

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

SKRIPSI

Oleh :

JOSUA TARIGAN

2131150037



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**

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

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Akademik Guna
Mempeloreh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)**

Oleh :

JOSUA TARIGAN

2131150037



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2025**



PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Josua Tarigan
NIM : 2131150037
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “INTERNALISASI NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEBAGAI PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI DI DEPUTI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) PUSAT” adalah :

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi skripsi saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka skripsi ini dianggap batal.

Jakarta, 6 Februari 2025



Josua Tarigan



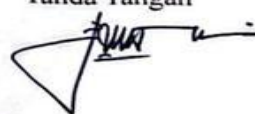
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Pada 6 Februari 2025 telah diselenggarakan Sidang Skripsi untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Satu pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia, atas nama :

Nama : Josua Tarigan
NIM : 2131150037
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Termasuk ujian Skripsi yang berjudul “ INTERNALISASI NILAI-NILAI DASAR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEBAGAI PENGUATAN BUDAYA ORGANISASI DI DEPUTI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN) PUSAT ” oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. Ir. Edison Siregar, MM	Sebagai Ketua	
2. Christina Natalia, SE., MM.	Sebagai Sekretaris	
3. Netty Laura S, SE., MM.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 6 Februari 2025



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI

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

Oleh :

Nama : Josua Tarigan
NIM : 2131150037
Program Studi : Manajemen
Peminatan : Sumber Daya Manusia

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Skripsi guna mencapai gelar Sarjana Satu pada Program Studi S1 - Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 6 Februari 2025

Menyetujui :

Pembimbing I

(Netty Laura S, SE., MM)
NIDN : 0314048801

Pembimbing II

(Rutman Lumbantoran, SE., MM)
NIDN : 0313126403

Ketua Program Studi Manajemen

(Jonny Siagian, SE., MMA)
NIDN : 0301086104



(Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A)
NIDN : 0015096301



PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Josua Tarigan
NIM : 2131150037
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Skripsi
Judul : "INTERNALISASI NILAI-NILAI DASAR APARATUR
SIPIIL NEGARA (ASN) SEBAGAI PENGUATAN
BUDAYA ORGANISASI DI DEPUTI PENGAWASAN
DAN PENGENDALIAN BADAN KEPEGAWAIAN
NEGARA (BKN) PUSAT"

Menyatakan bahwa:

1. Skripsi tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Skripsi tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundangan-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 06 Mei 2025



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul *“Internalisasi Nilai Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Penguatan Budaya Organisasi di Deputy Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pusat”*.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai skripsi penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh Sidang Ujian Sarjana serta untuk mendapatkan gelar Sarjana Manajemen (S.M) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia (FEB-UKI).

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis juga menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang dihadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulisan dan penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

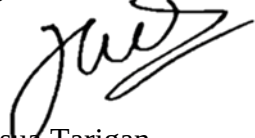
Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua saya yaitu Ibu Ros Br Bancin dan saudara kandung saya yaitu abang saya Fiterson Tarigan, Rinon Tarigan, Dephiani Br Ginting kakak saya dan juga Jelita Sinurat yang selalu memberi doa, dukungan, dan semangat serta motivasi yang luar biasa kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan tepat waktu.
2. Prof. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, SH., MH., MBA. Selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia
3. Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A. selaku dekan dan Arya Gina Tarigan, SE., M.ak sebagai Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia

4. Bapak Jonny Siagian, SE., MMA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Indonesia
5. Posma SJK Hutasoit, SE., MSi., MSE., Dr. selaku dosen pembimbing akademik yang memberikan saya dukungan dan semangat dalam mengerjakan skripsi
6. Ibu Netty Laura S, SE., MM. selaku dosen pembimbing materi yang selalu memberikan semangat, arahan, saran, serta motivasi yang berharga dan selalu meluangkan waktu dan tenaganya sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Rutman Lumbantoruan, SE., MM. selaku dosen pembimbing metode dan alat yang selalu memberikan semangat dan bisa meluangkan waktu dan tenaganya untuk membimbing penulis seluruhnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Bapak Iswinarto Setiaji, SH. Selaku Plt. Direktur Pengawasan dan Pengendalian IV.
9. Kepada para narasumber dalam penelitian ini, yang dengan penuh kesediaan telah meluangkan waktu untuk berbagi informasi, wawasan, serta pengalaman berharga. Dukungan dan keterbukaan dalam memberikan data sangat membantu dalam memperkaya analisis serta memperdalam pemahaman terkait topik yang dikaji dalam skripsi ini

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu yang baru dan lebih lagi bagi pembaca. Akhir kata, dengan segala rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak. Tuhan Yesus Memberkati

Jakarta, 03 Februari 2025



Josua Tarigan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Batasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	9
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN TEORITIS	11
2.1 Budaya Organisasi	11
2.2 Budaya Organisasi Model Rousseau	16
2.3 Indikator Budaya Organisasi Menurut Edgar Schein	18
2.4 Teori Pelayanan Publik	19
2.5 Hasil Penelitian Yang Relevan	23
2.6 Kerangka Berpikir Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Desain Penelitian	28
3.2 Flowchart Penelitian	29
3.3 Jenis Data	30
3.4 Sumber Data	30
3.4.1 Data Primer	30
3.4.2 Data Sekunder	30
3.5 Informan Penelitian	30
3.6 Lokasi Penelitian	32
3.7 Teknik Pengumpulan Data	32
3.7 Teknik Analisis Data	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Sejarah Badan Kepegawaian Negara (BKN)	35
4.1.1 Deputi Pengawasan Dan Pengendalian.....	36
4.2 Visi dan Misi Badan Kepegawaian Negara (BKN)	37
4.2.1 Visi.....	37
4.2.2 Misi	37
4.3 Struktur Organisasi.....	38
4.3.1 Struktur Organisasi Deputi Pengawasan dan Pengendalian	39
4.4 Deskripsi Informan Penelitian.....	39
4.5 Hasil Penelitian	40
4.5.1 Hasil Wawancara	40
4.5.2 Hasil Observasi	88
4.5.3 Temuan Penelitian	90
4.6 Pembahasan.....	91
4.6.1 Penerapan Nilai-Nilai Dasar di Deputi Pengawasan dan Pengendalian	91
4.6.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN	92
4.6.3 Dampak Nilai-Nilai Dasar ASN terhadap Budaya Organisasi	95
4.7 Keterbatasan Penelitian.....	98
4.8 Implikasi Manajerial	98
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	101
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tingkat Budaya Profesionalitas ASN	3
Tabel 1.2 Penilaian Budaya Profesionalitas	5
Tabel 2.1 Elemen Budaya Organisasi	13
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 3.1 Informan Penelitian.....	31
Tabel 4.1 Deskripsi Informan Penelitian.	40
Tabel 4.2 Temuan Penelitian.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	16
Gambar 2. 2	17
Gambar 4. 1	38

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 Deputy 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 Deputy 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 Deputy 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

ABSTRACT

Internalization of the basic values of the State Civil Apparatus (ASN) is one of the important aspects in strengthening organizational culture in the government environment. This study aims to analyze how the internalization process of ASN basic values is implemented at the Deputy for Supervision and Control of the Central Civil Service Agency (BKN) and how it impacts on strengthening organizational culture. This research uses a qualitative approach with a qualitative descriptive method. Data were collected through in-depth interviews with resource persons from ASN in the Deputy of Supervision and Control of the Central BKN, direct observation of the practice of internalization of values, and study of policy documentation related to ASN work ethics and culture. Data analysis was carried out using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques to gain a deeper understanding of the value internalization process in the organization. The results showed that the internalization of ASN basic values was carried out through various strategies, such as socialization of values, periodic training, and direct coaching from the leadership. The main factors that support this internalization process are strong leadership, clear policies, and active involvement of all ASNs. However, there are still some obstacles, such as resistance to change from certain individuals and weak sustainability evaluation mechanisms for the application of these values. In conclusion, the internalization of ASN basic values in the Deputy of Supervision and Control of the Central BKN plays an important role in shaping a professional, accountable, and public service-oriented organizational culture. Therefore, it is necessary to improve the implementation of a more systematic and sustainable strategy to ensure that the internalization of these values runs optimally.

Keywords: *Internalization, ASN Basic Values, Organizational Culture, Central BKN*