

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

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

Badan Kepegawain Negara didirikan pada tanggal 30 Mei 1948 dengan nama awal Kantor Urusan Pegawai (KUP) . Pada tahun 1972, namanya diubah

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

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

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

pikir pegawai (asumsi dasar), maka budaya organisasi akan lemah dan sulit berkembang.

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

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

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

Tabel 1. 1 Tingkat Budaya Profesionalitas ASN

Kategori	Rentang Nilai
Sangat Tinggi	91–100
Tinggi	81–90
Sedang	71–80
Rendah	61–70
Sangat Rendah	0–60

Sumber : BKN, 2023

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

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

Pengukuran budaya profesionalitas ini juga menjadi instrumen kontrol sosial yang mengawasi pelaksanaan tugas ASN sesuai dengan standar yang tinggi dan nilai-nilai dasar yang berlaku. Pada Deputy Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2023, pengukuran Budaya Profesionalitas ASN dilakukan dengan menggunakan indikator seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin. Melalui pengukuran yang transparan dan terukur, Dengan demikian, hasil pengukuran ini tidak hanya menjadi dasar dalam evaluasi kinerja, tetapi juga menjadi landasan kebijakan pengembangan ASN untuk

memperkuat kompetensi dan etika kerja secara menyeluruh. Berdasarkan keterangan di atas berikut ini hasil Penilaian Budaya profesionalitas di Deputi Pengawasan dan Pengendalian pada Tahun Periode 2022 - 2023.

Tabel 1. 2 Penilaian Budaya Profesionalitas Tahun 2022-2023

Deputi Pengawasan dan Pengendalian			
Komponen	Nilai Tahun 2022	Nilai Tahun 2023	Target
Kualifikasi	17,31	21,42	-
Kompetensi	28,67	27,17	-
Kinerja	23,61	24,42	-
Disiplin	4,93	4,97	-
Total	74,52	77,97	80

Sumber : Biro SDM, 2023

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

Berdasarkan tabel 1.2 Penilaian Budaya Profesionalitas Deputy Pengawasan dan Pengendalian pada periode tahun 2022–2023 terlihat adanya fenomena atau masalah yang memengaruhi pencapaian target profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Berdasarkan data di tabel 1.2 nilai total indeks menunjukkan adanya peningkatan dari 74,52 pada tahun 2022 menjadi 77,97 pada tahun 2023. Namun, meskipun terdapat kenaikan, pencapaian ini masih belum memenuhi target yang telah ditetapkan, yaitu 80. Selain itu, penurunan pada komponen kompetensi, dari 28,67 menjadi 27,17.

Data ini memberikan gambaran bahwa upaya peningkatan profesionalitas yang dilakukan Deputy Pengawasan dan Pengendalian belum sepenuhnya efektif dalam menjawab tantangan dan memenuhi target yang diharapkan. Penurunan signifikan pada komponen kompetensi mencerminkan kelemahan dalam pengembangan kemampuan pegawai. Ini dapat menjadi indikator bahwa penerapan nilai-nilai ASN yang telah dilaksanakan belum sepenuhnya merata di lingkungan Deputy pengawasan dan pengendalian. Selain itu hambatan yang dihadapi Deputy Pengawasan dan Pengendalian ini menunjukkan adanya tantangan dalam internalisasi nilai-nilai dasar ASN, yang menjadi pilar utama dalam membangun budaya organisasi yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik. Nilai-nilai seperti kompetensi, akuntabilitas, dan loyalitas seharusnya menjadi landasan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa nilai-nilai ini belum sepenuhnya diadopsi secara merata di lingkungan Deputy.

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

BKN Pusat bergantung pada sejauh mana nilai-nilai ini dipahami, diterapkan, dan menjadi bagian dari kebiasaan sehari-hari pegawai.

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

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

Dari hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang kuat menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi implementasi nilai-nilai dasar ASN. Dukungan organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari kebijakan yang mendukung implementasi nilai-nilai tersebut, fasilitas yang memadai untuk menunjang kebutuhan kerja, hingga supervisi yang berkelanjutan untuk memastikan kepatuhan terhadap nilai-nilai dasar tersebut. Dalam penelitian oleh (Fadla et al., 2023) terungkap bahwa kekurangan fasilitas,

seperti ruang kerja yang tidak memadai dan terbatasnya komunikasi antarunit kerja, menjadi tantangan utama dalam internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan infrastruktur fisik dan non-fisik yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk penguatan budaya kerja yang berorientasi pada nilai-nilai ASN. Penelitian oleh (Lobo et al., 2023) juga mengemukakan pentingnya peran pembimbing, seperti coach dan mentor, dalam mendukung proses internalisasi nilai-nilai dasar ASN. Pembimbing yang kompeten diharapkan dapat memberikan arahan, serta umpan balik yang diperlukan bagi peserta pelatihan untuk memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut. Tanpa adanya dukungan ini, proses pembelajaran dan aktualisasi nilai-nilai dasar ASN menjadi kurang efektif, yang akhirnya menghambat perubahan budaya organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil kajian dari penelitian terdahulu dan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai internalisasi nilai-nilai dasar ASN sebagai bagian dari penguatan budaya organisasi, dengan menggunakan Model Budaya Organisasi Rousseau sebagai kerangka teori. Model ini memberikan pendekatan yang komprehensif dalam memahami bagaimana nilai-nilai dasar dapat diinternalisasi dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **"Internalisasi Nilai-Nilai Dasar ASN sebagai Penguatan Budaya Kerja di Deputy Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat"**.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Masih terdapat resistensi terhadap perubahan di kalangan ASN, sehingga nilai-nilai dasar belum sepenuhnya diinternalisasi dalam budaya Organisasi Deputy Pengawasan dan Pengendalian.
2. Penurunan pada Komponen Kompetensi
3. Budaya Profesionalitas ASN Belum mencapai Target yang ditetapkan.

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada Deputy Pengawasan dan Pengendalian BKN Pusat.
2. Fokus penelitian adalah internalisasi nilai-nilai dasar dalam budaya organisasi.
3. Narasumber penelitian terbatas pada Pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkungan Deputy Pengawasan dan Pengendalian Badan Kepegawain Negara Pusat.

1.4 Rumusan Masalah

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

1.5 Tujuan Penelitian

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

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis

1. Penelitian ini memperkaya kajian tentang bagaimana nilai-nilai inti ASN dapat diinternalisasikan dalam lingkungan kerja pemerintahan. Dengan memahami proses internalisasi nilai-nilai organisasi, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam mengembangkan teori tentang perubahan budaya organisasi di sektor publik.

2. Kontribusi pada Teori Budaya Organisasi

Dengan menggunakan pendekatan Model Budaya Organisasi Rousseau, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori tentang bagaimana nilai-nilai organisasi dapat diimplementasikan secara efektif dalam tiga tingkatan utama: artefak dan simbol, nilai-nilai yang dinyatakan, serta asumsi dasar yang tidak disadari. Temuan dari penelitian ini dapat memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan internalisasi nilai dalam suatu organisasi.

Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan strategi untuk meningkatkan internalisasi nilai-nilai dasar Aparatur Sipil Negara guna memperkuat budaya organisasi yang lebih profesional, responsif, dan berintegritas.
2. Menjadi referensi dalam penyusunan kebijakan penguatan budaya organisasi di lingkungan ASN, khususnya dalam memastikan nilai-nilai inti ASN tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.