

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penelitian ini disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan SDM, mulai dari berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal dan adaptif dan kolaboratif sudah dilaksanakan oleh pegawai dengan baik dalam beberapa aspek. Implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK tersebut berdasarkan dimensi teori kebijakan Edward III dapat diuraikan sebagai berikut:

- Komunikasi: Komunikasi implementasi kebijakan ASN BerAKHLAK terlihat melalui kegiatan sosialisasi kepada para pegawai dan penggunaan berbagai media transmisi menunjukkan upaya penyebaran informasi secara tepat, jelas dan konsisten untuk memastikan pemahaman yang baik oleh para pegawai.
- Sumber Daya: Sumber daya yang ada telah mencukupi dalam mendukung implementasi kebijakan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Sumber daya tersebut diantaranya berupa fasilitas sistem informasi terintegrasi, layanan helpdesk, staf yang kompeten dan anggaran pelatihan yang memadai serta ruang kerja yang modern.
- Disposisi: Disposisi pegawai dalam implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK bersifat positif. Hal tersebut salah satunya dikarenakan perilaku berdasarkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi bagian dari penilaian kinerja pegawai yang dievaluasi setiap triwulan. Hasil evaluasi tersebut berdampak pada tunjangan kinerja setiap pegawai.
- Struktur Birokrasi: Terdapat banyak SOP yang mendukung implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Selain itu terdapat fragmentasi atau distribusi tanggungjawab dalam memastikan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK berjalan dengan baik.

Beberapa tantangan yang perlu diatasi dalam beberapa area yaitu:

- a. Berorientasi Pelayanan: Implementasi nilai ini tercapai melalui komunikasi yang baik dan penyediaan sumber daya yang memadai. Meskipun ada komitmen positif dari pegawai, perubahan budaya kerja membutuhkan waktu dan usaha berkelanjutan. Struktur birokrasi yang sederhana mendukung implementasi ini.
- b. Akuntabel: Kebijakan ini telah disosialisasikan dengan baik melalui berbagai strategi komunikasi, dan sumber daya, termasuk pelatihan, telah disediakan. Meskipun ada tantangan dalam meningkatkan disiplin dan tanggung jawab pegawai, struktur birokrasi yang memberi kewenangan pada pegawai mendukung implementasi ini.
- c. Kompeten: Kebijakan ini disosialisasikan dengan baik, dan sumber daya untuk pengembangan kompetensi telah disediakan. Namun, masih ada tantangan terkait distribusi informasi tentang peluang pengembangan. Struktur yang fleksibel mendukung pegawai untuk mencari pelatihan sendiri, meskipun beberapa pegawai kurang termotivasi.
- d. Harmonis: Komunikasi dan kolaborasi antar tim sudah baik, didukung oleh fasilitas yang memadai. Meskipun disposisi pegawai positif, pengembangan SOP yang lebih spesifik diperlukan untuk mendukung implementasi nilai ini secara sistematis.
- e. Loyal: Loyalitas dijamin melalui sumpah ASN dan Peraturan Disiplin PNS, dengan fasilitas yang mendukung loyalitas dan sanksi bagi yang tidak loyal. Dedikasi dalam menjalankan tugas dan menjaga rahasia jabatan menunjukkan implementasi yang baik, didukung oleh struktur birokrasi yang mengkomitmenkan kode etik dan disiplin ketat.
- f. Adaptif: Biro Organisasi dan SDM telah berhasil mengkomunikasikan nilai adaptif, mendorong kolaborasi, dan berbagi ide. Fasilitas yang mendukung sikap adaptif dan budaya positif terhadap perubahan telah disediakan, dengan struktur organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan responsif.

- g. Kolaboratif: Komunikasi yang efektif dan terbuka telah memperkuat kerja sama dan pertukaran ide, didukung oleh fasilitas yang memungkinkan sikap kolaboratif. Sikap positif terhadap kerja sama dan struktur organisasi yang fleksibel mendukung implementasi nilai ini dengan baik.
2. Faktor pendorong dan penghambat implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Biro Organisasi dan SDM yaitu pimpinan yang mendukung, pelayanan berkualitas dan komunikasi dua arah yang dapat memaksimalkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan faktor penghambat yaitu kurangnya pemahaman ASN akan pentingnya akuntabilitas, dan kedisiplinan yang mengakibatkan kinerja kurang optimal.

5.2 Implikasi Teori

Implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK merupakan langkah penting dalam mendorong perubahan perilaku dan budaya organisasi di lingkungan pemerintahan. Nilai-nilai BerAKHLAK, yang meliputi Berorientasi pada Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, tidak hanya menjadi pedoman bagi ASN dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga sebagai landasan dalam membentuk budaya organisasi yang positif. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan efektivitas kerja, memperkuat integritas, dan mempromosikan kerjasama tim yang lebih baik. Perubahan perilaku dan budaya organisasi melalui implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi lebih kompleks karena harus mempertimbangkan keragaman budaya daerah. Indonesia, sebagai negara kepulauan dengan keragaman budaya yang sangat kaya, memiliki tantangan tersendiri dalam menyelaraskan nilai-nilai dasar ASN dengan budaya lokal yang ada di setiap daerah. Budaya organisasi pada setiap instansi pemerintah tidak terlepas dari pengaruh budaya daerah setempat yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi antar ASN di daerah tersebut.

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan yang sensitif terhadap budaya dalam implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK. Pendekatan ini melibatkan adaptasi dan integrasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK dengan

nilai-nilai lokal yang ada, sehingga tidak terjadi konflik nilai namun justru memperkaya praktik-praktik kerja di lingkungan pemerintahan. Dengan demikian, ASN dapat lebih mudah menerima dan menginternalisasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai bagian dari identitas dan perilaku kerja mereka. Selain itu, pelatihan dan pengembangan terus-menerus menjadi kunci dalam mendorong perubahan perilaku dan budaya organisasi. ASN perlu diberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dapat diintegrasikan dalam kegiatan sehari-hari, serta diberikan contoh nyata implementasinya dalam konteks budaya lokal. Pelatihan yang efektif dapat membantu ASN mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, memecahkan masalah secara kreatif, dan bekerja secara kolaboratif dengan rekan-rekan kerja dari latar belakang budaya yang beragam. Dengan demikian, implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam konteks keragaman budaya Indonesia memerlukan pendekatan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan. Perubahan perilaku dan budaya organisasi yang diinginkan dapat tercapai melalui kerjasama yang erat antara ASN, pemimpin organisasi, dan masyarakat, serta komitmen kuat untuk terus belajar dan beradaptasi. Melalui upaya bersama ini, diharapkan tidak hanya tercipta lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif, tetapi juga pelayanan publik yang semakin berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Selain itu, dimensi moralitas, etika, sopan santun, dan norma-norma sosial memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan panduan kerja ASN yang BerAKHLAK. Perilaku ASN tidak hanya mencerminkan diri mereka sebagai individu namun juga sebagai representasi dari institusi pemerintah di mata masyarakat. Oleh karena itu, integrasi nilai-nilai moral dan etika ke dalam perilaku ASN menjadi krusial dalam membangun kepercayaan publik serta mempromosikan tata kelola pemerintahan yang baik. Moralitas dan etika merupakan fondasi dasar dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh ASN. Hal ini berkaitan dengan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip kebenaran, keadilan, dan kebaikan yang harus dijunjung tinggi dalam setiap aspek pelayanan publik. Melalui penerapan moralitas dan etika yang kuat, ASN diharapkan dapat bertindak secara objektif, tidak memihak, dan selalu

mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Sopan santun dan norma-norma sosial menjadi bagian tak terpisahkan dari interaksi sehari-hari ASN dengan masyarakat. Sopan santun mencerminkan penghargaan ASN terhadap setiap individu yang mereka layani, sementara pemahaman dan penghormatan terhadap norma-norma sosial menunjukkan sensitivitas dan adaptasi terhadap keragaman budaya yang ada. Dalam konteks Indonesia yang memiliki keragaman budaya sangat tinggi, kemampuan ASN untuk beradaptasi dan menghormati norma-norma lokal menjadi sangat penting dalam menjalankan tugas pelayanan publik.

Integrasi dimensi moralitas, etika, sopan santun, dan norma-norma sosial ke dalam perilaku ASN BerAKHLAK tidak hanya meningkatkan kualitas interaksi antara ASN dan masyarakat, tetapi juga memperkuat dasar etika profesional dalam lingkungan kerja. ASN yang menginternalisasi dan mempraktikkan nilai-nilai tersebut akan lebih mampu menjalankan tugasnya dengan integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Pentingnya aspek-aspek ini dalam panduan perilaku ASN BerAKHLAK juga menekankan perlunya pendidikan dan pelatihan etika secara berkelanjutan. Melalui pendidikan dan pelatihan yang efektif, ASN dapat terus mengasah pemahaman dan aplikasi nilai-nilai etis, moral, serta norma-norma sosial dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya membantu ASN dalam membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks, tetapi juga dalam membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan masyarakat yang mereka layani. Dengan demikian, dimensi moralitas, etika, sopan santun, dan norma-norma sosial menjadi bagian elemen kunci dalam membangun ASN yang BerAKHLAK. Melalui penerapan nilai-nilai ini, diharapkan ASN dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dan pembangunan karakter bangsa yang berintegritas dan beradab.

Penelitian mengenai implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, khususnya di Biro Organisasi dan SDM, menawarkan wawasan penting yang dapat dikaitkan dengan teori kebijakan publik yang dirumuskan oleh Edward III, yang menekankan pada empat dimensi penting: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Analisis ini tidak hanya memperkaya

pemahaman kita tentang bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK diterapkan dalam praktik administrasi publik, tetapi juga memberikan arah baru dalam pengembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, terutama dalam konteks penyempurnaan dan adaptasi terhadap tantangan kontemporer.

Komunikasi, sebagai dimensi pertama, memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK tidak hanya dipahami secara teoritis oleh ASN di Biro Organisasi dan SDM, tetapi juga diinternalisasi dan diterapkan dalam praktik sehari-hari. Efektivitas komunikasi dalam menyampaikan nilai-nilai ini, termasuk kejelasan, konsistensi, dan frekuensi, menjadi kunci dalam membentuk persepsi dan pemahaman ASN terhadap nilai-nilai tersebut. Dalam konteks pengembangan ilmu administrasi publik, penelitian ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan strategi komunikasi yang efektif dalam desain dan implementasi kebijakan publik.

Sumber daya, dimensi kedua, mencakup sumber daya manusia, anggaran, peralatan, dan kewenangan. Penelitian mengenai implementasi nilai-nilai BerAKHLAK menyoroti bagaimana ketersediaan dan pengelolaan sumber daya ini dapat mempengaruhi kemampuan ASN dalam mengadopsi dan menerapkan nilai-nilai tersebut. Dalam hal ini, ilmu administrasi publik dapat berkembang dengan mengintegrasikan pemahaman yang lebih dalam tentang cara efektif mengalokasikan dan memanfaatkan sumber daya untuk mendukung implementasi kebijakan publik yang berorientasi pada nilai-nilai etis dan moral.

Disposisi, atau sikap pelaksana terhadap kebijakan, merupakan dimensi ketiga. Penelitian ini menunjukkan bahwa sikap ASN terhadap nilai-nilai BerAKHLAK, termasuk motivasi dan komitmen mereka untuk menerapkannya, memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi. Ini menantang ilmu administrasi publik untuk lebih mendalam mengeksplorasi dan mengintegrasikan teori motivasi dan perilaku organisasi dalam pengembangan dan implementasi kebijakan publik, khususnya dalam pelatihan dan pengembangan ASN.

Struktur birokrasi, dimensi keempat, mencakup SOP dan tingkat fragmentasi dalam organisasi. Hasil penelitian menyoroti pentingnya struktur organisasi yang mendukung dalam memfasilitasi penerapan nilai-nilai dasar

ASN BerAKHLAK. Dalam pengembangan ilmu administrasi publik, hal ini menggarisbawahi kebutuhan untuk desain organisasi dan proses kerja yang tidak hanya efisien, tetapi juga fleksibel dan adaptif untuk mendukung implementasi nilai-nilai etis dan moral dalam pelayanan publik.

Keseluruhan penelitian ini, ketika dilihat melalui lensa teori kebijakan publik Edward III, menawarkan panduan berharga dalam penyempurnaan ilmu administrasi publik. Dengan mengintegrasikan temuan penelitian ini, ilmu administrasi publik dapat berkembang tidak hanya dalam aspek teoretis tetapi juga praktis, dengan mengutamakan nilai-nilai etis dan moral dalam desain dan implementasi kebijakan publik, sehingga lebih responsif terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat.

5.3 Saran

Beberapa saran yang dapat penulis rekomendasikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Biro Organisasi dan SDM diharapkan menyusun strategi penguatan implementasi kebijakan berdasarkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai berikut:
 - a. Berorientasi Pelayanan: Meningkatkan budaya kerja berorientasi pelayanan melalui program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui pelaksanaan workshop dan pelatihan rutin tentang etika pelayanan publik dan *customer service excellence*, serta menerapkan sistem penilaian kinerja yang mencakup aspek pelayanan publik.
 - b. Akuntabel: Memperkuat kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dengan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui sistem pelaporan berkala dan audit internal untuk memonitor kinerja pegawai
 - c. Kompeten: Menyediakan akses yang lebih luas dan merata kepada program pengembangan kompetensi. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui penyusunan database peluang pelatihan yang dapat diakses semua pegawai, menyelenggarakan sesi informasi tentang

pengembangan karir, dan memberikan subsidi atau insentif untuk mengikuti kursus relevan.

- d. Harmonis: Mengembangkan SOP yang mendukung implementasi nilai dasar harmonis secara lebih sistematis. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui penyusunan dan pelaksanaan sosialisasi SOP kerja sama tim, mengadakan kegiatan *team building* secara reguler, dan menciptakan forum diskusi terbuka untuk meningkatkan komunikasi antar pegawai.

- e. Loyal: Memperkuat pemahaman dan implementasi nilai loyalitas melalui edukasi dan sosialisasi yang berkelanjutan. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui penyelenggaraan seminar dan workshop tentang etika dan integritas ASN, serta mengadakan sesi refleksi tentang nilai-nilai kebangsaan dan loyalitas terhadap negara.

- f. Adaptif: Mendorong budaya yang adaptif dan responsif terhadap perubahan melalui pengembangan kompetensi yang relevan. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui pelaksanaan pelatihan tentang manajemen perubahan, inovasi, dan kreativitas, serta menerapkan program mentorship untuk mendukung pegawai dalam menghadapi perubahan.

- g. Kolaboratif: Memperkuat kerja sama tim dan sinergi antar unit kerja melalui kebijakan dan praktik yang mendukung kolaborasi. Strategi operasionalisasinya diantaranya melalui penyelesaian tugas lintas tim kerja, fasilitas pertemuan rutin antar tim untuk berbagi pengetahuan dan *best practices*, serta mengembangkan platform kolaborasi online.

2. Rekomendasi bagi penelitian mendatang diharapkan mengkaji dengan metode lain baik kuantitatif maupun *mix method* dengan kajian lebih spesifik yang diaplikasikan oleh ASN pada unit kerja lainnya baik di Kementerian Kesehatan maupun di instansi pemerintah lainnya sehingga dapat menghasilkan banyak penelitian dan karya ilmiah lainnya yang bermanfaat bagi pengembangan keilmuan.