

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 menyebutkan bahwa ASN sebagai profesi memiliki landasan prinsip yang salah satunya adalah nilai dasar. Nilai dasar bagi ASN diantaranya meliputi berpegang teguh pada ideologi Pancasila, loyal dan setiap pada Undang-Undang Dasar (UUD) Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) Tahun 1945 serta pemerintahan yang legitim, berdedikasi tinggi untuk melayani negara dan warga negara Indonesia, menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak, menciptakan lingkungan kerja yang bebas diskriminasi, fokus pada pencapaian tujuan dan pengembangan kinerja pegawai.¹

Salah satu agenda kerja prioritas Presiden Joko Widodo dalam masa pemerintahan 2019-2024 adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM).² Hal tersebut dikarenakan SDM yang terampil, dinamis, tekun, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan elemen penting dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. SDM yang unggul merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Pemerintah perlu menciptakan cara baru khususnya dalam merubah cara berpikir dalam rangka mendukung budaya kerja baru. Pengembangan budaya kerja bukan merupakan hal yang baru. Hal tersebut ditandai dengan adanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Pengembangan budaya kerja tersebut dimaksudkan dalam mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat serta pegawai di setiap instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi.³

¹ Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN.

² Kementerian Sekretariat Negara, SDM Unggul Menjadi Prioritas Utama Jokowi.
https://www.setneg.go.id/baca/index/sdm_unggul_menjadi_prioritas_utama_jokowi.

³ Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Implementasi reformasi birokrasi di Indonesia belum terlaksana dengan optimal. Hal tersebut disebabkan diantaranya oleh pola pikir birokrat dan komitmen pimpinan yang masih lemah. Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum dan Keamanan, Mahfud MD, menyebutkan masih banyak pola pikir birokrat yang menganggap diri sendiri sebagai penguasa bukan pelayan publik.⁴ Pola pikir tersebut terlihat dari pelayanan yang cenderung lambat, prosedur yang rumit, berbelit-belit dan panjang, serta budaya afiliasi yang sering mendorong terjadinya praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Salah satu contoh misalnya dugaan tindak pidana korupsi terkait jual beli jabatan yang dilakukan oleh mantan Kepala Kantor Wilayah di salah satu kementerian.⁵

Hadirnya Undang-Undang ASN, memperkuat budaya kerja melalui serangkaian nilai dasar ASN. Dalam pelaksanaannya, beberapa instansi pemerintah menterjemahkan nilai dasar tersebut sesuai dengan semangat dan karakteristik organisasi secara berbeda. Kementerian Keuangan misalnya, menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam I-PRIME yang merupakan akronim dari Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan.⁶ Kementerian Kesehatan (Kemenkes) menterjemahkan nilai tersebut dalam PIREB yang merupakan akronim dari Pro rakyat, Inklusif, Responsif, Efektif dan Bersih serta berlandaskan Pancasila.⁷ Contoh lainnya adalah Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam budaya kerja Berintegritas, Kolaboratif, Akuntabel, Inovatif dan Berkeadilan.⁸ Beragamnya nilai-nilai tersebut dalam pelaksanaannya seringkali

⁴ Kementerian PANRB: Komitmen Hingga Pola Pikir, Penyebab Belum Optimalnya Reformasi Birokrasi. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/komitmen-hingga-pola-pikir-penyebab-belum-optimalnya-reformasi-birokrasi>.

⁵ Guritno, Tatang. "Berbagai Kasus Jual Beli Jabatan Yang Ditangani KPK: Dari Nganjuk Sampai Bekasi." Kompas. <https://nasional.kompas.com/read/2022/01/07/14225001/berbagai-kasus-jual-beli-jabatan-yang-ditangani-kpk-dari-nganjuk-sampai>.

⁶ Kementerian Keuangan: "Nilai Kemenkeu." Kementerian Keuangan Republik Indonesia.. <https://www.kemenkeu.go.id/profile/nilai-nilai-kemenkeu>.

⁷ Kementerian Kesehatan: "Profil Kementerian Kesehatan." Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. <https://sehatnegeriku.kemkes.go.id/profil/kemenkes/>.

⁸ Peraturan Gubernur Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 54 Tahun 2020 Tentang Budaya Kerja.

membingungkan dan tidak terimplementasi dengan baik. Kementerian PANRB menyebutkan bahwa hal tersebut seringkali mengakibatkan nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan hanya menjadi sebatas jargon semata.

Salah satu kebijakan pemerintah dalam menyeragamkan dan mengkristalkan nilai-nilai dasar tersebut dilakukan melalui peluncuran *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK oleh Presiden Republik Indonesia pada 27 Juli 2021.⁹ Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK merupakan kepanjangan dari nilai Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Penyeragaman dalam ASN BerAKHLAK dimaksudkan sebagai salah satu upaya pemerintah dalam percepatan transformasi SDM aparatur di Indonesia dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu, nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK juga dimaksudkan sebagai dasar penguatan budaya kerja di setiap instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi atau instansi.

Presiden menegaskan bahwa setiap ASN dimanapun bertugas diwajibkan untuk memegang teguh nilai-nilai dasar yang sama yaitu BerAKHLAK. Presiden menginstruksikan kepada setiap ASN untuk memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat. Jiwa pelayan publik dan membantu masyarakat wajib ditanamkan kepada setiap ASN dimanapun bertugas tanpa melihat jabatannya. Selain itu, setiap ASN juga dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi dan kemampuan dalam beradaptasi.

Presiden mengarahkan seluruh ASN untuk menerapkan nilai-nilai dasar yang sama yaitu BerAKHLAK. Implementasi ASN BerAKHLAK merupakan penguatan budaya kerja ASN baik di pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sebagai salah satu strategi transformasi ASN dalam rangka menciptakan SDM yang beprofil pekerja keras, dinamis, terampil dan menguasai ilmu pengetahuan serta teknologi. ASN BerAKHLAK memberikan perspektif baru dalam mempercepat terwujudnya birokrasi yang dinamis, efektif, efisien dan cepat dalam mengambil keputusan.

⁹ Kementerian PANRB: "Presiden Jokowi Luncurkan BerAKHLAK Untuk Percepatan Transformasi ASN." Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/presiden-jokowi-luncurkan-berakhlak-untuk-percepatan-transformasi-asn>

ASN BerAKHLAK diharapkan tidak hanya sebatas jargon dan semboyan melainkan menjadi nilai karakter pribadi yang mencerminkan sikap, perbuatan, perkataan dan pengabdian diri sehingga dapat dilihat secara nyata dan berdampak dalam kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat. Harapan yang ingin dicapai adalah komitmen seluruh ASN untuk mengadaptasi dan mengamalkan nilai-nilai dasar BerAKHLAK dalam proses pelayanan publik sehari-hari. Oleh karena itu, pemerintah melalui Kementerian PANRB telah menetapkan Peraturan Menteri tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN yang didalamnya menyebutkan bahwa nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi standar perilaku kerja pegawai¹⁰.

Dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa masing-masing nilai dasar dilengkapi panduan perilaku yang harus dilakukan. Panduan perilaku nilai dasar berorientasi pelayanan yaitu: 1) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat; 2) ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan 3) melakukan perbaikan tiada henti. Nilai dasar akuntabel memiliki panduan perilaku yaitu: 1) melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi; 2) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien; dan 3) tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan. Nilai dasar kompeten memiliki panduan perilaku yaitu: 1) meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah; 2) membantu orang lain belajar; dan 3) melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Panduan perilaku pada nilai dasar loyal yaitu: 1) memegang teguh ideologi Pancasila, UUD NKRI Tahun 1945, setia kepada NKRI serta pemerintahan yang sah; 2) menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi dan negara; dan 3) menjaga rahasia jabatan dan negara. Sementara itu, nilai dasar adaptif memiliki panduan perilaku yaitu: 1) cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan; 2) terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan 3) bertindak proaktif. Adapun panduan perilaku pada nilai dasar kolaboratif adalah memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi; 2) terbuka dalam bekerja sama untuk

¹⁰ Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN

menghasilkan nilai tambah; dan 3) menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Pimpinan dapat menambahkan ekspektasi perilaku kerja yang spesifik, yang berlandaskan pada nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Pimpinan sebagai pejabat penilai selanjutnya melakukan penilaian perilaku kerja pegawai secara periodik yaitu triwulanan dan tahunan. Untuk meminimalisir subjektivitas dalam penilaian perilaku, rekan kerja setingkat juga diberikan kesempatan untuk memberikan masukan berupa penilaian perilaku kerja seorang pegawai.

Kemenkes telah mengkomunikasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK kepada para kepala unit kerja di lingkungan Kemenkes pada Agustus tahun 2021.¹¹ Pengenalan tersebut dilakukan sebagai tindak lanjut atas Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi *Core Values* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* Bangsa Melayani Bangsa. Kemenkes pada 17 Desember 2021 telah melakukan sosialisasi dan pencanangan komitmen seluruh pegawai Kemenkes yang langsung dipimpin oleh Menteri Kesehatan (Menkes), Budi Gunadi Sadikin. Dalam kesempatan tersebut, Menkes menekankan kepada seluruh pegawai Kemenkes untuk membuktikan nilai-nilai ASN BerAKHLAK dengan perilaku.

Kemenkes menetapkan pedoman implementasi *core values* dan *employer branding* ASN Kemenkes melalui Keputusan Menteri Nomor HK.01.07/MENKES/1179/2022 yang ditetapkan pada 27 Mei 2022.¹² Pedoman tersebut memuat contoh perilaku ASN BerAKHLAK di Kemenkes yang merujuk pada panduan perilaku nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Selain itu, Kemenkes juga telah membentuk tim percepatan implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK yang ditetapkan melalui Keputusan Sekretaris Jenderal Kemenkes Nomor HK.02.02/III/4324/2022 Tanggal 14 Maret 2022 yang kemudian membentuk tim kerja khusus yang mengelola budaya kerja ASN Kemenkes di bawah Unit Kerja Pusat Pengembangan Kompetensi ASN Kemenkes.

¹¹ Kementerian Kesehatan: Menkes Budi Tekankan ASN BerAKHLAK Harus Dibuktikan dengan Perilaku. <https://www.kemkes.go.id/id/rilis-kesehatan/menkes-budi-tekankan-asn-berakhlak-harus-dibuktikan-dengan-perilaku>.

¹² Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1179/2022

Kementerian PANRB telah melakukan pengukuran budaya kerja ASN BerAKHLAK secara nasional sebagai *baseline* implementasi ASN BerAKHLAK di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah pada tahun 2022 yang dilakukan secara *online*. Pengukuran tersebut memotret lima dimensi yaitu nilai-nilai pribadi, budaya kerja pada unit kerja saat ini, budaya kerja unit kerja yang diharapkan, budaya kerja instansi saat ini, dan budaya kerja instansi yang diharapkan. Pengukuran terhadap ASN Kemenkes dilaksanakan pada tanggal 14 November s.d. 6 Desember 2022 yang diikuti oleh 24.808 responden. Hasil pengukuran menyebutkan bahwa implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Kemenkes cukup sehat dengan nilai 58,6% dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pengukuran Budaya ASN Kemenkes Tahun 2022

No	Nilai Dasar	Hasil Pengukuran	Kategori	Keterangan
1	Berorientasi pelayanan	67,9%	B	Cukup Sehat
2	Akuntabel	64,6%	B	Cukup Sehat
3	Kompeten	59,1%	B	Cukup Sehat
4	Harmonis	53,5%	B	Cukup Sehat
5	Loyal	57,3%	B	Cukup Sehat
6	Adaptif	41,2%	C	Tidak Sehat
7	Kolaboratif	66,8%	B	Cukup Sehat
Implementasi BerAKHLAK		58,6%	B	Cukup Sehat

Sumber: Kementerian PANRB (telah diolah kembali)

Dalam pengukuran tersebut, responden diminta untuk memilih sepuluh dari nilai-nilai pribadi, budaya kerja unit kerja saat ini, budaya kerja unit kerja yang diharapkan, budaya kerja instansi saat ini dan budaya kerja instansi yang diharapkan. Setelah pegawai tersebut memilih sepuluh nilai dari masing-masing, pegawai selanjutnya mengurutkan nilai tersebut dari nilai yang paling dirasakan atau menggambarkan hingga yang kurang dirasakan menggambarkan.

Berdasarkan laporan yang disampaikan, kategori tersebut menggambarkan bahwa pegawai Kemenkes telah mengimplementasikan nilai-nilai dasar BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari dengan baik. Namun demikian, nilai-nilai BerAKHLAK tersebut belum cukup erat menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari dan menjadi ciri khas yang mewakili individu di Kementerian Kesehatan.

Berbeda dengan penilaian pada tingkat organisasi, penilaian perilaku kerja berdasarkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menggunakan kategori yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 yaitu di atas ekspektasi, sesuai ekspektasi dan di bawah ekspektasi. Pegawai mendapatkan predikat "di atas ekspektasi" ketika mereka tidak hanya konsisten menerapkan nilai-nilai dasar ASN pada diri sendiri tetapi juga aktif memastikan nilai tersebut diterapkan di lingkungan kerja mereka, baik di dalam maupun di luar unit kerja. Predikat "sesuai ekspektasi" diberikan kepada pegawai yang menerapkan nilai-nilai dasar ASN secara konsisten pada diri sendiri. Sedangkan predikat "di bawah ekspektasi" diterapkan ketika pegawai belum menerapkan nilai-nilai dasar ASN secara konsisten. Berikut tabel yang menyajikan perbandingan kriteria penilaian implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK pada tingkat organisasi dan tingkat individu.

Tabel 1.2 Sandingan kriteria penilaian implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK pada tingkat organisasi dan individu

No	Penilaian Tingkat Organisasi		Penilaian Tingkat Individu	
	Range Nilai: Kategori	Deskripsi	Kategori	Deskripsi
1	75-100: Sehat	Nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK telah menjadi inti dari perilaku kerja sehari-hari dan merupakan karakteristik yang menjol dari individu di dalam organisasi tersebut	di atas ekspektasi	Mayoritas atau seluruh output kerja melebihi ekspektasi dan tidak ada pekerjaan utama yang performanya di bawah ekspektasi

No	Penilaian Tingkat Organisasi		Penilaian Tingkat Individu	
	Range Nilai: Kategori	Deskripsi	Kategori	Deskripsi
2	50-74,9: Cukup Sehat	Pegawai telah berhasil menerapkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK ke dalam perilaku kerja mereka sehari-hari secara efektif	sesuai ekspektasi	Mayoritas atau semua output kerja memenuhi ekspektasi dan hanya sebagian kecil dari pekerjaan utama yang performanya berada di bawah ekspektasi.
3	25-49,9: Tidak Sehat	Pegawai menunjukkan tingkat penerapan yang rendah terhadap nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam kinerja kerja sehari-hari.	di bawah ekspektasi	Mayoritas atau seluruh output kinerja pegawai berada di bawah ekspektasi
4	0-24,9: Sangat Tidak Sehat	Pegawai menunjukkan tingkat penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK ke dalam kinerja kerja sehari-hari yang sangat rendah		

Sumber: Kementerian PANRB (telah diolah kembali)

Biro Organisasi dan SDM merupakan unit kerja di bawah Sekretariat Jenderal (Setjen) yang melaksanakan tugas dalam pengelolaan organisasi dan SDM Kemenkes. Jumlah ASN Kemenkes s.d. 31 Januari 2023 adalah 53.087.¹³ Dengan jumlah ASN yang besar, Biro Organisasi dan SDM dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti: (a) memastikan tata kelola organisasi yang efektif dan efisien, (b) mengembangkan kompetensi dan profesionalisme ASN, (c) mewujudkan distribusi ASN yang merata, dan (d) menciptakan budaya kerja yang kondusif. Di sisi lain, Biro Organisasi dan

¹³ Biro Organisasi dan SDM Kementerian Kesehatan: "Statistik SDM Kementerian Kesehatan.". <https://ropeg.kemkes.go.id/statistikpegawai/datapegawai>

SDM juga memiliki peluang untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan SDM melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, pengembangan sistem meritokrasi, serta menjalin kerjasama dengan berbagai pihak terkait.

Biro Organisasi dan SDM menjadi salah satu unit kerja yang mempunyai peran vital dalam mewujudkan SDM unggul di Kemenkes. Hal tersebut dikarenakan Biro Organisasi dan SDM memiliki peran yang strategis dalam manajemen ASN Kemenkes mulai proses pengadaan SDM, Mutasi SDM, Pengembangan SDM hingga Promosi dalam jabatan pimpinan tinggi. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, pegawai Biro Organisasi dan SDM harus memiliki kualifikasi kompetensi dan nilai-nilai yang lebih baik dari pegawai pada unit kerja lainnya. Hal tersebut dikarenakan pegawai Biro Organisasi dan SDM akan dijadikan rujukan oleh pegawai pada unit kerja lain di Kemenkes.

Biro Organisasi dan SDM sebelumnya merupakan Biro Kepegawaian telah memiliki nilai-nilai dasar tersendiri dalam ROPEG SIAP (Responsif, Obyektif, Profesional, Efektif dan efisien, Gotong royong, Santun, Integritas, Andal dan Peduli). Budaya kerja tersebut dimaksudkan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi dalam pengelolaan administrasi kepegawaian di Kemenkes. Budaya kerja tersebut telah diinternalisasi kepada seluruh pegawai. Namun dalam pelaksanaannya, belum dapat terimplementasi dengan maksimal. Hal tersebut diperkuat dengan hasil pengukuran tingkat kesehatan budaya organisasi Biro Kepegawaian pada tahun 2020 oleh lembaga independen.

Pengukuran tersebut juga dimaksudkan untuk mengetahui tingkat keselarasan nilai antara nilai personal pegawai terhadap nilai budaya kerja yang ada serta mengetahui area perbaikan organisasi yang dibutuhkan. Pengukuran budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk mengetahui tingkat kesehatan budaya organisasinya, tingkat keselarasan nilai antara nilai personal pegawai terhadap nilai budaya kerja yang ada, serta area perbaikan organisasi yang dibutuhkan.

Dari 113 pegawai, 108 pegawai (96%) telah melakukan pengukuran melalui survei dan dilakukan validasi melalui *focus group discussion* dengan para pejabat struktural dan staf. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa tingkat

kesehatan budaya organisasi berada pada tingkat tidak sehat dengan nilai 43.0%.¹⁴ Hasil pengukuran dapat disajikan melalui tabel sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil pengukuran budaya kerja ROPEG SIAP pada Biro Kepegawaian Tahun 2020

No	Nilai Organisasi	Hasil Pengukuran	Kategori	Keterangan
1	Responsif	38,9%	C	Tidak Sehat
2	Objektif	39,8%	C	Tidak Sehat
3	Profesional	41,7%	C	Tidak Sehat
4	Efektif dan efisien	23,1%	C	Tidak Sehat
5	Gotong royong	68,5%	B	Cukup Sehat
6	Santun	37,0%	C	Tidak Sehat
7	Integritas	31,5%	C	Tidak Sehat
8	Andal	25,0%	C	Tidak Sehat
9	Peduli	31,5%	C	Tidak Sehat
Implementasi ROPEG SIAP		58,6%	B	Cukup Sehat

Sumber: Biro Kepegawaian (2020, telah diolah kembali)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa implementasi sebagian besar nilai-nilai dalam budaya kerja ROPEG SIAP masih rendah dalam perilaku kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang ada tidak sehat dan memiliki isu-isu signifikan yang harus segera diperbaiki segera. Hal tersebut menandakan bahwa budaya kerja yang telah ditetapkan cenderung sebatas menjadi jargon dan lemah dalam implementasinya.

Implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai standar perilaku kerja pegawai mulai diterapkan pada tahun 2022. Berdasarkan hasil penilaian perilaku kinerja pegawai Biro Organisasi dan SDM pada triwulan I dan II didapatkan bahwa sebagian besar perilaku pegawai sesuai ekspektasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Biro Organisasi dan SDM secara konsisten telah mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari.

¹⁴ Biro Kepegawaian. Laporan Pengukuran Kesehatan Budaya Organisasi Biro Kepegawaian Tahun 2020

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, penulis sebagai peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan”**. Pemilihan lokus penelitian didasarkan pada pemikiran bahwa *leading* sektor dalam pengelolaan SDM di Kementerian Kesehatan adalah Biro Organisasi dan SDM. Pegawai Biro Organisasi dan SDM seringkali dijadikan rujukan oleh pegawai pada unit kerja lain di lingkungan Kementerian Kesehatan sebagai *role model* perilaku dalam bekerja sehari-hari. Oleh karena itu, peneliti akan melakukan analisis terhadap implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari George C. Edward III yang menyebutkan bahwa terdapat empat variabel yang mempengaruhi kinerja kebijakan publik yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Selain itu, peneliti juga menggunakan panduan perilaku nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dalam penilaian implementasi kebijakan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah dijabarkan, penulis telah mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian sebagai berikut:

1. Nilai-nilai dalam budaya kerja sebelumnya tidak terimplementasi dengan baik dan cenderung menjadi sebatas jargon.
2. Adanya perubahan nilai-nilai dalam budaya kerja baru memerlukan proses internalisasi kepada pegawai agar berhasil diimplementasikan.
3. Hasil pengukuran penilaian perilaku ASN BerAKHLAK yang telah dilakukan belum menunjukkan informasi secara jelas terkait implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kesehatan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif dan Kolaboratif) di Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes?
2. Apa saja faktor pendorong dan penghambat implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif dan Kolaboratif) di Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk dapat mengetahui dan menganalisa implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif dan Kolaboratif) di Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes.
2. Untuk dapat mengetahui dan menganalisa faktor pendorong dan penghambat implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif dan Kolaboratif) di Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam disiplin ilmu administrasi publik dan pembangunan budaya kerja ASN. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Kontribusi pemikiran dan bahan evaluasi bagi Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes dalam mewujudkan ASN “BerAKHLAK”.
2. Masukan dan saran yang bersifat membangun bagi perbaikan kinerja Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes melalui pembangunan budaya kerja ASN “BerAKHLAK”.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika yang menjadi kerangka dan pedoman penulisan diperlukan untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi dan pembahasan tesis ini. Berikut adalah sistematika penulisan yang digunakan:

1. Bagian Pengantar Tesis. Pada bagian pengantar tesis ini terdiri dari halaman cover, halaman judul, halaman persetujuan dari dosen pembimbing, pengesahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran.
2. Bagian Inti Tesis. Pada bagian utama ini, tesis terbagi dalam beberapa bab dan sub bab yang disusun secara logis dan sistematis. Masing-masing bab dapat diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari beberapa sub bagian yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian. Dalam sub bab latar belakang, peneliti memaparkan kondisi yang melatarbelakangi penelitian. Pada sub bab berikutnya, peneliti menjelaskan rumusan masalah yang didapat dan tujuan penelitian. Peneliti kemudian menjelaskan manfaat dari penelitian ini secara teoritik dan praktis serta diakhir peneliti menjelaskan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti memaparkan penelitian terdahulu yang relevan. Peneliti juga menjelaskan teori sebagai alat analisis dan interpretasi data. Bab ini terdiri dari beberapa sub bagian yaitu penelitian terdahulu, konsep kebijakan publik, konsep implementasi kebijakan publik, budaya organisasi, nilai-nilai dasar ASN, dan Kerangka Pemikiran

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini peneliti menjelaskan tentang metodologi penelitian. Bab ini terdiri dari beberapa sub bagian yaitu pendekatan penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, karakteristik informan penelitian, teknik pengumpulan data, teknis analisis data, pemeriksaan keabsahan data dan waktu penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan analisis data yang diperoleh dari penelitian lapangan mengenai bagaimana Biro Organisasi dan SDM Setjen Kemenkes menerapkan kebijakan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK. Pemaparan dan analisis mencakup evaluasi terhadap praktik kerja sehari-hari, yang merefleksikan prinsip-prinsip ASN BerAKHLAK, termasuk bagaimana nilai-nilai ini diintegrasikan ke dalam kebijakan, prosedur, dan interaksi antar pegawai.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyajikan ringkasan dari temuan penelitian, memberikan kesimpulan yang merangkum analisis data secara keseluruhan. Dalam bagian ini, dijelaskan bagaimana temuan penelitian menawarkan wawasan baru atau konfirmasi terhadap teori yang ada mengenai topik penelitian. Selain itu, bab ini juga memberikan implikasi teori dan rekomendasi yang diarahkan sebagai solusi terhadap permasalahan yang telah diidentifikasi selama proses penelitian. Rekomendasi tersebut disusun berdasarkan analisis data dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada praktik terbaik, pengembangan kebijakan, atau arah penelitian masa depan.

