



**INTERNALISASI NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
SEBAGAI PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI DI DEPUTI PENGAWASAN
DAN PENGENDALIAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) PUSAT**

*INTERNALIZATION OF CORE VALUES OF STATE CIVIL APPARATUS (ASN) AS A STRENGTHENING OF
ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE DEPUTY FOR SUPERVISION AND CONTROL OF THE NATIONAL
CIVIL SERVICE AGENCY (BKN) CENTRAL OFFICE*

Josua Tarigan,
Josua.tarigan@uki.ac.id
Netty Laura S,²
Netty.laura@uki.ac.id

Rutman Lumbantoruan³
Rutman.toruan@uki.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia
Jakarta, Indonesia

ABSTRACT

The internalization of the fundamental values of the State Civil Apparatus (ASN) is an important aspect in strengthening organizational culture within the government environment. This study aims to analyze the process of internalizing the fundamental values of ASN implemented at the Deputy for Supervision and Control of the National Civil Service Agency (BKN) Central Office, as well as its impact on strengthening organizational culture. This research uses a qualitative approach with a descriptive qualitative method. Data were collected through in-depth interviews with ASN informants within the Deputy for Supervision and Control of BKN Central Office, direct observation of value internalization practices, and documentation studies of policies related to ASN ethics and work culture. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing to gain a deeper understanding of the value internalization process within the organization. The results show that the internalization of ASN fundamental values is carried out through various strategies such as value socialization, periodic training, and direct guidance from leadership. The main factors supporting this internalization process are strong leadership, clear policies, and active involvement of all ASN members. However, there are several challenges, such as resistance to change from certain individuals and weak mechanisms for continuous evaluation of the application of these values. The internalization of ASN fundamental values at the Deputy for Supervision and Control of BKN Central Office plays a significant role in shaping an organizational culture that is professional, accountable, and oriented toward public service. Therefore, it is necessary to enhance the implementation of more systematic and sustainable strategies to ensure the optimal internalization of these values..

Keywords: Internalization, Fundamental Values of ASN, Organizational Culture, BKN Central Office

ABSTRAK

Internalisasi nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aspek penting dalam penguatan budaya organisasi di lingkungan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses internalisasi nilai-nilai dasar ASN yang diterapkan di Deputi Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat serta bagaimana dampaknya terhadap penguatan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan narasumber dari ASN di lingkungan Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat, observasi langsung terhadap praktik internalisasi nilai, serta studi dokumentasi kebijakan yang berkaitan dengan etika dan budaya kerja ASN. Analisis data dilakukan dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses internalisasi nilai dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai dasar ASN dilakukan melalui berbagai strategi, seperti sosialisasi nilai, pelatihan berkala, serta pembinaan langsung dari pimpinan. Faktor utama yang mendukung proses internalisasi ini adalah kepemimpinan yang kuat, kebijakan yang jelas, serta keterlibatan aktif seluruh ASN. Namun, masih terdapat beberapa kendala, seperti resistensi perubahan dari individu tertentu dan lemahnya mekanisme evaluasi keberlanjutan terhadap penerapan nilai-nilai tersebut. Internalisasi nilai-nilai dasar ASN di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan penerapan strategi yang lebih sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan internalisasi nilai-nilai tersebut berjalan secara optimal.

Kata Kunci : Internalisasi, Nilai-Nilai Dasar ASN, Budaya Organisasi, BKN Pusat

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara Indonesia baik yang bertugas di tingkat Pusat atau di daerah memiliki tanggung jawab besar dalam mendukung pemerintahan yang efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Seiring dengan perkembangan zaman, peran Aparatur Sipil Negara semakin penting dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih, berintegritas, dan berorientasi pada kepentingan publik. Oleh karena itu, penting bagi setiap individu yang ingin berkarir menjadi Aparatur Sipil Negara untuk tidak hanya memahami aspek teknis tugas mereka dalam bekerja, tetapi juga harus memahami dan mengimplementasikan nilai-nilai yang menjadi dasar dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat. Aparatur Sipil Negara memiliki peran penting dalam menjalankan tugas pemerintahan, pelayanan publik, dan pengelolaan kebijakan negara.

Tujuan utama Aparatur Sipil Negara adalah untuk menciptakan birokrasi yang profesional, efisien, dan berintegritas dalam melayani masyarakat. Seleksi untuk menjadi Aparatur Sipil Negara dilakukan melalui serangkaian tes, seperti Tes Kompetensi Dasar (TKD) dan Tes Kompetensi Bidang (TKB), yang diatur dalam berbagai regulasi oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Badan Kepegawaian Negara berperan krusial dalam memastikan kualitas dan profesionalisme Aparatur Sipil Negara melalui pembinaan, pengembangan kompetensi, serta penyelenggaraan rekrutmen yang transparan. Dengan adanya Badan Kepegawaian Negara, Pemerintah dapat menjamin standar dan kebijakan kepegawaian yang jelas, pengelolaan data Aparatur Sipil Negara yang terintegrasi, Perlindungan terhadap hak dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, Badan

Kepegawaian Negara berkontribusi signifikan dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Badan Kepegawaian Negara didirikan pada tanggal 30 Mei 1948 dengan nama awal Kantor Urusan Pegawai (KUP). Pada tahun 1972, namanya diubah menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara, sebelum akhirnya menjadi BKN pada tahun 1999, berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 1999. Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga pemerintah non-kementerian yang bertugas mengelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. Lembaga ini memiliki peran penting dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik, sesuai amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, Badan Kepegawaian Negara memastikan bahwa kebijakan kepegawaian nasional mendukung tata kelola pemerintahan yang baik. Selain berperan dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN secara menyeluruh, Badan Kepegawaian Negara (BKN) juga memiliki fungsi pengawasan yang sangat strategis melalui Deputy bidang Pengawasan dan Pengendalian.

Deputy Pengawasan dan Pengendalian berperan dalam memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program terkait pengelolaan Aparatur Sipil Negara berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik, transparan, dan akuntabel. Fungsi pengawasan ini meliputi pemantauan terhadap penerapan kebijakan di tingkat pusat dan daerah, pengawasan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, serta pengendalian terhadap pelanggaran disiplin dan kode etik ASN. Melalui pengawasan yang efektif, Deputy Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara berupaya mencegah adanya penyimpangan yang dapat merusak integritas Aparatur Sipil Negara serta kualitas pelayanan publik. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia sektor publik, Deputy pengawasan dan Pengendalian dituntut untuk memiliki budaya organisasi yang mendukung kinerja optimal, inovasi, dan integritas.

Budaya organisasi yang kuat mencerminkan nilai-nilai inti yang dihayati dan diterapkan oleh setiap individu dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kerja sama dan sinergi di antara seluruh pegawai. Sesuai dengan Model Budaya Organisasi Rousseau, budaya organisasi terdiri dari artefak dan simbol, nilai-nilai, serta asumsi dasar. Dalam konteks ASN, nilai-nilai dasar sering terlihat dalam aturan dan kebijakan (artefak), tetapi keberhasilannya bergantung pada apakah pegawai benar-benar memahami dan menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari (nilai yang dinyatakan). Jika nilai-nilai ini tidak tertanam dalam pola pikir pegawai (asumsi dasar), maka budaya organisasi akan lemah dan sulit berkembang.

Di Deputy Pengawasan dan Pengendalian sangat menjunjung tinggi budaya profesionalitas dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Profesionalitas tidak hanya menjadi prinsip dasar dalam tata kelola ASN, tetapi juga menjadi pedoman dalam setiap aktivitas organisasi.

Budaya Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana kualitas dan efektivitas kinerja ASN dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan. Budaya ini mengacu pada berbagai aspek penting, antara lain kompetensi, kinerja, dan disiplin ASN dalam menjalankan tanggung jawabnya. Tujuan utama dari Profesionalitas ini adalah untuk memastikan bahwa ASN memiliki kompetensi yang profesional, berintegritas, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Untuk mendukung upaya tersebut, Peraturan PANRB No. 38 Tahun 2018 dan Peraturan BKN No. 8 Tahun 2019 memberikan pedoman yang jelas dalam meningkatkan profesionalitas ASN.

Regulasi-regulasi ini dirancang untuk menciptakan birokrasi yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan dasar hukum yang kuat, ASN diharapkan dapat terus meningkatkan kualitas kompetensi dan kinerjanya, sekaligus menjamin kedisiplinan dan integritas dalam setiap pelaksanaan tugas yang dikerjakan setiap Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan Tingkat Profesionalitas di atas, Penilaian dilakukan menggunakan rentang nilai yang menggambarkan seberapa baik Aparatur Sipil Negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan kategori yang telah ditetapkan. Rentang nilai ini terbagi dalam beberapa kategori yang menggambarkan tingkat pencapaian Profesionalitas, Kategori "Sangat Tinggi" (91–100), Kategori "Tinggi" (81–90), Kategori "Sedang" (71–80), Kategori "Rendah" (61–70), "Sangat Rendah" (0–60). Penggunaan rentang nilai ini sangat penting untuk menggambarkan sejauh mana budaya organisasi dan nilai-nilai yang diterapkan dalam instansi pemerintah, seperti di Deputi Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara, dapat mendukung terciptanya ASN yang profesional dan akuntabel. Dengan adanya evaluasi berbasis profesionalitas ini, instansi dapat dengan mudah mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan perhatian khusus, sehingga dapat melakukan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan.

Budaya Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN serta sebagai dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan pegawai secara organisasional. Pengukuran ini tidak hanya bertujuan untuk menilai profesionalitas ASN, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Dengan demikian, hasil pengukuran Budaya Profesionalitas dapat digunakan untuk merancang pengembangan program yang lebih efektif dan terarah. Dalam hal ini Budaya Profesionalitas ASN berperan sebagai indikator yang memastikan pegawai ASN terus berperilaku profesional dan fokus pada kualitas pelayanan publik.

Pengukuran budaya profesionalitas ini juga menjadi instrumen kontrol sosial yang mengawasi pelaksanaan tugas ASN sesuai dengan standar yang tinggi dan nilai-nilai dasar yang berlaku. Pada Deputi

Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2023, pengukuran Budaya Profesionalitas ASN dilakukan dengan menggunakan indikator seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Melalui pengukuran yang transparan dan terukur, Dengan demikian, hasil pengukuran ini tidak hanya menjadi dasar dalam evaluasi kinerja, tetapi juga menjadi landasan kebijakan pengembangan ASN untuk memperkuat kompetensi dan etika kerja secara menyeluruh.

Budaya profesionalitas ASN mencakup empat komponen utama, yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Kualifikasi mengacu pada tingkat pendidikan formal yang dimiliki ASN, di mana semakin tinggi dan relevan pendidikan seseorang dengan pekerjaannya, semakin profesional ia dalam menjalankan tugasnya. Kompetensi diukur dari pengalaman pengembangan diri melalui berbagai pelatihan seperti diklat kepemimpinan, diklat teknis, seminar, workshop, magang, dan kursus. ASN yang aktif meningkatkan kompetensinya menunjukkan profesionalitas yang lebih tinggi karena mereka terus beradaptasi dengan perkembangan zaman dan tuntutan pekerjaan. Selanjutnya, kinerja ASN dinilai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP), yang mencerminkan pencapaian target kerja serta manfaat yang dihasilkan dari tugas yang dilakukan. ASN yang memiliki perencanaan kerja yang jelas dan mampu mencapai targetnya dengan hasil nyata menunjukkan tingkat profesionalitas yang tinggi. Sementara itu, disiplin menjadi aspek penting dalam budaya profesionalitas ASN, di mana rekam jejak kepatuhan terhadap aturan dan ketentuan yang berlaku menjadi penentu. ASN yang pernah menerima hukuman disiplin—baik ringan, sedang, maupun berat—akan memperoleh nilai profesionalitas yang lebih rendah. Sebaliknya, ASN yang menjunjung tinggi etika kerja dan menaati aturan akan dianggap lebih profesional.

Berdasarkan Penilaian Budaya Profesionalitas Deputy Pengawasan dan Pengendalian pada periode tahun 2022–2023 terlihat adanya fenomena atau masalah yang memengaruhi pencapaian target profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan data dari nilai total indeks menunjukkan adanya peningkatan dari 74,52 pada tahun 2022 menjadi 77,97 pada tahun 2023. Namun, meskipun terdapat kenaikan, pencapaian ini masih belum memenuhi target yang telah ditetapkan, yaitu 80. Selain itu, penurunan pada komponen kompetensi, dari 28,67 menjadi 27,17.

Data ini memberikan gambaran bahwa upaya peningkatan profesionalitas yang dilakukan Deputy Pengawasan dan Pengendalian belum sepenuhnya efektif dalam menjawab tantangan dan memenuhi target yang diharapkan. Penurunan signifikan pada komponen kompetensi mencerminkan kelemahan dalam pengembangan kemampuan pegawai. Ini dapat menjadi indikator bahwa penerapan nilai-nilai ASN yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya merata di lingkungan Deputy pengawasan dan pengendalian. Selain itu hambatan yang dihadapi Deputy Pengawasan dan Pengendalian ini menunjukkan adanya tantangan dalam internalisasi nilai-nilai dasar ASN, yang menjadi pilar utama dalam membangun budaya

organisasi yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik. Nilai-nilai seperti kompetensi, akuntabilitas, dan loyalitas seharusnya menjadi landasan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai ini belum sepenuhnya diadopsi secara merata di lingkungan Deputi.

Berdasarkan Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 14 Tahun 2022 menetapkan Nilai-Nilai Inti ASN yaitu Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, Surat edaran ini bertujuan sebagai pedoman bagi pegawai BKN dalam memahami, menginternalisasikan, dan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut untuk membentuk organisasi yang mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi. Nilai-nilai inti ASN bukan hanya sekadar pedoman normatif, tetapi harus diinternalisasikan dalam setiap aspek budaya organisasi. Keberhasilan penguatan budaya organisasi di lingkungan Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai ini dipahami, diterapkan, dan menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari pegawai.

Dalam penelitian ini, nilai-nilai inti ASN ini akan digunakan sebagai acuan dalam mengkaji bagaimana internalisasi nilai-nilai tersebut dapat memperkuat budaya organisasi. Kajian ini akan mengeksplorasi sejauh mana nilai-nilai ini telah tertanam dalam pola pikir dan perilaku pegawai, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Fadla et al., 2023) mengenai penerapan nilai-nilai dasar ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya optimal. Beberapa nilai seperti orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, dan kolaborasi masih memerlukan perhatian lebih. Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi nilai-nilai tersebut di antaranya adalah komitmen organisasi, dukungan fasilitas, dan keterlibatan pegawai. Kesadaran individu yang rendah akan pentingnya nilai-nilai ini, kekurangan fasilitas yang memadai, serta terbatasnya komunikasi dan koordinasi antar unit menjadi penghambat utama dalam proses internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Penelitian yang dilakukan oleh (Pringgabayu & Azizah Asmara, 2022) dengan judul "Korelasi Internalisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi ASN terhadap Capaian Aktualisasi pada Diklat Prajabatan Golongan III" juga memberikan temuan yang serupa. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa implementasi nilai-nilai dasar ASN, seperti akuntabilitas, nasionalisme, etika publik, komitmen mutu, dan anti-korupsi, menghadapi tantangan besar dalam hal pemahaman peserta yang masih rendah terhadap nilai-nilai tersebut. Nilai rata-rata pemahaman peserta hanya mencapai kategori kurang memuaskan, dengan banyak peserta yang belum mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut secara optimal.

Dari hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang kuat menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi implementasi nilai-nilai dasar ASN. Dukungan organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari kebijakan yang mendukung implementasi nilai-nilai tersebut, fasilitas yang memadai untuk menunjang kebutuhan kerja, hingga supervisi yang berkelanjutan untuk memastikan kepatuhan terhadap nilai-nilai dasar tersebut. Dalam penelitian oleh (Fadla et al., 2023) terungkap bahwa kekurangan fasilitas, seperti ruang kerja yang tidak memadai dan terbatasnya komunikasi antarunit kerja, menjadi tantangan utama dalam internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan infrastruktur fisik dan non-fisik yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk penguatan budaya kerja yang berorientasi pada nilai-nilai ASN. Penelitian oleh (Lobo et al., 2023) juga mengemukakan pentingnya peran pembimbing, seperti coach dan mentor, dalam mendukung proses internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Pembimbing yang kompeten diharapkan dapat memberikan arahan, serta umpan balik yang diperlukan bagi peserta pelatihan untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut. Tanpa adanya dukungan ini, proses pembelajaran dan aktualisasi nilai-nilai dasar ASN menjadi kurang efektif, yang akhirnya menghambat perubahan budaya organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil kajian dari penelitian terdahulu dan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai internalisasi nilai-nilai dasar ASN sebagai bagian dari penguatan budaya organisasi, dengan menggunakan Model Budaya Organisasi Rousseau sebagai kerangka teori. Model ini memberikan pendekatan yang komprehensif dalam memahami bagaimana nilai-nilai dasar dapat diinternalisasi dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka untuk mengarahkan fokus penelitian serta memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai internalisasi nilai-nilai dasar ASN sebagai upaya penguatan budaya organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan secara rinci sebagai berikut:

Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan nilai-nilai dasar ASN di lingkungan Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi internalisasi nilai-nilai dasar ASN dalam budaya organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat?
3. Bagaimana dampak penerapan nilai-nilai dasar ASN terhadap penguatan budaya organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka sebagai arah dan fokus dalam penelitian ini, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan nilai-nilai dasar ASN di lingkungan Deputi Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara Pusat.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi internalisasi nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara dalam budaya organisasi Deputi Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara.
3. Untuk menjelaskan dampak penerapan nilai-nilai dasar ASN terhadap penguatan budaya organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang diterima bersama oleh anggota organisasi yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi, memecahkan masalah, dan beradaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal. (Schein, 1993) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "pola dasar asumsi yang ditemukan oleh kelompok dalam memecahkan masalah internal dan eksternal, yang kemudian dianggap valid dan diterima oleh kelompok sebagai cara yang tepat untuk memecahkan masalah serupa di masa depan." Budaya ini mencakup aspek yang tampak seperti perilaku anggota organisasi, serta aspek mendalam seperti pemikiran, keyakinan, dan perasaan yang membentuk pola interaksi. Hal ini sangat penting karena memengaruhi kinerja organisasi serta hubungan antar individu di dalamnya.

(Robbins & Judge, 2012) menjelaskan bahwa pembentukan budaya organisasi terjadi melalui tiga cara: pertama, pendiri merekrut dan mempertahankan pekerja yang memiliki cara berpikir dan merasa yang serupa. Kedua, pendiri mendoktrinasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu. Ketiga, perilaku pendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi nilai dan keyakinan. Proses ini berlanjut seiring organisasi berkembang dan anggota organisasi memberikan kontribusi untuk membentuk budaya organisasi melalui interaksi dan pengalaman mereka. (Schein, 1995) menyatakan bahwa "proses terbentuknya budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dari peran para pendiri organisasi." Proses pembentukan budaya organisasi terjadi melalui beberapa tahap. Pertama, para pendiri dan pemimpin lainnya membawa serta satu set asumsi dasar, nilai, perspektif, dan artefak ke dalam organisasi dan menanamkannya kepada karyawan. Budaya muncul ketika anggota organisasi berinteraksi untuk memecahkan masalah utama organisasi, yaitu masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal. Setelah itu, setiap anggota organisasi dapat mengembangkan cara mereka sendiri untuk menyelesaikan persoalan individu, seperti persoalan identitas diri dan kontrol, serta bagaimana diterima oleh lingkungan organisasi.

Menurut F. Landa Jocano (1998) dalam Bukhori (2015), terdapat dua elemen budaya organisasi, yaitu elemen idealistik dan elemen perilaku. Elemen idealistik bersifat tersembunyi dan menjadi ideologi yang tidak mudah berubah, meskipun organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan. Elemen ini sering kali tercermin dalam falsafah hidup dan nilai-nilai pendiri yang menjadi pedoman organisasi. Dalam organisasi besar dan mapan, peran pendiri mungkin sudah tidak ada lagi, namun ideologi yang telah terbentuk tetap dilestarikan oleh penerusnya. Stanley Davis (dalam Bukhori, 2014) menjelaskan elemen idealistik ini sebagai "guiding belief – keyakinan penuntun kehidupan organisasi." Elemen perilaku, menurut Jocano (1998), adalah elemen yang kasat mata dan muncul dalam artefak seperti perilaku sehari-hari anggota organisasi, desain organisasi, serta arsitektur fisik organisasi. Elemen ini mudah dipahami oleh orang luar dan menjadi representasi dari budaya organisasi. Asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak adalah elemen yang saling terkait dalam membentuk budaya organisasi. Menurut (Sobirin, 2020) asumsi dasar adalah keyakinan yang diterima tanpa dipertanyakan dan mempengaruhi perilaku anggota serta budaya organisasi secara keseluruhan.

Nilai-nilai dalam budaya organisasi dijelaskan oleh (Sobirin, 2020) sebagai prinsip, tujuan, atau standar sosial yang dipertahankan oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Nilai-nilai ini menjadi bagian dari ideologi organisasi yang dijabarkan melalui tindakan dan perilaku anggota. Artefak adalah elemen budaya yang kasat mata dan mudah diobservasi oleh orang dalam maupun luar organisasi. Menurut (Kusdi, 2011) dalam (Bukhori, 2019), artefak adalah elemen yang terlihat secara fisik (misalnya logo perusahaan, desain bangunan, pakaian, seragam, dan dekorasi) serta dalam bentuk perilaku, seperti kebiasaan dan tradisi.

(Cameron, K. S., & Quinn, 2011) menggambarkan model budaya organisasi yang membedakan tingkat dan manifestasi budaya yang berbeda. Mereka menunjukkan bahwa pada tingkat paling mendasar, budaya terwujud sebagai asumsi implisit yang tidak dikenali kecuali ditantang oleh asumsi yang berbeda. Asumsi ini kemudian membentuk norma, kontrak, dan kebijakan dalam organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku eksplisit anggota organisasi. Mengubah budaya organisasi berarti mengatasi perubahan pada berbagai tingkatan ini.

Dengan demikian, budaya organisasi adalah kombinasi dari nilai-nilai mendalam yang membentuk pola interaksi, serta elemen-elemen yang lebih nyata yang terlihat dalam perilaku dan artefak yang ada dalam organisasi. Proses pembentukannya melibatkan pendiri yang membawa ideologi dasar, serta kontribusi dari anggota organisasi yang memperkaya budaya seiring waktu.

Model Budaya Organisasi menurut Rousseau

Model budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denise Rousseau menawarkan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi dipahami, diinternalisasi, dan diterapkan oleh

individu di dalam organisasi. Model ini menekankan pada dua elemen utama: *content* (isi) dan *process* (proses) dalam pembentukan budaya. Rousseau mengembangkan pendekatan ini dengan melihat budaya organisasi sebagai suatu struktur multilapisan yang mencakup berbagai elemen inti yang bekerja secara hierarkis dan saling terkait. Setiap lapisan budaya ini mencerminkan tingkat kedalaman yang berbeda, mulai dari elemen yang paling tampak hingga yang paling mendasar.

Menurut (Cooke & Rousseau, 2017), model ini terdiri dari beberapa lapisan budaya organisasi, yang masing-masing mewakili elemen dengan tingkat kedalaman yang berbeda. Elemen-elemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Artefak

Artefak adalah elemen yang paling luar dan mudah diamati dalam budaya organisasi. Elemen ini mencakup simbol-simbol, desain ruang kantor, pakaian kerja, ritual, bahasa, serta struktur fisik organisasi. Meskipun artefak dapat menggambarkan identitas organisasi, ia tidak selalu memberikan pemahaman yang mendalam tentang nilai atau keyakinan yang ada di dalamnya. Sebagai contoh, logo perusahaan atau penggunaan seragam kerja yang konsisten dapat mencerminkan nilai-nilai organisasi, meskipun tidak menjelaskan nilai atau filosofi yang mendasarinya secara eksplisit.

2. Perilaku

Lapisan perilaku mencakup tindakan dan kebiasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi secara konsisten. Perilaku ini mencerminkan cara individu dan kelompok menjalankan pekerjaan mereka, berdasarkan norma dan nilai budaya yang berlaku di dalam organisasi. Perilaku tersebut sering kali dipengaruhi oleh norma-norma yang ada dalam organisasi, meskipun tidak semua perilaku secara eksplisit dijelaskan dalam pedoman tertulis. Contohnya, bagaimana tim bekerja sama, cara komunikasi antar anggota tim, serta bagaimana keputusan diambil dalam situasi tertentu.

3. Nilai

Nilai dalam budaya organisasi merujuk pada prinsip atau keyakinan yang dipegang oleh organisasi. Nilai ini dapat dinyatakan secara eksplisit dalam dokumen formal, seperti visi dan misi organisasi, atau bisa juga tersirat dalam kebiasaan sehari-hari anggota organisasi. Nilai ini berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan bertindak. Sebagai contoh, sebuah organisasi yang menempatkan nilai "inovasi" sebagai prioritas akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan terbuka terhadap perubahan. Nilai ini menghubungkan elemen-elemen yang lebih terlihat, seperti artefak dan perilaku, dengan elemen yang lebih mendalam, yaitu asumsi dasar yang membentuk pandangan dan tindakan anggota.

4. Norma

Norma adalah aturan atau pedoman perilaku yang diterima oleh anggota organisasi. Meskipun norma-norma ini sering kali tidak tertulis, mereka dipahami dan diterima secara bersama oleh seluruh anggota organisasi. Norma ini mengatur interaksi antarindividu dan menciptakan keteraturan dalam organisasi. Contoh norma dalam organisasi bisa mencakup bagaimana cara berkomunikasi yang tepat antar anggota tim atau bagaimana cara memberikan umpan balik yang konstruktif.

5. Asumsi Dasar

Asumsi dasar adalah lapisan terdalam dari budaya organisasi yang mencakup keyakinan, persepsi, dan pandangan yang diterima sebagai kebenaran mutlak oleh anggota organisasi. Asumsi dasar ini tidak sering dipertanyakan, karena sudah menjadi bagian yang tak terpisahkan dari cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Asumsi dasar ini biasanya mencakup hal-hal seperti pandangan terhadap pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta cara organisasi melihat dunia luar dan tantangannya.

Indikator Budaya Organisasi Menurut Edgar Schein

Edgar Schein mengembangkan kerangka kerja untuk memahami dan menganalisis budaya organisasi melalui tiga tingkat yang saling terkait. Tingkat-tingkat ini memberikan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi terbentuk dan dilestarikan. Tiga tingkat tersebut adalah artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar.

1. Artefak (Artefak)

Artefak adalah elemen-elemen budaya yang paling mudah diamati, seperti desain fisik organisasi, struktur organisasi, bahasa yang digunakan, serta simbol-simbol yang ada dalam organisasi. Artefak memberikan gambaran tentang budaya organisasi yang lebih jelas, namun tidak cukup untuk memahami esensi budaya tersebut. Artefak bisa dilihat pada hal-hal seperti pakaian yang dikenakan karyawan, cara mereka berkomunikasi, atau bagaimana ruang kantor disusun (Schein, 2010).

2. Nilai yang Dianut (Nilai-Nilai yang Dianut)

Nilai yang dianut mencerminkan prinsip dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai pedoman untuk mengambil keputusan dan perilaku sehari-hari. Dalam beberapa kasus, nilai-nilai yang dianut ini dapat tercermin dalam visi dan misi organisasi, serta dokumen formal yang digunakan dalam pengelolaan organisasi. Namun, sering kali terdapat kesenjangan antara nilai yang dianut dan nilai yang sebenarnya diterapkan dalam praktik sehari-hari (Schein, 2010).

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan tingkat terdalam dari budaya organisasi yang mencakup pandangan dan keyakinan yang tidak disadari namun sangat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Asumsi ini seringkali tidak dibicarakan secara eksplisit, namun sangat mendalam dalam mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Asumsi dasar mencakup pandangan organisasi terhadap hal-hal seperti perubahan, hubungan manusia, masalah, dan risiko. Asumsi dasar ini merupakan dasar dari setiap keputusan yang diambil dan cara organisasi bertindak dalam situasi yang berbeda (Schein, 2010).

Schein menekankan bahwa perubahan budaya dalam organisasi harus dimulai dengan pemahaman yang mendalam mengenai tingkat ketiga budaya ini. Dengan mengetahui artefak yang ada, serta nilai dan asumsi yang mendasari perilaku dalam organisasi, maka perubahan yang direncanakan dapat lebih tepat sasaran (Schein, 2010).

Teori Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan salah satu aspek fundamental dalam administrasi negara yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan menciptakan kesejahteraan umum. Pelayanan publik melibatkan berbagai institusi pemerintah yang bertanggung jawab memberikan layanan yang adil, efisien, dan efektif kepada masyarakat. Seiring berjalannya waktu, berbagai teori pelayanan publik berkembang, yang mencerminkan perubahan dalam cara memahami penyediaan dan pengelolaan layanan tersebut. Beberapa teori utama dalam pelayanan publik yang banyak dibahas adalah Teori Birokrasi, New Public Management (NPM), Good Governance, dan Citizen-Centered Governance.

Teori Birokrasi yang dikemukakan oleh (Weber, 2019) menekankan pentingnya struktur organisasi yang terorganisir secara hierarkis dan adanya aturan yang jelas dalam menjamin efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas pemerintah. Menurut Weber, birokrasi sebagai sistem memungkinkan administrasi publik berjalan dengan efisien, berkat adanya pembagian tugas yang terperinci, pengawasan pegawai berdasarkan kompetensi, serta pengawasan ketat melalui aturan-aturan yang berlaku. Meskipun teori ini memberi dasar kuat dalam menciptakan struktur yang jelas, kelemahan utama dari birokrasi adalah kecenderungannya yang kaku dan kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Sebagai respon terhadap kelemahan birokrasi, New Public Management (NPM) muncul dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik. NPM menekankan hasil, efisiensi, dan pengukuran kinerja sebagai hal yang sangat penting. Teori ini berpendapat bahwa sektor publik dapat dikelola lebih baik jika berorientasi pada hasil yang jelas dan menggunakan metode yang lebih fleksibel, termasuk desentralisasi kewenangan, penggunaan teknologi, serta pemberdayaan pasar seperti outsourcing dan privatisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun, kritik terhadap

NPM adalah teori ini seringkali mengabaikan nilai sosial dan kemanusiaan dalam pelayanan publik (Osborne, 2010).

Teori Good Governance mengedepankan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan tanggung jawab dalam pemerintahan. Menurut (Muhammad Dinka Syafiq Cendana, 2016) UNDP (1997), good governance menuntut adanya keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga masyarakat memiliki akses untuk berdiskusi dan memberi masukan terhadap kebijakan yang diambil pemerintah. Pemerintah yang baik harus mampu menyediakan layanan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambilnya. Di sisi lain, Citizen-Centered Governance lebih fokus pada pentingnya orientasi pelayanan yang berpihak pada masyarakat. Konsep ini mengajak pemerintah untuk tidak hanya melihat pelayanan sebagai tugas administratif, tetapi juga sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui partisipasi aktif mereka dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini menekankan kustomisasi layanan sesuai dengan kebutuhan warga negara dan memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Penerapan teori-teori tersebut di Indonesia menunjukkan adanya tantangan dalam menghadapi permasalahan pelayanan publik. Meskipun berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sudah diterapkan, seperti kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Layanan Publik Terpadu, masalah terkait transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas masih menjadi kendala utama. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (2018), meskipun beberapa inovasi telah diterapkan, ketidaksesuaian antara standar pelayanan yang diharapkan masyarakat dan kapasitas pemerintah untuk menyediakannya masih menjadi masalah yang signifikan. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan dalam mengimplementasikan teori-teori pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sambil tetap menjaga prinsip efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya.

Nilai-nilai yang dianut masyarakat dalam konteks pelayanan publik dapat bergantung pada tradisi sosial dan budaya yang berlaku. Seperti yang dijelaskan oleh (van Wyk, 2022) tradisi lingkungan sosial dapat memengaruhi pembentukan nilai-nilai yang dianggap penting bagi seorang pegawai negeri. Dalam hal ini, pengaruh tradisi administratif suatu negara juga relevan dalam membentuk nilai-nilai yang dianggap penting dalam pelayanan publik. Seperti yang dijelaskan dalam institusionalisme historis, pola-pola administrasi atau kebijakan cenderung bertahan setelah ditetapkan (Peters, 2021) yang dapat memengaruhi perilaku dan sistem dalam administrasi publik.

Menurut penelitian (Neo et al., 2023) nilai-nilai yang diinginkan masyarakat dari pelayan publik ideal mencakup tiga aspek utama yang bersifat universal:

1. Kemudahan Pelayanan (Berorientasi pada Layanan): Fokus utama pada pemberian layanan berkualitas kepada masyarakat. Pelayan masyarakat yang ideal harus bersikap ramah, membantu, dan bersedia memahami kebutuhan warga.
2. Responsiveness (Responsif): Masyarakat mengharapkan pelayanan publik yang cepat tanggap terhadap pertanyaan dan masalah yang dihadapi. Responsifitas menunjukkan perhatian langsung terhadap kebutuhan individu.
3. Dedikasi (Dedikasi): Dedikasi yang mencerminkan kerja keras dan tekad dalam melaksanakan tugas. Hal ini melibatkan semangat untuk melayani masyarakat tanpa memandang kepentingan pribadi.

Neo juga menekankan bahwa nilai-nilai ini bersifat lintas budaya tetapi dapat berbeda dalam prioritasnya, bergantung pada konteks tradisi administrasi suatu negara. Menurut (Peters, 2021) nilai-nilai yang dipegang oleh pelayan publik idealnya dipengaruhi oleh tradisi administratif. Peters mengelompokkan tradisi administratif ke yang masing-masing memiliki fokus nilai tertentu:

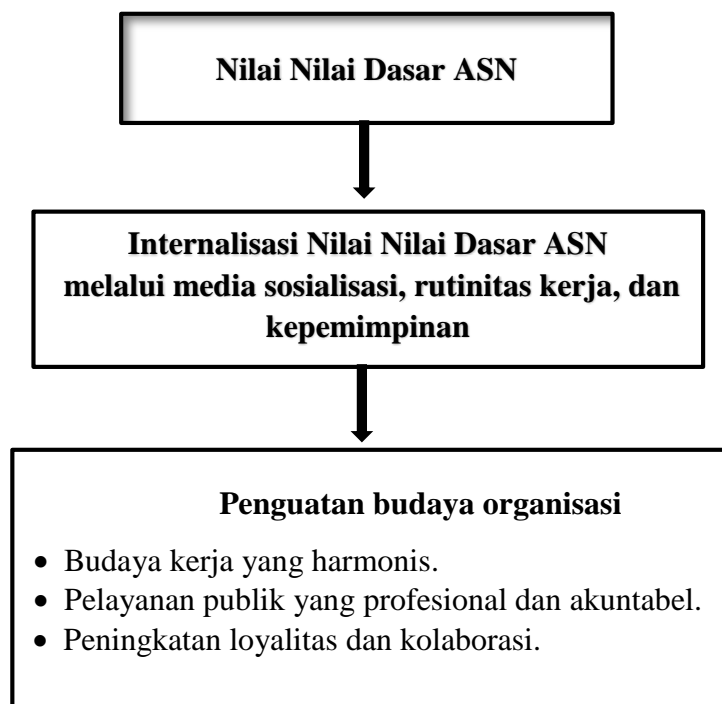
1. Serviceability (Pelayanan): Sesuai dengan nilai Berorientasi Pelayanan, pelayan publik diharapkan memberikan layanan yang ramah, berkualitas, dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Nilai ini pentingnya pelayanan yang efisien dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.
2. Akuntabilitas (Akuntabilitas): Nilai ini sejalan dengan Akuntabel, di mana pelayan publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka. Mereka harus transparan dan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.
3. Kompetensi (Kompetensi): Kompetensi mencerminkan nilai Kompeten, di mana pelayan masyarakat diharapkan memiliki kemampuan teknis yang baik, profesional, dan terus meningkatkan keahlian untuk memberikan pelayanan yang terbaik.
4. Kebajikan (Kedermawanan): Nilai ini sesuai dengan Harmonis, yang menekankan pentingnya empati dan hubungan yang baik dengan masyarakat serta kolega. ASN diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis.
5. Ketaatan (Kepatuhan): Nilai ini berhubungan dengan Loyal, di mana pelayan masyarakat menunjukkan kesetiaan terhadap aturan, kebijakan, dan kepemimpinan tanpa mengesampingkan etika dan profesionalisme.
6. Daya Tanggap (Responsivitas): Responsivitas selaras dengan Adaptif, yaitu kemampuan untuk menanggapi perubahan, memahami kebutuhan masyarakat, dan menyesuaikan cara kerja sesuai dengan situasi yang dinamis.
7. Kolaborasi (Kolaborasi): Kolaborasi sesuai dengan nilai Kolaboratif, yang mendorong pelayan publik untuk bekerja sama dengan berbagai pihak secara efektif demi mencapai tujuan bersama.

Gabungan dari kedua pendekatan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai pelayanan publik yang ideal dapat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat, tetapi juga dipengaruhi oleh kerangka tradisi administratif di negara tersebut.

Kerangka Berpikir Penelitian

(Robbins & Judge, 2012) menyoroti bahwa kerangka berpikir berperan sebagai dasar untuk menjelaskan hubungan antara konsep-konsep yang kompleks, khususnya dalam konteks organisasi. Mereka menekankan pentingnya menggunakan pendekatan berbasis teori untuk memahami fenomena organisasi. Dalam penelitian ini, teori budaya organisasi dan teori perilaku digunakan untuk menjelaskan bagaimana internalisasi nilai-nilai dasar ASN memengaruhi perilaku kerja dan budaya organisasi.

Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian



METODA PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan dan diuraikan dalam bentuk

naratif. Menurut (Taylor, 1990) dalam (Fajar, 2020), pendekatan kualitatif adalah prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pendekatan ini digunakan untuk meneliti fenomena "Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN sebagai Penguatan Budaya Kerja di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat" dan menjelaskan bagaimana nilai tersebut diinternalisasi serta dampaknya terhadap budaya kerja organisasi.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif berupa hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data ini bersifat non-numerik dan bertujuan untuk memahami konteks dan kompleksitas organisasi.

1. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung dengan Direktur Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat serta beberapa pegawai ASN terkait.
2. Data sekunder diperoleh melalui studi artikel, dokumen institusional, dan jurnal yang mendukung topik penelitian.

Informan Penelitian

Pemilihan informan dilakukan berdasarkan teori (Lexy J.Moleong, 2019), yaitu informan harus memiliki:

1. Pengetahuan dan pengalaman yang relevan,
2. Ketersediaan untuk berpartisipasi aktif dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, kriteria informan meliputi:

1. Pegawai Deputi Pengawasan dan Pengendalian,
2. Masa kerja minimal 4 tahun,
3. Pemahaman tentang internalisasi nilai-nilai dasar ASN,
4. Keterlibatan langsung dalam proses internalisasi.

Jumlah informan berdasarkan jabatan:

1. Auditor Kepegawaian (6 orang),
2. Auditor Kepegawaian Pertama (1 orang),
3. Auditor Kepegawaian Ahli Pertama (5 orang),
4. Analis Kebijakan (2 orang),
5. Analis Kebijakan Ahli Pertama (6 orang).

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat, Jl. Mayjen Sutoyo No.12, Jakarta Timur. Lokasi ini dipilih karena merupakan unit kerja strategis yang bertanggung jawab memastikan penerapan nilai-nilai dasar ASN seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten,

Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Lokasi ini juga memungkinkan akses langsung terhadap data primer melalui wawancara dan observasi.

Teknik Pengumpulan Data

Terdapat tiga teknik utama:

1. Observasi langsung aktivitas kerja dan interaksi pegawai untuk mengamati penerapan nilai ASN.
2. Wawancara mendalam dilakukan dengan Kepala Deputy dan pegawai yang terlibat dalam internalisasi nilai-nilai.
3. Dokumentasi terhadap arsip organisasi seperti struktur organisasi, sejarah, dan program kerja yang relevan.

Teknik Analisis Data

Analisis data mengikuti model Miles and Huberman sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), yang terdiri dari:

1. Pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi,
2. Reduksi data yaitu proses seleksi dan penyederhanaan data berdasarkan tema tertentu,
3. Penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks,
4. Penarikan kesimpulan berdasarkan pola dan hubungan data untuk memahami dampak internalisasi nilai ASN terhadap budaya kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Nilai-Nilai Dasar di Deputy Pengawasan dan Pengendalian

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Deputy Wasdal memanfaatkan berbagai pendekatan untuk memastikan nilai-nilai dasar ASN terinternalisasi di seluruh level organisasi. Salah satu pendekatan utama adalah penggunaan media sosialisasi seperti poster, baliho, dan aplikasi digital. Informan mencatat bahwa materi-materi ini ditempatkan di lokasi strategis, seperti pintu masuk kantor dan dinding ruang kerja, sehingga pegawai selalu teringat akan pentingnya nilai-nilai dasar ASN dalam aktivitas mereka. Selain itu, Deputy Wasdal secara rutin mengadakan upacara dengan pembacaan Pancasila dan pengumandangan lagu Indonesia Raya. Aktivitas ini bukan sekadar formalitas, tetapi menjadi sarana memperkuat rasa persatuan, disiplin, dan integritas pegawai.

Sebagai bentuk inovasi, Deputy Wasdal mengembangkan aplikasi seperti I-Mut dan I-DIS yang digunakan untuk manajemen mutasi, promosi, dan disiplin pegawai. Beberapa informan menyebutkan bahwa aplikasi ini memberikan kemudahan dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sekaligus mencerminkan nilai akuntabilitas dan profesionalisme, sebagaimana dijelaskan oleh Kementerian

PANRB (2021) bahwa nilai "akuntabel" berarti setiap ASN harus bertanggung jawab atas hasil kerja dan keputusan yang dibuat.

Dalam analisis teori budaya organisasi, penerapan ini dapat dipahami menggunakan model budaya organisasi dari (Cooke & Rousseau, 1988), yang membagi budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan: artefak dan simbol, nilai-nilai yang dinyatakan (*espoused values*), serta asumsi dasar (*basic assumptions*). Pada tingkat artefak dan simbol, penggunaan poster, baliho, serta aplikasi digital menjadi alat komunikasi visual yang efektif untuk mendukung internalisasi nilai-nilai organisasi (Schein, 2010) Dalam tingkatan nilai yang dinyatakan, rutinitas seperti upacara dan pembacaan Pancasila menjadi bentuk komitmen terhadap nilai-nilai ASN, memperkuat loyalitas dan identitas kolektif organisasi (Robbins & Judge, 2015). Sedangkan pada tingkatan asumsi dasar yang tidak disadari, penggunaan aplikasi digital telah menjadi kebiasaan baru yang secara tidak langsung menginternalisasi nilai akuntabilitas dan adaptabilitas ke dalam budaya organisasi.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN

Faktor Pendukung

a. Kepemimpinan yang Inklusif dan Teladan

Kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang memberi contoh nyata dalam integritas dan profesionalisme dapat mendorong internalisasi nilai-nilai organisasi (Bass & Avolio, 1994). Informan 12 menegaskan bahwa sikap inklusif pimpinan mendukung harmoni dan kolaborasi.

b. Digitalisasi dan Inovasi

Transformasi digital seperti penggunaan aplikasi I-Mut dan I-DIS memperkuat akuntabilitas dan efisiensi, sesuai dengan nilai "adaptif" dan "akuntabel" dalam core values ASN (Kementerian PANRB, 2021).

c. Kegiatan Penguatan Budaya Organisasi

Diskusi kelompok, pelatihan, dan fun gathering merupakan bentuk kegiatan budaya kerja yang mendukung penguatan nilai-nilai (Robbins, 2006). Informan 8 menyebutkan bahwa kegiatan ini mempererat hubungan dan mendorong kolaborasi.

d. Media Sosialisasi dan Kebijakan Konsisten

Sesuai pandangan Schein (2010), media visual dan kebijakan rutin merupakan artefak budaya yang membentuk kesadaran kolektif. Informan 1 menekankan pentingnya visualisasi nilai-nilai melalui media digital dan cetak.

Dalam Model Rousseau (1990), internalisasi nilai dapat terjadi apabila tidak terdapat kesenjangan antara nilai yang dinyatakan dengan perilaku aktual organisasi. Deputi Wasdal telah menunjukkan bahwa

penerapan strategi komunikasi, inovasi teknologi, dan kepemimpinan teladan dapat menjembatani kesenjangan tersebut.

Faktor Penghambat

a) Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi yang muncul, khususnya dari pegawai senior, mencerminkan asumsi dasar yang telah mengakar dan sulit diganti (Schein, 2010). Informan 13 menyebutkan bahwa kebiasaan lama sering kali menjadi penghambat.

b) Kesenjangan Pemahaman Antartingkat Pegawai

Pegawai dengan latar belakang pendidikan rendah cenderung lebih sulit memahami nilai-nilai seperti akuntabilitas. Ini menunjukkan perlunya pendekatan pembelajaran berbasis konteks (Knowles, 1984).

c) Birokrasi yang Kaku

Birokrasi yang berlebihan menghambat penerapan nilai adaptif. Hal ini menjadi simbol budaya organisasi yang belum sepenuhnya progresif (Schein, 2010; Osborne & Gaebler, 1992).

d) Keterbatasan Evaluasi dan Pelatihan

Keterbatasan ini menimbulkan kesenjangan antara espoused values dan enacted values, seperti dijelaskan Rousseau (1990). Informan 15 menekankan pentingnya pelatihan yang berkelanjutan. Strategi seperti pelatihan rutin, reformasi birokrasi, dan evaluasi terintegrasi diperlukan untuk memastikan nilai-nilai ASN benar-benar diinternalisasi ke dalam setiap proses kerja.

Dampak Nilai-Nilai Dasar ASN terhadap Budaya Organisasi

Penerapan nilai-nilai dasar ASN memberikan dampak positif yang signifikan terhadap budaya organisasi Deputi Wasdal. Penggunaan aplikasi digital mendorong akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi, sebagaimana ditegaskan dalam literatur bahwa sistem digital memperkuat pertanggungjawaban publik (Denhardt & Denhardt, 2003). Sistem kerja lintas unit seperti matriks wilayah mencerminkan nilai kolaboratif dan harmoni dalam pelaksanaan tugas. Ini sejalan dengan budaya organisasi modern yang menekankan pada kerja tim dan keterbukaan (Robbins & Judge, 2017). Layanan seperti WA Helpdesk menunjukkan adaptabilitas dan responsivitas organisasi terhadap kebutuhan masyarakat, mencerminkan model pelayanan publik baru (New Public Service) yang menempatkan warga sebagai mitra (Denhardt & Denhardt, 2000). Kegiatan pelatihan, diskusi kelompok, dan fun gathering meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan loyalitas pegawai. Kepemimpinan yang inklusif juga menjadi teladan penting dalam pembentukan budaya organisasi yang sehat.

Namun, tantangan seperti resistensi, birokrasi kaku, dan evaluasi yang belum merata menunjukkan bahwa perubahan budaya masih memerlukan proses. Dalam teori Schein, perubahan budaya memerlukan waktu, karena asumsi dasar tidak mudah digantikan (Schein, 2010). Melalui pemahaman dari teori

Rousseau dan Schein, dapat disimpulkan bahwa internalisasi nilai ASN di Deputy Wasdal telah berjalan cukup baik, namun masih perlu penyempurnaan agar tercipta birokrasi yang profesional, responsif, dan berorientasi pelayanan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN:

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai dasar ASN yang terdiri dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Ber-AKHLAK) di Deputy Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat telah dilakukan dengan baik. Sosialisasi nilai-nilai ini diimplementasikan melalui berbagai saluran komunikasi, termasuk media visual seperti poster, baliho, dan aplikasi digital, yang memainkan peran krusial dalam memastikan pemahaman pegawai mengenai nilai-nilai dasar tersebut. Penggunaan berbagai platform sosialisasi ini terbukti efektif dalam menyebarkan nilai-nilai ASN kepada seluruh pegawai, meskipun dalam implementasinya, masih diperlukan penajaman teknik sosialisasi agar lebih efektif.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Internalisasi Nilai ASN:

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan internalisasi nilai ASN di antaranya adalah kepemimpinan yang kuat, media sosialisasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang inklusif dan visioner memberikan dampak positif yang signifikan terhadap penerimaan nilai-nilai ASN di kalangan pegawai. Selain itu, ketersediaan media sosialisasi yang mudah diakses oleh seluruh pegawai, seperti aplikasi berbasis digital dan pertemuan rutin, mendukung proses internalisasi yang lebih efisien. Namun demikian, resistensi terhadap perubahan, kurangnya inisiatif individu dalam penerapan nilai, serta perbedaan pemahaman antarpegawai mengenai nilai-nilai ASN menjadi tantangan utama yang harus diperhatikan dalam proses ini. Upaya peningkatan kesadaran individu dan harmonisasi pemahaman antarpegawai harus dilakukan untuk mengurangi hambatan-hambatan tersebut.

3. Dampak terhadap Budaya Organisasi:

Penerapan nilai-nilai dasar ASN secara signifikan telah mempengaruhi budaya organisasi di Deputy Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat. Dampak yang paling terlihat adalah peningkatan kedisiplinan pegawai, peningkatan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, serta terwujudnya kolaborasi yang lebih baik antarpegawai. Budaya organisasi yang tercipta menjadi lebih harmonis, akuntabel, dan memiliki orientasi pada pelayanan publik yang lebih baik. Perubahan budaya ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, di mana pegawai merasa lebih terikat dengan nilai-nilai yang diinternalisasi, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

4. Penggunaan Teknologi dalam Penguatan Budaya Organisasi:

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah pentingnya pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung penerapan nilai-nilai dasar ASN. Aplikasi I-Mut dan I-DIS yang digunakan di BKN Pusat

memainkan peran penting dalam menginternalisasi nilai-nilai ASN, karena memberikan transparansi, efisiensi, dan kemudahan dalam pemantauan serta evaluasi kinerja pegawai. Teknologi ini membantu memastikan bahwa pegawai memiliki panduan kerja yang jelas dan sesuai dengan budaya organisasi berbasis teknologi yang diterapkan. Penerapan sistem digital yang mengintegrasikan nilai-nilai ASN ke dalam platform kerja sehari-hari memberikan keuntungan dalam hal kemudahan pengawasan dan evaluasi, yang memungkinkan adanya perbaikan berkelanjutan dalam penerapan nilai tersebut.

5. Kendala dalam Proses Internalisasi:

Meskipun penerapan nilai-nilai dasar ASN telah dilakukan dengan berbagai upaya, terdapat beberapa kendala yang ditemukan dalam proses internalisasi. Beberapa pegawai baru, khususnya yang kurang berpengalaman, belum sepenuhnya memahami dan menginternalisasi nilai-nilai ASN, yang dapat berakibat pada rendahnya tingkat penerimaan dan implementasi nilai tersebut. Selain itu, masih terdapat kurangnya partisipasi aktif dari sebagian pegawai dalam diskusi yang berfokus pada budaya organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pemahaman terhadap nilai-nilai ASN belum merata di kalangan seluruh pegawai. Oleh karena itu, penting untuk terus melakukan pendekatan lebih intensif dalam mengedukasi pegawai baru dan mendorong keterlibatan mereka dalam proses internalisasi nilai ASN.

6. Evaluasi dan Refleksi Budaya Organisasi:

Evaluasi berkala dan refleksi budaya organisasi sangat penting untuk menilai efektivitas penerapan nilai-nilai ASN. Saat ini, meskipun telah dilakukan evaluasi secara rutin, masih diperlukan sistem evaluasi yang lebih terstruktur dan terintegrasi untuk memberikan feedback yang lebih konstruktif bagi pegawai. Proses evaluasi tidak hanya dilakukan setelah penerapan kebijakan baru, tetapi juga secara berkala untuk memastikan nilai-nilai ASN tetap relevan dan diinternalisasi dengan baik di seluruh tingkat organisasi. Refleksi budaya yang melibatkan seluruh pegawai perlu dilaksanakan untuk mengevaluasi apakah nilai-nilai dasar ASN telah menjadi bagian integral dari pola kerja sehari-hari, serta untuk mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan.

Kesimpulan ini memberikan gambaran menyeluruh tentang hasil penelitian mengenai penerapan dan internalisasi nilai-nilai dasar ASN dalam penguatan budaya organisasi di Deputi Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat. Proses internalisasi ini memang sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa tantangan yang harus diatasi agar penerapannya bisa lebih maksimal.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu disampaikan untuk memberikan pemahaman yang lebih objektif terhadap hasil yang telah dicapai. Batasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Waktu Observasi yang Terbatas : Observasi dilakukan selama dua bulan dari tanggal 10 November 2024 hingga 10 Januari 2025. Rentang waktu ini mungkin belum cukup untuk menggambarkan keseluruhan proses internalisasi nilai-nilai dasar ASN dalam berbagai situasi dan dinamika organisasi yang lebih luas.

2. Jumlah Informan Terbatas: Wawancara dilakukan dengan sejumlah informan yang telah ditentukan, melibatkan pejabat dan pegawai di Deputy Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat. Namun cakupan informan ini belum mencakup seluruh lapisan pegawai, terutama yang bekerja di tingkat operasional lainnya, sehingga perspektif dari kelompok ini belum tergali secara mendalam.
3. Keterbatasan Dokumentasi : Data Historis Dokumentasi data yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada dokumen yang tersedia dan diberikan oleh pihak Deputy.
4. Resistensi terhadap Pertanyaan Penelitian : Beberapa informan cenderung memberikan jawaban normatif atau tidak detail, yang mungkin disebabkan oleh keinginan untuk menunjukkan keselarasan dengan kebijakan formal, sehingga mengurangi kemungkinan munculnya perspektif yang lebih kritis.

Saran

1. Penguatan Sosialisasi Nilai ASN Melalui Media Digital dan Inovatif:
Agar proses internalisasi nilai-nilai ASN lebih efektif, sosialisasi harus dilakukan dengan cara yang lebih interaktif dan menarik. Penggunaan media digital seperti video edukasi, webinar interaktif, serta aplikasi berbasis gamifikasi dapat menjadi cara yang lebih menarik untuk menyampaikan nilai-nilai ASN kepada pegawai. Penyediaan materi sosialisasi yang lebih variatif dan mudah diakses oleh seluruh pegawai, terutama yang baru bergabung, dapat mempercepat pemahaman dan penerapan nilai-nilai dasar ASN.
2. Peningkatan Pelatihan dan Pembinaan untuk Pegawai Baru:
Untuk memastikan pegawai baru dapat dengan cepat menginternalisasi nilai-nilai ASN, diperlukan pelatihan yang lebih intensif dan menyeluruh. Pelatihan tersebut harus mencakup pemahaman mendalam tentang nilai-nilai dasar ASN, serta penerapan praktis nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Penyediaan program mentoring atau pendampingan oleh pegawai senior yang sudah berpengalaman juga dapat membantu mempercepat proses internalisasi dan adaptasi nilai ASN di kalangan pegawai baru.
3. Penguatan Kepemimpinan Inklusif dan Visioner:
Pimpinan di Deputy Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat perlu terus menunjukkan komitmen dan contoh yang baik dalam penerapan nilai-nilai ASN. Kepemimpinan yang inklusif, transparan, dan mendengarkan masukan dari pegawai akan mempercepat proses internalisasi nilai-nilai tersebut. Dengan memberi ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan diskusi terkait budaya organisasi, pimpinan dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap nilai-nilai ASN.
4. Pemanfaatan Teknologi untuk Memperkuat Penerapan Nilai ASN:
Teknologi digital harus dimanfaatkan lebih luas untuk mendukung penerapan nilai-nilai dasar ASN, seperti melalui pengembangan aplikasi berbasis web atau mobile yang memfasilitasi monitoring dan evaluasi kinerja pegawai. Aplikasi ini bisa menjadi platform yang memungkinkan pegawai untuk mendapatkan umpan balik secara real-time mengenai penerapan nilai-nilai ASN dalam pekerjaan mereka. Selain itu, penggunaan sistem e-learning untuk pelatihan ASN secara berkala akan mempermudah akses pembelajaran

bagi seluruh pegawai.

5. Peningkatan Keterlibatan Pegawai dalam Penguatan Budaya Organisasi:

Agar budaya organisasi yang berbasis nilai ASN dapat lebih tercermin dalam aktivitas sehari-hari, penting untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam kegiatan yang berfokus pada budaya organisasi. Kegiatan seperti diskusi kelompok, seminar internal, dan kegiatan team-building yang membahas nilai-nilai ASN dapat membantu pegawai memahami dan mengaplikasikan nilai-nilai tersebut dengan lebih baik. Mengadakan forum rutin untuk berbagi pengalaman antarpegawai dalam mengimplementasikan nilai ASN juga dapat menjadi sarana yang efektif untuk memperkuat budaya organisasi.

6. Pengembangan Sistem Evaluasi dan Monitoring yang Lebih Terstruktur:

Evaluasi penerapan nilai-nilai ASN perlu dilakukan secara berkala dengan sistem yang lebih terstruktur. Pengembangan sistem evaluasi berbasis data yang dapat mengukur sejauh mana pegawai mengaplikasikan nilai-nilai ASN dalam pekerjaan mereka akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang efektivitas internalisasi nilai tersebut. Feedback yang diberikan harus bersifat konstruktif dan berfokus pada perbaikan berkelanjutan, serta diikuti dengan tindak lanjut yang nyata untuk memastikan perbaikan yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bukhori, B. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Nilai-Nilai Islami*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3 rd). CA: Jossey-Bass.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Fadla, Z., Yusran, R., Alhadi, Z., & Sasmita, S. (2023). Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 1–8.
- Fajar, M. (2020). *SUMBERDANTI KECAMATAN SUKOWONO KABUPATEN JEMBER (Berdasarkan Undang-Undang No . 5 Tahun 1960 Tentang Pokok-Pokok Agraria Dan Perpres No . 86 Tahun 2018 Tentang Reforma Agraria) SKRIPSI Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember Untuk memenuhi sa. 5*, 42.
- Kusdi. (2011). *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lexy J.Moleong. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Lobo, L. S., Purwanti, N., Lestari, A., Mardiyah, U., & Ichwan, S. (2023). Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Distrik Malaimsimsa Kota Sorong. *JUPEIS : Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(3), 49–55. <https://doi.org/10.57218/jupeis.vol2.iss3.713>
- Muhammad Dinka Syafiq Cendana. (2016). Menggunakan Oranizational Culture Assessment Instrument (Ocai) Pada Pt . Angkasa Pura I Bandara. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1–14. <http://eprints.undip.ac.id/49655/>
- Neo, S., Grimmelikhuijsen, S., & Tummers, L. (2023). Core values for ideal civil servants: Service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*, 83(4), 838–862. <https://doi.org/10.1111/puar.13583>
- Peters, B. G. (2021). *Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism*. Edward Elgar Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=qY6ODwAAQBAJ&lpg=PP2&ots=nlx15TXrbA&dq=Institutional Theory in Political Science%3A The New Institutionalism&lr&hl=id&pg=PP1#v=onepage&q=Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism&f=false>
- Pringgabayu, D., & Azizah Asmara, M. (2022). Korelasi Internalisasi Nilai –Nilai Dasar Profesi Asn Terhadap Capaian Aktualisasi Pada Diklat Prajabatan Golongan Iii. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi : EMBA*, 1(1), 7–20. <https://doi.org/10.59820/emba.v1i1.7>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*, Global Edition. *News.Ge*, 123.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat, 109–182.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Schein, E. H. (1995). On dialogue, culture, and organizational learning. *IEEE Engineering Management*

Review, 23(1), 23–29. <https://doi.org/10.1162/152417303322004184>

Sobirin. (2020). *Budaya Organisasi: Perspektif Integratif*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Taylor, R. B. (1990). *ED336921.pdf* (pp. 1–11).

van Wyk, I. W. C. (2022). *Antropologie*. <https://doi.org/10.4102/aosis.2022.bk327.03>

Weber, M. (2019). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.