

Analisis Penerapan Budaya Kerja sebagai Penunjang Kinerja ASN (Studi Kasus Dinas Koperasi Kabupaten Bandung)

Analysis of the Application of Work Culture as Supporting the Performance of State Civil Servants (Case Study Bandung Regency Cooperative Service)

Sri Rahayu Rubianti¹

¹. Universitas Teknologi Digital, Bandung, Indonesia,

Narahubung: Sri Rahayu Rubianti¹, email: sri10121538@digitechuniversity.ac.id

Info Artikel

Riwayat Artikel:
Diajukan: 29/07/2025
Diterima: 29/07/2025
Diterbitkan: 31/07/2025

Kata Kunci:
Budaya Kerja, ASN, Manajemen SDM

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah bagaimana implementasi budaya kerja berperan dalam menunjang kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas Koperasi Kabupaten Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kualitatif deskriptif, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi lapangan, serta telaah dokumen. Informan yang terlibat merupakan dua orang ASN yang menjabat pada posisi struktural dan fungsional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja di Dinas Koperasi telah mengintegrasikan nilai-nilai ASN "BerAKHLAK", yang meliputi: Fokus pada Pelayanan, Tanggung Jawab, Profesionalisme, Keharmonisan, Loyalitas, Kemampuan Beradaptasi, serta Kerja Sama. Namun demikian, masih terdapat sejumlah tantangan seperti perbedaan tingkat pemahaman antara pegawai baru dan lama, keterbatasan fasilitas teknologi, serta perbedaan tingkat motivasi individu. Secara keseluruhan, budaya kerja yang diterapkan telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ASN. Meski begitu, diperlukan penguatan lebih lanjut melalui digitalisasi, pembinaan yang berkesinambungan, dan evaluasi berkala guna memastikan budaya organisasi tetap berjalan secara konsisten dan efektif.

A B S T R A C T

This study aims to examine how the implementation of work culture contributes to supporting the performance of Civil Servants (ASN) at the Cooperative Office of Bandung Regency. This research employs a descriptive qualitative approach, with data collection techniques including in-depth interviews, field observations, and document analysis. The informants involved are two civil servants holding structural and functional positions. The findings indicate that the work culture at the Cooperative Office has incorporated the core values of ASN known as "BerAKHLAK," which include: Service-Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative. However, some challenges remain, such as differences in understanding between new and senior employees, limited technological facilities, and varying levels of individual motivation. Overall, the implemented work culture has had a positive impact on improving ASN performance. Nonetheless, further reinforcement is needed through digitalization, continuous development programs, and regular evaluations to ensure the organizational culture remains consistent and effective.

Keywords:
Work Culture, Civil servants, Hr management

*This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*

<https://doi.org/10.55916/frima.v1i7>

e – ISSN: 2656-6362
p – ISSN: 2614-6681

1. Pendahuluan

Manajemen memegang peran penting dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Salah satu fungsi utama manajemen menurut George R. Terry (2017) adalah *actuating*, yaitu proses menggerakkan dan memotivasi individu dalam organisasi agar bekerja dengan penuh tanggung jawab. Fungsi ini menjadi krusial dalam organisasi publik, di mana keberhasilan pelayanan kepada masyarakat sangat tergantung pada semangat kerja dan arah yang diberikan kepada aparatur negara.

Dalam konteks tersebut, budaya kerja memainkan peranan strategis. Triguno (2020) menyebut budaya kerja sebagai hasil dari falsafah hidup yang membentuk nilai, norma, serta kebiasaan kolektif dalam organisasi, yang mendorong produktivitas dan etika kerja yang baik. Budaya kerja yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, memperkuat loyalitas pegawai, dan meningkatkan kualitas layanan publik.

Sementara itu, kinerja ASN sebagai pelaksana kebijakan publik sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu membentuk perilaku pegawainya melalui nilai-nilai budaya kerja yang ditanamkan. Menurut Wibowo (2017), kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dan dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, serta motivasi. Kinerja ASN tidak hanya mencerminkan keberhasilan individu, tetapi juga menunjukkan efektivitas organisasi dalam menerapkan nilai-nilai manajerial dan budaya.

Dinas Koperasi Kabupaten Bandung merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah menerapkan nilai-nilai budaya kerja seperti integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, keteladanan, dan kekeluargaan, serta program ASN BerAKHLAK. Namun, hasil pengamatan dan wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam implementasinya, seperti perbedaan persepsi antar pegawai dan kurangnya pemahaman terhadap nilai budaya kerja tertentu.

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk melihat lebih jauh bagaimana penerapan budaya kerja dilakukan, serta mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka memperkuat fungsi *actuating* dan *controlling* dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis penerapan budaya kerja sebagai penunjang kinerja ASN (Di Dinas Koperasi Kabupaten Bandung)
2. Mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam penerapan budaya kerja yang efektif.

2. Kajian Teori

Dalam menjalankan fungsi manajerial, seorang pemimpin dituntut untuk mampu menggerakkan seluruh potensi sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Salah satu fungsi utama dalam manajemen adalah *actuating*, yaitu proses mengarahkan, memotivasi, dan membimbing pegawai agar bekerja secara efektif dan efisien. George R. Terry (2017) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan suatu kegiatan yang mendorong orang-orang dalam organisasi agar secara sadar dan sukarela melaksanakan tugas-tugasnya demi tercapainya tujuan bersama. Dalam konteks organisasi publik, fungsi *actuating* tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan pimpinan dalam membangun komunikasi, menumbuhkan kepercayaan, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Keberhasilan dalam menggerakkan pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang berlaku dalam organisasi. Budaya kerja merupakan sistem nilai, norma, dan perilaku yang diyakini bersama dan diwujudkan dalam kegiatan sehari-hari pegawai. Menurut Triguno (2020), budaya kerja merupakan falsafah hidup yang berkembang dalam lingkungan kerja dan menjadi kebiasaan dalam bertindak serta berpikir. Budaya kerja yang kuat akan membentuk karakter pegawai yang disiplin, bertanggung jawab,

serta memiliki semangat kerja tinggi. Di lingkungan pemerintahan, budaya kerja juga mencerminkan komitmen untuk memberikan pelayanan publik yang prima dan akuntabel.

Untuk memperkuat budaya kerja di lingkungan birokrasi, pemerintah Indonesia melalui Kementerian PANRB telah menetapkan nilai-nilai dasar ASN yang disebut “BerAKHLAK”. Nilai ini merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini dirancang sebagai pedoman perilaku ASN agar mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan menjaga integritas dalam bekerja. Misalnya, nilai “Berorientasi Pelayanan” mendorong ASN untuk mengutamakan kepentingan publik, sementara “Akuntabel” menuntut keterbukaan dan tanggung jawab dalam setiap tindakan. Nilai “Kolaboratif” juga menjadi penting dalam mendorong kerja sama lintas fungsi dan lintas sektor, guna menghasilkan pelayanan yang lebih efektif dan menyeluruh.

Kinerja ASN sendiri menjadi tolok ukur utama dalam menilai sejauh mana nilai-nilai tersebut telah diimplementasikan. Wibowo (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam sektor publik, kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang berlaku. Budaya kerja yang mendukung akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, penerapan budaya kerja yang baik bukan hanya menjadi bagian dari fungsi manajerial, tetapi juga sebagai fondasi utama dalam menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan publik yang optimal.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pola pikir induktif, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana budaya kerja diterapkan sebagai faktor pendukung kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Koperasi Kabupaten Bandung.

Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan kriteria yaitu pegawai ASN aktif yang memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses internal organisasi terkait implementasi budaya kerja. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memungkinkan eksplorasi pandangan informan secara fleksibel namun tetap terarah sesuai fokus penelitian.

Data dianalisis dengan menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman (2014), yang mencakup tiga proses utama: reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik, serta konfirmasi hasil (member check) guna meningkatkan kredibilitas dan keabsahan temuan penelitian.

Melalui pendekatan ini, diharapkan diperoleh gambaran yang utuh mengenai dinamika budaya kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja ASN dalam konteks pemerintahan daerah.

4. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya sebagai penunjang kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Koperasi Kabupaten Bandung menurut Teori kementerian PANRB No. 20 Tahun 2021 tentang Penerapan Budaya Kerja ASN dan Teori menurut Warusniati Lasawi (2020) Tentang Hambatan dalam penerapan budaya kerja

A. Penerapan Budaya Kerja Dinas Koperasi Kabupaten Bandung Berorientasi Pelayanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN menunjukkan sikap ramah, cepat, dan responsif dalam melayani masyarakat, baik secara langsung maupun melalui sistem digital.

Akuntabel

Pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dan menyusun laporan pertanggungjawaban secara berkala.

Kompeten

ASN mengikuti pelatihan, bimbingan teknis, dan pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja dan pelayanan publik.

Harmonis

Hubungan kerja diwarnai suasana kekeluargaan, saling menghargai, serta komunikasi dan kerja sama yang baik antarseksi/bidang.

Loyal

Pegawai menjalankan tugas sesuai aturan, menjaga nama baik instansi, dan taat pada kebijakan serta arahan pimpinan.

Adaptif

ASN bersedia menerima perubahan, seperti penggunaan teknologi digital dalam pelayanan, meski adaptasi tiap individu berbeda.

Kolaboratif

Kerja sama lintas unit berjalan baik, terutama dalam pelaksanaan kegiatan besar seperti pelatihan, penyuluhan, dan pelayanan lapangan.

B. Hambatan Dalam Penerapan Budaya Kerja

Kurangnya pemahaman Budaya Organisasi

Sebagian ASN belum sepenuhnya memahami makna nilai-nilai BerAKHLAK, sehingga hanya menjalankan tugas secara administratif tanpa menyentuh nilai inti.

Kepemimpinan Kurang Mendukung

Supervisi, evaluasi, dan motivasi dari pimpinan belum sepenuhnya konsisten dalam mendorong implementasi budaya kerja.

Fasilitas dan Sarana Pendukung Terbatas

Sarana kerja seperti teknologi informasi dan ruang pelayanan sudah cukup memadai untuk menunjang layanan optimal namun masih diperlukan peningkatan.

Rendahnya Motivasi dan Disiplin Kerja

Tidak semua ASN menunjukkan motivasi tinggi dan kedisiplinan yang sama, terutama dalam hal waktu dan penyelesaian target kerja.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai ASN BerAKHLAK di Dinas Koperasi Kabupaten Bandung telah dilakukan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Hal ini selaras dengan teori dari Kementerian PANRB (2021), yang menyatakan bahwa ASN harus menginternalisasi tujuh nilai utama, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sebagai pedoman sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan. Dalam konteks ini, pegawai telah menunjukkan sikap ramah dalam pelayanan, memiliki semangat kerja sama, serta mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, yang mengindikasikan adanya implementasi terhadap nilai-nilai tersebut.

Namun demikian, hambatan-hambatan dalam penerapan budaya kerja juga tampak jelas dan berkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Lasawi (2020), yang mengidentifikasi empat faktor utama penghambat budaya kerja, yaitu kurangnya pemahaman tentang nilai-nilai organisasi, kepemimpinan yang kurang mendukung, keterbatasan sarana dan prasarana, serta rendahnya motivasi dan disiplin pegawai. Temuan ini juga tercermin dalam penelitian ini, di mana masih ada ASN yang

belum memahami secara menyeluruh makna nilai ASN BerAKHLAK, kurangnya pengawasan dan motivasi dari pimpinan, serta minimnya dukungan fasilitas kerja. Selain itu, beberapa pegawai masih menunjukkan perilaku tidak disiplin dan kurang berinisiatif dalam bekerja.

Kesesuaian hasil penelitian ini juga dapat dilihat dengan penelitian terdahulu. Misalnya, penelitian oleh Nurfitriani (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi budaya kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang inspiratif, pemahaman nilai oleh seluruh pegawai, serta penguatan melalui pelatihan berkelanjutan. Hasil serupa ditemukan oleh Wibowo (2019), yang menekankan bahwa budaya kerja yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja ASN jika didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung, sarana memadai, serta evaluasi yang konsisten. Dengan demikian, temuan pada penelitian ini memperkuat bahwa penerapan budaya kerja ASN tidak hanya bergantung pada pemahaman individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan struktural, kepemimpinan, dan sarana kerja.

5. Penutup

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan di Dinas Koperasi Kabupaten Bandung, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya kerja berbasis nilai ASN “BerAKHLAK” secara umum telah terlaksana dengan cukup baik dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sebagian besar pegawai memahami dan menerapkan nilai-nilai berorientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Hal ini tercermin dari sikap ramah dan responsif dalam pelayanan, kedisiplinan dalam bekerja, semangat belajar dan beradaptasi terhadap teknologi, serta kuatnya rasa kekeluargaan dan kerja sama lintas bidang. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat beberapa hambatan, seperti kesenjangan pemahaman budaya kerja antara pegawai lama dan baru, kurang optimalnya dukungan pimpinan terutama dalam pembinaan dan penyediaan sarana, serta masih terbatasnya fasilitas kerja yang berdampak pada penerapan nilai adaptif dan kolaboratif. Selain itu, motivasi dan disiplin kerja antarpegawai belum sepenuhnya merata. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih menyeluruh agar penerapan budaya kerja dapat berjalan secara konsisten dan merata di seluruh unit kerja.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

Implikasi Praktis bagi Organisasi:

Dinas Koperasi Kabupaten Bandung perlu mengembangkan strategi penguatan budaya kerja yang lebih menyeluruh dan berkelanjutan dengan memperhatikan perbedaan pemahaman antarpegawai, terutama antara pegawai lama dan baru. Program pembekalan budaya kerja berbasis nilai ASN “BerAKHLAK” seperti pelatihan orientasi, mentoring lintas generasi, dan forum internal perlu diperkuat agar nilai-nilai organisasi tertanam secara merata. Selain itu, optimalisasi fasilitas penunjang kerja seperti perangkat teknologi, ruang kolaborasi, dan sistem digital pelayanan publik perlu diprioritaskan untuk mendukung budaya kerja adaptif dan kolaboratif. Dinas juga disarankan untuk memperluas sistem penghargaan dan feedback kinerja berbasis indikator budaya kerja sebagai upaya mendorong motivasi, loyalitas, dan disiplin kerja secara menyeluruh.

Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya:

Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi hubungan antara penerapan nilai budaya kerja ASN “BerAKHLAK” dengan kepuasan kerja atau loyalitas pegawai di berbagai instansi pemerintahan. Studi komparatif antara unit atau dinas pemerintahan yang berbeda juga dapat dilakukan untuk melihat perbedaan penerapan budaya kerja dan dampaknya terhadap kinerja ASN. Selain itu, analisis

kuantitatif terhadap pengaruh masing-masing nilai budaya kerja terhadap kinerja individu maupun tim juga menjadi arah menarik untuk pengembangan penelitian berikutnya.

Implikasi bagi Organisasi Lain:

Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah lain yang ingin memperkuat implementasi budaya kerja berbasis nilai ASN “BerAKHLAK”. Dengan memahami hambatan serta strategi yang telah diterapkan oleh Dinas Koperasi Kabupaten Bandung, instansi lain dapat menyusun kebijakan yang lebih tepat dalam membangun budaya kerja yang sehat, produktif, dan adaptif terhadap tuntutan pelayanan publik modern.

6. Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada Universitas serta Dinas Koperasi Kabupaten Bandung atas dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan selama proses penelitian ini berlangsung. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dosen pembimbing yang dengan penuh dedikasi telah memberikan arahan, masukan berharga, serta motivasi selama penyusunan penelitian ini. Penulis juga berterima kasih kepada seluruh informan yang telah meluangkan waktu dan berbagi informasi penting demi kelancaran pelaksanaan penelitian. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat nyata dalam upaya pengembangan budaya kerja ASN ke arah yang lebih baik.

7. Referensi

- George R. Terry. (2017). *Principles of Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Triguno. (2020). *Budaya Kerja: Membangun Etos Kerja dan Profesionalisme Pegawai*. Jakarta: Golden Terayon Press.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2019). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PANRB). (2021). *Panduan Implementasi Core Values BerAKHLAK dan Employer Branding ASN*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Lasawi, A. (2020). “Faktor Penghambat Implementasi Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintahan”. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 155–164.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nurfitriani, I. (2021). “Budaya Organisasi dan Kinerja ASN: Studi Kasus di Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu”. *Jurnal Administrasi Negara*, 13(1), 25–37.