

Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kabupaten Garut

Ricky Muhamad Zakaria, Heri Hermansyah, Cecep Ramdhani, Liska Julianty

Badan Kepegawaian dan Diklat, Indonesia

Email: 24091724055@pasca.uniga.ac.id, cecep_ramdhani@garutkab.go.id,
hermansyah80@garutkab.go.id, 24091724054@pasca.uniga.ac.id

<i>Manuscript accepted:</i>	<i>Revised:</i>	<i>Date of publication:</i>
-----------------------------	-----------------	-----------------------------

KEYWORD :

ASN BerAKHLAK,
employee
performance;
bureaucratic reform;
core values; public
service.

ABSTRACT

This research aims to find out and analyse how the implementation of the basic values of ASN BerAKHLAK in improving employee performance in Garut Regency, and to find out and analyse what are the inhibiting factors in the process of implementing the basic values of ASN BerAKHLAK in improving employee performance in Garut Regency. The research method was conducted with a descriptive qualitative approach to explore and analyse the implementation of the basic values of ASN BerAKHLAK in improving employee performance in Garut Regency. This research focuses on data collection through in-depth interviews with employees who are directly involved in public services in Garut Regency. The results revealed that the implementation of ASN BerAKHLAK basic values in Garut Regency, which consist of service-oriented, accountable, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative, is an important foundation in building an effective work culture in government agencies. These values not only improve employee performance, but also strengthen ASN's commitment to public services in Garut Regency. The research implications cover three main aspects: (1) for policy, the findings recommend strengthening technology-based training and regular digital evaluation systems; (2) for theory, this study enriches literature on the relationship between core values internalization and bureaucratic performance; (3) for practice, it provides a concrete model for other regions to implement ASN core values measurably. This study also opens opportunities for further research on optimizing technology-based evaluation systems for monitoring organizational values internalization.

KATA KUNCI:

ASN BerAKHLAK;
kinerja pegawai;
reformasi birokrasi;
nilai-nilai inti;
pelayanan publik.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kabupaten Garut, serta untuk mengetahui dan menganalisis apa saja faktor penghambat dalam proses penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kabupaten Garut. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk

menggali dan menganalisis implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kabupaten Garut. Penelitian ini berfokus pada pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan karyawan yang terlibat langsung dalam pelayanan publik di Kabupaten Garut. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Kabupaten Garut yang terdiri dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, menjadi landasan penting dalam membangun budaya kerja yang efektif di instansi pemerintah. Nilai-nilai tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen ASN terhadap pelayanan publik di Kabupaten Garut. Implikasi penelitian ini mencakup tiga aspek utama: (1) bagi kebijakan, temuan ini merekomendasikan perlunya penguatan pelatihan berbasis teknologi dan evaluasi berkala melalui sistem digital; (2) bagi teori, penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan antara internalisasi nilai-nilai inti dengan kinerja birokrasi; (3) bagi praktik, studi ini memberikan model konkret bagi daerah lain dalam mengimplementasikan core values ASN secara terukur. Penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lanjutan tentang optimalisasi sistem evaluasi berbasis teknologi dalam memantau internalisasi nilai-nilai organisasi.

PENDAHULUAN

Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur masih menjadi salah satu isu strategis dan agenda reformasi birokrasi yang tengah diprioritaskan Pemerintah Republik Indonesia (Sutrisno & Sari, 2020). Kementerian Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB) telah menggulirkan beberapa peraturan sejak diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mendisain reformasi birokrasi dalam beberapa tahap (Lestari & Prasetyo, 2021). Merujuk pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 19 Tahun 2023 tentang Perubahan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi (Rizki et al., 2022). Implementasi reformasi birokrasi di Indonesia juga berkaitan dengan penguatan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia aparatur negara (Mulyani & Wibowo, 2020). Perubahan-perubahan yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi administrasi pemerintahan (Amiruddin & Haryanto, 2019). Tantangan utama dalam reformasi birokrasi adalah memastikan setiap kebijakan berjalan secara efektif, yang melibatkan koordinasi antara berbagai kementerian dan lembaga (Putra & Rahman, 2023). Oleh karena itu, transformasi birokrasi harus melibatkan pengembangan kompetensi aparatur yang berkelanjutan dan berbasis pada prinsip akuntabilitas serta transparansi (Suryani & Purnama, 2021).

Pada era reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik, peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi suatu keniscayaan (Faedlulloh *et al.*, 2020). Sebagai pelayan publik, ASN dituntut untuk tidak hanya bekerja secara profesional dan akuntabel, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai budaya kerja yang selaras dengan visi pembangunan nasional. Budaya kerja ASN menjadi aspek strategis dalam mendorong efektivitas organisasi publik, termasuk dalam meningkatkan kualitas layanan, akuntabilitas, dan produktivitas kerja pegawai. Sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Menteri PAN-

RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN dan Surat Edaran Menteri PAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN, menetapkan BerAKHLAK sebagai nilai dasar untuk penguatan budaya kerja. Oleh karena itu, implementasi nilai-nilai inti atau Core Values ASN, khususnya nilai-nilai BerAKHLAK, menjadi fondasi utama dalam membentuk karakter, etika kerja, dan orientasi kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pemerintah.

Secara teoritis, konsep budaya organisasi dijelaskan oleh Robbins sebagai seperangkat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut oleh anggota organisasi yang membentuk perilaku kerja, pola interaksi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi (Lukman, 2017). Budaya kerja adalah berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai baru yang akan menjadi sikap dan perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat alat dan teknik-teknik pendukung (Suardi et al., 2019)

Menurut Siagian (2002), kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor-faktor lainnya. Dari beberapa faktor di atas, untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor lingkungan kerja (Dangnga & Amran, 2019). Menurut Mangkunegara (2014) Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimilikinya. Menurut Wirawan (2015), Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai. Budaya Kerja salah satu faktor lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Bagi organisasi, pegawai merupakan sumber daya penting karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai (job performance) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai merupakan individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempat kerjanya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi kinerja setiap pegawai untuk melakukan segala sesuatu dengan lebih baik dalam mencapai tujuan. (Hermawan et al., 2020)

Budaya kerja berhubungan dengan kinerja karyawan karena budaya kerja yang baik dapat membantu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi, puas, dan memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prioritas penting dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Kinerja karyawan berkaitan dengan pencapaian kualitas, kuantitas, dan target kerja untuk mencapai tujuan, visi, dan misi perusahaan. Budaya kerja adalah faktor yang cocok untuk diterapkan dalam lingkungan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan. Budaya kerja yang baik dan efektif dapat mendukung karyawan dalam memberikan kemampuan terbaik dalam penyelesaian pekerjaan. (Wati et al., n.d.). Dalam konteks ASN, budaya kerja bukan sekadar kebiasaan kerja, melainkan wujud konkret dari nilai-nilai yang dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Ketika budaya kerja terimplementasi dengan baik, maka kinerja pegawai cenderung meningkat, baik secara individual maupun kolektif.

Untuk memperkuat budaya kerja ASN di seluruh Indonesia, Kementerian PAN-RB telah menetapkan Core Values ASN BerAKHLAK yang terdiri dari tujuh nilai utama: Berorientasi

pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (berAKHLAK). Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman perilaku kerja ASN, tetapi juga menjadi indikator pengukuran dalam Indeks Reformasi Birokrasi sejak tahun 2023. Artinya, budaya kerja ASN BerAKHLAK tidak hanya memiliki nilai moral, tetapi juga memiliki implikasi terhadap evaluasi kinerja institusi pemerintahan. Indikator Indeks Budaya Kerja ASN BerAKHLAK menjadi bagian dari dimensi manajemen SDM dalam evaluasi reformasi birokrasi, yang mencerminkan sejauh mana budaya kerja telah membudaya di lingkungan ASN.

Di Kabupaten Garut, implementasi nilai-nilai BerAKHLAK menjadi hal yang sangat relevan dan strategis, mengingat jumlah ASN yang besar dan tersebar di berbagai perangkat daerah dan unit pelayanan publik. Berdasarkan data terakhir tahun 2024, jumlah ASN di Kabupaten Garut terdiri dari 10.342 orang PNS dan 9.987 orang PPPK, yang tersebar di 74 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Berdasarkan hasil pengukuran tahun 2024, nilai Indeks Budaya Kerja ASN BerAKHLAK di Kabupaten Garut dengan nilai 80,3, kategori “Sehat”. Skor ini menunjukkan bahwa secara umum nilai-nilai BerAKHLAK telah mulai terinternalisasi dan diimplementasikan dalam aktivitas kerja ASN. Namun demikian, nilai ini belum berada pada kategori “Sangat Sehat” (≥ 85), yang menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangan dan harus ada upaya perbaikan dalam hal penguatan internalisasi nilai, pembiasaan perilaku kerja yang konsisten, serta peningkatan kapasitas ASN untuk mengaktualisasikan nilai-nilai tersebut secara nyata dalam layanan publik.

Tantangan yang dihadapi antara lain masih adanya kesenjangan antara pemahaman konsep BerAKHLAK dengan implementasinya, belum meratanya pelatihan budaya kerja di seluruh SKPD, serta lemahnya pengawasan dan evaluasi atas perilaku kerja berbasis nilai. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai. Evaluasi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyeluruh hingga ke aspek perilaku, budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem manajemen SDM.

Penelitian terdahulu oleh Hermawan et al. (2020) mengeksplorasi pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang, namun kurang menyoroti peran nilai-nilai inti (*core values*) sebagai faktor penentu. Sementara itu, Suardi et al. (2019) mengkaji hubungan reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Lombok Timur, tetapi fokusnya terbatas pada aspek struktural tanpa mengintegrasikan nilai-nilai spesifik seperti BerAKHLAK. Penelitian ini mengisi gap dengan menganalisis implementasi Core Values ASN BerAKHLAK sebagai variabel kunci dalam membentuk budaya kerja dan kinerja pegawai, sekaligus mengevaluasi faktor penghambat dan pendukungnya di Kabupaten Garut. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana Core Values ASN BerAKHLAK telah meningkatkan kinerja pegawai serta memberikan rekomendasi kebijakan untuk memperkuat internalisasi nilai-nilai tersebut. Manfaat penelitian mencakup kontribusi akademis dalam memperkaya literatur tentang budaya kerja ASN dan manfaat praktis bagi pemerintah daerah dalam menyusun strategi reformasi birokrasi yang lebih efektif.

Penelitian ini menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana Core Values ASN BerAKHLAK telah membentuk budaya kerja yang berdampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kabupaten Garut. Dengan menganalisis hubungan antara internalisasi budaya kerja dengan output kinerja ASN, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kebijakan bagi pemerintah daerah dalam menyempurnakan strategi reformasi birokrasi, khususnya pada dimensi penguatan nilai dan perilaku kerja ASN.

METODE

Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif untuk eksplorasi dan analisis terhadap Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Garut. Penelitian ini memfokuskan pada pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan pegawai yang terlibat langsung dengan pelayanan publik di Kabupaten Garut. Penelitian ini memilih metode purposive sampling untuk memilih informan berdasarkan kebutuhan spesifik penelitian, memastikan bahwa data yang diperoleh berkualitas dan relevan dengan tujuan penelitian secara keseluruhan (Sugiyono., 2012). Untuk memvalidasi temuan, digunakan triangulasi sumber yang meliputi data wawancara, dokumen, dan observasi tidak langsung. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kondisi serta upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk pelaksanaan Core Values ASN berAKHLAK dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Garut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan mengenai Implementasi dan Hambatan dalam Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kabupaten Garut :

Analisis Implementasi dan Dampak Core Value BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai ASN Kabupaten Garut.

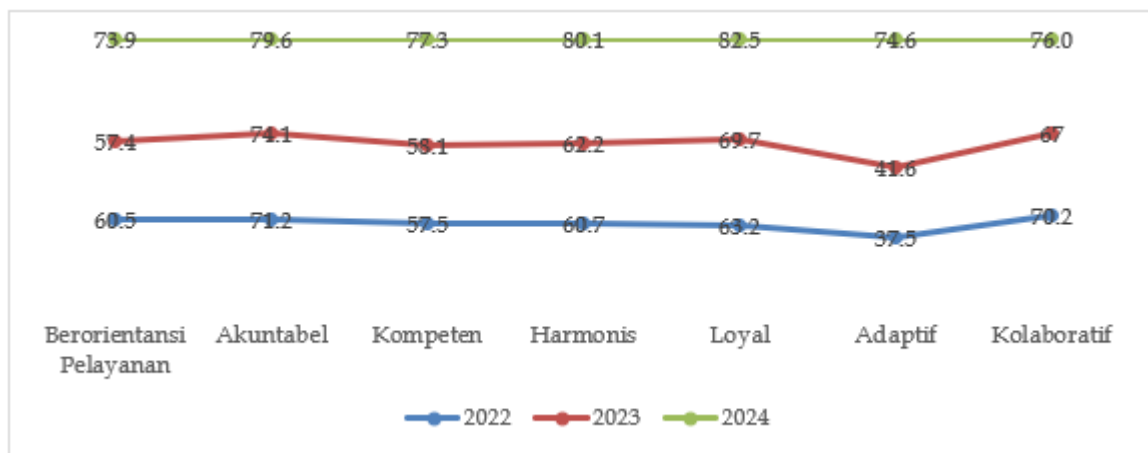
Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa pengalaman kerja memainkan peran krusial dalam membentuk keterlibatan dan kinerja karyawan. Beberapa studi menegaskan bahwa pengalaman karyawan yang positif dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang produktif, kolaboratif, serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas terhadap organisasi. Plaskoff (2017) mendefinisikan employee experience sebagai gabungan dari budaya organisasi, lingkungan kerja, dan teknologi yang secara langsung dirasakan oleh karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Jika pengalaman ini dikelola dengan baik, maka akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat identifikasi karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut, Albrecht et al. (2015) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (employee engagement) sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang dirasakan. Karyawan yang merasa didukung secara psikologis dan profesional cenderung lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat oleh teori Job Demands-Resources (JD-R) dari Bakker & Demerouti (2018), yang menekankan bahwa pengalaman kerja yang positif dapat bertindak sebagai sumber daya psikologis yang menjaga energi kerja dan mengurangi kelelahan, sehingga menghasilkan performa kerja yang optimal.

Pada tanggal 23 Mei 2022 Pemerintah Kabupaten Garut telah berkomitmen untuk melaksanakan nilai-nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK. Pada tahun 2022 diterbitkan BerAKHLAK Buku Pedoman ASN BerAKHLAK.

Pada April tahun 2023, sejalan dengan Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 11 Tahun 2023 tentang Penggunaan dan Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja BKN, Pemerintah Kabupaten Garut mulai menggunakan aplikasi E-Kinerja BKN. Penilaian perilaku kerja dengan nilai-nilai BerAKHLAK pada SKP periodik (bulanan) dan tahunan ASN Kabupaten Garut melalui aplikasi e-Kinerja BKN. Kemudian pada tanggal 1 Desember 2023 dilakukan Internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK untuk menanamkan nilai-nilai ASN berAKHLAK.

Pada tahun 2024 diterbitkan SE Bupati Nomor : 100.3.4.2/6702/BKD Tahun 2024 Tanggal 30 Juli 2024 Tentang Perwujudan Nilai-nilai Core Values ASN BerAKHLAK dalam Pelaksanaan Tugas Sehari-hari di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut. Pada periode Oktober s.d November 2024 dilaksanakan penilaian indeks BerAKHLAK SKPD mealui metode survei kepada para ASN masing-masing SKPD. Kemudian pada tanggal 18 Desember 2024 dilaksanakan FGD penilaian ASN BerAKHLAK dengan mengundang SKPD dalam rangka menunjang nilai Indeks Reformasi Birokrasi SKPD Kabupaten Garut, dan melalui surat Sekretaris Daerah Nomor 800/5513/BKD tanggal 27 Desember 2024 ditetapkan hasil Survei BerAKHLAK pada masing-masing SKPD.

Indeks budaya kerja ASN BerAKHLAK sebagai indikator Reformasi Birokrasi yang dinilai KemenPAN-RB pada Portal RB (<https://www.portalrb.id/>) dan aplikasi SURABI RB Pemerintah Provinsi Jawa Barat (<https://surabi.jabarprov.go.id/>)



Grafik 1. Indeks Budaya Kerja ASN berAKHLAK Kabupaten Garut tahun 2022-2024

Sumber: Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut, 2024

Nilai Indeks BerAKHLAK Kabupaten Garut menunjukkan peningkatan signifikan dari tahun 2022 hingga 2024, mencerminkan upaya penguatan budaya kerja ASN berdasarkan Core Values BerAKHLAK (Berorientansi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Pada tahun 2022, indeks mencapai 60,1 (Cukup Sehat), menandakan implementasi awal BerAKHLAK masih terbatas, terutama pada aspek berorientansi pelayanan dan adaptif, karena kurangnya pemahaman mendalam dan resistensi terhadap perubahan di kalangan ASN.

Tahun 2023 menunjukkan sedikit kenaikan menjadi 61,4 (Cukup Sehat), didukung oleh sosialisasi intensif melalui apel pagi, pemasangan media promosi, dan pelatihan oleh SKPD, meskipun tantangan seperti ketepatan waktu pelayanan dan adaptasi terhadap transformasi digital masih menjadi kelemahan. Pada tahun 2024, indeks melonjak menjadi 80,3 (Sehat), mencerminkan keberhasilan strategi seperti pelatihan rutin, penggunaan aplikasi ERA BerAKHLAK, dan sejalan dengan Surat Edaran Bupati Nomor 100.3.4.2/6702/BKD Tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan internalisasi nilai BerAKHLAK yang lebih kuat, terutama dalam

aspek harmonis, loyal, dan akuntabel, meskipun aspek berorientasi pelayanan dan adaptif masih memerlukan perbaikan.

Kekurangan pada aspek berorientasi pelayanan dan adaptif di Kabupaten Garut, sebagaimana tercermin dalam Indeks BerAKHLAK 2024, menunjukkan bahwa ASN masih menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan solutif sesuai kebutuhan masyarakat, serta dalam berinovasi menghadapi perubahan, seperti transformasi digital. Untuk aspek berorientasi pelayanan, kelemahan ini terlihat dari kurangnya ketepatan waktu dan standar operasional pelayanan yang konsisten, sebagaimana diidentifikasi dalam evaluasi Kementerian PANRB. Pada aspek adaptif, rendahnya mencerminkan kurangnya pelatihan intensif untuk meningkatkan kreativitas dan responsivitas ASN terhadap perubahan teknologi atau kebijakan.

Adapun kegiatan yang dilakukan dalam menunjang pencapaian Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja adalah:

1. Surat Edaran Bupati nomor : 100.3.4.2/6702/BKD Tahun 2024 Tentang Perwujudan Nilai-nilai Core Values ASN BerAKHLAK dalam Pelaksanaan Tugas Sehari-hari di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut

Nilai-nilai Core Values ASN BerAKHLAK dalam Pelaksanaan Tugas Sehari-hari di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Garut diterbitkan sebagai langkah strategis untuk memperkuat budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Garut. Surat ini merujuk pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021, yang menetapkan nilai-nilai BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai pedoman utama dalam meningkatkan profesionalisme dan integritas ASN. Dengan jumlah ASN sebanyak 9.987 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dan 10.342 Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Garut, surat edaran ini bertujuan memastikan bahwa setiap pegawai menginternalisasi nilai-nilai BerAKHLAK untuk mendukung Indeks Reformasi Birokrasi dan mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas, sesuai dengan visi employer branding “Bangga Melayani Bangsa”.

Surat Edaran ini mengatur beberapa kegiatan utama untuk mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK dalam tugas sehari-hari. Pertama, sosialisasi intensif dilakukan melalui apel pagi, rapat dinas, pemasangan media promosi seperti banner, spanduk, dan video edukasi di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Sosialisasi ini bertujuan agar ASN memahami dan menghafal nilai-nilai BerAKHLAK, sehingga dapat diterapkan dalam interaksi dengan masyarakat dan rekan kerja. Kedua, pelatihan dan pembinaan diadakan secara berkala, seperti yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Garut, untuk meningkatkan kompetensi ASN dalam komunikasi yang berorientasi pelayanan, responsivitas, dan inovasi. Ketiga, integrasi nilai BerAKHLAK dalam budaya kerja diwujudkan melalui penerapan disiplin, seperti penggunaan aplikasi ERA BerAKHLAK untuk absensi berbasis geolocation, yang sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja ASN. Aplikasi ini membantu memantau kedisiplinan dan kinerja ASN, mendukung efisiensi pelayanan publik.

Selain itu, surat edaran ini menekankan pentingnya monitoring dan evaluasi untuk memastikan efektivitas implementasi BerAKHLAK. Setiap SKPD diwajibkan melaporkan progres penerapan nilai-nilai tersebut kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Garut, termasuk kendala seperti resistensi terhadap perubahan atau kurangnya pemahaman ASN. Surat edaran ini tidak hanya menjadi pedoman teknis, tetapi juga pendorong perubahan budaya kerja yang

mendukung reformasi birokrasi di Kabupaten Garut, menciptakan pelayanan publik yang lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2. Penanaman Nilai melalui Kegiatan Internal

Penanaman nilai-nilai Core Values ASN BerAKHLAK di Kabupaten Garut dilakukan melalui berbagai kegiatan internal yang terstruktur untuk membentuk budaya kerja yang profesional dan berintegritas. Berdasarkan Surat Edaran Bupati Garut Nomor 100.3.4.2/6702/BKD Tahun 2024, kegiatan internal mencakup sosialisasi intensif di setiap SKPD melalui apel pagi, seminar, dan media promosi seperti banner, spanduk, dan video edukasi. Sosialisasi ini bertujuan ASN memahami dan menghafal nilai-nilai BerAKHLAK, sehingga dapat menginternalisasikannya dalam tugas sehari-hari.

Untuk memastikan efektivitas penanaman nilai, kegiatan internal dilengkapi dengan monitoring dan evaluasi berkala oleh Pimpinan SKPD dan BKD Garut. Setiap SKPD wajib melaporkan progres implementasi, termasuk kendala seperti resistensi terhadap perubahan atau kurangnya pemahaman nilai BerAKHLAK. Pendekatan ini mendorong ASN untuk menjalankan tugas dengan netralitas, integritas, dan orientasi pada pelayanan masyarakat, sejalan dengan Indeks Reformasi Birokrasi dan employee branding “Bangga Melayani Bangsa”. Melalui kegiatan internal ini, Pemerintah Kabupaten Garut berupaya menciptakan transformasi birokrasi yang berkelanjutan, dengan menanamkan nilai-nilai BerAKHLAK sebagai fondasi kinerja ASN yang responsif dan inovatif dalam melayani masyarakat.

3. Pengawasan dan Evaluasi oleh Pimpinan

Pengawasan dan evaluasi oleh pimpinan terhadap implementasi nilai-nilai BerAKHLAK di Kabupaten Garut, sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, dilakukan melalui penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk memastikan kinerja selaras dengan Core Values BerAKHLAK. Pimpinan SKPD memiliki peran untuk memantau pencapaian SKP yang mencakup indikator perilaku kerja pada e-kinerja BKN (<https://kinerja.bkn.go.id>) dan aplikasi SIKOPI/Sistem Informasi Kinerja Organisasi dan Penilaian Instansi Garut (<https://sikopi-garut.bkd.garutkab.go.id/>) seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Pengawasan dilakukan secara berkala melalui laporan rutin, observasi langsung, dan pemanfaatan teknologi seperti aplikasi ERA BerAKHLAK untuk absensi. Pimpinan juga memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK terintegrasi dalam penilaian aspek perilaku, yang menjadi bagian dari evaluasi kinerja tahunan.

Evaluasi SKP dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, di mana pimpinan menilai bawahan berdasarkan capaian target kinerja dan penerapan nilai BerAKHLAK dalam tugas sehari-hari. Proses ini melibatkan dialog kinerja antara pimpinan dan bawahan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, serta kendala.

4. Program Pelatihan dan Sosialisasi

Pelatihan dan pendidikan BerAKHLAK di Kabupaten Garut merupakan upaya terstruktur untuk menanamkan nilai-nilai Core Values ASN BerAKHLAK. Saat ini, materi BerAKHLAK telah diintegrasikan dalam pelatihan Latsar CPNS dan Orientasi PPPK di Garut, mencakup pelajaran tentang penerapan nilai-nilai seperti pelayanan prima, akuntabilitas, dan kolaborasi melalui metode ceramah, simulasi, dan studi kasus. Pelatihan ini, yang dikoordinasikan oleh Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Garut, juga melibatkan kegiatan internal SKPD seperti

workshop dan seminar, serta penggunaan aplikasi ERA BerAKHLAK untuk mendukung disiplin dan pemantauan kinerja. Pendekatan ini bertujuan memastikan ASN baru memahami dan menginternalisasi nilai BerAKHLAK sejak awal karier, mendukung reformasi birokrasi dan visi “Bangga Melayani Bangsa”.

Sebagai perbandingan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Jawa Barat menyelenggarakan diklat BerAKHLAK dengan pendekatan yang lebih terstandarisasi dan berskala regional, menjangkau ASN di seluruh Jawa Barat, termasuk melalui program diklat teknis dan kepemimpinan. Diklat BPSDM Jabar menggunakan metode blended learning, menggabungkan sesi tatap muka dan daring, dengan kurikulum yang mencakup analisis mendalam tentang penerapan BerAKHLAK, seperti adaptivitas dalam transformasi digital dan kolaborasi lintas instansi.

Faktor Penghambat Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kabupaten Garut

Upaya Mengatasi Faktor Penghambat Pada Implementasi Core Values ASN Berakhlak dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kabupaten Garut

a) Pendidikan dan Pelatihan

Adanya pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu hal yang sangat membantu untuk memberikan pemahaman terkait Core Value ASN BerAKHLAK di lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Garut. menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan secara berkala adalah salah satu bentuk penekanan untuk meningkatkan kesadaran ASN tentang pentingnya berakhlak dalam pelaksanaan tugas mereka. Pelatihan ini dapat mencakup pemahaman nilai-nilai moral, etika kerja, dan tanggung jawab sebagai ASN.

b) Pengembangan Budaya Organisasi

Budaya yang baik akan memberikan dampak yang baik bagi para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat tercipta ketika Instansi mendorong pengembangan budaya organisasi yang mendukung penerapan Core Value berakhlak dengan mempromosikan nilai-nilai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab di tempat kerja.

c) Komunikasi dan Kesadaran

Adanya interaksi maupun komunikasi yang lancar dan baik akan memberikan kesan kompak dan memperlihatkan rasa kekeluargaan yang solid. Upaya ini bisa muncul dalam melakukan kampanye komunikasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kesadaran ASN tentang pentingnya Core Value berakhlak dan konsekuensi dari perilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai tersebut.

d) Penegakan Kode Etik dan Sanksi yang Konsisten

Penegakan kode etik dan sanksi yang konsisten mengacu pada upaya untuk menegakkan aturan dan norma perilaku yang telah ditetapkan dalam kode etik ASN atau kebijakan lainnya terkait perilaku berakhlak di Pemerintah Daerah Kabupaten Garut. Hal ini melibatkan penerapan sanksi yang adil dan konsisten terhadap ASN yang melanggar kode etik atau norma perilaku tersebut. Penegakan ini adalah untuk menunjukkan bahwa pelanggaran terhadap Core Value berakhlak tidak akan ditoleransi dan bahwa ada konsekuensi yang serius bagi ASN yang melanggar aturan tersebut. Penegakan yang konsisten memberikan sinyal jelas kepada seluruh ASN bahwa nilai-nilai berakhlak adalah hal yang penting dan bahwa pelanggarannya akan dihadapi dengan serius.

e) Penghargaan ASN

Penghargaan merupakan bentuk pengakuan dan motivasi positif yang diberikan kepada ASN yang telah menunjukkan perilaku atau kinerja yang memenuhi atau melebihi harapan, termasuk dalam hal penerapan Core Value berakhlak di BKD. pemberian penghargaan dan insentif bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja ASN, serta memperkuat budaya organisasi yang positif. Dengan memberikan penghargaan dan insentif kepada ASN yang menunjukkan perilaku atau kinerja yang sesuai dengan Core Value ASN BerAKHLAK, Pemerintah Daerah Kabupaten Garut dapat memberikan sinyal yang jelas tentang pentingnya nilai-nilai tersebut dan mendorong ASN lainnya untuk mengikuti jejak yang sama.

Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK di Kabupaten Garut, menunjukkan kemajuan signifikan sebagaimana tercermin dalam peningkatan Indeks BerAKHLAK dari 60,1 (Cukup Sehat) pada tahun 2022 menjadi 61,4 (Cukup Sehat) pada tahun 2023, dan mencapai 80,3 (Sehat) pada tahun 2024. Kegiatan seperti sosialisasi dan internalisasi melalui pemasangan banner/logo/spanduk BerAKHLAK, dan pelatihan-pelatihan (seperti Latsar CPNS dan Orientasi PPPK), dan penggunaan aplikasi ERA BerAKHLAK untuk absensi berbasis geolocation telah berhasil memperkuat internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK. Dukungan Surat Edaran Bupati Nomor 100.3.4.2/6702/BKD Tahun 2024 dan pengawasan melalui penilaian SKP berdasarkan PermenPAN RB Nomor 6 Tahun 2022 telah mendorong transformasi budaya kerja yang mendukung Indeks Reformasi Birokrasi, meningkatkan efisiensi dan kolaborasi dalam meningkatkan pelayanan publik di Kabupaten Garut.

Namun, tantangan masih terdapat pada aspek berorientasi pelayanan dan adaptif, di mana kekurangan seperti ketepatan waktu pelayanan, standar pelayanan yang konsisten, dan adaptasi terhadap transformasi digital masih menjadi hambatan. Pelatihan Latsar CPNS dan Orientasi PPPK yang mengintegrasikan materi BerAKHLAK, meskipun telah diimplementasikan, perlu diperkuat dengan frekuensi dan pendekatan yang lebih intensif untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dan kurangnya pemahaman ASN. Dibandingkan dengan diklat BerAKHLAK oleh BPSDM Jawa Barat yang menggunakan metode blended learning dengan kurikulum terstandar, pendekatan Garut yang lebih kontekstual masih memerlukan peningkatan dalam hal standarisasi dan skala pelatihan untuk memastikan semua ASN mampu menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK secara optimal.

Secara keseluruhan, implementasi BerAKHLAK di Kabupaten Garut telah memberikan dampak positif terhadap kinerja ASN, terutama dalam meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan pelayanan publik, sejalan dengan visi “Bangga Melayani Bangsa”. Untuk mengatasi kekurangan pada aspek berorientasi pelayanan dan adaptif, Pemerintah Kabupaten Garut perlu terus memperkuat sosialisasi, pelatihan berkelanjutan, dan evaluasi kinerja yang ketat. Dengan komitmen berkelanjutan terhadap nilai-nilai BerAKHLAK, diharapkan Kabupaten Garut dapat mencapai budaya kerja yang lebih sehat dan mendukung reformasi birokrasi secara menyeluruh, memberikan pelayanan publik yang lebih responsif, transparan, dan inovatif bagi masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi bahwa implementasi Core Values ASN BerAKHLAK di Kabupaten Garut telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana tercermin dari kenaikan Indeks BerAKHLAK dari 60,1 (2022) menjadi 80,3 (2024). Nilai-nilai BerAKHLAK, khususnya dalam aspek harmonis, loyal, dan akuntabel, telah berhasil diinternalisasi melalui strategi seperti sosialisasi intensif, pelatihan terstruktur, dan penggunaan aplikasi pendukung. Namun, tantangan masih ditemukan pada aspek berorientasi

pelayanan dan adaptif, yang memerlukan penyempurnaan dalam hal konsistensi SOP dan pelatihan transformasi digital. Temuan ini menjawab tujuan penelitian dengan menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai inti dapat menjadi fondasi efektif untuk membangun budaya kerja yang mendukung reformasi birokrasi. Ke depan, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan model evaluasi implementasi core values berbasis teknologi, serta menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam menyusun strategi penguatan nilai-nilai ASN yang lebih terukur dan berkelanjutan, khususnya dalam menghadapi tantangan era digital dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin, F., & Haryanto, P. (2019). Bureaucratic reform and its challenges in Indonesia: An analysis of recent developments. *Journal of Public Administration Studies*, 12(1), 76–89. <https://doi.org/10.1016/j.jpas.2019.05.001>
- Dangnga, M. T., & Amran, D. I. (2019). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai STMIK Kharisma Makassar. *Jurnal Economix*, 7(2), 119–129. <https://ojs.unm.ac.id/economix/article/download/12944/7523>
- Faedlulloh, D. *et al.* (2020) ‘Birokrasi dan revolusi industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia’, *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), pp. 313–336.
- Hermawan, W., Sedarmayanti, S., Jubaedah, E., & Mulyaningsih, M. (2020). Implikasi iklim organisasi, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Subang. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 178–192. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.578>
- Lestari, S., & Prasetyo, D. (2021). The role of public sector reform in improving bureaucratic efficiency in Indonesia. *Indonesian Journal of Public Management*, 10(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpm.2021.06.003>
- Lukman. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja karyawan (Studi kasus karyawan BSI Kampus Pemuda Jakarta). *Komunikasi*, 8(3), 147–152.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mulyani, S., & Wibowo, F. (2020). Human resources development in public administration: Enhancing competence and professionalism in Indonesian bureaucracy. *Public Administration Review*, 60(3), 50–67. <https://doi.org/10.1016/j.par.2020.01.004>
- Putra, T., & Rahman, M. (2023). Roadmap for bureaucratic reform in Indonesia: A critical review of recent changes. *Asian Journal of Public Administration*, 45(2), 112–124. <https://doi.org/10.1108/ajpa.2023.0042>
- Rizki, R., Purnama, D., & Sari, R. (2022). The impact of regulatory reforms on public administration efficiency in Indonesia. *Journal of Administrative Sciences*, 27(4), 233–248. <https://doi.org/10.1016/j.jas.2022.09.001>
- Suardi, Suradinata, E., Kusworo, & Muhi, A. H. (2019). Pengaruh reformasi birokrasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Dr. R. Soedjono Selong, Kabupaten Lombok Timur. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 2(3), 118–128. <https://doi.org/10.54783/japp.v2i3.21>

- Suryani, M., & Purnama, B. (2021). Bureaucratic reform and the capacity building of public sector employees in Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 366–380. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2020-0463>
- Sutrisno, D., & Sari, H. (2020). Strategic human resource development in Indonesian civil service: A focus on public sector reform. *Journal of Indonesian Governance*, 8(1), 22–34. <https://doi.org/10.1016/j.jig.2020.04.007>
- Wati, P. S., Raudah, S., Made, N., Anjasmari, M., Studi, P., Publik, A., Tinggi, S., & Administrasi, I. (n.d.). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas perpustakaan dan kearsipan Kabupaten Balangan, 89–96.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.