



Evaluasi Internalisasi Core Values BerAKHLAK pada ASN Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah

(Bukti Empiris dari Program “Rumah BRIDA”)

Muhammad Ichsan¹, Meity Ferdiana Paskual^{2*}, Husnah³, Niluh Putu Evy Rossanty⁴,
Andi Chairil Furqan⁵, Adiani Purwa Utari⁶, Syarifudin⁷

¹⁻² Program Studi Ekonomi dan Pembangunan, Universitas Tadulako, Indonesia

³⁻⁴ Program Studi Manajemen, Universitas Tadulako, Indonesia

⁵ Program Studi Akuntansi, Universitas Tadulako, Indonesia

⁶⁻⁷ BRIDA, Provinsi Sulawesi Tengah, Indonesia

*Penulis korespondensi: pascoalmeity@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the level of behavioral compliance of State Civil Apparatus (ASN) with the BerAKHLAK Core Values through “Rumah BRIDA-Berani Riset dan Inovasi Daerah Program” in Central Sulawesi. The study employs a descriptive quantitative approach, utilizing primary data collected via an anonymous online survey. The research sample consists of 20,392 valid observations derived from 51 OPDs. The results indicate that the behavioral compliance of ASN with the BerAKHLAK Core Values falls into the high to very high categories. The loyalty dimension obtained the highest index score, while the accountability dimension recorded the lowest score, albeit remaining in the high category. These findings suggest that ASN employees have internalized the BerAKHLAK values adequately; however, the reinforcement of a culture of accountability, transparency, and performance responsibility still requires improvement. Theoretically, this study reinforces the value-based performance management approach, asserting that organizational values play a pivotal role in shaping the behavior of public officials. Practically, the findings serve as a foundation for formulating policies to strengthen the ASN work culture, particularly regarding accountability and competency development. This research is limited to the scope of the Central Sulawesi Provincial Government and does not encompass the dynamics of regency or municipal governments.*

Keywords: ASN Behavioral Performance; ASN Work Culture; BerAKHLAK; Core Values; Rumah BRIDA.

Abstrak. Penelitian bertujuan untuk menggambarkan tingkat kepatuhan perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap Core Values BerAKHLAK pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tingkat provinsi melalui program Rumah BRIDA Sulawesi Tengah. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana nilai-nilai reformasi birokrasi nasional telah terinternalisasi dalam perilaku kerja ASN sehari-hari sebagai pelaksana pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan data primer yang dikumpulkan melalui survei daring secara anonim. Sampel penelitian terdiri atas 20.392 observasi valid yang berasal dari 51 OPD. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan pendekatan indeks kepatuhan untuk mengukur tingkat internalisasi tujuh dimensi Core Values. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap Core Values BerAKHLAK berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Dimensi loyal memperoleh nilai indeks tertinggi, sedangkan dimensi akuntabel memiliki nilai terendah meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN telah menginternalisasi nilai-nilai BerAKHLAK dengan cukup baik, namun penguatan budaya akuntabilitas, transparansi, dan pertanggungjawaban kinerja masih perlu ditingkatkan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pendekatan *value-based performance management* yang menegaskan bahwa nilai organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku aparatur publik. Secara praktis, hasil penelitian ini menjadi dasar perumusan kebijakan penguatan budaya kerja ASN, khususnya pada aspek akuntabilitas dan pengembangan kompetensi. Penelitian ini terbatas pada lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah dan belum mencakup dinamika pemerintah kabupaten/kota. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan mengintegrasikan pendekatan kualitatif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Kata Kunci: BerAKHLAK; Budaya Kerja ASN; Kinerja Perilaku ASN; Rumah BRIDA; Nilai Inti.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan global, kemajuan teknologi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik mendorong pemerintah untuk terus melakukan pembaruan dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan (Alhyari, 2011; Büyüközkan & Güler, 2020). Pembaruan tersebut menuntut mekanisme kerja yang adaptif, serta perubahan proses dan budaya organisasi, guna memperkuat kinerja pelayanan publik (Puchiar et al., 2022). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pemerintahan sangat bergantung pada perubahan perilaku dan budaya kerja aparatur sipil negara sebagai aktor utama penyelenggara pelayanan publik.

Sebagai respons atas tuntutan perubahan tersebut, reformasi birokrasi ditetapkan sebagai agenda strategis nasional yang diarahkan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel melalui peningkatan kapasitas kelembagaan serta kualitas aparatur negara (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023). Dalam kerangka reformasi birokrasi tersebut, Pemerintah Provinsi melalui Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Sulawesi Tengah menginisiasi program “Rumah BRIDA (Berani Riset dan Inovasi Daerah) yang mendukung 9 Program “BERANI” sebagai program pembangunan yang diusung oleh Gubernur Sulawesi Tengah.

Upaya pelaksanaan reformasi birokrasi tentu melibatkan Aparatur sipil negara (ASN) sebagai fokus utama memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyedia layanan kepada masyarakat sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. ASN memegang peran krusial sebagai garda terdepan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Kinerja ASN daerah menjadi indikator penting keberhasilan implementasi reformasi birokrasi secara nasional. Kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh perilaku aparatur dalam menjalankan tugas dan kewenangannya (Dwiyanto, 2018). Namun, dalam praktiknya, kualitas pelayanan publik belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku kerja ASN sehari-hari dan masih menghadapi berbagai tantangan. Sejalan dengan tuntutan tersebut, pemerintah menetapkan *Core Values* ASN BerAKHLAK sebagai nilai dasar dan pedoman perilaku ASN secara nasional melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bersama Badan Kepegawaian Negara (Kementerian PANRB, 2021). *Core Values* BerAKHLAK mencakup tujuh nilai utama, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, yang diharapkan mampu mendorong perubahan budaya kerja ASN menuju kinerja yang lebih produktif dan akuntabel.

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa nilai dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Wibowo (2016) menemukan bahwa budaya kerja

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik. Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh perilaku aparatur. Setiawan (2020) menunjukkan bahwa internalisasi nilai organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan ASN, sedangkan Rahmawati dan Hidayat (2021) menemukan bahwa komitmen dan kompetensi ASN berpengaruh signifikan terhadap kinerja birokrasi daerah. Dalam konteks pemerintahan modern, ASN juga dituntut memainkan peran strategis dalam keterlibatan publik. Bartels (2017), Eckerd dan Heidelberg (2019), serta Laws dan Forester (2015) menegaskan bahwa aparatur memiliki peran penting dalam proses keterlibatan publik (*public engagement*). Selain itu, ASN dituntut bersikap komunikatif, kolaboratif, dan kreatif dalam merespons kompleksitas pelayanan publik (Agger & Damgaard, 2018; Dickinson et al., 2019; Kruijen & Van Genugten, 2020; Rhodes, 2016).

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara nilai, budaya kerja, dan kinerja ASN, sebagian besar kajian tersebut masih berfokus pada nilai budaya dan kinerja secara umum. Penelitian yang secara spesifik mengevaluasi kinerja perilaku ASN berbasis *Core Values BerAKHLAK*, khususnya dengan mengaitkannya dengan inovasi daerah sebagai instrumen penguatan budaya kerja ASN, masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian terkait kepatuhan perilaku ASN berbasis nilai *BerAKHLAK* di tingkat daerah. Mengacu pada kesenjangan tersebut membuat penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sulawesi Tengah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki nilai kebaruan (*novelty*) karena secara spesifik mengevaluasi tingkat kepatuhan perilaku ASN berbasis *Core Values BerAKHLAK* melalui pendekatan indeks di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini memanfaatkan 20.391 observasi yang diperoleh dari kuesioner pada 52 OPD di Provinsi Sulawesi Tengah, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran empiris yang komprehensif dan menjadi dasar perumusan kebijakan penguatan budaya kerja ASN serta peningkatan kualitas pelayanan publik daerah.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Dessler, 2015). Dalam Sektor publik MSDM memiliki karakteristik khusus karena berorientasi pada kepentingan publik dan buka

laba. Teori *Public Service Motivation* yang dimukakan oleh Perry & Wise, (1990) menjelaskan bahwa individu yang bekerja di sektor publik di gerakkan oleh motivasi berupa semangat pelayanan, loyalitas, dan morailtas publik.

MSDM sektor publik bertujuan untuk menghasilkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas (Wibowo, 2016). Armstrong (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kompetensi, pengalaman, dan perilaku sumber daya manusianya. Dalam konteks Indonesia, pengelolaan ASN diatur melalui Undang-undang nomor 20 tahun 2023 yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia, dengan fokus pada penguatan sistem merit, kesejahteraan pegawai, dan digitalisasi manajemen ASN.

Kinerja ASN dalam Perpektif MSDM dan Administrasi Publik

Kinerja ASN tidak hanya dipahami sebagai hasil kerja, tetapi juga seagai perilaku kerja (Armstrong, 2014). Dwiyanto (2018) juga menjelaskan bahwa kinerja sektor publik diukur melalu variabel responsivitas , responsibilitas, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, perilaku ASN dalam menjalankan tugas merupakan faktor penentu kualitas kinerja birokrasi. Dalam prespektif MSDM, kinerja ASN merupakan output dari sistem performance management yang mencakup perencanaan kinerja, pembinaan, pengukuran, dan umpan balik (Armstrong 2014). Dalam administrasi pubblik, kinerja ASN juga diukur melalui SAKIP dan reformasi birokrasi sebagai instrumen akuntabilitas publik dan efektivitas kebijakan.

Core Values ASN BerAKHLAK

Pemerintah Indonesia menetapkan *Core Values ASN BerAKHLAK* sebagai nilai dasar perilaku ASN secara nasional sejal tahun 2021. Nilai ini mencakup Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang menjadi pedoman dalam perilaku kerjas ASN. Menurut Robbins dan Judge (2017), nilai organisasi memengaruhi sikap dan perilaku individu, yang pada akhirnya menentukan kinerja dengan demikian, *BerAKHLAK* berfungsi sebagai kerangka nilai untuk membentuk kinerja ASN berbasis perilaku.

Kinerja Perilaku ASN Berbasis Nilai (Value-Based Performance)

Pendekatan value-based performance menekankan bahwa kinerja pegawai dibentuk melalui internalisasi nilai organisasi (Armstrong, 2014). Teori *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990) menegaskan bahwa ASN dengan internalisasi nilai pelayanan publik yang kuat akan menunjukkan kinerja perilaku yang lebih tinggi.

Dalam konteks ini, BerAKHLAK dipandang sebagai instrumen formal negara untuk menanamkan nilai pelayanan publik ke dalam sistem kinerja ASN, sehingga membentuk paradigma manajemen kinerja berbasis nilai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK*. Pendekatan ini dilakukan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis dan faktual terhadap kinerja perilaku aparatur (Sugiyono, 2014; Creswell 2014). Penelitian ini dilaksanakan oleh OPD di Provinsi Sulawesi Tengah sebagai uni analisis yang merepresentasikan garda terdepan penyelenggaraan pelayanan publik dan implementasi reformasi birokrasi pada tingkat daerah.

Populasi penelitian ini mencakup ASN yang berkerja pada 51 OPD di Provinsi Sulawesi Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan ASN yang menduduki jabatan struktural, yaitu Kepala OPD, Sekertaris OPD, dan Kepala Bagian/Kepala Bidang. Sebanyak 23.080 kuesioner berhasil dikumpulkan. Setelah melalui proses verifikasi kelengkapan dan konsistensi data, sehingga diperoleh 20.392 observasi yang dinyatakan layak untuk dianalisis.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara *daring* menggunakan *google form*. Instrumen penelitian memuat pernyataan yang merepresentasikan tujuh dimensi *Core Values BerAKHLAK*, yaitu Berorientasi Pelayanan sebagai variabel untuk mengukur komitmen untuk memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, Akuntabel yang mencerminkan tanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, Kompeten yang merepresentasikan sifat terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, Harmonis yang menggambarkan sikap saling peduli dan menghargai perbedaan, Loyal yang menunjukkan dedikasi dan pengutamaan kepentingan Bangsa dan Negara, Adaptif yang mengukur kemampuan berinovasi dan antusiasme dalam menghadapi perubahan, serta Kolaboratif yang menunjukkan kemampuan membangun kerja sama yang sinergis. Seluruh item diukur menggunakan skala likert lima tingkat (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju) (likert).

Distribusi kuesioner difasilitasi oleh perwakilan OPD dan dikoordinasikan oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sulawesi Tengah. Untuk menjaga keakutaran dan

konsistensi data, dilakukan spot check oleh petugas survei guna meminimalkan potensi bias dan memastikan kelengkapan jawaban responden.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Software STATA* untuk pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, sedangkan pengolahan statistik deskriptif dan perhitungan indeks kepatuhan *BerAKHLAK* dilakukan menggunakan *Microsoft Excel*. Penggunaan dua perangkat lunak ini dimaksudkan untuk memastikan keakuratan pengujian instrumen sekaligus efisiensi dalam pengolahan data dan visualisasi hasil penelitian.

Pengujian statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data penelitian melalui nilai rata-rata, median, modus, minimum, maksimum, dan standar deviasi (ghozali). Untuk memperoleh gambaran tingkat kepatuhan perilaku ASN secara komprehensif, penelitian ini menggunakan pendekatan indkes yang disusun berdasarkan skor seluruh indikator (OCED, 2008). Untuk memperoleh nilai indeks kepatuhan perilaku ASN *BerAKHLAK*, maka digunakan formula :

$$Indeks Level = \frac{Skor Aktual}{Skor Maksimum} \times 5$$

Uji Validitas dilakukan menggunakan *Korealsi Pearson Product moment* untuk mengetahui sejauh mana sejauh mana setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur konstruk yang diteliti (Sugiyono, 2014). Suatu item dinyatakan valid apabila memiliki nilai koefisien korelasi yang signifikan pada tingkat signifikansi < 0,05.

Uji realiabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* guna mengukur konsistensi internal instrumen penelitian (hair et al., 2019). Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat keandalan yang baik dan layak digunakan dalam pengukuran variabel penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Bagian ini menyajikan temuan empiris mengenai tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK* pada OPD di Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil yang disajikan merupakan ringkasan uji validitas, uji realiabilitas, statistik deskriptif dan nilai indeks kepatuhan yang menggambarkan kondisi aktual perilaku ASN secara komprehensif.

Uji Validitas dan Reliability

Bagian ini menyajikan hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values*

BerAKHLAK. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh instrumen telah memenuhi kriteria sebagai alat ukur yang valid dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

VARIABEL		Obs	Coef	Signfikan	Ket
BERORIENTASI PELAYANAN	X_1_1	20391	0.9242	0.0000	Valid
	X_1_2	20391	0.9322	0.0000	Valid
	X_1_3	20391	0.9119	0.0000	Valid
	X_1_4	20391	0.9403	0.0000	Valid
	X_1_5	20391	0.9298	0.0000	Valid
AKUNTABEL	X_2_1	20391	0.9299	0.0000	Valid
	X_2_2	20391	0.9375	0.0000	Valid
	X_2_3	20391	0.9430	0.0000	Valid
	X_2_4	20391	0.9285	0.0000	Valid
	X_2_5	20391	0.9284	0.0000	Valid
KOMPETEN	X_3_1	20391	0.9336	0.0000	Valid
	X_3_2	20391	0.9355	0.0000	Valid
	X_3_3	20391	0.9452	0.0000	Valid
	X_3_4	20391	0.9464	0.0000	Valid
	X_3_5	20391	0.9261	0.0000	Valid
HARMONIS	X_4_1	20391	0.9391	0.0000	Valid
	X_4_2	20391	0.9448	0.0000	Valid
	X_4_3	20391	0.9521	0.0000	Valid
	X_4_4	20391	0.9413	0.0000	Valid
	X_4_5	20391	0.9318	0.0000	Valid
LOYAL	X_5_1	20391	0.9141	0.0000	Valid
	X_5_2	20391	0.9394	0.0000	Valid
	X_5_3	20391	0.9399	0.0000	Valid
	X_5_4	20391	0.9306	0.0000	Valid
	X_5_5	20391	0.9302	0.0000	Valid
ADAPTIF	X_6_1	20391	0.9375	0.0000	Valid
	X_6_2	20391	0.9322	0.0000	Valid
	X_6_3	20391	0.9327	0.0000	Valid
	X_6_4	20391	0.9423	0.0000	Valid
	X_6_5	20391	0.9406	0.0000	Valid
KOLABORATIF	X_7_1	20391	0.9392	0.0000	Valid
	X_7_2	20391	0.9441	0.0000	Valid
	X_7_3	20391	0.9466	0.0000	Valid
	X_7_4	20391	0.9467	0.0000	Valid
	X_7_5	20391	0.9454	0.0000	Valid

Sumber: Data Primer, Diuji Oleh Peneliti (2025), Output Stata

Hasil uji validitas terhadap seluruh indikator *Core Values BerAKHLAK* menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Nilai koefisien korelasi *pearson product moment* setiap indikator berada pada rentang 0,9119 hingga 0,9521 dengan tingkat signifikansi $p = 0,0000$ ($< 0,0500$). Hal ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk yang diukur dan mampu mereprestasikan dimensi perilaku ASN berbasis *BerAKHLAK* secara memadai.

Secara rinci, dimensi Berorientasi Pelayanan memiliki koefisien korelasi berkisar antara 0,9119 – 0,9403, Akuntabel sebesar 0,9284 – 0,9430, Kompeten sebesar 0,9261 – 0,9464,

Harmonis sebesar 0,9318 – 0,9521, Loyal 0,9141 – 0,9399, Adaptif sebesar 0,9322 – 0,9423, dan Kolaboratif sebesar 0,9392 – 0,9467.

Temuan ini menegaskan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas yang sangat baik dan layak digunakan untuk mengukur tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK* pada OPD di Provinsi Sulawesi Tengah.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

VARIABEL	Alpha	Syarat	Ket
BERORIENTASI PELAYANAN	0.9595	> 0.70	Reliabel
AKUNTABEL	0.9630	> 0.70	Reliabel
KOMPETEN	0.9654	> 0.70	Reliabel
HARMONIS	0.9679	> 0.70	Reliabel
LOYAL	0.9614	> 0.70	Reliabel
ADAPTIF	0.9652	> 0.70	Reliabel
KOLABORATIF	0.9696	> 0.70	Reliabel

Sumber: Data Primer, Diuji Oleh Peneliti (2025), Output Stata

Hasil pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa seluruh dimensi *Core Values BeAKHLAK* memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing dimensi berada pada rentang 0,9595 hingga 0,9696, yang seluruhnya melampaui batas minimal 0,70.

Secara rinci, dimensi Berorientasi Pelayanan memiliki nilai alpha sebesar 0,9595, Akuntabel sebesar 0,9630, Kompeten sebesar 0,9654, Harmonis sebesar 0,9679, Loyal sebesar 0,9614, Adaptif sebesar 0,9652, dan Kolaboratif sebesar 0,9696.

Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh item pernyataan dalam keusioner memiliki konsistensi internal yang sangat baik, sehingga instrumen penelitian dinyatakan sangat reliabel dan layak digunakan untuk mengukur tingkat kepatuhan perilaku ASN berbasis *Core Values BerAKHLAK*.

Statistik Deskriptif

Statistik Deskriptif menyajikan hasil analisis statistik deskriptif untuk setiap dimensi *Core Values BerAKHLAK*. Analisis ini digunakan untuk menggambarkan sebaran tingkat kepatuhan perilaku ASN pada masing-masing dimensi.

Tabel 3. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

VARIABEL	OBS	MEAN	MEDIAN	MODUS	ST.DEV	MAX	MIN
BERORIENTASI PELAYANAN	20391	4.12	4.00	4.00	0.66	5	1
AKUNTABEL	20391	4.07	4.00	4.00	0.66	5	2
KOMPETEN	20391	4.10	4.00	4.00	0.71	5	1
HARMONIS	20391	4.09	4.00	4.00	0.73	5	2
LOYAL	20391	4.22	4.00	4.00	0.67	5	2
ADAPTIF	20391	4.10	4.00	4.00	0.71	5	2
KOLABORATIF	20391	4.12	4.00	4.00	0.63	5	3

Sumber: Data Primer, Diuji Oleh Peneliti (2025), Output Microsoft Excel

Hasil Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK* berada pada kategori tinggi pada seluruh dimensi. Nilai rata-rata masing-masing dimensi berada di atas skor 4,00 yang mengindikasikan bahwa secara umum ASN telah menunjukkan perilaku kerja yang selaras dengan nilai-nilai *BerAKHLAK*.

Variabel Loyal memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,22 dengan standar deviasi 0,69, yang menunjukkan tingkat keseragaman jawaban responden yang relatif tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku loyalitas ASN terhadap organisasi dan negara telah terinternalisasi dengan baik.

Variabel Berorientasi Pelayanan dan Kolaboratif masing-masing memiliki nilai rata-rata 4,12 dengan standar deviasi 0,76 dan 0,73, yang mencerminkan tingginya komitmen ASN dalam memberikan pelayanan prima serta membangun kerja sama yang sinergis.

Variabel Kompeten dan Adaptif masing-masing memiliki nilai rata-rata 4,10, sedangkan variabel Harmonis memiliki nilai rata-rata 4,09. Meskipun berada pada kategori tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang peningkatan pada aspek kompetensi, adaptivitas, dan keharmonisan kerja.

Variabel Akuntabel memiliki nilai rata-rata 4,07 yang merupakan nilai terendah dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek akuntabilitas masih memerlukan perhatian lebih dalam penguatan budaya kerja ASN.

Secara keseluruhan temuan ini menggambarkan bahwa perilaku ASN di lingkungan OPD Provinsi Sulawesi Tengah telah mengarah pada internalisasi *Core Values BerAKHLAK*, namun tetap memerlukan penguatan berkelanjutan terutama pada variabel akuntabilitas, kompetensi, Adaptif, dan keharmonisan kerja.

Indeks Kepatuhan *BerAKHLAK*

Bagian ini menyajikan hasil perhitungan indeks kepatuhan *BerAKHLAK* sebagai indikator utama dalam menggambarkan tingkat kepatuhan perilaku ASN secara Komprehensif. Nilai ini menjadi dasar utama dalam pembahasan kinerja perilaku ASN, Karena mampu merepresentasikan tingkat internalisasi nilai-nilai *BerAKHLAK* dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik.

Hasil indeks digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kepatuhan perilaku ASN serta menjadi pijakan dalam mengkaji implikasi kebijakan penguatan budaya kerja aparatur dan peningkatan kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Indeks Kepatuhan Perilaku ASN Berbasis *Core Values* BerAKHLAK

VARIABEL	OBS	INDEKS	KETERANGAN
BERORIENTASI PELAYANAN	20391	4.12	Tinggi
AKUNTABEL	20391	4.07	Tinggi
KOMPETEN	20391	4.10	Tinggi
HARMONIS	20391	4.09	Tinggi
LOYAL	20391	4.22	Sangat Tinggi
ADAPTIF	20391	4.10	Tinggi
KOLABORATIF	20391	4.12	Tinggi

Sumber: Data Primer, Diuji Oleh Peneliti (2025), Output Microsoft Excel

Hasil perhitungan indeks kepatuhan perilaku ASN berbasis *Core Values BerAKHLAK* menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan ASN pada OPD Provinsi Sulawesi Tengah secara umum berada pada kategori tinggi. Seluruh variabel *BerAKHLAK* memperoleh nilai indeks di atas 4,00 yang mengindikasikan bahwa nilai-nilai dasar ASN telah terinternalisasi dengan baik dalam perilaku kerja aparatur.

Variabel Loyal memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 4,22 dan dikategorikan sangat tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN memiliki tingkat loyalitas yang sangat kuat terhadap organisasi, pimpinan, serta kepentingan bangsa dan negara. Loyalitas yang tinggi mencerminkan sebuah internalisasi nilai integritas dan komitmen kelembagaan yang menjadi fondasi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Variabel Berorientasi Pelayanan dan Kolaboratif masing-masing memperoleh nilai sebesar 4,12 dan dikategorikan tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa ASN telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat serta membangun kerja sama lintas unit kerja dalam mendukung efektivitas pelayanan publik.

Variabel Kompeten dan Adaptif masing-masing memiliki nilai 4,10, sedangkan variabel Harmonis memiliki nilai 4,09. Meskipun berada pada kategori tinggi, temuan ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang peningkatan pada aspek pengembangan kompetensi, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta keharmonisan hubungan kerja.

Variabel Akuntabel memiliki nilai terendah sebesar 4,07, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek pertanggungjawaban, transparansi, dan kepatuhan terhadap prosedur masih memerlukan penguatan berkelanjutan.

Pembahasan

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepatuhan perilaku ASN Provinsi Sulawesi Tengah terhadap *Core Values BerAKHLAK* berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi pada seluruh variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai dasar ASN berjalan secara relatif efektif di lingkungan OPD Provinsi Sulawesi Tengah.

Hasil ini konsisten dengan teori *value-based performance* yang dikemukakan oleh Armstrong (104) dan Robin & Judge (2017) yang menyatakan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja dan menjadi determinan penting kinerja aparatur publik.

Dominannya variabel loyal sebagai variabel tertinggi menunjukkan bahwa komitmen kelembagaan ASN telah terbentuk secara kuat. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh karakter birokrasi Indonesia yang memiliki ikatan normatif dan struktural yang tinggi terhadap negara, sehingga loyalitas menjadi nilai yang relatif lebih mudah diinternalisasikan dibandingkan dimensi perilaku lain. Temuan ini memperkuat teori meyer dan allen (1997) yang menyatakan bahwa komitmen afektif dan normatif berkontribusi signifikan terhadap stabilitas dan konsistensi perilaku kerja pegawai sektor publik.

Sebaliknya Variabel akuntabel menunjukkan indeks ternedah meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya pertanggungjawaban kinerja dan transparansi prosedural belum sepenuhnya terinternalisasi secara optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari kuatnya birokrasi administratif yang cenderung berorientasi pada pemenuhan prosedur formal dibandingkan pada *outcome* dan evaluasi berbasis kinerja. Temuan ini sejalan dengan Mardiasmo (2016) yang menegaskan bahwa akuntabilitas merupakan aspek paling sulit diinternalisasikan dalam tata kelola pemerintahan karena memerlukan perubahan budaya organisasi, tidak hanya sekedar kepatuhan administratif.

Variabel Berorientasi Pelayanan dan Kolaboratif yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa ASN telah memahami pergeseran paradigma birokrasi dari *rule-based administration* menuju *service-oriented governance*. Hasil ini konsisten dengan temuan Dwiyanto (2018) dan Ansell & Gash (2008) yang menegaskan bahwa pelayanan publik yang berkualitas dan penyelesaian masalah publik yang kompleks sangat ditentukan oleh perilaku aparatur yang berorientasi pelayanan dan kolaboratif.

Variabel Kompeten, Adaptif, dan Harmonis yang juga berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa ASN telah memiliki kesiapan dasar dalam menghadapi dinamika perubahan kebijakan, teknologi, serta tuntutan pelayanan publik. Namun, nilai indeks yang relatif lebih rendah dibandingkan loyalitas mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi berkelanjutan dan budaya inovasi belum sepenuhnya menjadi bagian dari perilaku kerja sehari-hari ASN. Temuan ini memperkuat pandangan Spencer & Spencer (1993) dan Kotter (1996) bahwa kompetensi dan adaptivitas merupakan faktor kritis namun membutuhkan intervensi kebijakan yang sistematis dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, Pemerintah provinsi Sulawesi Tengah perlu menggeser orientasi reformasi birokrasi dari pendekatan yang bersifat normatif menuju penguatan perilaku

nyata, terutama pada bagian akuntabilitas, kompetensi, dan adaptif. Langkah strategis seperti penguatan sistem evaluasi berbasis data dan transparansi publik sangat diperlukan untuk memastikan nilai *BerAKHLAK* tidak sekedar menjadi slogan, melainkan terinternalisasi dalam budaya kerja demi peningkatan kualitas pelayanan publik.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menggambarkan tingkat kepatuhan perilaku ASN terhadap *Core Values BerAKHLAK* pada organisasi perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Tengah. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum tingkat kepatuhan perilaku ASN berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi pada seluruh variabel nilai *BerAKHLAK*. Variabel loyal menempati posisi tertinggi, sementara variabel akuntabel memiliki nilai terendah meskipun masih berada dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN telah menginternalisasi nilai-nilai *BerAKHLAK* dengan cukup baik, namun masih terdapat ruang perbaikan khususnya pada aspek pertanggungjawaban dan transparansi kinerja.

Penelitian ini memberikan dasar empiris bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan penguatan budaya kerja ASN yang lebih terarah, khususnya dalam memperkuat sistem akuntabilitas dan evaluasi kinerja berbasis perilaku. Secara teoretis temuan ini memperkuat pendekatan *Value-Based Performance Management* dalam MSDM sektor publik, yang menegaskan bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh capaian output, tetapi juga oleh internalisasi nilai inti organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur administrasi publik terkait peran nilai organisasi sebagai determinan kinerja perilaku ASN.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Yang dimana penelitian ini terbatas hanya pada ASN di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi untuk seluruh konteks pemerintah daerah di Indonesia.

Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian hingga tingkat kabupaten/kota agar diperoleh gambaran nasional mengenai internalisasi nilai *BerAKHLAK*. Selain itu penelitian lanjutan perlu mengintegrasikan metode kualitatif seperti wawancara mendalam dan observasi perilaku kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor psikologis, struktural, dan kepemimpinan yang memengaruhi internalisasi nilai *BerAKHLAK* di lingkungan birokrasi publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini terlaksana atas dukungan dan kerjasama antara Universitas Tadulako Dan BRIDA Sulawesi Tengah.

REFERENCES

- Agger, A., & Damgaard, B. (2018). Interactive policy processes: A challenge for street-level bureaucrats. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 22(3), 89–108.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Bartels, K. P. R. (2017). The double bind of social innovation. *Urban Studies*, 54(16), 3789–3805.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- Dickinson, H., Needham, C., Mangan, C., & Sullivan, H. (2019). *Reimagining the future public service workforce*. Springer Singapore.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Eckerd, A., & Heidelberg, R. L. (2019). Administering public participation. *American Review of Public Administration*, 00, 01–15.
- Kementerian PANRB. (2021). *Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Core Values ASN BerAKHLAK*. Jakarta.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kruyen, P., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*, 22(1), 118–149.
- Laws, D., & Forester, J. (2015). *Conflict, improvisation, governance*. Routledge.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2021). *Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*. LAN-RI. Jakarta.
- Mardiasmo. (2016). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Rhodes, R. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76, 4638–4647.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New York: Pearson.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.