

# MODUL PELATIHAN BerAKHLAK

INSAN PEKERJAAN UMUM  
DAN PERUMAHAN RAKYAT

**Pusat Pengembangan Kompetensi Manajemen**  
**Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
**Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat**

Jl. Saptas Taruna Raya No. 26 Kompleks PUPR Pasar Jumat, Jakarta Selatan  
Telepon: (021) 7511875

**Judul Modul:**

**IMPLEMENTASI *CORE VALUES* DAN *EMPLOYER BRANDING* APARATUR SIPIL NEGARA  
DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT**

**Tim Pengarah Substansi:**

1. Ir. Moeh. Adam, M.M.
2. R.J. Catherine I. Sihombing, S.Sos., M.I.Kom.

**Penulis Modul:**

R. Agoeng Triadi, ST., MEngSc.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur panjatkan kehadiran Allah Subhanahu wa Ta'ala karena hanya dengan taufik dan hidayah-Nya, modul Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat ini dapat diselesaikan. Modul ini merupakan panduan bagi para pengajar, peserta dan pihak lainnya dalam memahami nilai-nilai dasar ASN sebagai aparatur yang bangga melayani bangsa.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN), telah ditetapkan bahwa *Core Values* yang harus diterapkan oleh seluruh ASN yang bekerja di instansi pemerintah adalah BerAKHLAK yang merupakan kependekan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Pada era globalisasi dan keterbukaan saat ini, ASN sebagai aparatur Pemerintah dituntut untuk mampu lincah (*agile*), inovatif, adaptif dan kompeten, sehingga, ASN tidak menjadikan perubahan sebagai halangan tetapi tantangan untuk menggapai asa dalam rangka merpererat persatuan dan kesatuan bangsa. Secara umum, BerAKHLAK menuntut ASN mampu mengedepankan perilaku *communication, collaboration, critical thinking, problem solving, creativity and innovation*.

Sehubungan dengan hal tersebut, penyusunan modul Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat ini sangat diperlukan sebagai sarana internalisasi nilai-nilai dasar ASN di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Hal ini ditujukan agar seluruh pegawai Kementerian PUPR dapat mengamalkan core values BerAKHLAK untuk mencapai tujuan dan sasaran Kementerian PUPR dengan spirit atau semangat budaya kerja PUPR, yaitu iProVe (Integritas, Profesional, Orientasi Misi, Visioner, Etika Akhlakul Karimah). Langkah strategis ini juga telah sejalan dengan sasaran program Rencana Aksi *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian PUPR 2020 – 2024.

Modul ini terbagi atas 11 (sebelas) bab yang terdiri dari Pendahuluan, Materi Pokok, dan Penutup. Penyusunan struktur modul yang sistematis diharapkan mampu mempermudah peserta pelatihan dalam memahami nilai-nilai dasar BerAKHLAK, termasuk kaitannya dengan kode etik dan kode perilaku pegawai di Kementerian PUPR.

Akhirnya, ucapan terima kasih dan penghargaan kami sampaikan kepada penyusun dan narasumber sehingga modul ini dapat diselesaikan dengan baik. Penyempurnaan modul akan senantiasa dilakukan untuk mengakomodir perkembangan situasi, kebijakan dan peraturan yang terjadi secara berkelanjutan. Diharapkan modul ini dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kompetensi ASN di Kementerian PUPR.

Jakarta, Februari 2022

**Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi  
Manajemen**

**Ir. Moeh. Adam, M.M.**  
**NIP. 196503031992031002**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR INFORMASI VISUAL.....</b>	<b>viii</b>
<b>PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Deskripsi Singkat .....	2
1.3 Tujuan Pembelajaran .....	3
1.3.1 Hasil Belajar .....	3
1.3.2 Indikator Hasil Belajar .....	3
1.4 Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	3
<b>BAB II .....</b>	<b>5</b>
<b>CORE VALUES APARATUR SIPIL NEGARA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Latar Belakang <i>Core Values</i> .....	5
2.2 Dasar Hukum <i>Core Values</i> .....	7
2.3 Maksud dan Tujuan Perumusan <i>Core Values</i> .....	8
2.4 Fungsi dan Rumusan <i>Core Values</i> .....	8
2.5 Employer Branding.....	10
2.6 Latihan .....	11
2.7 Rangkuman .....	11
2.8 Evaluasi .....	11

<b>NILAI 1: BERORIENTASI PELAYANAN .....</b>	<b>12</b>
3.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	12
3.2 Perwujudan Perilaku .....	19
3.3 Latihan .....	20
3.4 Rangkuman .....	20
3.5 Evaluasi .....	21
<b>BAB IV .....</b>	<b>22</b>
<b>NILAI 2: AKUNTABEL .....</b>	<b>22</b>
4.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	22
4.2 Perwujudan Perilaku .....	30
4.3 Latihan .....	31
4.4 Rangkuman .....	31
4.5 Evaluasi .....	32
<b>BAB V .....</b>	<b>33</b>
<b>NILAI 3: KOMPETEN .....</b>	<b>33</b>
5.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	33
5.2 Perwujudan Perilaku .....	39
5.3 Latihan .....	40
5.4 Rangkuman .....	40
5.5 Evaluasi .....	40
<b>BAB VI .....</b>	<b>44</b>
<b>NILAI 4: HARMONIS .....</b>	<b>44</b>
6.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	44
6.2 Perwujudan Perilaku .....	49
6.3 Latihan .....	50
6.4 Rangkuman .....	50
6.5 Evaluasi .....	50

<b>BAB VII</b> .....	<b>51</b>
<b>NILAI 5: LOYAL</b> .....	<b>51</b>
7.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	51
7.2 Perwujudan dan Perilaku .....	56
7.3 Latihan .....	57
7.4 Rangkuman .....	58
7.5 Evaluasi .....	58
<b>BAB VIII</b> .....	<b>60</b>
<b>NILAI 6: ADAPTIF</b> .....	<b>60</b>
8.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	60
8.2 Perwujudan dan Perilaku .....	69
8.3 Latihan .....	69
8.4 Rangkuman .....	70
8.5 Evaluasi .....	70
<b>BAB IX</b> .....	<b>71</b>
<b>NILAI 7: KOLABORATIF</b> .....	<b>71</b>
9.1 Pengertian dan Panduan Perilaku .....	71
9.2 Perwujudan Perilaku .....	78
9.3 Latihan .....	78
9.4 Rangkuman .....	79
9.5 Evaluasi .....	79
<b>KODE ETIK DAN KODE PERILAKU</b> .....	<b>81</b>
<b>PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR</b> .....	<b>81</b>
10.1 Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai .....	81
10.2 Keterkaitan <i>Core Values</i> ASN Dengan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian PUPR .....	86
10.3 Latihan .....	89

10.4	Rangkuman.....	89
10.5	Evaluasi.....	89
<b>BAB XI</b>	.....	<b>90</b>
<b>PENUTUP</b>	.....	<b>90</b>
11.1	Simpulan.....	90
11.2	Tindak Lanjut .....	91
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>92</b>
<b>GLOSARIUM</b>	.....	<b>94</b>

## DAFTAR INFORMASI VISUAL

### DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Ilustrasi Implementasi Core Values BerAKHLAK..... 10
2. Gambar 4.1 Tingkat Akuntabilitas..... 25
3. Gambar 8.1 Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity ..... 60

### DAFTAR TABEL

1. Tabel 8.1 Perbedaan Organisasi Birokrasi dan Adaptif ..... 64
2. Tabel 10.1 Keterkaitan Core Values dan Kode Etik & Kode Perilaku Pegawai..... 85

## PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

### A. Petunjuk Bagi Peserta

Untuk memperoleh hasil belajar secara maksimal, dalam menggunakan modul Implementasi *Core Values* Dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara Di Kementerian Pekerja Umum Dan Perumahan Rakyat maka langkah-langkah yang perlu dilaksanakan antara lain:

- 1) Bacalah dan pahami dengan seksama uraian-uraian materi yang ada pada masing-masing kegiatan belajar. Bila ada materi yang kurang jelas, peserta dapat bertanya pada instruktur yang mengampu kegiatan belajar.
- 2) Kerjakan setiap tugas formatif (soal latihan) untuk mengetahui seberapa besar pemahaman yang telah dimiliki terhadap materi-materi yang dibahas dalam setiap kegiatan belajar.
- 3) Untuk kegiatan belajar yang terdiri dari teori dan praktik, perhatikanlah hal-hal berikut ini:
  - a. Perhatikan petunjuk-petunjuk yang berlaku.
  - b. Pahami setiap langkah kerja dengan baik.
- 4) Jika belum menguasai level materi yang diharapkan, ulangi lagi pada kegiatan belajar sebelumnya atau bertanyalah kepada instruktur atau instruktur yang mengampu kegiatan pembelajaran yang bersangkutan.

### B. Petunjuk Bagi Instruktur

Dalam setiap kegiatan belajar instruktur berperan untuk:

- 1) Membantu peserta dalam merencanakan proses belajar.
- 2) Membimbing peserta melalui tugas-tugas pelatihan yang dijelaskan dalam tahap belajar.
- 3) Membantu peserta dalam memahami konsep, praktik baru, dan menjawab pertanyaan peserta mengenai proses belajar peserta.
- 4) Membantu peserta untuk menentukan dan mengakses sumber tambahan lain yang diperlukan untuk belajar.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sebagai ASN yang telah disumpah, peran ASN adalah menjaga integritas, setia pada NKRI, menegakan kode etik dan menjadi pelayan publik. Selain itu, ASN harus konsisten mengimplementasikan perilaku yang selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, serta jujur dalam hubungan kerja dengan rekan sekerja, pimpinan dan organisasi. Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik akan mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), pelayanan publik yang berkualitas, serta kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang tinggi, sehingga akan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Selain itu, pelayanan publik yang baik dapat menciptakan kondisi kehidupan masyarakat yang lebih aman, nyaman, sejahtera, serta dapat mengekspresikan diri secara maksimal. Upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik oleh birokrasi dapat mendorong kinerja dunia usaha serta meningkatkan produktivitas masyarakat, sehingga akan berkontribusi pada peningkatan kapasitas perekonomian nasional. Atas penjelasan tersebut, pada dasarnya seorang ASN dituntut untuk bekerja sepenuh hati demi kemaslahatan rakyat, bukan sekedar kepentingan personal atau atas desakan personafikasi.

Pembangunan dan penguatan budaya kerja merupakan salah satu strategi transformasi pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*). Ini menjadi salah satu target yang krusial, mengingat aspek sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor *enabler* dan *leverage* bagi tercapainya sasaran program perubahan lainnya. Selain itu, pembangunan dan penguatan budaya kerja ASN merupakan amanat dari ketentuan Pasal 4 dan Pasal 5 Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN secara nasional. Sebagai tindak lanjut ketentuan tersebut, pada tanggal 27 Juli 2021 Presiden

Republik Indonesia telah meluncurkan *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK dan *employer branding* ASN Bangga Melayani Bangsa.

Guna mewujudkan hal tersebut di atas, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat telah menetapkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 896/KPTS/M/2021 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat 2020 – 2024. Reformasi birokrasi tersebut diawali dengan mengubah pola pikir dan pola tindak agar dapat keluar dari zona nyaman pekerjaan menuju tatanan baru yang lebih produktif dan inovatif. Jika hal ini dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan, maka dapat menghadirkan insan PUPR dengan perilaku baru dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat, serta untuk jangka panjang dapat menjadi budaya yang melayani.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa setiap instansi pemerintah agar menginternalisasikan dan mengimplementasikan *core values* (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK secara utuh dengan melengkapi contoh perilaku yang relevan sesuai konteks tugas dan fungsi masing-masing. SE MenPAN di atas kemudian ditindaklanjuti oleh Kementerian PUPR dengan menerbitkan Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 23 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang mengatur penerapan BerAKHLAK di Kementerian PUPR.

## 1.2 Deskripsi Singkat

Modul ini berjudul Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN di Kementerian PUPR. Materi yang disampaikan dalam modul ini dimaksudkan sebagai acuan dalam penyampaian pemahaman tentang nilai dasar seorang ASN, yaitu BerAKHLAK yang diberikan di lingkungan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Secara garis besar modul ini menjelaskan tentang nilai BerAKHLAK yang mencakup berorientasi

pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif. Mulai dari pengertian nilai-nilai tersebut, panduan perilaku, hingga perwujudan perilaku BerAKHLAK di Kementerian PUPR. Sebagai tambahan, dijelaskan juga keterkaitan BerAKHLAK dengan kode etik dan kode perilaku pegawai di Kementerian PUPR.

### **1.3 Tujuan Pembelajaran**

#### **1.3.1 Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu menjelaskan *core values* ASN dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur pekerjaan umum dan perumahan rakyat.

#### **1.3.2 Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Memahami pengertian *core values* BerAKHLAK;
2. Memahami implementasi *core values* BERAKHLAK di Kementerian PUPR;
3. Memahami kode etik dan kode perilaku pegawai Kementerian PUPR.

### **1.4 Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Materi pokok yang terdapat pada modul ini meliputi:

#### **1. Core Values Aparatur Sipil Negara**

Sub materi pokoknya mencakup Latar belakang *core values*, Dasar hukum *core values*, Maksud dan tujuan perumusan *core values*, Fungsi dan rumusan *core values*, *Employer Branding*, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

#### **2. Nilai 1: Berorientasi Pelayanan**

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

3. Nilai 2: Akuntabel

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

4. Nilai 3: Kompeten

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

5. Nilai 4: Harmonis

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

6. Nilai 5: Loyal

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

7. Nilai 6: Adaptif

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

8. Nilai 7: Kolaboratif

Sub materi pokoknya mencakup Pengertian dan panduan perilaku, Perwujudan perilaku, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

9. Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian PUPR

Sub materi pokoknya mencakup Kode Etik Dan Kode Perilaku Pegawai, Keterkaitan *core values* ASN dengan kode etik dan kode perilaku pegawai Kementerian PUPR, Latihan, Rangkuman, Evaluasi.

## BAB II

### CORE VALUES APARATUR SIPIL NEGARA

#### 2.1 Latar Belakang *Core Values*

Pemerintah Republik Indonesia telah menetapkan 5 (lima) prioritas kerja untuk periode 2019 – 2024. Diantara kelima hal tersebut, ada 2 (dua) prioritas yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, yaitu pembangunan sumber daya manusia dan penyederhanaan birokrasi. Kedua prioritas di atas hadir berangkat dari permasalahan perkembangan sumber daya manusia di Indonesia. Termasuk disini ialah permasalahan manajemen ASN dan hal-hal terkait lainnya.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyampaikan perlunya pengelolaan ASN berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki oleh ASN. Lebih lanjut, ditentukan juga bahwa ASN merupakan profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya, serta wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya. Hal tersebut dikemukakan diantaranya karena terdapat permasalahan-permasalahan seperti kinerja pegawai, disiplin, kompetensi, dan lain-lain yang dapat mempengaruhi kinerja pemerintah.

Permasalahan pada organisasi pemerintah tersebut kemudian disikapi oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dengan mengeluarkan 1 (satu) set nilai dasar dan kode etik – kode perilaku yang diterjemahkan menurut versinya masing-masing. Masalah ASN dan birokrasi di Indonesia ini kemudian diperparah dengan adanya tantangan VUCA (*volatility* – mudah berubah, *uncertainty* – ketidakpastian, *complexity* – kerumitan, dan *ambiguity* – ketidakjelasan) berupa teknologi, generasi milenial, pandemi, dll.

Untuk menghadapinya, diperlukan arsitektur *human capital*, termasuk strategi dan rencana mengakselerasi proses transformasi struktural, kultural dan digital, disamping

kebutuhan akan adaptasi kebijakan dan kompetensi baru, serta adopsi teknologi dan sistem yang *agile* (lincah). Ada 3 (tiga) strategi yang harus dilakukan meliputi:

1. Transformasi organisasi: *delayering* (penyederhanaan birokrasi) dan mekanisme kerja yang fleksibel dan kolaboratif.
2. Transformasi sistem kerja: digitalisasi proses bisnis dan digitalisasi pelayanan publik.
3. Transformasi SDM yang terdiri atas:
  - a. Penguatan budaya kerja dan *employer branding*.
  - b. Percepatan peningkatan kapasitas SDM.
  - c. Peningkatan kinerja dan sistem penghargaan.
  - d. Pengembangan talenta dan karir.
  - e. Percepatan transformasi digital.
  - f. Perancangan jabatan, perencanaan dan pengadaan.

Dengan menjalankan strategi di atas, diharapkan pemerintah dapat mewujudkan pelayanan publik yang prima menuju birokrasi berkelas dunia dalam kerangka Governance 4.0.

Pasal 3 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN menjabarkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut:

1. Nilai dasar.
2. Kode etik dan kode perilaku.
3. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik.
4. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
5. Kualifikasi akademik.
6. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas.
7. Profesionalitas jabatan.

Dari hal-hal yang telah dijabarkan di atas, maka ditetapkan satu nilai-nilai dasar (*core values*) ASN untuk mensarikan nilai-nilai dasar ASN ke dalam satu kesamaan persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN, serta akan menjadi pegangan setiap ASN dalam mengemban tanggung jawab profesi dan menjalankan fungsinya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa.

## **2.2 Dasar Hukum *Core Values***

Dasar hukum untuk penerapan *core values* ASN di Kementerian PUPR meliputi:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 7 Tahun 2017 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
4. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 26 Tahun 2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
5. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.
6. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2021 tentang Peningkatan Integritas Aparatur Sipil Negara.
7. Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 23 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

### 2.3 Maksud dan Tujuan Perumusan *Core Values*

Seluruh ASN memiliki kesamaan dalam menjalankan fungsinya, yaitu memegang teguh nilai-nilai yang sama, orientasi yang sama, melayani masyarakat yang sama, memiliki kesamaan jiwa melayani masyarakat, memiliki sumber daya yang cukup untuk melayani masyarakat, serta sama-sama menghadapi permasalahan perubahan yang cepat yang harus diselesaikan secara kolaboratif.

Dengan nilai dasar dan semboyan ASN yang sama, diharapkan ASN menjadi lebih lincah dan inovatif dalam menjalankan birokrasi, agar birokrasi menjadi dinamis dan cepat mengambil keputusan dalam pemberian pelayanan publik.

### 2.4 Fungsi dan Rumusan *Core Values*

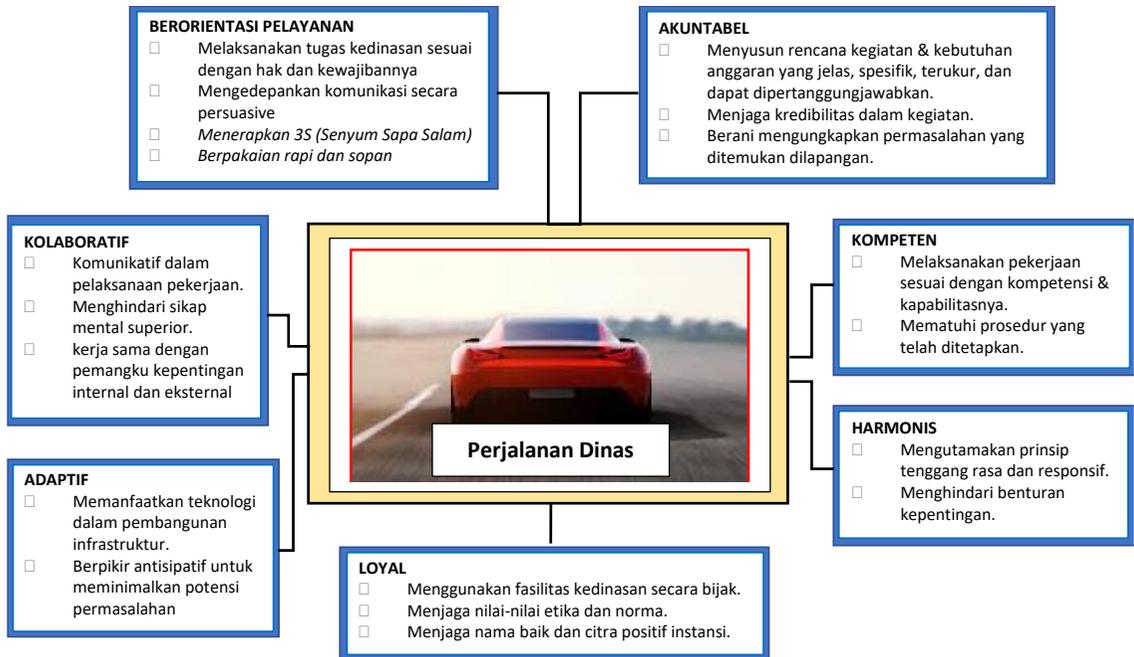
*Core Values* BerAKHLAK di Kementerian PUPR memiliki 3 (tiga) fungsi meliputi:

1. Menjadi panduan bagi seluruh pegawai Kementerian PUPR dalam berperilaku di dalam dan di luar Kementerian PUPR.
2. Menunjukkan semangat dan komitmen pegawai Kementerian PUPR yang diwariskan dari generasi ke generasi.
3. Mengarahkan dan memberikan aspirasi kepada pegawai Kementerian PUPR ketika bertugas sebagai “Insan” PUPR.

Adapun Rumusan nilai-nilai dasar BerAKHLAK adalah:

1. Berorientasi pelayanan
2. Akuntabel
3. Kompeten
4. Harmonis
5. Loyal
6. Adaptif
7. Kolaboratif

Ilustrasi mengenai bagaimana penerapan nilai-nilai dasar di atas dapat dilihat pada gambar di bawah. Pegawai Direktorat A di Ditjen Bina Marga melakukan perjalanan dinas ke kota B untuk melakukan audit keselamatan jalan pada suatu ruas jalan nasional. Saat bertemu dengan PPK ruas jalan, pegawai tersebut harus **berorientasi pelayanan** dengan menerapkan 3S, berpakaian rapi, dll. Si pegawai juga harus **akuntabel** dengan perencanaan kegiatan dan penyiapan anggaran perjalanan dinas yang sesuai aturan, serta menyusun laporan kegiatan secara transparan, termasuk saat mengungkapkan permasalahan yang ditemui di lapangan. Pegawai yang melaksanakan tugas harus **kompeten**, yaitu paham dan dapat melakukan audit keselamatan jalan sesuai standar. Dia juga harus menghindari benturan kepentingan sebagai bagian dari nilai **harmonis**. Saat bertugas, pegawai bersangkutan harus **loyal** kepada organisasi dengan menggunakan kendaraan dinas secara bijak, yaitu dalam arti tidak memanfaatkan kendaraan tersebut untuk kepentingan pribadi seperti mengunjungi suatu lokasi wisata. Saat menjalankan tugasnya, pegawai tersebut menggunakan teknologi IT untuk memudahkan pelaksanaan auditnya, dimana sikap ini merupakan bagian dari nilai **adaptif**. Terakhir, si pegawai harus komunikatif dan bekerja sama dengan pihak lain seperti PPK ruas, rekan dari direktorat lain, rekan dari Satker atau Balai Jalan di kota tersebut, yang mana hal ini merupakan upaya kolaboratif dalam penyelesaian tugas audit keselamatan jalan.



Gambar 2. 1 Ilustrasi Implementasi *Core Values* BerAKHLAK

## 2.5 Employer Branding

*Employer branding* ASN adalah “Bangga Melayani Bangsa”. *Branding* ini menunjukkan bahwa ASN adalah profesi yang bangga dalam melayani bangsa. Profesi ASN patut dibanggakan, karena ASN diberi pengakuan dan penghargaan yang adil, diberi kesempatan meningkatkan kompetensi seluas-luasnya, dan diberi kesempatan terbuka untuk berkarier. Dengan kebanggaan tersebut, diharapkan ASN juga harus mampu menyeimbangkan harapan dan ekspektasi organisasi terhadap dirinya, dengan terus meningkatkan kinerja secara terus menerus, selalu belajar untuk meningkatkan kapasitas, dan menyesuaikan perilakunya dengan *core values* BerAKHLAK.

Penciptaan tagar Bangsa Melayani Bangsa tersebut, dengan dasar nilai-nilai ASN yang BerAKHLAK sesungguhnya ditujukan untuk:

1. Memberikan penguatan budaya kerja yang mendorong pembentukan karakter ASN yang profesional di mana pun ASN ditugaskan.

2. Memudahkan proses adaptasi bagi ASN Ketika yang bersangkutan berpindah ke instansi pemerintah lain (*talent mobility*).
3. Menjadi unsur untuk memperkuat peran ASN sebagai perekat pemersatu bangsa.
4. Budaya kerja yang kuat akan mendorong kinerja organisasi dalam jangka panjang.

## 2.6 Latihan

Pada latihan ini Anda diminta untuk menuliskan maksud, tujuan dan fungsi dari perumusan nilai-nilai dasar seorang ASN yaitu BerAKHLAK.

## 2.7 Rangkuman

Penyelenggara pemerintah seluruh negara di dunia saat ini menghadapi tantangan lingkungan yang terus berubah dan sulit diprediksi. Tantangan ini adalah VUCA (*volatility, uncertainty, complexity dan ambiguity*). Untuk menghadapinya, ASN sebagai penyelenggara negara harus dilengkapi dengan sekumpulan nilai dasar yang bisa menjadi panduan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Nilai-nilai dasar itu adalah BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaborasi. Nilai BerAKHLAK ini kemudian dibingkai dalam suatu semangat bagi ASN untuk senantiasa Bangga Melayani Bangsa.

## 2.8 Evaluasi

1. Sebutkan 3 (tiga) peraturan yang terkait dengan nilai-nilai dasar BerAKHLAK!
2. Sebutkan rumusan dari BerAKHLAK!
3. Jelaskan apa employer branding ASN dan tujuan dari penggunaan employer branding tersebut!

## BAB III

### NILAI 1: BERORIENTASI PELAYANAN

#### 3.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) mengamanatkan bahwa tujuan didirikan Negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif, sebagaimana tercantum dalam Penjelasan atas Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Presiden Joko Widodo dalam pidatonya pada acara *launching Core Values dan employer Branding ASN* tanggal 27 Juli 2021 menyatakan, “Setiap ASN harus mempunyai orientasi yang sama, yaitu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Jiwa melayani serta membantu masyarakat wajib tertanam kuat dalam diri setiap ASN”. Dari kutipan pidato presiden di atas, satu kata yang harus digaris bawahi ialah pelayanan.

Pelayanan publik yang prima dan memenuhi harapan masyarakat merupakan muara dari Reformasi Birokrasi, sebagaimana tertulis dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, yang menyatakan bahwa visi Reformasi Birokrasi adalah pemerintahan berkelas dunia yang ditandai dengan pelayanan publik yang berkualitas.

Pelayanan menurut Menurut Kotler adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan Sinambela mengemukakan bahwa pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau

kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan berkaitan dengan kepuasan batin dari penerima pelayanan.

UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan pelayanan publik sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Terkait Kementerian PUPR, ruang lingkup pelayanan publik sesuai UU No. 25 Tahun 2009 meliputi pelayanan barang publik, pelayanan jasa publik serta pelayanan administratif. Pelayanan barang publik misalnya pembangunan/penyediaan infrastruktur (seperti jalan, irigasi, rusun, dll.). Pelayanan jasa publik misalnya pelaksanaan pendidikan (melalui Politeknik PUPR). Sedangkan pelayanan administratif misalnya pembuatan KTP.

Dari definisi-definisi di atas, pelayanan dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat. Sehingga, **Berorientasi Pelayanan** diartikan sebagai komitmen untuk memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.

Budaya pelayanan prima oleh ASN akan sangat menentukan kualitas pemberian layanan kepada masyarakat, dimana budaya pelayanan yang baik tentu akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dengan mekanisme sebagai berikut:

1. Budaya pelayanan akan berjalan dengan baik apabila terbangun kerja tim di dalam internal organisasi. Melalui kerja sama yang baik, pekerjaan dalam memberikan pelayanan dapat diselesaikan dengan hasil terbaik bagi pengguna layanan.
2. Budaya berorientasi pada pelayanan prima harus menjadi dasar ASN dalam penyediaan pelayanan. Pelayanan Prima adalah memberikan pelayanan sesuai atau melebihi harapan pengguna layanan. Berdasarkan pengertian tersebut, dalam memberikan pelayanan prima terdapat beberapa tingkatan yaitu: (1) memenuhi kebutuhan dasar pengguna, (2) memenuhi harapan pengguna, dan (3) melebihi harapan pengguna, mengerjakan apa yang lebih dari yang diharapkan.

3. Pemberian pelayanan yang prima akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Apabila pelayanan yang diberikan prima (baik), maka organisasi akan menjadi semakin maju. Implikasi kemajuan organisasi akan berdampak antara lain: (1) semakin besar pajak yang dibayarkan pada negara, (2) semakin bagus kesejahteraan bagi pegawai, dan (3) semakin besar fasilitas yang diberikan pada pegawai.

Berorientasi Pelayanan merupakan nilai pertama dari nilai-nilai dasar seorang Aparatur Sipil Negara (ASN). Nilai dasar ini mempunyai **panduan perilaku** sebagai berikut:

1. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
2. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
3. Melakukan perbaikan tiada henti.

Panduan perilaku Berorientasi Pelayanan ini sejatinya telah sesuai dengan tugas dan fungsi ASN berdasarkan undang-undang. Fungsi ASN adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Guna menjalankan fungsi tersebut, pegawai ASN bertugas untuk:

1. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
3. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Tugas dan fungsi yang melekat pada ASN tersebut membutuhkan peningkatan peran pegawai ASN khususnya dalam peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik melalui perbaikan birokrasi di Indonesia. Pasal 34 UU Pelayanan Publik juga secara jelas mengatur mengenai bagaimana perilaku pelaksana pelayanan publik, termasuk ASN, dalam menyelenggarakan pelayanan publik, yaitu:

1. adil dan tidak diskriminatif.
2. cermat.
3. santun dan ramah.

4. tegas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut.
5. profesional.
6. tidak mempersulit.
7. patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar.
8. menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara.
9. tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
10. terbuka dan mengambil langkah yang tepat untuk menghindari benturan kepentingan.
11. tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan publik.
12. tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat.
13. tidak menyalahgunakan informasi, jabatan, dan/atau kewenangan yang dimiliki.
14. sesuai dengan kepantasan.
15. tidak menyimpang dari prosedur.

Selain mengetahui perilaku pelaksana pelayanan publik, ada juga beberapa hal fundamental yang harus dipahami oleh ASN dalam pelayanan publik, meliputi:

1. Pelayanan publik merupakan hak warga negara sebagai amanat konstitusi. Dengan demikian menjadi kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya baik dilakukan sendiri (oleh birokrasi pemerintah) maupun bekerja sama dengan sektor swasta.
2. Pelayanan publik diselenggarakan dengan pajak yang dibayar oleh warga negara. Artinya, para birokrat penyelenggara pelayanan publik harus paham bahwa semua fasilitas yang mereka nikmati (gedung, peralatan, gaji, protokoler, dsb.) dibayar dengan pajak yang dibayarkan oleh warga negara. Oleh karena itu, ASN harus paham bahwa warga negara adalah *agent* (tuan) dan ASN adalah *client* (pelayan). Konsekuensinya, ASN harus mengikuti kehendak masyarakat pengguna layanan, bukan sebaliknya masyarakat yang harus mengikuti keinginan ASN.

3. Pelayanan publik diselenggarakan dengan tujuan untuk mencapai hal-hal yang strategis bagi kemajuan bangsa di masa yang akan datang. Karena sifatnya yang demikian, ASN harus paham bahwa kegagalan dalam berkontribusi untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas akan berakibat pada kegagalan kita sebagai bangsa dalam mewujudkan cita-cita bersama.
4. Pelayanan publik memiliki fungsi tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar warga negara sebagai manusia, akan tetapi juga berfungsi untuk memberikan perlindungan bagi warga negara (proteksi). Contohnya, masyarakat yang menjadi korban main hakim sendiri ketika polisi tidak hadir. Atau TKI yang menjadi korban pemerasan ketika menginjakkan kaki di bandara tanah airnya sendiri karena pemerintah gagal memberikan pelayanan untuk melindungi mereka.

Dengan memahami 4 (empat) hal pokok tersebut, maka diharapkan ASN dapat memposisikan diri secara tepat ketika menghadapi dan memberikan pelayanan kepada warga negara yang membutuhkan pelayanan publik.

Setelah memahami pentingnya perilaku pelayanan dan hal-hal fundamental terkait pelayanan, ASN harus memahami juga prinsip-prinsip pelayanan publik yang terdiri atas:

1. Partisipatif.  
Pemerintah perlu melibatkan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya.
2. Transparan.  
Penyelenggara pelayanan publik harus menyediakan akses bagi warga negara untuk mengetahui segala hal yang terkait dengan pelayanan publik yang diselenggarakan tersebut, seperti persyaratan, prosedur, biaya, dan sejenisnya. Masyarakat juga harus diberi akses yang sebesar-besarnya untuk mempertanyakan dan menyampaikan pengaduan.
3. Responsif.  
Pemerintah wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang

mereka butuhkan, akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan biaya penyelenggaraan pelayanan.

4. Tidak diskriminatif.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah tidak boleh dibedakan antara satu warga negara dengan warga negara yang lain.

5. Mudah dan Murah.

Mudah artinya berbagai persyaratan yang dibutuhkan tersebut masuk akal dan mudah untuk dipenuhi. Murah dalam arti biaya yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut terjangkau oleh seluruh warga negara.

6. Efektif dan Efisien.

Penyelenggaraan pelayanan publik harus mampu mewujudkan tujuan-tujuan yang hendak dicapainya dan dilakukan dengan prosedur yang sederhana, tenaga kerja yang sedikit, dan biaya yang murah.

7. Aksesibel.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah harus dapat dijangkau oleh warga negara yang membutuhkan dalam arti fisik (dekat, terjangkau dengan kendaraan publik, mudah dilihat, gampang ditemukan, dll.), serta dapat dijangkau dalam arti non-fisik yang terkait dengan biaya dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan tersebut.

8. Akuntabel.

Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan dengan menggunakan fasilitas dan sumber daya manusia yang dibiayai oleh warga negara melalui pajak yang mereka bayar. Oleh karena itu, semua bentuk penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat.

9. Berkeadilan.

Salah satu tujuan yang penting adalah melindungi warga negara dari praktik buruk yang dilakukan oleh warga negara yang lain, dimana penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dijadikan sebagai alat melindungi kelompok rentan dan mampu

menghadirkan rasa keadilan bagi kelompok lemah ketika berhadapan dengan kelompok yang kuat

Berorientasi Pelayanan sebagai nilai dan menjadi dasar pembentukan budaya pelayanan tentu tidak akan dengan mudah dapat dilaksanakan tanpa dilandasi oleh perubahan pola pikir ASN, didukung dengan semangat penyederhanaan birokrasi yang bermakna penyederhanaan sistem, penyederhanaan proses bisnis dan juga transformasi menuju pelayanan berbasis digital. Sikap pelayanan bagi ASN berarti pengabdian yang tulus terhadap bidang kerja, dan yang paling utama adalah kebanggaan atas pekerjaan. Oleh karena itu, budaya pelayanan dalam birokrasi pemerintahan akan sangat ditentukan oleh sikap pelayanan yang ditunjukkan oleh para ASN.

Dalam memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, seorang pelayan publik wajib mendengar dan memenuhi tuntutan kebutuhan warga negaranya. Tidak hanya terkait dengan bentuk dan jenis pelayanan publik yang mereka butuhkan, akan tetapi juga terkait dengan mekanisme penyelenggaraan layanan, jam pelayanan, prosedur, dan biaya penyelenggaraan pelayanan. Disini, ASN harus menjadi pendengar yang baik atas keluhan ataupun harapan masyarakat terhadap layanan yang ingin mereka dapatkan.

Disamping berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ASN dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan dengan ramah, yang ditandai senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapi. Selain ramah, ASN juga harus cekatan yang ditandai dengan cepat dan tepat waktu, solutif yang ditandai dengan mampu memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk memilih layanan yang tersedia, serta dapat diandalkan yang ditandai dengan mampu menyelesaikan tugas yang diterima atau pelayanan yang diberikan.

Setelah memenuhi kebutuhan masyarakat dan menerapkan sikap pelayanan yang baik, yang harus dilakukan seorang ASN adalah perbaikan secara berkelanjutan melalui berbagai cara, seperti pendidikan, pelatihan, pengembangan ide kreatif, kolaborasi, monitoring, dan evaluasi, serta *benchmarking*. Alangkah baiknya apabila seluruh ASN dapat menampilkan

kinerja yang merujuk pada nilai dasar orientasi mutu dalam memberikan layanan kepada publik.

Ke depan, diharapkan nilai berorientasi pelayanan tersebut dapat menjadi paradigma ASN dalam melaksanakan tugas fungsi jabatannya termasuk dalam tugas pelayanan, agar mendasari bagaimana ASN bersikap dan berperilaku, yang secara langsung akan berdampak pada tujuan unit kerja pada khususnya, dan cita-cita organisasi pada umumnya yakni menghasilkan birokrasi yang profesional berkelas dunia.

### **3.2 Perwujudan Perilaku**

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang berorientasi pelayanan dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Menyusun rencana dan program mengacu Visium PUPR 2030 secara berkesinambungan.
2. Menghindari penyusunan program dan kegiatan fiktif.
3. Menerapkan kewenangan dalam pelaksanaan tugas dan penggunaan anggaran.
4. Menghindari perbuatan yang menguntungkan pihak tertentu dalam pelaksanaan kegiatan.
5. Merancang infrastruktur sesuai dengan standar pelayanan minimal guna memberikan manfaat kepada masyarakat luas.
6. Mengutamakan kualitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.
7. Melaksanakan pekerjaan secara tuntas dan sungguh-sungguh.
8. Bekerja optimal untuk memberikan nilai dan manfaat bagi masyarakat.
9. Melaksanakan tugas kedinasan sesuai dengan hak dan kewajibannya.
10. Mengedepankan komunikasi secara persuasif dengan menyelesaikan permasalahan secara musyawarah.
11. Menempatkan diri sebagai pelayan masyarakat dengan melepaskan atribut jabatan saat melayani masyarakat.

12. Membangun untuk kepentingan masyarakat dan memberdayakan masyarakat dalam proses pembangunannya.
13. Menyampaikan informasi dan rekomendasi terbaik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.
14. Menolak pemberian/imbalan dalam setiap pelayanan yang tidak sesuai ketentuan.
15. *Menerapkan 3S (Senyum Sapa Salam).*
16. *Melaksanakan pembangunan yang mengedepankan nilai-nilai keselamatan, keamanan, kesehatan dan keberlanjutan.*
17. *Berpakaian rapi dan sopan.*
18. *Menerima kritikan dan saran terhadap penyelenggaraan kegiatan.*
19. *Melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan terhadap kinerja pelayanan (continuous improvement).*

### 3.3 Latihan

Setelah membaca dan memahami materi berorientasi pelayanan di atas, sebutkan tentang pelayanan publik yang diberikan/disediakan oleh unit organisasi Anda! Menurut Anda, apakah pelayanan yang diberikan sudah berjalan dengan baik? Ataukah masih diperlukan peningkatan kualitas pelayanannya?

### 3.4 Rangkuman

Pelayanan publik yang prima sudah tidak bisa ditawar lagi ketika lembaga pemerintah ingin meningkatkan kepercayaan publik, karena dapat menimbulkan kepuasan bagi pihak-pihak yang dilayani. Berorientasi Pelayanan merupakan salah satu nilai yang terdapat dalam *Core Values* ASN BerAKHLAK yang dimaknai bahwa setiap ASN harus berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. ASN sebagai pelayan publik terlihat dengan perilaku melayani dengan senyum, menyapa dan memberi salam, serta berpenampilan rapih; melayani dengan cepat dan tepat waktu; melayani dengan memberikan kemudahan bagi Anda untuk memilih layanan yang tersedia; serta melayani dengan dengan kemampuan, keinginan dan tekad memberikan pelayanan yang prima.

### 3.5 Evaluasi

1. Jelaskan mengapa perilaku ASN harus berorientasi kepada pelayanan!
2. Sebutkan prinsip-prinsip dasar pelayanan publik!
3. Bagaimana sikap seorang ASN sebagai pelayan publik?

## BAB IV

### NILAI 2: AKUNTABEL

#### 4.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami atau bahkan dilaksanakan. Menurut KBBI, akuntabilitas diartikan sebagai “perihal bertanggung jawab; keadaan dapat dimintai pertanggungjawaban”. Sedangkan akuntabel diartikan sebagai “dapat dipertanggungjawabkan”. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab yang berangkat dari moral individu, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab kepada seseorang/organisasi yang memberikan amanat.

Dari pemahaman nilai dasar ASN pada SE MenPANRB No. 20 Tahun 2021, dan deskripsi di atas, **Akuntabel** dijelaskan sebagai bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Dalam konteks ASN, akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan segala tindak dan tanduknya sebagai pelayan publik kepada atasan, organisasi pembina, dan lebih luasnya kepada publik.

Akuntabilitas memiliki beberapa aspek penerapan sebagai berikut:

1. Akuntabilitas adalah sebuah hubungan (*accountability is a relationship*)

Hubungan yang dimaksud adalah hubungan dua pihak antara individu/kelompok/institusi dengan negara dan masyarakat. Pemberi kewenangan bertanggung jawab memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dilain sisi, individu/kelompok/institusi bertanggung jawab untuk memenuhi semua kewajibannya. Oleh sebab itu, dalam akuntabilitas, hubungan yang terjadi adalah hubungan yang bertanggung jawab antara kedua belah pihak.

2. Akuntabilitas berorientasi pada hasil (*accountability is results-oriented*)  
Hasil yang diharapkan dari akuntabilitas adalah perilaku aparat pemerintah yang bertanggung jawab, adil dan inovatif. Dalam konteks ini, setiap individu/kelompok/institusi dituntut untuk bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta selalu bertindak dan berupaya untuk memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.
3. Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan (*accountability require reporting*)  
Laporan kinerja adalah perwujudan dari akuntabilitas. Dengan memberikan laporan kinerja berarti mampu menjelaskan terhadap tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh individu/kelompok/institusi, serta mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan.
4. Akuntabilitas memerlukan konsekuensi (*accountability is meaningless without consequences*)  
Akuntabilitas menunjukkan tanggungjawab, dan seiring tanggungjawab, datang pula konsekuensi. Konsekuensi dapat berupa penghargaan atau sanksi.
5. Akuntabilitas meningkatkan kinerja (*accountability improves performance*)  
Tujuan utama dari akuntabilitas adalah untuk memperbaiki kinerja ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam pendekatan akuntabilitas yang bersifat proaktif (*proactive accountability*), akuntabilitas dimaknai sebagai sebuah hubungan dan proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal, penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja. Dalam hal ini proses setiap individu/kelompok/institusi akan diminta pertanggung jawaban secara aktif yang terlibat dalam proses evaluasi dan berfokus peningkatan kinerja.

Akuntabilitas memiliki 5 tingkatan yang berbeda sebagai berikut:

1. Akuntabilitas Personal  
Akuntabilitas personal mengacu pada nilai-nilai yang ada pada diri seseorang seperti kejujuran, integritas, moral dan etika. Pertanyaan yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah seseorang memiliki akuntabilitas personal antara lain “Apa

yang dapat saya lakukan untuk memperbaiki situasi dan membuat perbedaan?”. Pribadi yang akuntabel adalah yang menjadikan dirinya sebagai bagian dari solusi dan bukan masalah.

## 2. Akuntabilitas Individu

Akuntabilitas individu mengacu pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya, yaitu antara ASN dengan instansinya sebagai pemberi kewenangan. Pemberi kewenangan bertanggungjawab untuk memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan sumber daya serta menghilangkan hambatan kinerja, sedangkan ASN sebagai aparatur negara bertanggung jawab untuk memenuhi tanggung jawabnya. Pertanyaan yang digunakan untuk melihat tingkat akuntabilitas individu seorang ASN adalah apakah individu mampu untuk mengatakan “Ini adalah tindakan yang telah saya lakukan, dan ini adalah apa yang akan saya lakukan untuk membuatnya menjadi lebih baik”.



*Gambar 4. 1 Tingkat Akuntabilitas*

3. Akuntabilitas Kelompok

Kinerja sebuah institusi biasanya dilakukan atas kerjasama kelompok. Dalam hal ini tidak ada istilah “Saya”, tetapi yang ada adalah “Kami”. Dalam kaitannya dengan akuntabilitas kelompok, maka pembagian kewenangan dan semangat kerjasama yang tinggi antar berbagai kelompok yang ada dalam sebuah institusi memainkan peranan yang penting dalam tercapainya kinerja organisasi yang diharapkan.

4. Akuntabilitas Organisasi

Akuntabilitas organisasi mengacu pada hasil pelaporan kinerja yang telah dicapai, baik pelaporan yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi/institusi maupun kinerja organisasi kepada stakeholders lainnya.

5. Akuntabilitas Stakeholder

Stakeholder yang dimaksud adalah masyarakat umum, pengguna layanan, dan pembayar pajak yang memberikan masukan, saran, dan kritik terhadap kinerjanya. Jadi akuntabilitas stakeholder adalah tanggungjawab organisasi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan dan kinerja yang adil, responsif dan bermartabat.

Setelah mengetahui aspek pelaksanaan dan tingkatan akuntabilitas, selanjutnya ada 9 (sembilan) hal yang harus diperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja organisasi yang akuntabel sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Lingkungan yang akuntabel tercipta dari atas ke bawah dimana pimpinan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lingkungannya. Promosi lingkungan yang akuntabel oleh pimpinan dapat dilakukan dengan memberikan contoh pada orang lain (*lead by example*), serta komitmen yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sehingga memberikan efek positif bagi pihak lain untuk berkomitmen pula.

2. Transparansi

Tujuan transparansi adalah mendorong komunikasi yang lebih baik dan kerjasama antara kelompok internal dan eksternal, memberikan perlindungan terhadap

pengaruh yang tidak seharusnya, termasuk korupsi, meningkatkan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan kepercayaan dan keyakinan kepada pimpinan secara keseluruhan.

3. Integritas

Dengan adanya integritas, maka menjadi suatu kewajiban untuk menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, undang-undang, kontrak, kebijakan, serta peraturan lainnya. Organisasi yang berintegritas akan dapat menumbuhkan kepercayaan dan keyakinan publik dan/atau stakeholders kepadanya.

4. Tanggung jawab (responsibilitas)

Responsibilitas institusi dan responsibilitas perseorangan memberikan kewajiban bagi setiap individu dan organisasi, bahwa ada suatu konsekuensi pada setiap tindakan yang dilakukan dan juga keputusan yang dibuat.

5. Keadilan

Keadilan adalah landasan utama dari akuntabilitas. Keadilan harus dipelihara dan dipromosikan oleh pimpinan pada lingkungan organisasinya. Oleh sebab itu, ketidakadilan harus dihindari karena dapat menghancurkan kepercayaan dan kredibilitas organisasi yang mengakibatkan kinerja menjadi tidak optimal.

6. Kepercayaan

Rasa keadilan akan membawa pada sebuah kepercayaan. Kepercayaan ini yang akan melahirkan akuntabilitas. Dengan kata lain, lingkungan akuntabilitas tidak akan lahir dari hal-hal yang tidak dapat dipercaya.

7. Keseimbangan

Untuk mencapai akuntabilitas dalam lingkungan kerja, maka diperlukan adanya keseimbangan antara akuntabilitas dan kewenangan, serta harapan dan kapasitas.

8. Kejelasan

Kejelasan juga merupakan salah satu elemen untuk menciptakan dan mempertahankan akuntabilitas. Agar individu atau kelompok dapat melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya, mereka harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang menjadi tujuan dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian,

fokus utama “kejelasan” adalah mengetahui kewenangan, peran dan tanggungjawab, misi organisasi, kinerja yang diharapkan organisasi, dan sistem pelaporan kinerja.

#### 9. Konsistensi

Konsistensi menjamin stabilitas. Penerapan yang tidak konsisten dari sebuah kebijakan, prosedur, dan sumber daya akan berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang tidak akuntabel, sebagai akibat melemahnya komitmen dan kredibilitas anggota organisasi.

Organisasi yang akuntabel dijalankan oleh ASN yang memiliki akuntabilitas dengan **panduan perilaku** sebagai berikut:

1. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
2. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
3. Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

Apabila organisasi telah mencoba menjadi akuntabel, maka ada 5 (lima) langkah yang dapat dilakukan oleh para pegawai untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi, yaitu:

#### 1. Memimpin dengan teladan (*lead by example*)

Cara termudah untuk meningkatkan akuntabilitas di tempat kerja adalah dengan membuat pimpinan menjadi teladan. Jika pemimpin menyelesaikan tugasnya pada tanggal yang telah ditentukan, tiba tepat waktu dan siap untuk rapat, mengambil tanggung jawab untuk mendukung timnya, serta kualitas individu yang baik lainnya, maka ia akan menjadi contoh akuntabilitas yang bagus.

#### 2. Memberikan umpan balik (*give solid, clear feedback*)

Memberikan umpan balik kepada pegawainya merupakan salah satu hal terpenting yang dapat dilakukan seorang pimpinan. Umpan balik berupa kritik dan dorongan membangun sangat penting untuk diberikan dengan menggunakan kata-kata yang jelas dan ringkas. Jika pegawai memiliki gambaran yang jelas tentang arah yang

dituju, dengan *feedback* yang konsisten, maka kritik membangun akan dianggap sangat membantu. Penting juga untuk tidak menunggu terlalu lama dalam memberikan umpan balik. Jika ada pegawai keluar jalur, atau tidak berkinerja sesuai standar yang diharapkan, lebih baik selesaikan masalah ini sejak awal.

3. Saling bertanggung jawab (*hold each other accountable*)

Sebagai pemimpin, cara yang baik untuk meningkatkan akuntabilitas di tempat kerja adalah dengan menugaskan setiap orang pekerjaan yang harus diselesaikan (distribusi tanggung jawab). Melakukan ini di rapat tim akan membuat semua orang tahu siapa yang bertanggung jawab untuk pekerjaan apa. Menyatakan tujuan dan memberikan *feedback* secara regular dan konsisten akan membantu setiap pegawai bertanggung jawab, serta berkontribusi pada pencapaian organisasi.

4. Melakukan dialog personal (*have the talks with team members*)

Selain memberikan *feedback* secara teratur kepada para pegawai, seorang pemimpin perlu meminta klarifikasi atau pertanggungjawaban pegawai ketika mereka melakukan kesalahan. Tujuan dialog ini diantaranya ialah untuk berfokus memecahkan masalah itu sendiri, dan bukan sekedar menyalahkan orangnya. Seorang Pemimpin mencoba memahami mengapa terjadi seperti itu, mengajukan pertanyaan dan mendapatkan perspektif atau sudut pandang yang berbeda-beda. Disamping itu, pada sebuah organisasi, mungkin saja terjadi seseorang melakukan suatu kesalahan, namun tidak mengetahui bahwa itu berdampak negatif pada tim. Mungkin saja orang tidak menyadari bagaimana tindakan atau perilaku mereka berdampak pada orang lain. Mendekati pegawai secara personal dan menjelaskan hal ini kepada mereka adalah cara yang baik untuk meningkatkan akuntabilitas pribadi mereka di tempat kerja.

5. Menetapkan target yang jelas dan dapat diterima (*set clear, achievable goals*)

Jika semua pegawai tahu apa target organisasi secara keseluruhan, termasuk peran mereka dalam mencapainya, maka akan lebih mudah untuk meminta pertanggungjawaban mereka. Hal ini, ditindaklanjuti dengan pengecekan dan

perbaikan berkelanjutan secara konsisten, maka akan menghasilkan lebih banyak kesuksesan bagi individu dan akhirnya tim kerja.

Disamping akuntabilitas, terdapat pula perilaku lain yang sering disamakan atau dikaitkan dengan akuntabilitas. Perilaku tersebut antara lain:

1. Integritas

Akuntabilitas dan Integritas adalah dua nilai yang diakui oleh banyak pihak menjadi landasan dasar dari pelaksanaan administrasi sebuah negara. Kedua prinsip tersebut harus dipegang teguh oleh semua unsur pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat, mengingat sistem yang memiliki integritas yang baik akan mendorong terciptanya akuntabilitas, integritas itu sendiri, dan transparansi.

2. Anti korupsi

Pada konteks Aparat Sipil Negara, ditengarai ada peran sistem dalam pembentukan perilaku seseorang ASN. Dalam sistem yang korup, setiap individu dipaksa mengikuti sistem tersebut. Sebaliknya, sistem yang akuntabel dan ASN yang berintegritas, akan mencegah dan meminimalisir upaya terjadinya korupsi.

3. Tidak konflik kepentingan

Konflik kepentingan secara umum adalah suatu situasi dimana seorang ASN memiliki kepentingan pribadi dan berusaha mempengaruhi tujuan dan pelaksanaan dari tugas-tugas di organisasinya. Bentuk konfliknya berupa penggunaan sumber daya organisasi (uang, peralatan, SDM pegawai), dan/atau penggunaan posisi atau wewenang untuk membantu diri sendiri dan/atau orang lain.

4. Pengelolaan gratifikasi

Gratifikasi merupakan salah satu bentuk tindak pidana korupsi. Dalam konteks nilai barang dan uang, ataupun konteks pegawai/pejabat negara, gratifikasi bisa dikategorikan sebagai gratifikasi netral dan ilegal, sehingga harus memutuskan, dilaporkan atau tidak dilaporkan. Sebagai aturan, gratifikasi mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi.

5. Keterbukaan informasi publik

Keterbukaan informasi telah dijadikan standar normatif untuk mengukur kinerja sebuah pemerintahan. Dalam sistem demokrasi, pemerintah harus senantiasa terbuka kepada rakyatnya sebagai bentuk transparansi. Acuan peraturannya adalah Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang bertujuan diantaranya mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik, serta mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan.

6. Tidak menyalahgunakan wewenang

Penyalahgunaan wewenang akan berdampak pada praktek kecurangan (*fraud*). Tiga tindakan *fraud* yang utama meliputi kecurangan tindak pidana korupsi, kecurangan penggelapan aset, dan kecurangan dalam laporan keuangan. Keberhasilan pembangunan etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurangan dapat mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja.

## 4.2 Perwujudan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang akuntabel dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Menyusun rencana kegiatan dan kebutuhan anggaran yang jelas, spesifik, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan.
2. Mengkaji efisiensi dan efektivitas usulan perencanaan termasuk di dalamnya aspek pembiayaan.
3. Menjaga kredibilitas dalam proses maupun pelaksanaan setiap tahap penyelenggaraan kegiatan.
4. Berani menanggung risiko atas segala keputusan yang telah diambil.
5. Berani mengungkapkan permasalahan yang ditemukan dilapangan.
6. Melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
7. Taat dan patuh terhadap prosedur dalam setiap menjalankan pekerjaan.

8. Berpedoman pada peraturan dalam setiap pengambilan keputusan.
9. Melakukan pekerjaan dalam rangka memperoleh nilai dunia dan akhirat.
10. Menghindari pemborosan penggunaan sumber daya.
11. Cermat dalam bekerja.
12. Menghindari manipulasi dalam pelaksanaan setiap pekerjaan.
13. Tidak bersekongkol di mana pun untuk tujuan pribadi.
14. Meluruskan niat menerima amanah didasarkan pada niat yang baik dan dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.
15. Memastikan kualitas pelaksanaan pekerjaan infrastruktur.
16. *Melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.*
17. *Menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kecuali penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.*
18. *Mengutamakan transparansi dalam proses pelaksanaan pekerjaan.*
19. *Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik.*
20. *Tidak menggunakan waktu bekerja untuk kepentingan pribadi.*
21. *Menghadiri kegiatan dengan tepat waktu.*

### 4.3 Latihan

Berdasarkan materi yang telah disampaikan, apakah pengertian akuntabel menurut Anda? Bagaimana perilaku seorang ASN yang akuntabel? Apakah Anda termasuk orang yang akuntabel berdasarkan penjelasan akuntabel yang Anda sampaikan sebelumnya?

### 4.4 Rangkuman

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau organisasi untuk memenuhi tanggung jawab dari amanah yang dipercayakan kepadanya. Akuntabilitas adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggungjawaban laporan kegiatan kepada atasannya. Nilai akuntabilitas ini penting bagi ASN untuk membentuk sikap dan perilaku

yang bertanggung jawab atas kepercayaan yang telah diberikan. Tiga fungsi akuntabilitas bagi organisasi pemerintah ialah untuk menyediakan kontrol demokratis, untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan, serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

#### 4.5 Evaluasi

1. Jelaskan aspek-aspek penerapan akuntabilitas!
2. Apa saja hal yang harus diperhatikan untuk menciptakan lingkungan kerja organisasi yang akuntabel?
3. Jelaskan dan berikan contoh apa yang dimaksud dengan konflik kepentingan!
4. Berikut adalah sebuah contoh kasus. Jelaskan nilai akuntabilitas yang ada di dalamnya!

“Penghulu dari Cimahi Tengah itu menyadari bahwa dalam tugasnya, terdapat unsur hubungan tanggung jawab antara dirinya dengan Lembaga yang diwakilkan oleh Atasannya ketika memberikan Surat Tugas, dan hubungan antara dirinya dengan pengguna layanan, pasangan yang akan menikah. Apabila dalam konteks moral, Pak Budi Ali Hidayat terikat relasi baik-buruk dan benar-salah, namun, dalam konteks Akuntabilitas, Pak Budi terikat tanggung jawab menyelesaikan tugas menikahkan pasangan yang menggunakan layanannya. Apa yang dilakukan dengan melaporkan gratifikasi kepada Komisi Pemberantasan Korupsi setelah Ia terpaksa menerima ‘amplop’ dari Keluarga mempelai, adalah sebuah integritas dalam memegang prinsip aturan dan kode perilaku yang berlaku.”

Sumber tautan:

<https://nasional.kompas.com/read/2020/12/09/06202471/cerita-penghulu-yang-88-kali-laporkan-gratifikasi-amplop-ke-kpk?page=all>

## BAB V

### NILAI 3: KOMPETEN

#### 5.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu prioritas pada pembangunan nasional jangka menengah tahun 2020-2024 yang berfokus pada penguatan kualitas SDM. Untuk pengembangan SDM aparatur pemerintah, pembangunan diarahkan untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Wujud birokrasi berkelas dunia tersebut dicirikan dengan apa yang disebut sebagai SMART ASN, yaitu ASN yang memiliki kemampuan dan karakter meliputi integritas, profesional, *hospitality*, *networking*, *entrepreneurship*, berwawasan global, serta penguasaan teknologi informasi dan bahasa asing.

Penguatan kualitas ASN tersebut sejalan dengan kondisi lingkungan strategis (VUCA – *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) yang senantiasa berubah secara dinamis. Keadaan ini merubah lingkungan pekerjaan dan menuntut para ASN untuk meninggalkan pendekatan dan *mindset* yang bersifat rigid berupa peraturan atau *rule-based*, serta cenderung terpola pada kerutinan dan tidak adaptif dengan perkembangan zamannya. Pada sisi lain, implikasi VUCA di atas menuntut juga adanya penyesuaian proses bisnis, karakter dan tuntutan keahlian baru (*skills*).

Kondisi di atas secara implisit memerlukan adanya penguatan kompetensi secara lebih luas, yang memungkinkan setiap pegawai dapat memutakhirkan kompetensi, baik secara individu maupun secara kolektif organisasi. Dalam konteks ini, akuisisi sejumlah kompetensi dalam standar kompetensi ASN diperlukan, yang memungkinkan tumbuhnya perilaku dan kompetensi ASN yang adaptif terhadap dinamika lingkungannya. Menserasikan standar kompetensi jabatan dan model pengembangan, dengan pendekatan pengembangan yang lebih variatif dan individual (seperti dari klasikal kepada non klasikal), sesuai kebutuhan kesenjangan kompetensi masing-masing pegawai, selayaknya lebih diintensifkan.

Gambaran di atas sesungguhnya menjelaskan bahwa seorang ASN ke depan haruslah berkompeten, guna menghadapi kondisi lingkungan strategis yang cenderung bergerak dinamis. Kompeten menurut KBBI diartikan sebagai cakap (mengetahui); berkuasa (memutuskan, menentukan) sesuatu; berwenang. Sedangkan kompetensi dijelaskan sebagai kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu). Cambridge Dictionary mendeskripsikan kompeten sebagai “*able to do something well*”; “*having the skills or knowledge to do something well enough to meet a basic standard*”.

Kata-kata kunci dari definisi di atas adalah cakap (memiliki kemampuan) dan berwenang (memutuskan sesuai kapabilitasnya). Sehingga kata **Kompeten** pada nilai dasar BerAKHLAK diartikan sebagai terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. ASN sebagai profesi berlandaskan pada beberapa prinsip. Salah satunya adalah kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Kompetensi merupakan perpaduan 3 (tiga) aspek penting, yaitu:

1. Keterampilan (*skill*)

*Skill*, adalah kemampuan melakukan pekerjaan yang terdiri atas *hard skill* (seperti menjalankan program komputer dan mengelas besi jembatan), serta *soft skill* (contohnya memimpin anak buah, negosiasi, mengatur waktu, dan menganalisa keadaan).

2. Pengetahuan (*knowledge*)

*knowledge* merupakan ilmu yang dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. Sikap (*attitude*)

*attitude* adalah perilaku sebagai kunci dari penerapan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Dalam konteks ASN, kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas jabatan. Sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, kompetensi meliputi:

1. Kompetensi Teknis yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
2. Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan
3. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi setiap pemegang Jabatan, untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Disamping memiliki ketiga kompetensi di atas, ASN juga harus memiliki dan menunjukkan **perilaku** sebagai ASN yang berkompeten dengan:

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
2. Membantu orang lain belajar;
3. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

Untuk mengembangkan kompetensi seorang ASN, Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan dan dapat dilakukan secara berjenjang. Selain pelatihan teknis, para ASN juga dapat mengikuti pelatihan fungsional. Disini, pengembangan kompetensi fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Baik pelatihan teknis maupun pelatihan fungsional, keduanya dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.

Disamping PNS, pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Bedanya dengan PNS, pengembangan kompetensi PPPK dilaksanakan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi

pada Instansi pemerintah. Dalam hal terdapat keterbatasan kesempatan pengembangan kompetensi, prioritas diberikan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja PPPK yang bersangkutan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dikecualikan bagi PPPK yang melaksanakan tugas sebagai JPT Utama tertentu dan JPT Madya tertentu. Waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi PPPK dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja. Berbeda dengan PNS yang diberi kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Kebijakan ini tentu saja relevan, utamanya dalam menghadapi dinamika lingkungan global dan kemajuan teknologi informasi yang berubah dengan cepat, sehingga kemutakhiran kompetensi ASN menjadi sangatlah penting.

Akses pengembangan kompetensi secara luas dapat memanfaatkan kemudahan teknologi dalam pelaksanaannya. Akses pengembangan baik melalui e-learning dan instrumen lainnya, memungkinkan pelatihan dapat dilakukan secara efisien dan menjangkau ASN yang tersebar di seluruh pelosok tanah air. Kemudahan dan kemurahan akses pengembangan kompetensi tersebut diperlukan, sesuai dengan hak pengembangan kompetensi bagi setiap ASN. Terdapat dua pendekatan pengembangan yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, yaitu klasikal dan non klasikal. Optimalisasi hak pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pendekatan pelatihan non klasikal, diantaranya e-learning, *job enrichment* (pengayaan pekerjaan; peningkatan kualitas pekerjaan) dan *job enlargement* (perluasan pekerjaan; peningkatan kuantitas pekerjaan), termasuk *coaching* dan mentoring.

Hal penting yang harus diperhatikan adalah ASN berpotensi menjadi terbelakang secara pengetahuan dan keahlian, jika tidak belajar setiap waktu seiring dengan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Sesuaikan cara pandang (*mindset*) bahwa aktif meningkatkan kompetensi diri adalah keniscayaan, untuk merespons tantangan lingkungan yang selalu berubah. Penyesuaian paradigma selalu belajar seperti penjelasan di atas meliputi:

1. *Learn* (Belajar)

*learn* dimaksudkan bahwa sejak dini atau sejak keberadaan di dunia, kita dituntut untuk terus belajar sepanjang hayat.

2. *Unlearn* (Meninggalkan Pengetahuan/Pelajaran)

seringkali kita terjebak dan asyik dengan apa yang telah kita tahu dan kita bisa, tanpa merasa perlu mengubah atau menyesuaikan dengan keadaan baru. Jadi *unlearn* diperlukan sebagai proses menyesuaikan/meninggalkan pengetahuan dan keahlian lama dan menggantinya dengan pengetahuan dan/atau keahlian yang baru.

3. *Relearn* (Belajar Kembali)

*relearn* adalah proses membuka diri dalam persepektif baru, dengan mengakuisi pengetahuan dan/atau keahlian baru.

Ketika seorang ASN berhenti untuk belajar, dalam beberapa hal ia akan mulai “sekarat”. Tidak peduli gelar atau capaian apapun yang telah diperoleh, ASN harus menemukan cara untuk meningkatkan kompetensi dirinya. Memahami bahwa ilmu yang dimiliki belum mencukupi merupakan langkah pertama untuk meningkatkan kompetensi pribadi dan profesional. Jika seseorang percaya ia tidak memiliki ruang untuk tumbuh, maka ia tidak akan tumbuh. Sebaliknya, begitu ia melihat ada area untuk perbaikan dalam hidupnya, menumbuhkan kompetensi di area tersebut sebenarnya cukup sederhana. Terdapat beberapa cara seorang ASN dapat mengembangkan kompetensi dirinya, yaitu:

1. Belajar bahwa setiap keadaan adalah sebuah kesempatan. Pelajari cara menerima kegagalan dan kelemahan. Kenali cara menghilangkan atau mengubahnya menjadi kekuatan dan kesempatan. Bersikap positif untuk mempertimbangkan setiap keadaan sebagai kesempatan yang baik untuk berkembang.
2. Gunakan waktu secara bijak. Seimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Setiap orang hanya punya waktu 24 jam per hari. Karenanya, habiskan waktu untuk menjaga kesehatan dan mengejar kebahagiaan. Manfaatkan waktu sebisa mungkin dengan tidak melakukan hal-hal yang tidak penting: menonton

TikTok atau YouTube. Sembari duduk dalam kemacetan atau menunggu rapat dimulai, dengarkanlah pengetahuan baru di Podcast, atau membaca e-book di ponsel. Ikut hadir dalam pelatihan atau seminar. Ingatlah bahwa jenis keterampilan dan pengetahuan lain juga penting. Bahkan dalam pekerjaan, banyak tugas yang berhasil seringkali membutuhkan pendekatan multidisiplin.

3. Bergabung dengan sebuah kelompok/grup. Grup ini merupakan tempat untuk berbagi dan bertukar ide dan pengalaman dari orang-orang yang lebih sukses. Ini juga merupakan lingkungan yang baik untuk menemukan mentor yang cocok sebagai tempat belajar. Belajar dari jaringan dan kelompok diskusi ini adalah cara yang efektif untuk memperluas pengetahuan dan keahlian profesional diri. Kelilingi diri dengan orang-orang yang lebih sukses, lebih kompeten, dan lebih berkualitas, maka dijamin kompetensi diri akan berkembang lebih baik.
4. Tunjuk seorang mentor. Mentor adalah orang yang secara profesional memiliki pengalaman hidup tertentu dan bersedia membantu orang lain dalam pengembangan keterampilan, kompetensi, dan tujuan hidup tertentu. Dengan memiliki mentor, ASN akan dapat menambah koneksi jaringan, belajar dari pengalaman hidup yang nyata, serta meningkatkan keterampilan diri.
5. Manfaatkan teknologi. Perkembangan teknologi khususnya di bidang IT berjalan eksponensial. Saat ini, berbagai literatur keilmuan tersedia dalam jumlah besar dan dapat diakses secara online. Demikian juga platform e-learning. Disitu, seseorang dapat dengan mudah menemukan berbagai jenis kursus online yang sesuai dengan keinginannya. Ikuti beberapa kursus di berbagai bidang yang meningkatkan keterampilan dan keahlian profesional diri. Mendapatkan satu sertifikat profesional merupakan nilai plus yang bisa membuat diri bersaing dengan orang lain.

Selain meningkatkan kompetensi diri, ASN juga diminta untuk turut membantu orang lain belajar dan mengembangkan kompetensinya, diantaranya melalui:

1. Sosialisasi dan percakapan disaat istirahat, termasuk kegiatan *morning tea/coffee* sebagai ajang untuk *transfer knowledge*.
2. Mendorong ASN untuk terlibat dalam suatu forum terbuka (*knowledge sharing forum*).
3. Mengambil dan mengembangkan pengetahuan yang terkandung dalam dokumen seperti laporan, presentasi, artikel, dsb., dan menyampaikannya kepada mitra kerja.

## 5.2 Perwujudan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang kompeten dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Berkontribusi secara aktif dalam setiap pekerjaan.
2. Mau belajar dalam setiap tuntutan perubahan.
3. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kompetensi dan kapabilitasnya.
4. Mengembangkan kompetensi sesuai dengan jabatannya.
5. Bertanggung jawab atas pekerjaan sesuai dengan keahliannya.
6. Berpikir kritis sebelum mengambil keputusan.
7. Mematuhi prosedur yang telah ditetapkan.
8. Membagikan ilmu sesuai dengan kemampuan.
9. Melaksanakan penugasan yang dibebankan.
10. Bekerja dengan *value* dan menjunjung jati diri insan PUPR.
11. Berkarakter kuat dengan sifat berani, tangguh, dan disiplin dalam membuat keputusan, diikuti dengan kewenangan dan tanggung jawab.
12. Memahami *technical procedure* yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya.
13. *Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi.*
14. *Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian.*
15. *Melakukan coaching, mentoring, dan konseling kepada tim kerja.*
16. *Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.*

### 5.3 Latihan

Berdasarkan materi yang telah disampaikan, apakah Anda memiliki kompetensi sesuai dengan bidang kerja yang Anda geluti/lakukan? Apakah ada kompetensi-kompetensi baru yang ingin Anda pelajari? Jelaskan, apakah kompetensi yang baru tersebut dapat mendukung dan meningkatkan kinerja Anda dan kinerja organisasi?

### 5.4 Rangkuman

Pengembangan SDM di Indonesia telah menjadi prioritas pemerintah pada periode 2020 – 2024 ini. Pengelolaan ASN menjadi salah satu fokusnya, dengan target mewujudkan birokrasi berkelas dunia yang salah satunya dicirikan dengan adanya smart ASN. Syarat seorang ASN yang smart adalah kompetensi. Dengan kompetensi yang dimiliki, dibarengi kinerja dan profesionalisme yang tinggi, ASN akan mampu beradaptasi dan responsif terhadap perubahan dan pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang dimiliki tersebut meliputi kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural.

### 5.5 Evaluasi

1. Mengapa kompeten menjadi salah satu nilai dasar yang harus dimiliki oleh seorang ASN?
2. Sebutkan dan jelaskan 3 (tiga) jenis kompetensi yang harus dikuasai para ASN!
3. Apa yang dimaksud dengan *learn*, *unlearn* dan *relearn*?
4. Baca dan cermati artikel di bawah ini, dan setelahnya jawab pertanyaan terkait!

## **Energi Baik itu Bernama "Berbagi Ilmu"**

Oleh Fifin Nurdiyana

"Orang miskin yang paling miskin adalah orang yang menghabiskan umurnya untuk mencari ilmu yang tidak ia amalkan sehingga ia kehilangan kelezatan dunia dan kebaikan akhirat..." - Imam Ibnul Jauzi

Menjadi manusia yang bermanfaat untuk orang lain dengan cara berbagi ilmu adalah salah satu bentuk energi baik yang dapat memberi pengaruh positif baik bagi diri sendiri maupun orang lain. Ketika berbagi ilmu, tanpa kita sadari kita telah melakukan begitu banyak kebaikan, mulai dari memberantas kebodohan, memperbaiki pandangan dan cara berpikir seseorang, menguatkan komunikasi dan hubungan baik dengan sesama, menjalin tali silaturahmi, menyenangkan orang lain sampai mengasah keterampilan seseorang. Itulah sebabnya, mengapa berbagi ilmu dengan orang lain dapat menciptakan suatu kebahagiaan yang hakiki pada setiap orang.

Ketika kita melihat orang lain senang karena jadi "tahu" dari yang sebelumnya "tidak tahu", ada semacam energi positif yang masuk dalam diri, sehingga kita menjadi lebih bersemangat dalam beraktifitas dan terinspirasi untuk berbuat kebaikan-kebaikan lainnya. Maka inilah yang disebut bahwa "berbagi ilmu adalah sebuah amal yang tak pernah terputus". Bayangkan, jika semua orang begitu peduli dalam membagikan ilmunya, maka rantai kemiskinan yang diawali dengan kebodohan akan terputus dan tidak ada lagi sikap-sikap apatis yang menyebabkan hancurnya kehidupan.

Begitu pentingnya membagikan ilmu yang dimiliki kepada orang lain, sehingga saya pun tergerak untuk berupaya membagikan ilmu yang saya miliki melalui aktifitas-aktifitas kegiatan kantor maupun giat-giat sosial lainnya seperti penyuluhan tentang bahaya narkoba, seminar parenting, dll. Dengan berbagi ilmu, energi baik bukan saja hanya dinikmati oleh diri sendiri tapi juga orang banyak.

Tidak dapat dimungkiri, salah satu yang menjadi penyemangat saya dalam bekerja adalah ketika saya dapat bertatap muka dan berinteraksi secara langsung dengan orang lain

dan berbagi ilmu melalui kegiatankegiatan sosialisasi maupun bimbingan teknis di bidang yang saya geluti yaitu manajemen kepegawaian. Melalui kegiatan-kegiatan ini, saya selalu mendapat energi yang luar biasa dan berimbas pada munculnya ide-ide segar untuk terus berinovasi di dalamnya. Apalagi, di lapangan, saya juga didukung oleh tim yang solid dan saling menghargai satu sama lain sehingga semakin menambah energi positif aktifitas saya. Menampung berbagai pertanyaan yang dilontarkan oleh peserta sosialisasi maupun bimbingan teknis, semakin membuat saya kaya akan ide-ide terbarukan yang nantinya dapat dituangkan dalam kreatifitas berinovasi. Sebaliknya, para peserta juga akan mendapatkan ilmu pengetahuan baru dari materi yang saya sampaikan. Hubungan simbiosis mutualisme seperti ini hanya didapatkan ketika kita mau membagikan ilmu yang kita miliki pada orang lain. Percayalah, ilmu yang kita bagi tidak akan habis, justru akan semakin bertambah. Luar biasa bukan?

Jadi, jangan pernah takut untuk berbagi ilmu dengan sesama. Sedikit saja ilmu yang kita bagi, maka akan begitu besar manfaat yang didapatkan. Jangan khawatir juga tentang bagaimana caranya berbagi ilmu, sebab berbagi ilmu dapat dilakukan dengan bermacam-macam cara. Bahkan, hanya dengan berbagi tips memasak, berbagi resep masakan, sharing tentang pola asuh anak, memberi nasehat tentang bahaya penyalahgunaan narkoba, menulis buku, menulis artikel, dll kita sudah ikut andil dalam berbagi ilmu untuk energi yang baik bagi sesama. Mudah bukan?

Dalam agama Islam (atau Saudara dapat mengutip makna hidup dari sumber lain yang relevan), Nabi Muhammad SAW bersabda, "Jika seseorang meninggal dunia, maka terputuslah amalannya kecuali tiga perkara (yaitu): sedekah jariyah, ilmu yang dimanfaatkan dan doa anak yang sholeh (HR. Muslim). Dari sini semakin jelaslah bahwa ilmu yang dimanfaatkan dan diajarkan pada orang lain dengan sebaik-baiknya merupakan amalan yang paling bermanfaat walaupun seseorang sudah berada di alam kubur. Dan saya yakin, pada agama lainnya pun juga mengajarkan bahwa berbagi ilmu yang bermanfaat kepada sesama adalah sebuah energi baik dan positif.

Melanjutkan artikel di atas, jelaskan bagaimana cara Anda mendorong rekan atau bawahan Anda untuk meningkatkan kompetensi dirinya dengan cara berbagi ilmu (tanpa melalui pendidikan dan/atau pelatihan)!

## BAB VI

### NILAI 4: HARMONIS

#### 6.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Harmonis adalah nilai keempat dari nilai-nilai dasar seorang Aparatur Sipil Negara. Yang dimaksud **Harmonis** disini adalah saling peduli dan menghargai perbedaan. Pengertian ini tidak berbeda dengan penjelasan kata Harmonis pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, yaitu pernyataan rasa, aksi, gagasan dan minat; keselarasan; keserasian. Demikian juga penjelasan harmonis pada Cambridge Dictionary yang menyatakan harmony sebagai *“agreement of ideas, or actions, or pleasing combination of different parts”* atau *“a situation in which people are peaceful and agree with each other, or when things seem right or suitable together”* (situasi di mana orang-orang berdamai dan setuju satu sama lain, atau ketika segala sesuatunya tampak berjalan benar atau cocok bersama-sama). Kedua penjelasan tadi memiliki kata kunci yang sama, yaitu perasaan menyenangkan/menenangkan dan keserasian.

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang diberkahi dengan karunia yang luar biasa. Karunia itu berupa keaneka ragaman suku bangsa, bahasa, dan agama yang luar biasa. Indonesia memiliki lebih dari 300 kelompok etnik atau suku bangsa, lebih tepatnya terdapat 1.340 suku bangsa di Tanah Air menurut sensus BPS tahun 2010. Suku Jawa adalah kelompok terbesar di Indonesia dengan jumlah mencapai 41% dari total populasi. Sedangkan, di Kalimantan dan Papua, terdapat populasi kecil suku yang hanya beranggotakan beberapa ratus orang saja.

Dilihat segi keanekaragaman agamanya, pemerintah mengakui keberadaan 6 (enam) agama. Dari sekitar 270 juta penduduk di Indonesia, 87% nya adalah pemeluk agama Islam, diikuti oleh Kristen Protestan, Kristen Katolik, Hindu, Budha dan Khonghucu. Dari segi Bahasa, berdasarkan data dari [petabahasa.kemdikbud.go.id](http://petabahasa.kemdikbud.go.id), di Indonesia terdapat 718 bahasa daerah. Data yang terhimpun berasal dari 2.560 titik pengamatan, dan

kemungkinan masih terdapat satu dua bahasa yang luput atau belum teridentifikasi. Keanekaragaman yang besar itu membawa dampak berupa perbedaan dalam menjalani aspek kehidupan yang mencakup kesenian, religi, sistem pengetahuan, organisasi sosial, sistem ekonomi, dan sistem teknologi.

Perbedaan karena keanekaragaman tersebut tentu bisa menjadi berkah sekaligus tantangan tersendiri bagi bangsa Indonesia. Berkah yang dapat diambil manfaatnya tersebut antara lain:

1. Mempererat tali persaudaraan.
2. Menjadi aset wisata yang dapat memberikan pemasukan bagi negara.
3. Memperkaya seni dan budaya nasional.
4. Sebagai identitas negara Indonesia dan pengetahuan bagi seluruh warga dunia.
5. Menumbuhkan rasa nasionalisme melalui kebanggaan pada keanekaragaman suku, budaya, bahasa, dan agama yang dimiliki.

Sedangkan tantangan yang berpotensi muncul di antaranya:

1. Tidak adanya persamaan pandangan antarkelompok, seperti perbedaan tujuan, cara melakukan sesuatu, dan sebagainya.
2. Adanya pertentangan norma-norma dalam masyarakat sehingga menimbulkan kebingungan bagi masyarakat.
3. Terjadi proses disosiatif, yaitu proses yang mengarah pada persaingan tidak sehat, tindakan kontroversial, dan pertentangan (disharmonis).
4. Mekuatnya etnosentrisme dalam masyarakat yaitu berupa perasaan kelompok dimana kelompok merasa dirinya paling baik, paling benar, dan paling hebat sehingga mengukur kelompok lain dengan norma kelompoknya sendiri. Sikap etnosentrisme tidak hanya dalam kelompok suku, namun juga kelompok lain seperti kelompok pelajar, partai politik, pendukung tim sepakbola, dan sebagainya.
5. Stereotip terhadap suatu kelompok, yaitu anggapan yang dimiliki terhadap suatu kelompok yang bersifat tidak baik. Seperti anggapan suatu kelompok identik dengan kekerasan, sifat suatu suku yang kasar, dan sebagainya.

6. Pemberlakuan sanksi terhadap pelanggar atas norma yang tidak tegas atau lemah.

Tantangannya saat ini adalah bagaimana menjadikan potensi manfaat dan perbedaan-perbedaan yang ada sebagai aset bangsa yang dikelola dengan baik, sehingga dapat menjadi pendorong bagi kemajuan bangsa.

Di Indonesia, ASN bekerja dalam lingkungan yang berbeda dari sisi suku, budaya, agama dan lain-lain. Namun perbedaan ini harus dikelola dengan mengingatkan dan menanamkan kesadaran akan peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Kesadaran ini harus terus ditumbuh-kembangkan dan dibina dengan meresapi bahwa bangsa Indonesia telah melewati satu perjalanan sejarah yang membangkitkan persatuan karakter dan kehendak untuk hidup bersama dalam suatu wilayah. Keinginan hidup bersama ini harus didukung oleh semangat gotong royong untuk maju bersama, melindungi segenap bangsa dan rakyat Indonesia, serta mengembangkan pendidikan kewarganegaraan dan multikulturalisme yang dapat membangun rasa keadilan dan kebersamaan.

Penanganan masalah akibat keberagaman membutuhkan pendekatan yang bijak karena masalah tersebut berhubungan dengan isu-isu sensitif, seperti suku, agama, ras, dan antar-golongan. Dalam menangani masalah yang ditimbulkan keberagaman tersebut diperlukan langkah dan proses yang berkesinambungan sebagai berikut:

1. Memperbaiki kebijakan pemerintah terkait pemerataan hasil pembangunan di segala bidang. Hal ini disebabkan permasalahan yang ditimbulkan karena perbedaan budaya merupakan masalah politis.
2. Penanaman sikap toleransi dan saling menghormati akan adanya perbedaan suku, agama, bahasa, dan budaya melalui pendidikan pluralitas dan multikultural di dalam jenjang pendidikan formal. Sejak dini, warga negara termasuk ASN menanamkan nilai-nilai kebersamaan, saling menghormati, toleransi, dan solidaritas sosial sehingga mampu menghargai perbedaan secara tulus, komunikatif, dan terbuka tanpa adanya rasa saling curiga. Dengan demikian, model pendidikan pluralitas dan multikultural tidak sekadar menanamkan nilai-nilai

keberagaman, namun juga memperkuat nilai-nilai bersama yang dapat dijadikan dasar dan pandangan hidup bersama.

Sebagai pelayan publik, setiap pegawai ASN harus senantiasa bersikap adil dan tidak diskriminasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Mereka harus bersikap profesional dan berintegritas dalam menjalankan tugasnya, serta senantiasa menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, keadilan, tidak korupsi, transparan, akuntabel, dan memuaskan publik. Dalam menjalankan tugasnya, ASN dituntut dapat mengatasi permasalahan keberagaman, bahkan menjadi unsur perekat bangsa untuk menjaga keutuhan negara. Itulah sebabnya mengapa ASN harus berperan dan berupaya untuk selalu mewujudkan situasi dan kondisi yang harmonis dalam lingkungan kerja dan kehidupan bermasyarakat.

Salah satu kunci sukses kinerja ASN dan organisasinya berawal dari suasana tempat kerja. Kondisi harmonis dan energi positif yang tercipta dari suasana harmonis di tempat kerja bisa memberikan dampak positif bagi karyawan yang akhirnya memberikan efek domino bagi peningkatan produktivitas, hubungan internal, dan kinerja secara keseluruhan. Brian Scudamore (seorang *founder* dan CEO perusahaan O2E Brands) menyampaikan beberapa hal tentang bagaimana membangun kultur tempat kerja yang harmonis. Tiga acuan untuk membangun tempat kerja yang nyaman dan berenergi positif antara lain:

1. Membuat tempat kerja yang berenergi

Sebagian besar karyawan atau orang dalam organisasi menghabiskan separuh hidupnya di tempat kerja. Untuk itu tempat kerja harus dibuat sedemikian rupa agar karyawan tetap senang dan nyaman saat bekerja. Tata ruang yang baik dan keberadaan ruang terbuka sangat disarankan. Desain ruang terbuka dapat meningkatkan komunikasi, hubungan interpersonal dan kepuasan kerja, sekaligus optimal mengurangi terjadinya disharmonis yang disebabkan kurangnya komunikasi.

2. Memberikan keleluasaan untuk belajar dan memberikan kontribusi.

Selalu diingat bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada hanya satu orang yang menjalankan alur produktivitas. Ketika seseorang “mentok” karena suatu masalah

atau pekerjaan, ada baiknya mencari ide dari orang-orang yang berada dalam tim. Hal tersebut mampu meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki pegawai pada sebuah bisnis atau organisasi.

3. Berbagi kebahagiaan bersama seluruh anggota organisasi.

Tak dapat dielakkan jika pendapatan adalah salah satu motivator terbaik di lingkungan kerja. Demikian juga rasa memiliki. Dengan membagi kebahagiaan kepada seluruh karyawan, maka dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan meningkatkan antusiasme para karyawan.

Dari penjelasan di atas, peran ASN untuk menciptakan kondisi dan budaya harmonis dalam pelaksanaan tugasnya antara lain:

1. ASN harus bersikap netral dan adil. Netral dalam arti tidak memihak pada satu kelompok atau golongan. Sedangkan adil berarti tidak berlaku diskriminatif, serta obyektif, jujur dan transparan. Dengan bersikap netral dan adil disetiap pelaksanaan tugasnya, ASN akan mampu menciptakan kondisi yang aman, damai dan tentram dilingkungan kerjanya dan di masyarakat.
2. ASN harus bisa mengayomi kepentingan kelompok minoritas, termasuk membuat kebijakan dan peraturan yang tidak mendiskriminasi suatu kelompok tertentu. Termasuk misalnya ketika melakukan rekrutmen pegawai, atau pada saat penyusunan program kerja.
3. ASN harus memiliki sikap toleran atas perbedaan yang terjadi, selama nilai-nilai kebaikan tetap dijunjung tinggi.
4. ASN harus siap dan suka menolong orang lain, baik kepada pengguna layanan, maupun kepada sesama ASN di tempat kerjanya.
5. ASN harus bisa menjadi figur teladan di tempat kerjanya dan ditengah-tengah masyarakat. Ia juga senantiasa menjadi bagian dari solusi atas berbagai masalah (*problem solver*) dan bukannya sumber masalah (*trouble maker*).

Adapun **panduan perilaku** dari nilai harmonis ini adalah sebagai berikut:

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
2. Suka menolong orang lain; dan
3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam dunia nyata, upaya mewujudkan suasana yang harmonis tidaklah mudah. Realita lingkungan selalu berubah, demikian juga situasi dan kondisi yang selalu mengikutinya. Oleh karena itu, upaya menciptakan suasana kondusif yang harmonis bukan usaha yang dilakukan sekali saja dan jadi untuk selamanya, namun harus dilakukan dan dijaga secara terus menerus. Upayanya bisa dilakukan dengan mulai mengenalkan nilai harmonis ini dari jengjang terbawah hingga tertinggi. Kemudian mengembangkan dan memelihara suasana harmonis diantara personil dan stakeholder, serta menyesuaikan dan meningkatkan upaya yang dilakukan, sehingga bisa menjadi kebiasaan (*habit*) dan budaya hidup ASN.

## 6.2 Perwujudan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang harmonis dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Menghindari benturan kepentingan dalam proses pengadaan barang dan jasa.
2. Menghindari konflik dengan masyarakat dalam proses pengadaan lahan.
3. Menghindari pertentangan kepentingan individu.
4. Mengutamakan prinsip tenggang rasa dan responsif dalam pelaksanaan pekerjaan.
5. Melaksanakan pekerjaan yang bermanfaat untuk unit organisasi.
6. Memiliki sikap tenggang rasa.
7. Bersikap sama terhadap sesama pegawai, dalam menjalankan profesi pekerjaan.
8. Memiliki sikap toleransi terhadap perbedaan suku, agama, ras, dan antar golongan.
9. Tidak menjadi *problem maker*.
10. Tidak mengutamakan pihak tertentu.
11. *Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif.*
12. *Melakukan dan Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama.*

13. *Menghindari konflik dengan masyarakat dalam penyelenggaraan infrastruktur.*
14. *Menjaga harmoni antar unit kerja.*
15. *Mendorong kesetaraan kesempatan dalam pekerjaan.*
16. *Mendorong pembagian kerja yang proporsional antar pegawai.*

### **6.3 Latihan**

Berdasarkan materi yang telah disampaikan, apakah pengertian harmonis menurut Anda? Apakah Anda menilai diri Anda sebagai figur yang bisa diteladani untuk menjaga kondisi harmonis ditempat kerja Anda? Bagaimana Anda menciptakan kondisi yang harmonis di tempat kerja?

### **6.4 Rangkuman**

Harmonis diartikan sebagai saling peduli dan menghargai perbedaan satu sama lain. Membangun budaya harmonis di tempat kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting. Suasana tempat kerja yang positif dan kondusif akan berdampak bagi peningkatan kinerja dan perkembangan organisasi. Identifikasi potensi disharmonis dan analisis strategi dalam mewujudkan suasana harmonis harus dapat diterapkan ASN di lingkungan kerja dan dalam kehidupan bermasyarakat. Panduan perilaku dari nilai harmonis ini adalah menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

### **6.5 Evaluasi**

1. Apa saja tantangan yang mungkin muncul dari adanya keanekaragaman suku, bahasa, dan budaya di Indonesia?
2. Jelaskan bagaimana sikap seorang ASN guna menciptakan dan menjaga kondisi yang harmonis!
3. Sebutkan 3 (tiga) acuan untuk membangun tempat kerja yang nyaman, berenergi positif dan harmonis!

## BAB VII

### NILAI 5: LOYAL

#### 7.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Secara etimologis, istilah “loyal” diadaptasi dari bahasa Prancis yaitu *Loyal* yang artinya mutu dari sikap setia. Secara harfiah loyal berarti setia, atau suatu kesetiaan. Kesetiaan ini timbul tanpa adanya paksaan, tetapi timbul dari kesadaran sendiri pada masa lalu. Dalam Kamus Oxford Dictionary kata Loyal didefinisikan sebagai “*giving or showing firm and constant support or allegiance to a person or institution* (tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi)”. Lebih lanjut, beberapa ahli mendefinisikan makna “loyalitas” secara umum sebagai berikut:

1. Tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada organisasi tempatnya bekerja.
2. Kualitas kesetiaan atau kepatuhan seseorang kepada orang lain atau sesuatu (misalnya organisasi) yang ditunjukkan melalui sikap dan tindakan orang tersebut.
3. Mutu dari kesetiaan seseorang terhadap pihak lain yang ditunjukkan dengan memberikan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau sesuatu.
4. Merupakan sesuatu yang berhubungan dengan emosional manusia, sehingga untuk mendapatkan kesetiaan seseorang maka kita harus dapat mempengaruhi sisi emosional orang tersebut.
5. Suatu manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendukung, merasa aman, membangun keterikatan, dan menciptakan keterikatan emosional.
6. Merupakan kondisi internal dalam bentuk komitmen dari pekerja untuk mengikuti pihak yang mempekerjakannya.

Loyal adalah nilai kelima dari nilai-nilai dasar seorang Aparatur Sipil Negara. Yang dimaksud nilai **Loyal** adalah berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Bagi seorang ASN, kata loyal dapat dimaknai sebagai kesetiaan, terutama terhadap cita-cita organisasi, dan lebih-lebih kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Loyalitas merupakan suatu hal yang bersifat emosional. Ada beberapa karakteristik dari seorang ASN yang loyal, antara lain:

1. Taat pada peraturan

Seorang ASN yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Ketaatan ini timbul dari kesadaran anggota bahwa peraturan yang dibuat oleh organisasi semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja organisasi. Kesadaran ini membuat anggota akan bersikap taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya apabila melanggar peraturan tersebut.

2. Bekerja dengan integritas

Pegawai yang taat dengan peraturan dan gaya kerja organisasi, punya rasa loyalitas yang besar pula. Seberapa besar integritas pegawai dalam bekerja, disitu pula bentuk loyalitas pegawai terlihat. Sesungguhnya seorang pegawai yang loyal dapat dilihat dari seberapa besar dia menunjukkan integritas mereka saat bekerja.

3. Tanggung jawab pada organisasi

Ketika seorang pegawai memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasinya. Pegawai akan berhati-hati dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun sekaligus berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan organisasi.

4. Kemauan untuk bekerja sama

ASN yang loyal tidak segan untuk bekerja sama dengan anggota lain. Mereka tahu bahwa bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi memungkinkan seorang anggota untuk mewujudkan tujuan organisasi.

5. Rasa memiliki yang tinggi

Adanya rasa ikut memiliki organisasi akan membuat anggota memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap loyal pada diri seorang ASN.

6. Keberanian mengutarakan pendapat

Setiap organisasi yang besar dan ingin maju harus menciptakan suasana diskusi di dalam internalnya. Pimpinan organisasi wajib mendorong bawahannya untuk aktif berpendapat, mengeluarkan usulan, masukan, atau bahkan ketidaksetujuan terhadap kebijakan dan jalannya organisasi. Namun, perlu ada pengaturan agar iklim diskusi yang berkembang di internal organisasi tidak menjadi kontra produktif dan malah menghambat kinerja organisasi. Pengaturan tersebut misalnya berpendapat setelah diizinkan pimpinan, menyatakan ketidaksetujuan hanya terhadap rencana kebijakan atau kegiatan yang belum disetujui atau belum berjalan, serta dilakukan semata berlandaskan pada keinginan agar organisasi menjadi lebih baik kedepannya.

7. Menjadi teladan bagi pegawai lain

Salah satu ciri loyalitas berikutnya adalah pegawai yang bisa memberikan contoh bagi pegawai lain. Mereka yang bisa menjadi teladan akan berpegang teguh pada nilai organisasi, berorientasi pada target, kemampuan interpersonal yang kuat, cepat adaptasi, selalu berinisiatif, dan mampu memecahkan masalah dengan baik.

Adapun **panduan perilaku** dari nilai dasar ini adalah sebagai berikut:

1. Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
2. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara; dan
3. Menjaga rahasia jabatan dan negara.

Secara umum, untuk menciptakan dan membangun loyalitas seorang ASN terhadap bangsa dan negara, serta organisasi, ada beberapa hal yang dapat dilakukan sbb:

1. Membangun rasa kecintaan dan memiliki  
 Seorang pegawai akan setia dan loyal terhadap organisasinya apabila pegawai tersebut memiliki rasa cinta dan yang besar terhadap organisasinya. Rasa cinta ini dapat dibangun dengan memperkenalkan organisasi secara komprehensif dan detail kepada para pegawainya, termasuk hal-hal yang dapat menumbuhkan kebanggaan kepada organisasi.
2. Meningkatkan kesejahteraan  
 Usaha peningkatan kesejahteraan pegawai dapat menjadi salah satu faktor yang dapat menumbuhkan rasa dan sikap loyal seorang pegawai. Apabila kesejahteraan pegawai belum terpenuhi, maka pikiran dan konsentrasinya akan terpecah untuk berusaha memenuhi kesejahteraan yang dirasa kurang. Sebaliknya, apabila kesejahteraan telah tercapai, gairah dan motivasi kerja juga akan meningkat, sehingga produktivitasnya akan meningkat pula. Peningkatan kesejahteraan dapat dilakukan melalui gaji, tunjangan, penghargaan atas kinerja, atau berbagai jaminan yang bisa mereka dapat. Sebab, hal-hal tersebut merupakan kebutuhan mendasar yang akan sangat berpengaruh pada kualitas kerja dan kesetiaan pegawai.
3. Memenuhi kebutuhan rohani  
 Pemenuhan kebutuhan rohani adalah kemampuan organisasi untuk memberikan hak pegawai atas hal yang tidak bersifat materi. Ini bisa dilakukan dengan menawarkan pengalaman dan pendekatan emosional dalam pekerjaan, misalnya melalui *coaching*, *mentoring* dan *counselling*.
4. Memberikan kesempatan peningkatan karir  
 Setiap pegawai memiliki target yang ingin dicapai. Salah satu bentuknya adalah pencapaian dalam karir, seperti posisi atau jabatan. Melalui penempatan yang tepat atau pemindahan secara berkala, maka dapat membuat pegawai merasa mendapatkan keadilan dalam pembagian tugas, atau memiliki semangat baru karena pekerjaan yang ia lakukan tidak monoton.

5. Melakukan evaluasi secara berkala

Dengan melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja, maka setiap pegawai dapat mengetahui kesalahan atau kekurangannya sebagai acuan untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan kinerjanya sebagai wujud loyalitasnya. Selain itu dengan evaluasi kinerja secara berkala, pegawai akan merasa bahwa hasil kerjanya diperhatikan dengan baik oleh organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kesetiiaannya.

6. Memantapkan wawasan kebangsaan

Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan UUD 1945, diperlukan ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Setiap ASN harus senantiasa menjunjung tinggi kehormatan negara, pemerintah, dan martabat pegawai negeri sipil, serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang atau golongan sebagai wujud loyalitasnya terhadap bangsa dan negara. Kepentingan bangsa dan negara harus ditempatkan di atas kepentingan lainnya. Agar kepentingan bangsa dan negara dapat selalu ditempatkan di atas kepentingan lainnya dibutuhkan langkah-langkah konkrit, diantaranya melalui pemantapan wawasan kebangsaan. Pengetahuan tentang wawasan kebangsaan sejatinya telah diperoleh para pegawai di bangku pendidikan formal. Namun demikian, wawasan kebangsaan tersebut masih perlu terus dimantapkan untuk menjaga dan meningkatkan kecintaan kepada bangsa dan negara guna membangun sikap loyal dalam mengabdikan sebagai seorang ASN. Cara pemantapan wawasan kebangsaan yang dapat dilakukan pun bervariasi, tidak lagi monoton seperti dulu. Misalnya dengan mengunjungi tempat bersejarah, nonton bareng (nobar) film perjuangan, membuat *short movie*, video tik-tok atau film dokumenter tentang kisah kepahlawanan, pengamalan nilai-nilai Pancasila, dll.

7. Meningkatkan sikap nasionalismenya kepada bangsa dan negara  
Setiap ASN harus memiliki nasionalisme dan wawasan kebangsaan yang kuat sebagai wujud loyalitasnya kepada bangsa dan negara, dan mampu mengaktualisasikannya dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan pemersatu bangsa berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Peningkatan nasionalisme bisa dilakukan dengan cara mengingatkan kembali nilai kebangsaan melalui diantaranya pelaksanaan apel pagi, menyanyikan lagu Indonesia Raya, dan mengenakan pakaian adat. Cara yang lain misalnya dengan pelatihan, kewajiban penggunaan produk dalam negeri, diskusi prestasi anak bangsa di kancah internasional, menghadiri event olahraga atau seni budaya, atau kunjungan ke tempat wisata yang tidak *mainstream* untuk mengingatkan bahwa daerah wisata di Indonesia tidak sekedar Bali saja. Diharapkan dengan nasionalisme yang kuat, maka setiap ASN memiliki orientasi berpikir mengutamakan kepentingan publik, bangsa dan negara, tidak lagi sektoral dengan *mental block*-nya.

## 7.2 Perwujudan dan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang loyal dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Mengutamakan pemanfaatan produk dalam negeri.
2. Menjaga nilai-nilai etika dan norma.
3. Menjaga data dan informasi kedinasan yang bersifat rahasia.
4. Selalu berpedoman terhadap peraturan dalam pelaksanaan pekerjaan dan/atau pengambilan keputusan.
5. Menjaga nama baik dan citra positif instansi.
6. Melaksanakan tugas kedinasan sesuai dengan hak dan kewajibannya.
7. Berdedikasi tinggi untuk melayani masyarakat.
8. Melindungi kepentingan masyarakat dan negara.
9. Menghindari mengatasnamakan instansi demi kepentingan pribadi.

10. Menghindari jual beli proyek dan/atau jabatan.
11. Menerapkan/menaati kebijakan instansi.
12. Menggunakan fasilitas kedinasan secara bijak.
13. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
14. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan.
15. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.
16. Melindungi kepentingan masyarakat dan negara.
17. Menjaga etika dan norma.
18. Menerapkan sikap bersemangat tinggi dan penuh pengabdian dalam melakukan kegiatan.
19. Melaksanakan tugas, perintah, dan/atau arahan pimpinan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peran masing-masing.
20. Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
21. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.
22. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.
23. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak.

### **7.3 Latihan**

Berdasarkan materi yang telah disampaikan, apakah Anda akan melaporkan jika atasan Anda melakukan kesalahan yang menyebabkan potensi kerugian negara? Apakah Anda akan bersikap loyal kepada atasan Anda, atau loyal kepada bangsa dan negara? Jelaskan bagaimana sikap Anda!

## 7.4 Rangkuman

Loyal merupakan salah satu nilai yang terdapat dalam Core Values ASN BerAKHLAK. Bagi seorang ASN, kata loyal dapat dimaknai sebagai kesetiaan, terutama terhadap cita-cita organisasi, dan lebih-lebih kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Untuk menciptakan dan membangun loyalitas seorang ASN terhadap bangsa dan negara, serta organisasi, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, diantaranya meningkatkan kesejahteraan, memberikan kesempatan peningkatan karir, mengevaluasi kinerja secara berkelanjutan, dan meningkatkan rasa nasionalisme.

## 7.5 Evaluasi

1. Sebutkan 3 (tiga) panduan perilaku ASN yang loyal!
2. Apa saja karakteristik seorang ASN yang loyal?
3. Memantapkan wawasan kebangsaan merupakan salah satu cara untuk mengokohkan loyalitas kepada tanah air dan bangsa. Jelaskan bagaimana cara memantapkan wawasan kebangsaan menurut Anda!
4. Baca dan cermati persoalan yang terjadi di bawah ini. Kemudian jelaskan pemahaman loyalitas kepada pimpinan berdasarkan pelaku korupsi di artikel tersebut, serta pemahaman hal yang sama menurut Anda!

## **Jadi Tersangka KPK, Anak Buah Walkot “X”: Ini Bentuk Kesetiaan**

Oleh: Faiq Hidayat – detikNews

Kepala Bagian Unit Layanan Pengadaan Pemkot “X” Mr. E mengaku hanya membantu Wali Kota “X” nonaktif Mr. R dalam pengadaan proyek. Apalagi dalam kepegawaian ada indikator soal loyalitas. “Yang penting ini, bagi orang seperti saya entah nanti Kementerian “Z” atau bagian yang mengurus masalah kepegawaian mungkin perlu ada definisi atau redefinisi atau mungkin pemberian batasan-batasan yang jelas tentang makna kesetiaan atau loyalitas, yang jadi salah satu indikator bagi pegawai untuk dinilai tentang kesetiaan dan loyalitasnya itu,” ujar Mr. E usai diperiksa penyidik KPK di Gedung KPK, Jakarta.

“Soalnya kalau tidak ada definisi yang jelas nanti ya, banyak yang seperti saya gitu,” tambah Mr. E yang menyanggah status tersangka kasus suap proyek yang dilakukan Wali Kota “X” nonaktif Mr. R. Mr. E mengaku melakukan hal tersebut sebagai bentuk kesetiaan terhadap pimpinannya. Sehingga dia meminta perlu ada definisi yang jelas soal makna kesetiaan atau loyalitas indikator penilaian pegawai.

“Ya kan saya melakukan ini kan sebagai bentuk kesetiaan saya kepada pimpinan. Nah ini bener tidak seperti itu, ini tolong didefinisikan yang lebih jelas dan tegas,” ucap Mr. E. Selain itu, Mr. E mengatakan Wakil Wali Kota “X” Mr. P saat diperiksa penyidik KPK hanya dimintai konfirmasi posisi dirinya di Pemkot “X”. Namun ia mengaku tidak mengetahui apakah Mr. P mengaku proses pengadaan proyek senilai Rp 5,26 miliar, yang dimenangi “PT. D”

“Itu menjelaskan kedudukan saya mungkin, saya nggak tahu pasti,” ujar Mr. E. Dalam kasus ini, Wali Kota “X” nonaktif Mr. R ditangkap terkait suap proyek senilai Rp 5,26 miliar, yang dimenangi “PT. D”. Mr. R mendapatkan komisi 10 persen atau Rp 500 juta dari proyek yang dianggarkan Kota “X” pada 2017 itu.

Dari OTT tersebut, KPK menyita uang tunai Rp 200 juta yang diberikan kepada Mr. R. Sedangkan Rp 300 juta sebelumnya diberikan untuk keperluan pelunasan mobil Toyota Alphard milik Mr. R. KPK juga menyita uang tunai Rp 100 juta yang diberikan tersangka pengusaha “Mr. F” kepada Kepala Bagian Layanan dan Pengadaan Pemkot “X” “Mr. S” sebagai panitia pengadaan. Ketiganya kemudian ditetapkan sebagai tersangka.

## BAB VIII

### NILAI 6: ADAPTIF

#### 8.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan adaptif sebagai mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Sedangkan Kamus Cambridge memberikan beberapa arti terhadap kata *adaptive* (adaptif) sebagai berikut:

1. *“having an ability to change to suits changing condition”* (memiliki kemampuan untuk berubah sesuai dengan kondisi yang berubah).
2. *“able to adjust”* (mampu menyesuaikan).
3. *“changing quickly to suit different condition”* (berubah dengan cepat agar sesuai dengan kondisi yang berbeda).

Soekanto memberikan beberapa batasan pengertian dari adaptasi, yakni:

1. Proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan.
2. Penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan.
3. Proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah.
4. Mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan.
5. Memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan lingkungan dan sistem.
6. Penyesuaian budaya dan aspek lainnya sebagai hasil seleksi alamiah.

Adaptif adalah nilai keenam dari nilai-nilai dasar seorang Aparatur Sipil Negara. Yang dimaksud **Adaptif** adalah terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan. Adaptif merupakan salah satu karakter penting yang dibutuhkan oleh individu maupun organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Alasan mengapa nilai adaptif perlu diaktualisasikan dalam pelaksanaan tugas ASN adalah:

1. Perubahan lingkungan strategis

Lingkungan strategis di tingkat global, regional maupun nasional yang kompleks dan terus berubah adalah tantangan tidak mudah bagi penyelenggaraan pemerintahan ke depan. Dalam kondisi di mana perubahan adalah sesuatu yang konstan, dengan nilai sosial ekonomi masyarakat yang terus bergerak, disertai dengan literasi publik yang juga meningkat, maka cara sektor publik dalam menyelenggarakan fungsinya juga memerlukan kemampuan adaptasi yang memadai. Perubahan lingkungan strategis ini menjadi sesuatu yang tidak terhindarkan. Selain pembangunan ekonomi, kerusakan lingkungan dan keamanan negara juga bisa menjadi indikator perubahan lingkungan strategis.

2. Kompetisi di sektor publik

Perubahan dalam konteks pembangunan ekonomi mendorong adanya pergeseran kekuatan ekonomi dunia, di mana daya saing menjadi salah satu ukuran kinerja sebuah negara dalam kompetisi global. Negara dihadapkan pada situasi berkompetisi dengan negara lainnya dalam pencapaian kinerjanya. Sehingga negara dituntut untuk memiliki kapasitas dan daya saing yang memadai dalam berkompetisi agar dapat menjadi yang terbaik. Dengan demikian, kompetisi menjadi salah satu karakteristik penting dari perubahan lingkungan strategis, yang mendorong dan memaksa negara untuk berperilaku seperti dunia usaha, bersaing untuk menghasilkan kinerja terbaik.

3. Perkembangan teknologi

Tidak bisa dipungkiri bahwa teknologi menjadi salah satu pendorong perubahan terpenting, yang mengubah cara kerja birokrasi. Perubahan ini tidak saja bertumpu pada pembangunan infrastruktur teknologi, tetapi juga memastikan SDM, budaya kerja, mentalitas, dan yang tidak kalah penting yaitu tingkat aksesibilitas yang memastikan keadilan bagi warga negara untuk mendapatkan hak pelayanan. Sejalan dengan perkembangan teknologi, demikian pula dengan perubahan perilaku komunikasi yang semakin didominasi oleh penggunaan media sosial, serta

pelayanan publik berbasis digital yang saat ini menjadi keharusan bagi pemerintah untuk turut menyesuaikan dengan peningkatan literasi digital masyarakat.

Tantangan perubahan lingkungan juga diperkenalkan dengan karakteristik VUCA, yaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. Indonesia dan seluruh negara di dunia tanpa kecuali harus beradaptasi menghadapi tantangan yang relatif sama pada aras global, dengan perubahan lingkungan yang berkarakteristik VUCA, yaitu:

1. *Volatility* (mudah berubah)

Merupakan kecenderungan untuk berubah secara drastis dalam waktu yang tidak dapat diprediksi dan sifatnya berupa ancaman. Dunia berubah dengan sangat cepat, bergejolak, relatif tidak stabil, dan tak terduga. Tidak ada yang dapat memprediksi bahwa 2020 dan 2021 akan menjadi tahun paling buruk bagi hampir semua sektor usaha di dunia akibat adanya pandemi.

2. *Uncertainty* (ketidakpastian)

Merupakan informasi mengenai suatu hal, namun tidak dapat disampaikan secara spesifik. Masa kini dan masa depan penuh dengan ketidakpastian. Sejarah dan pengalaman masa lalu tidak lagi relevan memprediksi probabilitas dan sesuatu yang akan terjadi.



Gambar 8. 1 *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*

3. *Complexity* (kerumitan)

Merupakan kerumitan pada satu masalah. Dunia modern lebih kompleks dari sebelumnya dimana masalah dan akibat lebih berlapis, berjaln berkelindan, dan saling mempengaruhi. Akibatnya, situasi eksternal yang dihadapi para pemimpin semakin rumit.

4. *Ambiguity* (ketidakjelasan)

Merupakan lingkungan yang semakin membingungkan, tidak jelas, dan sulit dipahami. Setiap situasi dapat menimbulkan banyak penafsiran dan persepsi.

Tantangan yang telah dijabarkan di atas “memaksa” organisasi pemerintah menjadi organisasi yang adaptif. Organisasi adaptif esensinya adalah organisasi yang terus melakukan perubahan/penyesuaian/pembaruan, mengikuti perubahan lingkungan strategisnya. Setidaknya terdapat 9 (sembilan) elemen budaya adaptif menurut Management Advisory Service UK yang perlu menjadi fondasi ketika sebuah organisasi akan mempraktekkannya, yaitu:

1. *Purpose* (Tujuan)

Organisasi beradaptasi karena memiliki tujuan yang hendak dicapai. Penetapan tujuan organisasi menjadi elemen budaya adaptif pertama yang diperlukan, di mana pencapaiannya akan sangat dipengaruhi oleh variabel lingkungan. Perubahan lingkungan tidak serta merta mengubah tujuan organisasi, tetapi adaptasi akan menyesuaikan cara organisasi bekerja agar pencapaian tetap dilakukan.

2. *Cultural values* (Nilai Budaya)

Organisasi pemerintah mengemban budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik tugas dan fungsinya. Demikian pula dengan ASN sebagai individu yang mempunyai nilai-nilai yang tersemat dalam budaya kerjanya, sehingga dituntut untuk mengaplikasikannya agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan berkualitas.

3. *Vision* (Visi)

Visi menjelaskan apa yang hendak dituju.

4. *Corporate values* (Nilai Organisasi)

Nilai-nilai organisasi juga menjadi fondasi penting dalam membangun budaya yang adaptif di dalam organisasi.

5. *Coporate strategy* (Strategi Organisasi)

Visi dan *values* menjadi landasan untuk dibangunnya strategistrategi yang lebih operasional untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara terstruktur, efisien dan efektif.

6. *Structure* (Struktur Organisasi)

Struktur organisasi menjadi penting dalam mendukung budaya adaptif agar dapat diterapkan di organisasi. Tanpa dukungannya, budaya adaptif akan sulit berkembang dan tumbuh di sebuah organisasi.

7. *Problem solving* (Penyelesaian Masalah)

Budaya adaptif ditujukan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul dalam organisasi, bukan sekedar untuk mengadaptasi perubahan.

8. *Partnership working* (Kerja Sama Kemitraan)

Partnership memiliki peran penguatan budaya adaptif, karena dengan partnership maka organisasi dapat belajar, bermitra dan saling menguatkan dalam penerapan budaya adaptif.

9. *Rules* (Regulasi)

Aturan main menjadi salah satu framework budaya adaptif yang penting dan tidak bisa dihindari.

Organisasi adaptif berbeda dengan organisasi yang bekerja berlandaskan birokrasi. Perbedaan ciri kedua organisasi ini tercermin dari seberapa kuat karakter adaptif yang dimiliki organisasi dimaksud.

Tabel 8.1 Perbedaan Organisasi Birokrasi dan Adaptif

PERBEDAAN	ORGANISASI BIROKRASI	ORGANISASI ADAPTIF
Desain	Mekanistik	Organik
Otoritas	Sentralisasi	Desentralisasi
Peraturan dan Prosedur	Banyak	Sedikit
Rentang Manajemen	Sempit	Luas
Tugas	Spesialisasi	Terbagi
Tim dan Tekanan Tugas	Sedikit	Banyak
Koordinasi	Formal	Informal

Organisasi adaptif akan menerapkan budaya adaptif yang akan mendorong pada pembentukan budaya organisasi berkinerja tinggi, dengan bercirikan antara lain:

1. Organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan tidak ambigu, dinyatakan sebagai 'gagasan besar' sederhana, sebuah gagasan yang berhubungan erat dengan semua staf.
2. Terbangun suasana kepercayaan berbagi tanggung jawab untuk kesuksesan masa depan organisasi, di mana semua staf didorong untuk berpikir secara mandiri, saling memperhatikan, ramah dan saling mendukung, dan bertindak dengan kemanusiaan.
3. Terdapat perilaku yang menunjukkan tanggung jawab psikologis, saling menghormati, menghargai pandangan dan pendapat satu sama lain, bekerja dalam tim yang saling mendukung.
4. ASN yang bekerja ekstra dengan memberikan ide dan pemikiran tanpa diminta, menawarkan sesuatu di luar layanan, serta menawarkan perhatian dan minat pribadi.
5. Unsur pemimpin yang memberikan tantangan kepada ASN, memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi melalui pengalaman baru, serta memperlakukan semua orang dengan adil dan penuh pengertian.
6. Sebuah organisasi yang didorong menuju kesuksesan organisasi dan pribadi - secara intelektual, finansial, sosial dan emosional.

Budaya adaptif dalam pemerintahan merupakan budaya organisasi di mana ASN memiliki kemampuan menerima perubahan, termasuk penyesuaian organisasi yang berkelanjutan dengan lingkungannya, juga berkesinambungan. **Panduan perilaku** bagi ASN yang adaptif adalah sebagai berikut:

1. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
2. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
3. Bertindak proaktif.

Terkait dengan organisasi dan pegawai yang adaptif, terdapat satu paradigma yang disebut *learning organization*, yang menggambarkan bahwa organisasi dan para pegawainya butuh pengetahuan dan pengalaman yang perlu terus diperoleh dan diperbaharui untuk bertahan dan berkembang. Organisasi pembelajar (*learning organization*) yang adaptif dituntut untuk melakukan 5 (lima) hal sebagai berikut:

1. Pegawai harus terus mengasah pengetahuannya hingga ke tingkat mahir (*personal mastery*).
2. Pegawai harus terus berkomunikasi hingga memiliki persepsi yang sama atau gelombang yang sama terhadap suatu visi yang akan dicapai bersama (*shared vision*).
3. Pegawai memiliki mental model (kerangka berpikir sederhana yang digunakan untuk memahami kondisi yang mempengaruhi perilaku manusia) yang mencerminkan realitas yang organisasi ingin wujudkan (*mental model*).
4. Pegawai perlu selalu sinergis dalam melaksanakan kegiatan untuk mewujudkan visinya (*team learning*).
5. Pegawai harus selalu berpikir sistemik, melihat gambaran besar, tidak memakai kaca mata kuda, dan tidak bermental silo (*systems thinking*).

Tantangan yang berpotensi menjadi penyebab gagalnya organisasi memperoleh pengetahuan baru adalah tantangan yang sifatnya adaptif. Karena sifat tantangan ini yang baru, yaitu baru pertama kali dihadapi oleh organisasi, maka tentu saja organisasi belum memiliki pengetahuan untuk mengatasinya. Dalam situasi ketiadaan pengetahuan dan

mendesaknya pengambilan keputusan, maka organisasi cenderung menggunakan pengetahuan yang selama ini dipergunakan untuk mengatasi tantangan teknis. Penggunaan pengetahuan yang tidak tepat ini menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan, kesalahan dalam strategi, yang akhirnya berujung pada tumbangannya organisasi tersebut. Sebaliknya, organisasi dan pegawai yang adaptif, akan selalu dapat menghadapi tantangan apapun yang datang, bahkan walau tantangan tersebut berubah-ubah dan kompleks sekalipun.

Salah satu praktik perilaku adaptif adalah dalam hal menyikapi lingkungan yang bercirikan ancaman VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Johansen (2012), mengusulkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menanggapi ancaman VUCA, yang disebut VUCA Prime, yaitu *Vision, Understanding, Clarity, Agility* sebagai berikut:

1. Hadapi *Volatility* (Mudah berubah) dengan *Vision* (Visi)
  - a. Terima dan rangkul perubahan sebagai bagian dari lingkungan kerja yang konstan dan tidak dapat diprediksi. Perubahan merupakan keniscayaan, oleh karena itu perlu 'diterima dan dirangkul' agar menunjang kinerja organisasi.
  - b. Pemimpin membuat pernyataan yang kuat dan menarik tentang tujuan dan nilai tim, dan kembangkan visi bersama yang jelas.
  - c. Kuncinya adalah mengeksplorasi perubahan dan melakukan tindakan.
2. Hadapi *Uncertainty* (Ketidakpastian) dengan *Understanding* (Pemahaman)
  - a. Berhenti sejenak untuk mendengarkan dan melihat sekeliling. Hal ini membantu memahami dan mengembangkan cara berpikir dan bertindak sebagai respons terhadap ancaman ketidakpastian.
  - b. Jadikan investasi, analisis dan interpretasi bisnis, serta *competitive intelligence* (CI) sebagai prioritas, sehingga organisasi tidak ketinggalan. Tetap *up to date*, dan dengarkan masyarakat untuk mencari tahu apa yang mereka inginkan.
  - c. Tinjau, evaluasi dan komunikasikan kinerja pegawai. Pertimbangkan dengan baik langkah yang akan dilakukan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai.

- d. Lakukan simulasi dan eksperimen dengan situasi, sehingga melatih pegawai untuk bereaksi terhadap ancaman serupa di masa depan. Melalui simulasi dan eksperimen valid, diharapkan dapat membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.
  - e. Kuncinya adalah pemahaman yang luas dan perspektif yang berbeda.
3. Hadapi *Complexity* (Kerumitan) dengan *Clarity* (Kejelasan)
- a. Berkomunikasi secara jelas dengan tim kerja. Dalam situasi yang kompleks, komunikasi yang jelas membantu pegawai memahami arah tim dan organisasi.
  - b. Kembangkan tim dan dorong kolaborasi. Bangun tim yang dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat.
  - c. Organisasi waspada untuk tidak menciptakan kompleksitas internal yang menggunung. Sebaliknya, organisasi berkomitmen untuk 'simplicity' (penyederhanaan). Cara untuk mengurangi kompleksitas dan meningkatkan kejelasan adalah dengan membangun data dan informasi internal terintegrasi.
  - d. Kuncinya adalah hal yang menjadi focus utama, fleksibel, dan kreatif.
4. Hadapi *Ambiguity* (Ketidakjelasan) dengan *Agility* (Kelincahan)
- a. Dorong fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan ketangkasan. Buat rencana ke depan, tetapi bersiaplah untuk mengubahnya.
  - b. Pekerjakan dan promosikan pegawai yang berhasil di lingkungan VUCA. Mereka umumnya kolaboratif dan memiliki keterampilan berpikir kompleks. Orang yang terbukti tangguh dalam menghadapi situasi sulit biasanya akan lebih bertahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan.
  - c. Dorong pegawai untuk berpikir dan bekerja di luar area fungsionalnya. Rotasi pekerjaan dan pelatihan silang bisa menjadi cara terbaik untuk meningkatkan ketangkasan tim.
  - d. Hindari memimpin pegawai dengan mendikte atau mengendalikan. Kembangkan lingkungan kolaboratif dan konsensus, dorong diskusi, perbedaan

pendapat, dan partisipasi dari semua orang. Jenis kepemimpinan yang cocok saat ini adalah kepemimpinan transformatif.

- e. Kembangkan “budaya ide”. Ini jenis budaya yang energik dan dapat mengubah tim dan organisasi menjadi lebih kreatif dan gesit.
- f. Kuncinya adalah pengambilan keputusan dan inovasi.

## 8.2 Perwujudan dan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang adaptif dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Berpikir Panjang (proyektif/visioner) dan kritis dalam perencanaan pembangunan.
2. Cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan dan tuntutan masyarakat.
3. Proaktif dalam upaya penyelesaian masalah pekerjaan.
4. Memanfaatkan teknologi dalam pembangunan infrastruktur.
5. Mengembangkan kreativitas dalam pekerjaan.
6. Berpikir antisipatif untuk meminimalkan potensi permasalahan.
7. Selalu mempelajari peraturan, kebijakan, ataupun ilmu pengetahuan baru sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
8. Bersedia ditempatkan di tempat terpencil, terjauh, terluar di seluruh Indonesia.
9. Berani atau tidak sungkan untuk mengungkapkan ide untuk kemajuan instansi.
10. Menahan dan tidak menyebarkan informasi yang belum dibuktikan kebenarannya.

## 8.3 Latihan

Berdasarkan materi yang telah disampaikan dan dipelajari, apakah Anda termasuk ASN yang adaptif terkait perkembangan teknologi digital? Jelaskan apa saja upaya adaptasi teknologi informasi yang telah dilakukan oleh Kementerian PUPR?

## 8.4 Rangkuman

Adaptif merupakan salah satu karakter penting yang dibutuhkan oleh individu maupun organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Terdapat alasan mengapa nilai-nilai adaptif perlu diaktualisasikan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan di sektor publik, seperti di antaranya perubahan lingkungan strategis, kompetisi yang terjadi antar instansi pemerintahan, perubahan iklim, perkembangan teknologi dan lain sebagainya. Budaya adaptif dalam pemerintahan merupakan budaya organisasi di mana ASN memiliki kemampuan menerima perubahan, termasuk penyesuaian organisasi yang berkelanjutan dengan lingkungannya, juga berkesinambungan. Pada level organisasi, karakter adaptif diperlukan untuk memastikan keberlangsungan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penerapan budaya adaptif dalam organisasi memerlukan beberapa hal, seperti di antaranya tujuan organisasi, tingkat kepercayaan, perilaku tanggung jawab, unsur kepemimpinan dan lainnya. Dan budaya adaptif sebagai budaya ASN merupakan kampanye untuk membangun karakter adaptif pada diri ASN sebagai individu yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

## 8.5 Evaluasi

1. Jelaskan mengapa ASN dan organisasi pemerintah perlu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah cepat?
2. Jelaskan 3 (tiga) alasan mengapa nilai adaptif perlu diaktualisasikan dalam pelaksanaan tugas ASN sehari-hari!
3. Sebutkan contoh-contoh perilaku yang mencerminkan ASN yang adaptif!

## BAB IX

### NILAI 7: KOLABORATIF

#### 9.1 Pengertian dan Panduan Perilaku

Negara-negara di dunia saat ini menghadapi tantangan yang sifatnya global dan belum pernah terjadi di era sebelumnya. Beberapa tantangan diantaranya perkembangan teknologi informasi, tenaga kerja milenial, mobilitas dan fleksibilitas yang tinggi, globalisasi, krisis lingkungan, serta perubahan demografi. Dibalik berbagai tantangan yang dihadapi di atas, birokrasi di Indonesia masih dihadapkan pada fragmentasi dan *silo mentality*. *Silo mentality* ialah “*the unwillingness to share information or knowledge between employees or across different departments within a company*” (keengganan untuk berbagi informasi atau pengetahuan antara karyawan atau lintas departemen yang berbeda dalam sebuah organisasi). Sikap ini dipandang mengurangi efisiensi organisasi dan, paling buruk, berkontribusi pada kerusakan budaya organisasi. Guna menghadapinya, kolaborasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh organisasi pemerintah.

Kolaborasi oleh Hardy, Phillips, and Lawrence didefinisikan sebagai “*collaboration as a cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process*” (kolaborasi sebagai hubungan kerja sama antarorganisasi yang dinegosiasikan dalam proses komunikatif yang berkelanjutan). Dalam konteks hubungan antar organisasi, kolaborasi berjalan sejajar dengan koordinasi dan kooperasi atau kerjasama. Sedangkan Gray menjelaskan kolaborasi sebagai “*a process though which parties with different expertise, who see different aspects of a problem, can constructively explore differences and find novel solutions to problems that would have been more difficult to solve without the other’s perspective*” (sebuah proses di mana pihak-pihak dengan keahlian berbeda, yang melihat aspek yang berbeda dari suatu masalah, secara konstruktif mengeksplorasi perbedaan dan menemukan solusi baru untuk suatu masalah yang akan lebih sulit dipecahkan tanpa perspektif dari pihak lain).

**Kolaboratif** pada nilai-nilai dasar BerAKHLAK diartikan sebagai membangun kerja sama yang sinergis. **Panduan perilaku** dalam berkolaborasi sesuai nilai BerAKHLAK, yaitu:

1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Tata kelola kolaboratif ada di berbagai tingkat pemerintahan, di seluruh sektor publik dan swasta, dan dalam pelayanan berbagai kebijakan. Tata Kelola kolaboratif akan mungkin bila didukung kepemimpinan yang kuat. Namun, tidak sembarang gaya kepemimpinan bisa digunakan. Mereka yang memimpin kolaboratif harus memiliki bakat dan keterampilan yang lebih kompleks daripada mereka yang memimpin dengan gaya *top-down*. Kepemimpinan ini biasa disebut “kepemimpinan fasilitatif”.

Pemimpin fasilitatif terutama mementingkan pembangunan dan pemeliharaan hubungan. Pemimpin dalam konteks kolaboratif fokus pada perekrutan perwakilan yang tepat, membantu mengecilkan gap dan memulihkan ketegangan yang mungkin ada di antara mitra, mempromosikan dialog yang efektif dan saling menghormati, serta menjaga reputasi kolaboratif di antara para pihak.

Kolaborasi dan kepemimpinan fasilitatif ini kemudian dikonkretkan sebagai *whole of government* (WoG). Pada dasarnya pendekatan WoG mencoba menjawab pertanyaan klasik mengenai koordinasi yang sulit terjadi di antara sektor atau kelembagaan sebagai akibat dari adanya fragmentasi sektor maupun eskalasi regulasi di tingkat sektor. Sehingga WoG sering kali dipandang sebagai perspektif baru dalam menerapkan dan memahami koordinasi antar sektor atau lembaga.

Dari pemahaman di atas, WoG tidak hanya merupakan pendekatan yang mencoba mengurangi sekat-sekat sektor, tetapi juga penekanan pada kerjasama guna mencapai tujuan bersama. Karakteristik WoG dirumuskan melalui prinsip-prinsip kolaborasi, kebersamaan, kesatuan, tujuan bersama, dan mencakup keseluruhan aktor dari seluruh sektor dalam pemerintahan. WoG juga sering disamakan atau minimal disandingkan

dengan konsep *policy integration*, *policy coherence*, *cross-cutting policy-making*, *joined-up government*, *concerned decision making*, *policy coordination* atau *cross government*.

Beberapa proses yang harus dilalui organisasi dalam menjalin kolaborasi meliputi:

1. *Trust building* : Membangun kepercayaan dengan stakeholder mitra kolaborasi.
2. *Face to face Dialogue*: Melakukan negosiasi dengan baik dan bersungguh-sungguh.
3. Komitmen terhadap proses. Pengakuan saling ketergantungan, *sharing ownership* dalam proses, serta keterbukaan terkait keuntungan bersama.
4. Pemahaman bersama terkait dengan kejelasan misi, definisi bersama terkait permasalahan, serta melakukan identifikasi nilai bersama.
5. Menetapkan *outcome* antara.

Adapun Organisasi yang telah menerapkan budaya kolaboratif memiliki beberapa ciri sebagai berikut:

1. Organisasi menganggap perubahan sebagai sesuatu yang alami dan perlu terjadi.
2. Organisasi menganggap individu pegawai sebagai aset berharga dan membutuhkan upaya yang diperlukan untuk terus menghormati pekerjaan mereka.
3. Organisasi memberikan perhatian yang adil bagi pegawai yang mau mencoba dan mengambil risiko yang wajar dalam menyelesaikan tugas mereka (bahkan ketika terjadi kesalahan).
4. Pendapat yang berbeda didorong dan didukung dalam organisasi. Setiap kontribusi dan pendapat sangat dihargai.
5. Masalah dalam organisasi dibahas transparan untuk menghindari konflik.
6. Kolaborasi dan kerja tim antar divisi sangat didorong.
7. Secara keseluruhan, setiap divisi memiliki kesadaran terhadap kualitas layanan yang diberikan.

Organisasi kolaboratif dengan budaya kolaborasinya tentu saja harus didukung pegawai yang memiliki karakter sebagai berikut:

1. *Team focused* (fokus kepada tim)  
Berkokus pada tim, dan lebih berpikir tentang "kita" daripada "saya". Pegawai tersebut memastikan fokus tim tetap terjaga pada tujuan kelompok, dan keberhasilan kelompok lebih diutamakan daripada agenda individu.
2. *Generous* (murah hati)  
Bersedia mengambil langkah pertama, bahkan walau tidak mendapatkan sorotan. Murah hati merupakan karakteristik kepemimpinan yang sangat diinginkan.
3. *Curious* (keingintahuan)  
Pandai mengajukan pertanyaan yang tepat dan tidak terkesan menginterogasi. Ia selalu mencari akar masalah, mengikuti keingintahuan untuk mengerti permasalahan yang terjadi dalam konteks yang lebih besar.
4. *Appreciative* (menghargai)  
Mengungkapkan penghargaan yang tulus atas semua kontribusi anggota tim.
5. *Listen to understand* (mendengarkan untuk memahami)  
Selalu mendengarkan dengan penuh perhatian atas apa yang disampaikan oleh orang lain. Tetapi yang lebih penting, mereka mendengarkan untuk memahami.
6. *Seeks to find and answer the bigger questions* (menemukan dan menjawab pertanyaan yang lebih besar)  
Pegawai kolaboratif jarang hanya melihat tentang tugas di depannya. Sangat penting untuk memastikan bahwa setiap kegiatan berkontribusi pada visi, tujuan dan strategi organisasi. Pegawai yang sangat efektif memastikan bahwa tim bekerja menuju tujuan yang tepat.
7. *Connect or create the dots* (menghubungkan atau membuat "titik")  
Kolaborator alami adalah penghubung titik dan/atau pencipta "titik". Mereka memiliki pengetahuan yang mendalam pada subjek tertentu, atau mereka tahu bagaimana bagian-bagian yang berbeda dapat bekerja sama. Pegawai tersebut dapat membawa pengetahuan yang benar dan orang yang tepat ke atas meja yang sama.

8. *Gives and expects trust* (memberi dan mengharapkan kepercayaan)  
Lebih dari segalanya, tim yang sukses selalu dibangun di atas kepercayaan. Pegawai kolaboratif membantu menciptakan dan memelihara lingkungan yang saling percaya itu. Mereka memberikan kepercayaan mereka dan berharap untuk menerima kepercayaan dari yang lain sebagai balasannya.
9. *Builds relationship* (membangun hubungan)  
Kolaborasi adalah tentang bekerja sama. Kolaborator yang hebat mengenal seseorang di setiap bagian/unit kerja. Mereka biasanya juga memiliki jaringan eksternal yang bagus. Ketika organisasi membutuhkan bantuan dari seseorang di luar tim, pegawai tersebut tahu siapa yang harus ditanyakan.
10. *Diplomatic* (diplomasi)  
Mengetahui bahwa hubungan dibangun atas dasar saling menghormati, dan disukai tidak selalu merupakan hal yang paling penting. Membangun konsensus dan membangun dukungan adalah keharusan untuk suatu program/kebijakan yang sukses.

Kolaborasi adalah tentang menyatukan orang-orang dari departemen, lokasi, dan tim yang berbeda, kemudian memfokuskan upaya mereka pada tujuan bersama. Tapi itu tidak bisa terjadi kecuali semua orang berada di halaman yang sama, dari segi kompetensi. Kolaborasi adalah sebuah proses, tetapi berkolaborasi dengan baik adalah keterampilan yang diasah seiring waktu.

Terdapat 6 (enam) keterampilan yang dibutuhkan untuk berkolaborasi secara efektif, termasuk yang dapat dilakukan pemimpin untuk menciptakan kondisi kolaborasi dan membantu orang menyempurnakan keterampilan mereka. Hal-hal tersebut ialah:

1. *Open-mindedness* (keterbukaan pikiran)  
Salah satu aspek terpenting dalam berkolaborasi dengan baik adalah bersikap terbuka dan menerima ide-ide baru. Orang yang memiliki keingintahuan akan berkembang dalam lingkungan seperti ini, tetapi mereka yang sedikit lebih tahan terhadap ide-ide baru berpotensi menunda atau mengganggu suatu program bahkan sebelum dimulai. Dan karena rasa ingin tahu dan keterbukaan pikiran

adalah salah satu blok pembangun fundamental dari kolaborasi, para pemimpin perlu menemukan cara untuk mendorong mereka dalam orang-orang mereka untuk berpikir terbuka.

2. *Communication* (berkomunikasi)

Komunikasi yang jelas dan penuh pertimbangan adalah hal lain yang harus dimiliki untuk sebuah kolaborasi yang sukses. Para pegawai harus dapat mengekspresikan diri mereka satu sama lain. Masalahnya adalah, orang berkomunikasi secara berbeda. Beberapa merasa sangat nyaman berbicara dalam kelompok; yang lain tidak. Membuat lingkungan kolaboratif berarti memberi ruang bagi semua jenis komunikasi dan komunikator. Proses kolaboratif di dalamnya harus menggabungkan cara komunikasi alternatif, jika tidak, orang-orang tertentu saja yang akan mencuri perhatian. Membantu pegawai lain meningkatkan keterampilan komunikasi mereka itu sulit, tetapi itu bisa dilakukan setelah mereka merasa lebih nyaman.

3. *Organization* (mengorganisir)

Kolaborasi tidak akan berhasil kecuali pimpinan dapat mendelegasikan beban kerja, mengurus tanggung jawab, dan menjaga diri tetap teratur. Pemimpin dapat melatih pegawainya untuk lebih terorganisir dengan menjadikan kolaborasi sebagai bagian dari rutinitas sehari-hari setiap orang. Jika para pegawai secara teratur harus mengoordinasikan tanggung jawab pekerjaan/proyek satu sama lain, kemungkinan mereka akan belajar dengan cepat bagaimana mengatur waktu dan beban kerja mereka.

4. *Long-term thinking* (berpikir jangka panjang)

Kemampuan untuk berpikir jangka panjang dan membayangkan hasil akhir dari kerja kolaboratif adalah komponen penting lain dari kolaborasi. Kolaborasi adalah tentang bekerja menuju tujuan bersama dan mengenali bagaimana kontribusi Anda sesuai dengan tujuan itu. Cara terbaik untuk membuat pegawai berinvestasi dalam proses kolaboratif adalah dengan memberi mereka kesempatan untuk berkontribusi pada visi dan tujuan bersama. Pemimpin harus memastikan bahwa

semua pegawai memahami bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan tim dan organisasi, dan bagaimana kolaborasi akan membantu mereka mencapai tujuan mereka. Ketika pegawai memperoleh pemahaman tentang ruang lingkup proyek dan peran semua orang di dalamnya, dan semakin banyak tahu tentang fokus proyek tertentu, maka mereka akan memahami tujuan yang lebih luas, dimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti bagi tim mereka.

5. Adaptability (beradaptasi)

Kegiatan kolaborasi dapat berjalan tidak sesuai rencana. Pergeseran prioritas, hambatan menunda progress, dan masalah-masalah yang terjadi, dapat menyebabkan kegagalan kolaborasi. Untuk bertahan, para pegawai harus mampu beradaptasi pada saat itu juga. Kemampuan beradaptasi adalah keterampilan kolaborasi yang penting, tetapi juga merupakan keterampilan yang sulit untuk diajarkan. Beradaptasi dengan baik terhadap perubahan datang dengan latihan dan pengalaman. Kuncinya disini adalah memimpin dengan memberi contoh (*lead by example*).

6. Debate (berdebat)

Kolaborator yang efektif mampu berdebat secara bijaksana dan produktif dengan rekan kerja. Debat sering menjadi pendorong inovasi, dimana ide-ide bagus diutamakan, ide-ide yang kurang bagus dapat disisihkan. Yang penting pekerjaan terus bergerak maju. Bagi pemimpin, ini berarti membangun lingkungan kolaboratif di mana debat yang ramah dan konstruktif didorong. Intinya adalah untuk memastikan bahwa debat selalu sesuai tugas, produktif, sopan.

Menciptakan lingkungan di mana kolaborasi dapat tumbuh subur berarti mengantisipasi bagaimana kolaborasi bisa gagal, dan mengambil tindakan untuk mencegahnya sebelum terjadi. Tempat kerja yang kolaboratif adalah tempat di mana setiap orang di seluruh organisasi memiliki suara, memiliki pijakan yang sama, dan mampu memberikan kemampuan dan keterampilan mereka untuk kegiatan yang berjalan. Untuk menanamkan

kolaborasi ke dalam budaya organisasi, berkonsentrasilah untuk mengembangkan dan memelihara keterampilan kolaborasi para pegawai.

## 9.2 Perwujudan Perilaku

Perilaku seorang ASN di Kementerian PUPR yang kolaboratif dapat tercermin pada aktivitas sebagai berikut:

1. Menjalin komunikasi dan kerja sama dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam penyelesaian tugas.
2. Kooperatif dalam menyampaikan data dan informasi.
3. Menghindari sikap mental superior dan mengembangkan cara pandang kesetaraan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.
4. Selalu mempertimbangkan berbagai kepentingan dan masukan dalam menyelesaikan permasalahan.
5. Mengutamakan kesepakatan bersama dalam penyelesaian permasalahan.
6. Komunikatif dalam pelaksanaan pekerjaan.
7. Tidak mengklaim hasil pekerjaan bersama sebagai karya pribadi.
8. Melaksanakan tugas, perintah, dan/atau arahan dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peran masing-masing.
9. *Mengutamakan kerja sama tim (team work) dalam menyelesaikan pekerjaan guna tercapainya hasil yang lebih komprehensif dan bermutu.*

## 9.3 Latihan

Berdasarkan materi yang telah disampaikan, apakah Anda dapat menyebutkan dan menjelaskan kolaborasi antar kementerian dan juga kolaborasi antar pemerintah daerah yang telah dilakukan selama ini?

## 9.4 Rangkuman

Kolaborasi merupakan nilai dasar yang harus dimiliki oleh seorang ASN. Sekat-sekat birokrasi yang mengkungung birokrasi pemerintah saat ini dapat dihilangkan dengan kolaborasi. Diharapkan nantinya ASN bisa menjadi agen perubahan yang dapat mewujudkan harapan tersebut. Pendekatan WoG yang telah berhasil diterapkan di beberapa negara lainnya diharapkan dapat juga terwujud di Indonesia. Semua ASN Kementerian/Lembaga /Pemerintah Daerah kemudian akan bekerja dengan satu tujuan yaitu kemajuan bangsa dan negara Indonesia.

## 9.5 Evaluasi

1. Apakah yang dimaksud dengan kolaborasi?
2. Bagaimana proses sebelum melakukan kolaborasi?
3. Sebutkan panduan perilaku yang kolaboratif bagi seorang ASN?
4. Artikel singkat dibawah menjelaskan kolaborasi yang dilakukan oleh 3 (tiga) pemerintah daerah. Baca dan simak baik-baik, kemudian jawab pertanyaan di bawah artikel tersebut.

## KARTAMANTUL

Salah satu contoh kolaboratif antar pemerintah daerah adalah kerjasama yang dilakukan di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta yang membentuk sebuah sekretariat bersama disebut Kartamantul (Sekber Kartamantul). KARTAMANTUL adalah Lembaga bersama yang dibentuk pemerintah kota Yogyakarta, kabupaten Sleman dan Kabupaten Bantul dalam bidang pembangunan sarana dan prasana. KARTAMANTUL menjadi lembaga yang menjembatani terwujudnya kerjasama yang setara, adil, partisipatif, transparan dan demokratis, untuk mewujudkan perkotaan yang nyaman, indah dan sehat, yang didukung oleh sarana-prasarana dan pelayanan yang memadai, disertai kesadaran dan peran serta masyarakat yang tinggi.

Jelaskan apa saja program pembangunan yang dapat dilakukan oleh kolaborasi ketiga pemerintah daerah tersebut?

## BAB X

### KODE ETIK DAN KODE PERILAKU

#### PEGAWAI KEMENTERIAN PUPR

##### 10.1 Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai

Dalam pelaksanaan tugasnya, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 3 menekankan bahwa ASN dalam menjalankan profesinya wajib berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kementerian PUPR menindaklanjuti hal ini dengan menerbitkan Peraturan Menteri PUPR Nomor 07 Tahun 2017 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Kode etik didefinisikan sebagai norma atau pedoman sikap, tingkah laku, perbuatan, dan ucapan yang harus dipatuhi oleh pegawai, baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi maupun menjalani kehidupan pribadi.

Berdasarkan permen dimaksud, pegawai harus melaksanakan kode etik yang meliputi:

1. Menyusun strategi dan langkah taktis untuk menjamin tercapainya hasil yang akurat sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan;
2. Memperhatikan implikasi dari berbagai aspek (teknologi, hukum/regulasi, sosial-budaya, ekonomi, dan pasar) terhadap perencanaan dan pelaksanaan tugas;
3. Menunjukkan komitmen dan loyalitas kepada institusi melalui kerja nyata dan kontribusi penciptaan nilai yang signifikan;
4. Melaporkan kepada pihak yang berwenang segala bentuk penyimpangan dan/atau perbuatan melawan hukum yang ditemukan dalam berbagai proses pelaksanaan pekerjaan;
5. Menjaga kepercayaan dengan selalu mempertahankan sikap dan perilaku yang positif yang dapat menjadi panutan bagi rekan sejawat;
6. Menindaklanjuti pengaduan terkait berbagai kerusakan yang terjadi pada setiap infrastruktur bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat;

7. Bekerja dengan akurat dan optimal demi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan;
8. Bertanggung jawab sepenuhnya atas keseluruhan proses serta capaian hasil dari tugas yang dilaksanakan;
9. Menjalankan tugas dengan berpegang teguh pada ketentuan peraturan perundang-undangan;
10. Menunjukkan konsistensi dan persistensi yang tinggi dalam menjalankan tugas, komitmen, dan/atau keputusan yang telah disepakati bersama;
11. Menyelesaikan tugas dan melakukan manajemen waktu dan sumber daya dengan cara yang paling efisien dan paling efektif untuk mendapatkan hasil terbaik;
12. Meningkatkan kapabilitas dan kompetensi secara berkelanjutan agar dapat selalu memberi hasil yang optimal, dalam setiap tugas yang ditangani;
13. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan;
14. Memberikan kontribusi nyata untuk institusi pada jabatan, sesuai dengan tugas, dan fungsinya;
15. Membuka akses publik mengenai informasi dan data bidang PUPR, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
16. Mengindahkan etika berkomunikasi, termasuk dalam menggunakan sarana telekomunikasi pesawat seluler; dan
17. Memberikan pelayanan prima kepada para pemangku kepentingan.

Kode Perilaku didefinisikan sebagai panduan tindakan atau perbuatan yang didasarkan pada nilai, etika, dan budaya kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang harus dipatuhi oleh pegawai, baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi maupun menjalani kehidupan pribadi. Kode perilaku dimaksud meliputi:

1. Mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan konsultasi teknis;
  - a) Dalam setiap proses pengambilan keputusan harus terlebih dahulu melakukan proses verifikasi dengan berbagai pihak teknis terkait untuk memastikan bahwa keputusan tersebut adalah yang terbaik; dan

- b) Setiap proses pengambilan keputusan harus mengacu pada proses serupa yang pernah dilakukan sebelumnya dengan tetap melakukan konsultasi secara intensif dan komprehensif dengan para atasan dan/atau sejawat.
- 2. Mengembangkan perencanaan terpadu antisipatif yang berbasis kewilayahan dengan:
  - a) Mempertimbangkan segala sumber daya yang tersedia sedemikian rupa untuk diintegrasikan dalam suatu pengembangan perencanaan agar dapat menghasilkan produktivitas yang optimal ketika diimplementasikan;
  - b) Melakukan perhitungan atas berbagai kemungkinan risiko dan mempersiapkan sejumlah rencana alternatif yang siap menggantikan rencana utama apabila tidak berjalan sebagaimana diharapkan;
  - c) Mengalokasikan sumber daya untuk pengembangan berbagai perencanaan dengan mengacu pada prioritas wilayah yang paling membutuhkan tanpa mengabaikan pemerataan pembangunan nasional.
- 3. Tidak melakukan pertemuan dengan mitra kerja secara individual di tempat yang semestinya;
  - a) Setiap pertemuan dengan mitra kerja yang terkait dengan hubungan kerja harus dilakukan secara formal, profesional, dengan disertai setidaknya satu atau lebih rekan sejawat yang relevan dan kompeten dengan selalu berusaha menghindari terjadinya potensi konflik kepentingan;
  - b) Selalu bertemu mitra kerja di tempat yang pantas yang menunjang asas formal dan profesional, bukan di tempat yang dapat merusak citra organisasi. Semua kesepakatan kemitraan harus dilakukan secara transparan yang berbasis teknologi informasi melalui e-procurement.
- 4. Selalu menjaga kerahasiaan organisasi;
  - a) Dalam rangka melaksanakan keterbukaan informasi publik (KIP), setiap Pegawai harus cermat dalam memilah data dan/atau informasi sesuai tingkat kerahasiannya serta memahami kepada pihak-pihak mana saja data dan/atau

informasi tersebut boleh dibuka dalam format dan tingkat kerincian yang semestinya;

- b) Selalu merahasiakan kepada siapapun baik secara langsung maupun tidak langsung semua informasi yang bersifat rahasia selama melaksanakan tugas dan pekerjaan pada organisasi, kecuali atas perintah Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan keputusan pengadilan atau arbitrase yang berkekuatan hukum tetap;
  - c) Semua rahasia yang akan dibagikan ke pihak manapun harus melalui proses persetujuan pejabat berwenang di organisasi setelah yang bersangkutan mempelajari dengan seksama serta telah sepenuhnya mempertimbangkan kepentingan organisasi.
5. Berpakaian rapih sebagai perwujudan rasa hormat;
- a) Semua Pegawai harus selalu menjaga kerapihan, kesopanan, kepantasan yang mengacu pada peraturan pakaian dinas dimanapun, kapanpun dan untuk keperluan apapun terkait tugas yang dilaksanakan;
  - b) Seluruh Pegawai harus selalu ingat bahwa budaya berpakaian yang patut merupakan perwujudan rasa hormat terhadap orang lain dan juga respek terhadap kehormatan organisasi.
6. Melaporkan kepada pimpinan ketika meninggalkan tempat tugas;
- a) Meminta ijin dan membuat laporan kepada atasan merupakan keharusan ketika Pegawai meninggalkan tempat tugas untuk berbagai keperluan dinas ataupun keperluan pribadi;
  - b) Tempat tugas merupakan satu kesatuan dengan berbagai tanggung jawab tugas sehingga Pegawai harus selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya meskipun sedang tidak berada di tempat tugas;
  - c) Pegawai harus selalu memberikan laporan rutin dan khusus namun sesuai dengan peraturan kepada atasan ketika menjumpai kejadian khusus dan/atau hal-hal di luar pekerjaan yang sudah, sedang maupun akan dilakukan.

7. Kerja sama dan meningkatkan hubungan jejaring kerja baik internal maupun dengan pemangku kepentingan;
  - a) Kerja sama merupakan hal mutlak terlepas adanya perbedaan pendapat dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja di lingkungan organisasi termasuk menyampaikan kritik yang konstruktif. Walaupun demikian, pegawai harus selalu bekerja sama dan menunjukkan rasa saling hormat antar pegawai;
  - b) Memperluas hubungan jejaring kerja harus dilakukan secara intensif dan dibina secara berkelanjutan dengan cara-cara yang penuh kekeluargaan namun tetap santun dan tetap menjaga profesionalisme baik terhadap atasan, bawahan, dan rekan kerja di lingkungan organisasi;
  - c) Kerja sama dan hubungan yang saling menghormati harus dilakukan secara konsisten baik terhadap pegawai maupun pihak-pihak eksternal dan masyarakat pada umumnya.
8. Proaktif ketika melihat kerusakan infrastruktur dan fasilitas fisik.
  - a) Pegawai harus bersikap proaktif dengan langsung bertindak dan/atau melaporkan kepada atasan/pihak yang bertanggung jawab setiap kali menjumpai fasilitas fisik yang rusak atau terindikasi rusak.
  - b) Kerusakan fasilitas fisik yang terjadi bisa kecil maupun besar namun Pegawai harus dapat menentukan prioritas perbaikan berdasarkan tingkat kepentingan dan urgensi dari kerusakan tersebut.
  - c) Pegawai harus berinisiatif memberikan solusi untuk perbaikan terhadap temuan kerusakan/kecacatan pada infrastruktur dan fasilitas fisik yang meliputi namun tidak terbatas pada jembatan, jalan, bendungan, dan fasilitas fisik lainnya.

Dalam pelaksanaan kode Etik dan Kode Perilaku yang telah dijabarkan di atas, pegawai dilarang:

1. Melakukan pekerjaan tanpa didahului suatu proses konsultasi dan koordinasi dengan para pimpinan dan pihak terkait di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, kecuali dalam kondisi darurat;

2. Mengabaikan pengaduan terkait berbagai kerusakan yang terjadi pada setiap infrastruktur dan fasilitas fisik bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat yang ditemui di lapangan;
3. Meminta dan menerima pemberian/hadiah selain dari apa yang berhak diterimanya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4. Menyalahgunakan wewenang yang diberikan dengan alasan apapun termasuk yang bertujuan untuk menguntungkan, baik diri sendiri maupun pihak tertentu;
5. Bertindak individualistis dan enggan bekerja sama;
6. Mengakui dan/atau mengambil keuntungan dari hasil kerja orang lain dengan tidak semestinya sebagai hasil kerja pribadi;
7. Menunjukkan sikap arogansi dan egosektoral di internal dan eksternal organisasi;
8. Membuka data/informasi yang bersifat rahasia milik organisasi kepada pihak manapun tanpa persetujuan dari yang berwenang;
9. Memiliki, mengonsumsi, dan mengedarkan narkoba, serta obat-obatan terlarang; dan/atau
10. Melakukan perbuatan yang melanggar norma hukum, dan norma kesusilaan, serta tindakan tidak terpuji lainnya.

## 10.2 Keterkaitan *Core Values* ASN Dengan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian PUPR

*Core values* seorang ASN yaitu BerAKHLAK, memiliki keterkaitan dengan Kode Etik dan Kode Perilaku pegawai di Kementerian PUPR sebagai berikut:

Tabel 10.1 Keterkaitan *Core Values* dan Kode Etik & Kode Perilaku Pegawai

NO	NILAI DASAR	KODE ETIK	KODE PERILAKU
1	Berorientasi Pelayanan	1. Menindaklanjuti pengaduan terkait berbagai kerusakan yang terjadi pada setiap infrastruktur bidang pekerjaan umum dan perumahan rakyat.	1. Berpakaian rapih sebagai perwujudan rasa hormat.

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Memberikan pelayanan prima kepada para pemangku kepentingan.</li> <li>3. Memberikan kontribusi nyata untuk institusi pada jabatan, sesuai dengan tugas, dan fungsinya.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Proaktif ketika melihat kerusakan infrastruktur dan fasilitas fisik.</li> </ol>
2	Akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaporkan kepada pihak yang berwenang segala bentuk penyimpangan dan/atau perbuatan melawan hukum yang ditemukan dalam berbagai proses pelaksanaan pekerjaan.</li> <li>2. Bertanggung jawab sepenuhnya atas keseluruhan proses serta capaian hasil dari tugas yang dilaksanakan.</li> <li>3. Menjalankan tugas dengan berpegang teguh pada ketentuan peraturan perundang-undangan.</li> <li>4. Menyelesaikan tugas dan melakukan manajemen waktu dan sumber daya dengan cara yang paling efisien dan paling efektif untuk mendapatkan hasil terbaik.</li> <li>5. Melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.</li> <li>6. Membuka akses publik mengenai informasi dan data bidang PUPR, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan konsultasi teknis.</li> <li>2. Mengembangkan perencanaan terpadu dan antisipatif yang berbasis kewilayahan.</li> <li>3. Tidak melakukan pertemuan dengan kerjasecara individual di tempat yang semestinya.</li> </ol>
3	Kompeten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperhatikan implikasi dari berbagai aspek (teknologi, hukum/regulasi, sosial-budaya, ekonomi, dan pasar) terhadap perencanaan dan pelaksanaan tugas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan konsultasi teknis.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Bekerja dengan akurat dan optimal demi tercapainya sasaran yang telah ditetapkan.</li> <li>3. Menunjukkan konsistensi dan persistensi yang tinggi dalam menjalankan tugas, komitmen, dan/atau keputusan yang telah disepakati bersama.</li> <li>4. Meningkatkan kapabilitas dan kompetensi secara berkelanjutan agar dapat selalu memberi hasil yang optimal, dalam setiap tugas yang ditangani.</li> </ol>	
4	Harmonis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjaga kepercayaan dengan selalu mempertahankan sikap dan perilaku yang positif yang dapat menjadi panutan bagi rekan sejawat.</li> <li>2. Mengindahkan etika berkomunikasi, termasuk dalam menggunakan sarana telekomunikasi pesawat seluler.</li> </ol>	
5	Loyal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menunjukkan komitmen dan loyalitas kepada institusi melalui kerja nyata dan kontribusi penciptaan nilai yang signifikan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu menjaga kerahasiaan organisasi.</li> <li>2. Melaporkan kepada pimpinan ketika meninggalkan tempat tugas.</li> </ol>
6	Adaptif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun strategi dan langkah taktis untuk menjamin tercapainya hasil yang akurat sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.</li> </ol>	
7	Kolaboratif		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerja sama dan meningkatkan hubungan jejaring kerja baik internal maupun</li> </ol>

			dengan pemangku kepentingan.
--	--	--	------------------------------

### 10.3 Latihan

Berdasarkan materi yang telah disampaikan jelaskan hubungan antara nilai-nilai dasar BerAKHLAK dengan Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian PUPR?

### 10.4 Rangkuman

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menekankan bahwa ASN dalam menjalankan profesinya wajib berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kode etik merupakan norma atau pedoman sikap, tingkah laku, perbuatan, dan ucapan yang harus dipatuhi oleh pegawai. Sedangkan kode perilaku diartikan sebagai panduan tindakan atau perbuatan yang didasarkan pada nilai, etika, dan budaya kerja organisasi. Kementerian PUPR sendiri telah mengeluarkan Permen PUPR No. 07 Tahun 2017 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Kode etik dan kode perilaku ini ternyata beririsan dengan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK yang mencakup berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

### 10.5 Evaluasi

1. Apakah dasar hukum kode etik dan kode perilaku bagi pegawai Kementerian PUPR?
2. Sebutkan kode etik pegawai Kementerian PUPR yang sama dengan nilai dasar kompeten di BerAKHLAK!
3. Apa yang akan dilakukan jika mitra kerja Anda dari pihak penyedia jasa meminta bertemu di suatu tempat diluar kantor pada jam kerja? Jelaskan sikap perilaku yang akan Anda lakukan!

## BAB XI

### PENUTUP

#### 11.1 Simpulan

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah setiap ASN dan Pejabat yang diangkat (PPPK) oleh negara untuk menjalankan tugas Pemerintahan secara professional dan bertanggung jawab. Dalam menjalankan tugas sebagai pelayan publik, seorang PNS dituntut untuk setia dan taat kepada NKRI yang dalam pelayanannya berlandaskan kepada konstitusi dan peraturan yang berlaku. Sebagai pejabat public, maka tuntutan untuk memberikan pelayanan dan panutan menjadi suatu hal yang wajib dijalankan dengan cermat. Sejalan dengan sumpah yang diikrarkan saat diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil. Diperlukan penguatan atas kompetensi yakni kompetensi teknis, manajemen dan sosio kultural yang dirangkum dalam indicator pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), pada diri setiap PNS.

Kementerian PUPR yang bertugas untuk menyediakan infrastruktur guna menjembatani pemenuhan hak dasar masyarakat seperti pangan, sandang, papan, rasa aman, pendidikan dan kesehatan. Fasilitas ini memberikan efek domino penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan daya saing global. Sebagaimana tertuang dalam proyeksi Indonesia pada tahun 2045 berada pada posisi empat PDB Dunia, dan keluar dari *minddle-income trap* pada tahun 2034.

Dalam melaksanakan pembangunan infrastruktur, Kementerian PUPR harus didukung oleh ASN yang akuntabel, kompeten, dan juga memiliki mental yang tangguh, serta moral yang baik. Hal tersebut diperlukan mengingat dimasa kini, para ASN menghadapi tantangan yang berat untuk menjaga integritas dan budaya anti korupsi, sembari beradaptasi mengantisipasi masuknya pengaruh perilaku negatif lainnya. Selain itu, keberlanjutan dan ekosistem alam dan energy perlu dijaga agar tidak lenyap diperalanan masa.

Guna mewujudkan keinginan di atas, maka ASN Kementerian PUPR harus dibekali dengan nilai-nilai dasar (*core values*) BerAKHLAK yang merupakan kependekan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi dasar penguatan budaya kerja di Kementerian PUPR dalam mendukung pencapaian kinerja individu yang professional sejalan dengan tujuan organisasi. *Core values* ini diharapkan tidak hanya menjadi jargon, namun menjadi nilai karakter ASN yang terinternalisasi secara utuh lewat perilaku dalam bekerja. Yakni terwujud dalam tindakan nyata terpancar dan terlihat oleh masyarakat melalui sikap, perbuatan, perkataan, dan pengabdian ASN Kementerian PUPR.

Pada Akhirnya, perwujudan *core values* BerAKHLAK ini merupakan sebuah tanggung jawab besar yang harus diemban dan dilaksanakan oleh seluruh ASN Kementerian PUPR, sehingga bisa memberikan dampak positif dalam pelaksanaan *good governance* untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

## **11.2 Tindak Lanjut**

Peserta pelatihan diharapkan dapat menginteranalisis dan mengimplementasikan materi nilai-nilai dasar BerAKHLAK, serta dapat memperkaya informasi melalui pendalaman terhadap literatur maupun kebijakan terkait BerAKHLAK dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pembangunan infrastruktur di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

Sebagai tindak lanjut, perlu diimplementasikan *core values* ASN BerAKHLAK dengan semangat *iProve* di lingkungan Kementerian PUPR. Selain itu, dapat juga dilakukan penyisipan materi BerAKHLAK ini pada modul-modul pelatihan yang lain di Kementerian PUPR, sehingga upaya diseminasi penerapan nilai-nilai dasar tersebut dapat berjalan secara masif dan terstruktur guna mewujudkan ASN Kementerian PUPR yang BerAKHLAK.

## DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 1 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 7 Tahun 2017 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.
- Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 23 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
- Ahmad Jalis, 2021, Modul Kompeten Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Andi Adiyat Mirdin, 2021, Modul Berorientasi Pelayanan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Dwi Rahmanendra, 2021, Modul Loyal Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Jarot Sembodo, 2021, Modul Harmonis Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Ramah Handoko, 2021, Modul Akuntabel Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Tri Atmojo Sejati, 2021, Modul Berorientasi Pelayanan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Yogi Suwarno, 2021, Modul Adaptif Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Akuntabilitas, Transparansi dan Produktivitas Kinerja <https://komunita.widyatama.ac.id/akuntabilitas-transparansi-dan-produktivitas-kinerja/#:~:text=Dalam%20Kamus%20Besar%20Bahasa%20Indonesia,bertanggungjawab%3B%20keadaan%20dapat%20dimintai%20pertanggungjawaban.>
- Arti ASN BerAKHLAK dan Bangsa Melayani Bangsa <https://danisuluhpermadi.web.id/2021/12/15/arti-asn-berakhlak-dan-bangga-melayani-bangsa/#:~:text=Employer%20Branding%20%23BanggaMelayaniBangsa,-Bersamaan%20dengan%20peluncuran&text=Branding%20ini%20menunjukkan%20bahwa%20ASN,diberi%20kesempatan%20terbuka%20untuk%20berkarier.>
- Berapa Jumlah Bahasa Daerah di Indonesia? Ini Bahasa yang Terancam Punah <https://www.tribunnews.com/pendidikan/2021/11/29/berapa-jumlah-bahasa-daerah-di-indonesia-ini-bahasa-yang-terancam-punah?page=2>
- Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/>

- Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320901565>
- Hadapi Konteks Risiko VUCA Dengan VUCA PRIME <https://irmapa.org/hadapi-konteks-risiko-vuca-dengan-vuca-prime-vp/>
- [http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/1011/4/BAB\\_II.pdf](http://eprints.mercubuana-yogya.ac.id/1011/4/BAB_II.pdf)
- <http://portaluniversitasquality.ac.id:5555/84/4/BAB%20II.pdf>
- Inilah Cara Asyik Tanamkan Wawasan Kebangsaan ala Ning Nawal [https://humas.jatengprov.go.id/detail\\_berita\\_gubernur?id=4573](https://humas.jatengprov.go.id/detail_berita_gubernur?id=4573)
- Kamus Besar Bahasa Indonesia <https://kbbi.web.id/>
- Learning Organization: Characteristics & Examples <https://study.com/academy/lesson/learning-organizations-characteristics-examples-quiz.html>
- Manfaat Job Enrichment Bagi Karyawan <http://annualreport.id/kiat-strategi/manfaat-job-enrichment-bagi-karyawan>
- Mengenal VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity <https://employers.glints.id/resources/mengenal-vuca-volatility-uncertainty-complexity-ambiguity/>
- Mentor Penunjang Karier? Ketahui Manfaat dan 3 Cirinya Disini <https://www.ekrut.com/media/mentor-adalah>
- Profil Negara Kesatuan Republik Indonesia <https://indonesia.go.id/profil>
- Six Crucial Collaboration Skills (and How to Foster Them) <https://blog.iostle.me/blog/6-collaboration-skills-and-how-to-foster-them>
- Six Ways to Improve Accountability in the Workplace <https://sprigghr.com/blog/alignment-direction/6-ways-to-improve-accountability-in-the-workplace/>
- Six Ways to Improve Competency <https://davidhorsager.com/6-ways-to-improve-competency/>
- Ten Top Qualities of Great Collaborator <https://www.samepage.io/blog/10-top-qualities-great-collaborator>
- Ten Useful Ways to Empower Your Competencies <https://eprojectconsult.com/10-useful-ways-to-empower-your-competencies/>
- What Is a Silo Mentality <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp#:~:text=A%20silo%20mentality%20is%20the,a%20free%20flow%20of%20information.>

## GLOSARIUM

<i>Core Values</i>	:	Nilai-nilai dasar
<i>Employer Branding</i>	:	Bangga melayani bangsa.
<i>Delaying</i>	:	Penyederhanaan birokrasi dan mekanisme kerja yang fleksibel dan kolaboratif.
Akuntabel	:	Bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan
<i>Relearn</i>	:	Proses membuka diri dalam persepektif baru, dengan mengakuisi pengetahuan dan/atau keahlian baru
<i>continous improvement</i>	:	<i>Melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan terhadap kinerja pelayanan</i>
<i>Volatility</i>	:	Merupakan kecenderungan untuk berubah secara drastis dalam waktu yang tidak dapat diprediksi dan sifatnya berupa ancaman
<i>Uncertainty</i>	:	Merupakan informasi mengenai suatu hal, namun tidak dapat disampaikan secara spesifik.
<i>Complexity</i>	:	Merupakan kerumitan pada satu masalah.
<i>Ambiguity</i>	:	Merupakan lingkungan yang semakin membingungkan, tidak jelas, dan sulit dipahami.
<i>Face to face Dialogue</i>	:	Melakukan negosiasi dengan baik dan bersungguh-sungguh
<i>Trust Building</i>	:	Membangun kepercayaan dengan stakeholder mitra kolaborasi



copyright © 2022

KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHN RAKYAT  
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
PUSAT PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJEMEN