

**Analisis Penerapan Budaya Organisasi Di Bagian Organisasi  
Sekretariat Daerah Kota Surabaya (Studi *Core Values* ASN  
BerAKHLAK)**

**ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE  
IMPLEMENTATION IN THE ORGANIZATIONAL DIVISION OF  
THE SURABAYA CITY SECRETARIAT (A Study on the Core Values  
of ASN BerAKHLAK)**

**Rachel Setiawan<sup>1</sup>, Dian Arlupi Utami<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya  
email: [rachelsetiawan.20028@mhs.unesa.ac.id](mailto:rachelsetiawan.20028@mhs.unesa.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya  
email: [dianarlupi@unesa.ac.id](mailto:dianarlupi@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Organisasi merupakan wadah penting bagi manusia untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan mencapai tujuan bersama. Penelitian ini nantinya lebih dikenal dengan budaya kerja dengan tujuan pada penelitian ini berupa menganalisis dan mendeskripsikan penerapan budaya organisasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya (Studi *Core Values* ASN BerAKHLAK), dengan harapan dapat meningkatkan penerapan budaya organisasi di Bagian Organisasi. Upaya yang dilakukan berupa penguatan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK guna menciptakan pelayanan publik yang lebih baik dan efisien. Lebih lanjut penelitian ini ditemukan bahwa penerapan nilai adaptif dalam BerAKHLAK belum optimal dalam hal internalisasi di lingkungan kantor. Metode yang digunakan kualitatif deskriptif. Fokus penelitian ini menggunakan panduan dari Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara. Penelitian ini memperoleh hasil di Bagian Organisasi yang menganut budaya organisasi “BerAKHLAK” kaitannya dengan 7 indikator, lebih lanjut indikator berorientasi pelayanan memastikan layanan publik yang sesuai kebutuhan OPD, akuntabel melalui pelaporan kinerja menggunakan ePerformance, pengawasan inspektorat, dan sistem whistleblowing (WBS), kompeten yakni melalui program diklat dan e-learning di BKPSDM, harmonis mencakup penghormatan keberagaman dan lingkungan kerja inklusif, loyal yakni diwujudkan melalui dedikasi, kerja tim, dan pelatihan rutin, adaptif yakni kurangnya antusiasme dan inisiatif pegawai akibat ketebatasan staff dan ketakutan akan kesalahan, kolaboratif yakni mendorong diskusi terbuka dan partisipasi aktif dari seluruh pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Saran yang dapat dilakukan peningkatan sosialisasi, pelatihan rutin, dan mentoring memperkuat kepercayaan diri pegawai agar mendorong nilai adaptif secara menyeluruh.

**Kata Kunci: Analisis, BerAKHLAK, Bagian Organisasi**

**Abstract**

Organizations serve as essential platforms for individuals to socialize, collaborate, and achieve shared goals. This study focuses on analyzing and describing the implementation of organizational culture in the Organizational Division of the Surabaya City Secretariat, specifically the Core Values

of ASN BerAKHLAK, with the aim of enhancing its application. Efforts are directed at strengthening the implementation of BerAKHLAK values to create better and more efficient public services. The study found that the adaptive value within BerAKHLAK has not been optimally internalized in the workplace environment. A descriptive qualitative method was employed, guided by the Circular of the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (MENPAN RB) Number 20 of 2021 on the Implementation of Core Values and Employer Branding for Civil Servants. The research revealed that the Organizational Division adheres to the BerAKHLAK culture, encompassing seven indicators: service-oriented, ensuring public services meet OPD needs; accountable, through ePerformance reporting, inspectorate oversight, and whistleblowing systems (WBS); competent, with training and e-learning programs at BKPSDM; harmonious, promoting respect for diversity and inclusivity; loyal, shown through dedication, teamwork, and regular training; adaptive, hindered by limited staff and fear of mistakes; and collaborative, fostering open discussions and active participation in decision-making processes. Recommendations include intensifying socialization efforts, routine training, and mentoring programs to boost employees' confidence and ensure the comprehensive internalization of adaptive values. These measures are expected to enhance organizational culture and improve public service efficiency.

**Keywords:** Analysis, BerAKHLAK, Bagian Organisasi

## **Pendahuluan**

Budaya organisasi sendiri memiliki peranan penting bagi organisasi yaitu sebagai alat pemecahan masalah untuk menyesuaikan dan mengintegritasikan faktor eksternal kedalam faktor internal. Menurut (Madjidu *et al.*, 2022) budaya organisasi memainkan peran penting dalam menentukan tujuan organisasi. Ini juga berfungsi sebagai sarana untuk menyalurkan guna mengatur sumber daya manusia organisasi, serta menjadi langkah strategis untuk menangani tantangan dan kesempatan yang muncul di dalam struktur organisasi. Budaya organisasi sendiri memiliki peran dan fungsi, Menurut (Situmeang, 2021) budaya organisasi memiliki berbagai peran dan fungsi dalam organisasi. Pertama, mereka berfungsi sebagai penentu batas untuk menciptakannya perbedaan dan identitas anggota. Kedua, mereka mendorong komitmen untuk hal-hal yang lebih penting daripada kepentingan pribadi, dan ketiga, mereka meningkatkan stabilitas sistem sosial. Maka dari itu ada anggapan bahwa hampir tidak mungkin bagi suatu organisasi untuk tidak memiliki budaya.

Sangat penting untuk diingat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan pada skala yang lebih besar dibandingkan dengan budaya kerja. Dengan demikian, budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi dan memiliki dampak yang lebih besar. Kementerian PANRB telah menerbitkan core values ASN yang dirangkum dalam akronim BerAKHLAK. Ketujuh nilai inti ini, yang mencakup berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Peluncuran nilai-nilai ini telah diluncurkan Presiden Joko Widodo pada 27 Juli 2021. *Core values* ASN BerAKHLAK dirancang untuk membentuk karakter, perilaku, dan kinerja ASN yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Nilai-nilai ini hadir sebagai jawaban atas berbagai tantangan yang dihadapi birokrasi, seperti rendahnya *professionalisme*, lemahnya integritas, dan kurangnya orientasi terhadap pelayanan public (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023).

BerAKHLAK menjadi bagian dari reformasi birokrasi yang berujuan menciptakan aparatur yang bersih, akuntabel, dan melayani. Presiden Joko Widodo yang mendorong transformasi SDM Indonesia, menegaskan pentingnya ASN yang profesional dan mampu menjadi penggerak pembangun nasional. Melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor

20 Tahun 2021, *core values* ini juga bertujuan untuk menjadi pedoman perilaku ASN serta membangun citra positif melalui employer branding. Nilai-nilai tersebut memberikan panduan bagi ASN untuk menjadi lebih responsive, adaptif, dan kolaboratif dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi, sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik di Tengan perubahan yang semakin kompleks. Dengan demikian, upaya penguatan budaya kerja ASN tidak hanya terfokus pada tingkat pusat, namun juga melibatkan seluruh pemerintah daerah dalam mewujudkan birokrasi yang lebih efektif dan efisien dan sudah tertuang pada surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023).

Penelitian ini akan dilakukan pada Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Bagian Organisasi memiliki visi yaitu pelayanan publik yang prima dan memiliki misi mewujudkan pelayanan publik yang prima melalui reformasi birokrasi. Budaya organisasi yang dianut yaitu BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Urgensi penelitian ini adalah kajian tentang budaya organisasi khususnya penerapan BerAKHLAK ini merupakan hal penting bagi instansi, karena menjadi panduan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pada hasil observasi lapangan dan Wawancara awal pada tim kerja pelayanan publik dan tata laksana terdapat permasalahan yang mengatakan penerapan nilai adaptif dalam *core values* ASN BerAKHLAK di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya belum optimal dalam hal internalisasi di lingkungan kantor. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap akar permasalahan tersebut serta memberikan rekomendasi yang dapat meningkatkan pemahaman dan penerapan budaya organisasi BerAKHLAK di Bagian Organisasi.

Berangkat dari permasalahan diatas menarik kiranya diteliti lebih dalam terkait penerapan budaya organisasi di Bagian Organisasi, penelitian ini akan membahas lebih lanjut mengenai penerapan budaya organisasi, terutama terkait dengan penerapan budaya organisasi *Core Values* ASN BerAKHLAK di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, peneliti bermaksud untuk melakukan analisis, observasi, dan eksplorasi lebih lanjut terhadap analisis penerapan budaya organisasi BerAKHLAK yang telah berlansung. Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan terkait permasalahan dan kaitannya dengan penerapan budaya organisasi, maka penelitian ini akan mengambil judul: Analisis Penerapan Budaya Organisasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya (Studi *Core Values* ASN BerAKHLAK).

## Metode

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, menurut (Abdussamad, 2021) merupakan pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki situasi alami dari objek penelitian, dimana peran peneliti menjadi instrumen utama. Pungumpulan data melalui triangulasi teknik, analisis data bersifat induktif, dan focus utama dari hasil penelitian kualitatif lebih memfokuskan pada pemaknaan daripada generalisasi. Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk menggali dan memahami secara mendalam suatu fenomena sosial. Dalam penelitian kualitatif, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan partisipan untuk memperoleh data berupa narasi atau deskripsi yang kaya akan makna. Data-data tersebut kemudian

dianalisis secara induktif untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang sedang diteliti (Hasibuan *et al.*, 2022). Teknik pengumpulan data mencakup observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Data dianalisis menggunakan model Miles & Huberman melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Informan kunci terdiri dari Kepala Bagian Organisasi, Ketua Tim Kerja Pelayanan Publik, dan staf pada Bagian Organisasi.

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Berorientasi Pelayanan

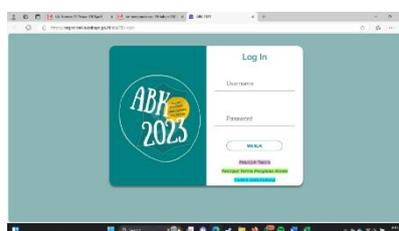
Berorientasi pelayanan adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi atau perangkat daerah kepada masyarakat. Layanan ini mencakup tingkat kepuasan penerima layanan, kecepatan dalam penyelesaian layanan, kesesuaian dengan standar yang berlaku, respons terhadap kebutuhan dan keluhan. Temuan peneliti di Bagian Organisasi dapat diketahui bahwasanya indikator berorientasi pelayanan yang tercantum dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara terkait nilai-nilai budaya kerja yang menjadi dasar telah bisa dikatakan sejalan dan selaras dengan dasar teori budaya organisasi dan penerapannya dilapangan. Dari hasil penelitian diketahui pelayanan publik yang dilakukan memastikan layanan publik yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Begitupun juga merespons masukan serta keluhan masyarakat dengan cepat agar layanan menjadi lebih efektif. Terkait dengan masukan dari perangkat daerah dan hasil survei kepuasan masyarakat sebagai acuan perbaikan layanan. Disamping itu, organisasi juga berinovasi dengan teknologi melalui aplikasi layanan guna mempercepat serta meningkatkan efisiensi layanan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti adapun pelayanan yang diberikan dari Bagian Organisasi kepada OPD (Organisasi Perangkat Daerah) seperti e-abk dan e-anjab seperti berikut:

- 1) E-ABK ialah penyampaian hasil analisis jabatan dan beban kerja kepada Menteri dilakukan melalui system aplikasi elektronik. Dalam pelaksanaan analisis beban kerja, Bagian Organisasi menggunakan aplikasi ABK2023. Pada intinya, aplikasi ini merupakan bentuk elektronik untuk mengelola analisis beban kerja di perangkat daerah, termasuk di Bagian Organisasi. Penggunaan aplikasi ABK2023 juga menjadi pelayanan yang diberikan kepada OPD terkait analisis beban kerja tersebut. Berikut adalah tampilan aplikasi ABK2023:

**Gambar 1.1**

#### Tampilan aplikasi ABK2023

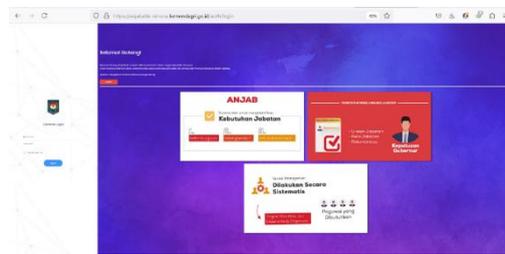


*Sumber: Aplikasi Analisis Beban Kerja 2023 (ABK2023), 2024*

- 2) E-ANJAB merupakan penyampaian hasil analisis jabatan dan beban kerja kepada Menteri dilakukan melalui system aplikasi elektronik. Dalam pelaksanaan analisis jabatan, Bagian Organisasi menggunakan aplikasi anjababk.simona. Pada intinya, aplikasi ini merupakan bentuk elektronik yang mengelola analisis jabatan di perangkat daerah termasuk Bagian Organisasi, berikut tampilan aplikasi anjababk.simona:

**Gambar 1.2**

**Tampilan aplikasi anjababk.simona**



*Sumber: anjababk-simona.kemendagri.go.id, 2024*

Lebih lanjut dapat disimpulkan pada indikator ini bahwasanya penerapan budaya organisasi/kerja BerAKHLAK pada indikator berorientasi pelayanan yang ada pada Bagian Organisasi sudah sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN. Komitmen terhadap pelayanan publik yang berkualitas, responsive, dan sesuai kebutuhan masyarakat serta perangkat daerah tercermin dalam pemanfaatan inovasi teknologi yang mempermudah proses layanan dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, penerapan indikator ini menunjukkan orientasi hasil, yang menekankan pencapaian hasil yang nyata, Bagian Organisasi berhasil memenuhi standar kualitas layanan yang diharapkan, serta menghasilkan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan perangkat daerah.

## 2. Akuntabel

Akuntabel merupakan bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Tujuannya untuk memastikan bahwa sebuah organisasi menjalankan tugas serta tanggung jawabnya secara transparan dan bertanggung jawab. Indikator ini meliputi keterbukaan informasi, pencatatan serta pelaporan yang jelas, dan kepatuhan terhadap aturan serta standar yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bagian Organisasi menerapkan prinsip akuntabilitas ASN untuk menjamin transparansi, integritas, dan tanggung jawab dalam tugas dan penggunaan sumber daya. Dengan pentingnya pencatatan dan pelaporan sumber daya secara jelas untuk membangun kepercayaan publik. Disiplin pimpinan, pengawasan inspektorat, dan aplikasi ePerformance memastikan aset dan anggaran digunakan sesuai aturan. Sistem whistleblowing (WBS) juga tersedia untuk pelaporan penyalahgunaan wewenang.

Pembagian tugas ideal, penghargaan inovasi, dan pelaporan harian melalui ePerformance mendukung akuntabilitas dan meningkatkan transparansi ASN dalam pelayanan publik.

Berdasarkan penjelasan diatas disimpulkan bahwa penerapan indikator ini telah menunjukkan tanggung jawab yang tinggi, transparansi dalam aktivitas organisasi sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN, dan pengelolaan sumber daya yang efisien, sehingga mendukung terciptanya budaya organisasi/kerja yang akuntabel sesuai *core values* ASN BerAKHLAK.

### 3. Kompeten

Indikator ini dalam core values ASN BerAKHLAK menekankan pentingnya pengembangan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas secara profesional sesuai standar yang berlaku. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, penerapan indikator ini di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya telah didukung melalui berbagai program pengembangan, baik yang bersifat formal maupun mandiri. Pendidikan dan pelatihan formal, seperti diklat dan e-learning yang diselenggarakan oleh BKPSDM, memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan. Hal ini sejalan dengan elemen behavioral dalam budaya organisasi menurut Sobirin (dalam Rustina, 2022), dimana perilaku sehari-hari anggota organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dianut.

Hal lain juga pegawai diharapkan proaktif dalam berbagai pengetahuan melalui forum diskusi dan mentoring, yang memperkuat budaya kolaboratif dan meningkatkan kompetensi tim secara keseluruhan. Penilaian rutin juga dalam system ePerformance mencakup evaluasi perilaku kerja, kualitas kerja, dan umpan balik dari rekan kerja serta atasan, untuk memastikan proses pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan factor budaya organisasi menurut (Habudin, 2020), yang dimana factor control budaya organisasi mencakup peraturan dan norma untuk mengarahkan perilaku organisasi, hal ini juga mencakup dengan factor integrasi dan pola komunikasi, yang dimana kolaborasi melalui diskusi dan mentoring memperkuat kesatuan tim dalam mencapai tujuan organisasi.

### 4. Harmonis

Berikutnya adalah harmonis sebagai salah satu nilai inti ASN BerAKHLAK yang menekankan pentingnya hubungan yang baik dan kolaboratif antara ASN, perangkat daerah, dan masyarakat. Bagian Organisasi secara aktif merangkul keberagaman pegawai, termasuk rekan disabilitas tanpa diskriminasi. Hal ini sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2021 yang mendorong penghormatan terhadap keberagaman di lingkungan kerja. Bukan hanya itu saja kegiatan rutin yang dilakukan di Bagian Organisasi seperti makan bersama dan olahraga mingguan, hal ini menunjukkan upaya menciptakan suasana inklusif yang mempererat hubungan antar pegawai. Hal ini sejalan juga dengan elemen budaya organisasi menurut Sobirin (dalam Rustina, 2022), yang dimana elemen ini mendukung hubungan kerja yang erat dan penghormatan terhadap keberagaman dan menjadi dasar dari budaya harmonis.

Lebih lanjut bagian organisasi juga secara aktif melaksanakan pelatihan keberagaman dan inklusi sebagai upaya untuk menginternalisasi nilai harmonis di lingkungan kerja. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan pemahaman pegawai terhadap pentingnya menghormati perbedaan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, serta membangun hubungan kerja yang saling mendukung. Selain pelatihan, organisasi juga menerapkan evaluasi berkala melalui survei kepuasan tim, analisis kerja, dan pengamatan terhadap dinamika kerja. Langkah ini dilakukan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mendukung pengembangan kompetensi pegawai, dan memastikan nilai-nilai organisasi diterapkan secara konsisten. Hal ini selaras dengan teori Stephen P. Robbins (Lutfi, 2021) pada indikator orientasi manusia, yang mana menekankan perlunya evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam budaya organisasi. Langkah ini tidak hanya mencerminkan komitmen untuk menjaga dinamika kerja yang positif, tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar secara efektif.

Selanjutnya dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa Bagian Organisasi dalam menerapkan indikator harmonis di lingkungan kerja. Pihak Bagian Organisasi senantiasa merangkul keberagaman pegawai, termasuk pegawai disabilitas tentunya hal ini dimaksudkan untuk mendorong penghormatan terhadap keberagaman di lingkungan kerja. Lebih lanjut dengan dukungan evaluasi berkala seperti survei kepuasan tim dan analisis kerja, langkah ini memastikan internalisasi nilai harmonis berjalan efektif. Upaya tersebut tidak hanya meningkatkan kesadaran pegawai terhadap pentingnya inklusivitas, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang saling menghormati, adaptif, dan mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

## 5. Loyal

Indikator selanjutnya adalah loyal, yakni sejauhmana kesetiaan ASN terhadap institusi dan dedikasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawab demi kepentingan negara. Bagian Organisasi dalam mewujudkan melalui komitmen yang kuat agar target yang telah ditetapkan tercapai. Selain itu, Bagian Organisasi dalam meningkatkan nilai loyalitas kepada pegawai melalui upaya berupa pelatihan, pengawasan berkala, dan pemberian pedoman kerja, hal ini sejalan dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara yang mengedepankan penguatan budaya organisasi/ kerja berbasis nilai-nilai inti. Hal ini sejalan dengan pembentukan budaya organisasi menurut (Atjih Sukaesih, 2024), dapat dilihat sebagai hasil dari internalisasi nilai-nilai inti yang dirancang oleh pendiri organisasi atau tim manajemen. Bagian Organisasi juga melibatkan langkah lain seperti pembinaan dan penegakan sanksi terhadap pelanggaran etika, dengan demikian penerapan indikator loyal tidak hanya membangun kepercayaan public tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian visi misi institusi dan tujuan nasional.

Lebih lanjut dapat disimpulkan pada indikator ini bahwasanya penerapan budaya organisasi/kerja BerAKHLAK pada indikator loyal yang ada pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya sudah sesuai dan telah diterapkan dengan baik sesuai Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer

Branding ASN yang menekankan penguatan budaya organisasi/ kerja berbasis nilai inti ASN BerAKHLAK.

## 6. Adaptif

Selanjutnya adalah indikator adaptif, yang dimana indikator ini menekankan pentingnya kemampuan ASN untuk merespons dengan cepat, baik dalam menghadapi tantangan teknologi, kebijakan, maupun dinamika institusi. Bagian Organisasi memberikan penghargaan berupa piagam untuk ide kreatif, hal ini merupakan langkah strategis dalam membangun budaya organisasi/ kerja yang inovatif dan apresiatif di lingkungan kerja. Penghargaan ini tidak hanya menjadi bentuk pengakuan atas kontribusi dan upaya kreatif pegawai, tetapi juga berperan penting dalam mendorong inisiatif serta menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk inovasi. Dengan memberikan apresiasi atas ide-ide baru yang berkontribusi terhadap efisiensi kerja dan kualitas pelayanan public, maka dari itu organisasi menegaskan pentingnya kreativitas sebagai salah satu nilai inti dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan proses pembentukan budaya organisasi menurut (Atjih Sukaesih, 2024), yang dimana melalui tahapan yang melibatkan ide, pembentukan kelompok inti, dan implementasi nilai-nilai yang selaras dengan visi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti secara lebih lanjut ditemukan bahwa penerapan indikator adaptif terdapat kendala yakni berupa beberapa pegawai masih kurangnya antusias dalam menerapkan nilai adaptif ini. Hal tersebut diungkapkan oleh Ketua Tim Kerja Pelayanan Publik dan Tata Laksana bahwa masih ada pegawai yang merasa tidak yakin dalam melakukan tindakan dan konsekuensi yang didapat dari hasil tindakan tersebut. Kepala Bagian Organisasi menjelaskan bahwa salah satu yang menjadi penyebab ketidak yakinan pegawai dalam melakukan tindakan didasari oleh keterbatasan pegawai yang ada, dalam situasi kekurangan pegawai setiap kesalahan bisa memiliki dampak yang lebih besar karena tim yang terbatas akan kesulitan memperbaiki masalah yang muncul. Ketakutan ini berujung pada ketidakyakinan dalam mengambil tindakan karena pegawai khawatir jika kesalahan yang dilakukan akan memperburuk situasi dan membebani tim. Dalam hal ini pada teori orientasi manusia dalam Stephen P. Robbins tidak terlaksana dikarenakan dalam teori tersebut menjelaskan bahwa orientasi manusia yaitu mengindikasikan seberapa besar keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasil terhadap individu di dalam organisasi. Hal tersebut bertentangan dengan hasil wawancara dan observasi yang peneliti telah lakukan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Indikator adaptif menyoroti pentingnya kemampuan ASN untuk merespons perubahan, seperti tantangan teknologi, kebijakan, dan dinamika organisasi. Berdasarkan wawancara dan observasi, penerapan nilai ini terlihat melalui pemanfaatan teknologi digital, seperti AI dan sistem elektronik, serta pemberian penghargaan atas ide kreatif pegawai guna mendorong inovasi dan efisiensi kerja ini sudah sejalan dengan Surat Edaran Menteri Perdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021. Namun, penerapannya masih menghadapi kendala, terutama kurangnya antusiasme dan rasa percaya diri dari sebagian pegawai yang khawatir melakukan kesalahan

akibat keterbatasan jumlah staf. Situasi ini mengakibatkan setiap kesalahan memiliki dampak signifikan, sehingga menimbulkan ketidakpercayaan dalam mengambil keputusan. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek orientasi manusia, yang menekankan pentingnya mempertimbangkan dampak keputusan terhadap individu sesuai teori Stephen P. Robbins, belum sepenuhnya tercermin dalam penerapan indikator adaptif di Bagian Organisasi.

## 7. Kolaboratif

Indikator terakhir yaitu kolaboratif, dalam hal ini sejauh mana kegiatan kerja diorganisir dalam sebuah tim-tim, dan bukan hanya seorang individu. Sejalan dengan hasil wawancara yang dilaksanakan pelaksanaan kolaboratif di Bagian Organisasi sudah berlangsung sudah cukup baik, hal ini demikian sebab dikatakan bahwa upaya Bagian Organisasi untuk membuka ruang diskusi, menerima masukan dari semua level pegawai, dan memastikan keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan. Kegiatan brainstorming, evaluasi kolaboratif, dan pengembangan aplikasi berbasis masukan kolektif menunjukkan bahwa Bagian Organisasi ini berupaya menerapkan budaya organisasi/ kerja yang kolaboratif yang kuat.

Lebih lanjut lagi prinsip keterbukaan dalam komunikasi, sebagaimana disampaikan dalam wawancara, juga menjadi elemen penting dalam membangun budaya organisasi/ kerja yang kolaboratif. Bagian Organisasi ini tidak hanya mendorong komunikasi dua arah, tetapi juga memastikan transparansi dalam berbagai informasi dan sumber daya untuk menghindari konflik atau kesenjangan antar unit. Hal ini sejalan dengan indikator kolaboratif, yang menuntut ASN untuk bekerja secara sinergis dan saling mendukung guna mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pembahasan indikator kolaboratif diatas dapat disimpulkan bahwa indikator kolaboratif di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya telah sesuai dengan Surat Edaran Menteri Perdayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

## Penutup

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disusun oleh penulis mengenai analisis penerapan budaya organisasi di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya maka dapat ditarik kesimpulan dari 7 indikator BerAKHLAK sebagai berikut:

#### 1. Berorientasi Pelayanan

Komitmen terhadap pelayanan publik yang berkualitas, responsive, dan sesuai kebutuhan perangkat daerah tercermin dalam inovasi teknologi seperti e-ABK dan e-ANJAB, yang mempermudah layanan public, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi interaksi langsung. Respons cepat terhadap masukan dan keluhan masyarakat juga dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi berbasis digital. Teknologi ini mendukung analisis beban kerja dan jabatan, memberikan solusi praktis, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, indikator berorientasi pelayanan di Bagian Organisasi telah memenuhi standar kualitas pelayanan yang diharapkan, mendukung reformasi birokrasi berbasis

digital, memperkuat nilai-nilai BerAKHLAK, serta menciptakan dampak positif dalam efisiensi dan inovasi layanan publik.

## 2. Akuntabel

Pelaporan kinerja menggunakan ePerformance, pengawasan inspektorat, dan sistem whistleblowing (WBS) mendukung transparansi dan pencegahan penyalahgunaan wewenang. Kedisiplinan pimpinan, pembagian tugas yang proporsional, dan pemeliharaan aset memperkuat akuntabilitas. Dengan transparansi, integritas, dan tanggung jawab, Bagian Organisasi membangun kepercayaan publik, memastikan pengelolaan sumber daya yang efektif, serta menciptakan budaya kerja bertanggung jawab dan berintegritas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## 3. Kompeten

Program diklat, e-learning BKPSDM, diskusi, mentoring, dan teknologi digital mendukung pengembangan keterampilan pegawai. Evaluasi rutin melalui ePerformance memastikan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Langkah ini meningkatkan kompetensi individu, memperkuat kolaborasi, dan menciptakan tim yang solid untuk mencapai kinerja optimal sesuai prinsip BerAKHLAK.

## 4. Harmonis

Nilai harmonis di Bagian Organisasi diterapkan melalui penghormatan keberagaman, penciptaan lingkungan kerja inklusif, dan penguatan hubungan melalui kolaborasi serta komunikasi efektif. Upaya ini meliputi kegiatan rutin, pelatihan inklusi, dan evaluasi berkala, yang memastikan internalisasi nilai harmonis berjalan efektif. Pendekatan ini memperkuat budaya kerja yang inklusif, saling menghormati, dan mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

## 5. Loyal

ASN di Bagian Organisasi didorong untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, saling mendukung antar anggota tim, serta memastikan kerahasiaan informasi yang hanya dapat dibagikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, melalui pelatihan, pengawasan, dan pemberian pedoman kerja secara berkala, Bagian Organisasi telah menginternalisasi nilai loyalitas dalam setiap aspek pekerjaan pegawai. Dengan demikian, penerapan indikator loyal ini tidak hanya membangun kepercayaan publik terhadap institusi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang solid, mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, serta tujuan nasional.

## 6. Adaptif

Indikator adaptif di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya menunjukkan bahwa kemampuan ASN untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, baik dalam hal teknologi maupun kebijakan, telah diterapkan dengan memanfaatkan teknologi digital seperti AI dan sistem elektronik. Selain itu, pemberian penghargaan untuk ide kreatif pegawai juga menjadi langkah strategis untuk mendorong inovasi dan efisiensi kerja. Namun, penerapan nilai adaptif ini masih belum cukup optimal, terutama terkait kurangnya antusiasme dan

ketidakpastian pegawai dalam mengambil inisiatif karena keterbatasan jumlah staf. Ketakutan akan kesalahan yang dapat memperburuk situasi dan membebani tim menghambat proses adaptasi. Kondisi ini mencerminkan bahwa orientasi terhadap dampak keputusan terhadap individu. Tentunya hal ini mempengaruhi pada proses implementasi/penerapan budaya organisasi/ kerja itu sendiri.

#### 7. Kolaboratif

Indikator kolaboratif di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya menggambarkan pentingnya budaya organisasi yang menekankan kerjasama tim dan sinergi antar unit untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Kolaborasi yang dibangun dengan prinsip keterbukaan, komunikasi yang jelas, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi telah memperkuat kerjasama antar pegawai dan unit. Pimpinan memberikan contoh dengan mendorong diskusi terbuka dan partisipasi aktif dari seluruh pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan nilai kolaboratif yang menekankan pentingnya saling berbagi informasi, saling mendukung, dan bekerja secara sinergis. Dengan penerapan budaya kolaboratif yang solid, Bagian Organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, efisien, dan produktif, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

#### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian penulis ditemukan adanya permasalahan di lapangan, maka dari itu saran diberikan oleh penulis dengan harapan upaya pertimbangan untuk evaluasi penerapan budaya organisasi yang berlangsung di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, berikut saran yang diberikan oleh penulis:

1. Menyelenggarakan kegiatan perubahan budaya kerja yang berfokus pada pengembangan nilai adaptif. Misalnya, melalui "*Inovasi Challenge*" untuk mengaplikasikan kemampuan adaptif pegawai dalam menghadapi tantangan nyata di lingkungan kerja. Program ini juga dapat mencakup simulasi situasi perubahan agar pegawai terlatih merespons dinamika organisasi secara kreatif.
2. Penting untuk melaksanakan evaluasi berkala terhadap penerapan Core Values ASN BerAKHLAK. Evaluasi ini sebaiknya disertai dengan umpan balik konstruktif yang diberikan kepada pegawai, sehingga proses pengembangan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.
3. Untuk mendukung pelaksanaan dan penerapan Core Values ASN BerAKHLAK, perlu ditetapkan aturan atau disusun SOP terkait evaluasi nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK. Tujuan dari SOP ini adalah untuk memonitor dan mengevaluasi penerapan nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK yang berlangsung di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya, sehingga tetap relevan dengan perkembangan yang terjadi. Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan output berupa rancangan SOP untuk budaya kerja.

## Referensi

- Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Atjih Sukaesih, Y. (2024). *Formation of Organizational Communication and Organizational Culture in Achieving Organizational Goals Pembentukan Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi dalam Mencapai Tujuan Organisasi*. 1(1), 26–34.
- Habudin. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>
- Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalhah, S. Z., Ratnaningsih, P. W., & E, A. A. M. S. (2022). Media penelitian kualitatif. In *Jurnal EQUILIBRIUM* (Vol. 5, Issue January). <http://belajarpikologi.com/metode-penelitian-kualitatif/>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Menteri PANRB Dukung Penguatan Core Values ASN di KPK*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-panrb-dukung-penguatan-core-values-asn-di-kpk>
- Lutfi, A. (2021). *ANALISIS PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI PADA BADAN NARKOTIKA NASIONAL PROVINSI RIAU*. 6.
- Madjidu, A., Usu, I., & Yakup, Y. (2022). Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 444–462. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>
- Rustina. (2022). *Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu*.
- Situmeang, L. (2021). Analisis Hubungan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dengan Motivasi Kerja Dalam Penerapan Good Governance. *Scientific African*, 4(June), 146. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2019.e00146>