papua. Jurnal Pro Hukum, 11(4), 281–291.