



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 25947-25954

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Implementasi Budaya Kerja dan Kinerja Karyawan di Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo

Kristina Jijin Bhau¹, Maria Mellania Deflina Djawa², Maria Cindi Elvira Manek³, Erlina Yunanti⁴, Fathur Rosi⁵

¹⁻⁵Program Studi Manajemen, STIE Mahardhika Surabaya

¹jjinnbhau@gmail.com, ²melanjawa10@gmail.com, ³chindhymane@gmail.com, ⁴erlina.yunanti@stiemahardhika.ac.id,

⁵fathur.rosi@stiemahardhika.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menyajikan kajian mendalam mengenai pola implementasi budaya kerja dan kaitannya dengan kualitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kantor Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. Sebagai salah satu kecamatan dengan intensitas pelayanan publik tertinggi di Provinsi Jawa Timur, Kecamatan Waru menjadi konteks yang relevan dan representatif untuk dikaji dalam perspektif reformasi birokrasi berbasis nilai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang memungkinkan penggalan data secara otentik dan kontekstual, dengan tiga instrumen pengumpulan data yang saling melengkapi; observasi partisipatif selama kegiatan magang, wawancara tidak terstruktur dengan aparatur dari berbagai jenjang, serta analisis dokumenter terhadap laporan kinerja, rekap absensi, dan standar operasional prosedur yang berlaku. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan melalui triangulasi sumber. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kecamatan Waru telah mengadopsi nilai-nilai dasar ASN berbasis kerangka BerAKHLAK dalam praktik operasional harian, terutama pada dimensi kedisiplinan, tanggung jawab, dan kerja sama tim antarpegawai. Namun demikian, sejumlah tantangan struktural masih menghambat implementasi yang merata, di antaranya kesenjangan internalisasi nilai antargenerasi, absennya program pembinaan budaya yang terencana secara sistematis, serta keterlambatan adopsi teknologi digital dalam proses pelayanan. Evaluasi kinerja melalui mekanisme Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menunjukkan hasil yang secara umum masuk kategori baik, meskipun aspek inovasi layanan, pemerataan beban kerja antarseksi, dan pengelolaan sistem penghargaan berbasis prestasi masih memerlukan perhatian serius. Analisis lebih lanjut mengkonfirmasi adanya korelasi positif yang bermakna antara kekuatan internalisasi budaya kerja dengan tingkat kinerja individual maupun kolektif pegawai. Temuan penelitian ini merekomendasikan tiga agenda strategis: pembangunan program internalisasi nilai yang terstruktur dan berkelanjutan, percepatan transformasi digital layanan publik, serta pengembangan sistem apresiasi kinerja yang adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat secara menyeluruh.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Kinerja ASN, BerAKHLAK, Kecamatan Waru, Pelayanan Publik

1. Latar Belakang

Arus perubahan yang terus bergerak dalam lanskap pemerintahan modern menempatkan kualitas pelayanan publik sebagai tolok ukur utama keberhasilan reformasi birokrasi nasional. Di tengah tekanan demografis dan meningkatnya literasi digital masyarakat, ekspektasi warga terhadap layanan pemerintah yang cepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan semakin meningkat signifikan dari waktu ke waktu. Kondisi ini mendorong setiap satuan kerja pemerintahan, mulai dari tingkat pusat hingga level kecamatan, untuk melakukan pembenahan menyeluruh, salah satunya melalui penguatan fondasi nilai yang menjadi basis perilaku kerja seluruh aparatur. Sebagaimana diargumentasikan oleh Robbins dan Judge (2022), budaya kerja organisasi bukan semata-mata dokumen normatif yang terpampang di ruang pertemuan, melainkan sistem nilai yang sesungguhnya hidup dan bergerak dalam setiap keputusan serta tindakan para anggotanya sehari-hari.

Kecamatan Waru, yang secara administratif berada di wilayah Kabupaten Sidoarjo dan berbatasan langsung dengan metropolitan Surabaya, menempati posisi strategis yang membawa konsekuensi berupa tingginya intensitas permintaan layanan dari masyarakat. Kepadatan penduduk yang signifikan serta mobilitas warga yang tinggi menjadikan kecamatan ini sebagai salah satu simpul pelayanan publik paling aktif di Provinsi Jawa Timur. Dalam konteks seperti ini, kualitas budaya kerja yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) setempat menjadi variabel determinan yang secara langsung mempengaruhi efektivitas dan kualitas layanan yang diterima masyarakat (Sedarmayanti, 2021). Pegawai yang tumbuh dalam lingkungan dengan nilai-nilai kerja yang positif dan terpelihara secara konsisten cenderung memiliki etos kerja yang lebih kuat dan produktivitas yang lebih stabil.

Berbagai kajian yang telah dipublikasikan sebelumnya memperkuat argumen bahwa terdapat hubungan yang erat dan dapat diukur antara kualitas penerapan budaya kerja dengan performa pegawai di lingkungan instansi publik. Penelitian Syarifuddin dan Hamid (2021) membuktikan bahwa ASN yang bekerja di lingkungan dengan sistem nilai yang jelas dan ditegakkan secara konsisten menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi secara signifikan. Sementara Pratama dan Yuniarsih (2022) mengidentifikasi bahwa proses internalisasi nilai budaya kerja memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional dan orientasi layanan pegawai. Di sisi lain, Dwiyanto (2021) mengingatkan bahwa instansi yang gagal membangun fondasi budaya kerja yang solid berisiko terjebak dalam stagnasi birokrasi yang berujung pada menurunnya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Merespons tantangan tersebut, pemerintah Indonesia menetapkan kerangka nilai dasar ASN melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 yang dikenal luas dengan akronim BerAKHLAK, yakni, Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Regulasi ini merupakan upaya sistemis untuk menstandarisasi kerangka perilaku ASN di seluruh jenjang pemerintahan agar terdapat rujukan nilai yang seragam dan terukur bagi seluruh aparatur negara. Namun demikian, Nugroho (2023) mengingatkan bahwa jarak antara ketentuan kebijakan dengan realitas implementasi di lapangan terutama di lingkungan pemerintahan daerah yang memiliki keterbatasan kapasitas pembinaan seringkali masih cukup lebar dan menjadi sumber kesenjangan yang perlu diatasi secara sistematis.

Kesenjangan antara idealitas regulasi dan realitas implementasi inilah yang mendorong penelitian ini untuk hadir. Dengan memanfaatkan momen keterlibatan langsung peneliti dalam aktivitas harian Kecamatan Waru selama kegiatan magang, penelitian ini memiliki keistimewaan berupa akses observasi yang organik dan mendalam terhadap dinamika budaya kerja yang sesungguhnya berlangsung di lingkungan tersebut. Berbeda dengan penelitian survei yang hanya menangkap persepsi, pendekatan partisipatif ini memungkinkan peneliti untuk mengamati secara langsung bagaimana nilai-nilai diimplementasikan, apa yang menghambat, dan sejauh mana hal tersebut berdampak pada kualitas kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pola implementasi nilai-nilai budaya kerja di Kecamatan Waru berdasarkan kerangka BerAKHLAK; (2) mengevaluasi kualitas kinerja ASN berdasarkan mekanisme SKP dan observasi lapangan; (3) mengkaji hubungan antara kekuatan budaya kerja dan kinerja pegawai; serta (4) merumuskan rekomendasi strategis bagi penguatan kelembagaan Kecamatan Waru ke depan. Diharapkan temuan penelitian ini dapat berkontribusi tidak hanya bagi Kecamatan Waru, tetapi juga menjadi referensi bagi instansi pemerintahan serupa di tingkat kecamatan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis penguatan budaya kerja yang berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Konsep Budaya Kerja dalam Organisasi Publik

Budaya kerja merupakan konstruk multidimensi yang mencakup seperangkat nilai, asumsi bersama, norma perilaku, dan keyakinan yang secara kolektif dipegang oleh anggota suatu organisasi serta mewarnai cara mereka berinteraksi satu sama lain dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan (Schein & Schein, 2017). Dalam konteks organisasi publik, fungsi budaya kerja bersifat ganda: sebagai pengikat identitas kelembagaan sekaligus sebagai panduan normatif bagi setiap aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Luthans dan Doh (2021) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan konsistensi perilaku anggota, mempercepat proses sosialisasi pegawai baru, dan membangun ketahanan kolektif organisasi dalam menghadapi berbagai tekanan perubahan lingkungan eksternal.

Wirawan (2022) mengidentifikasi sejumlah dimensi utama budaya kerja yang lazim ditemukan dalam organisasi publik, meliputi: kedisiplinan waktu dan prosedur, tanggung jawab terhadap tugas dan hasilnya, integritas dalam setiap interaksi layanan, kolaborasi lintas unit kerja, orientasi kepuasan pengguna layanan, serta kapasitas berinovasi dalam mencari cara-cara baru yang lebih efektif dan efisien. Setiap dimensi ini memiliki indikator perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi secara berkala. Penelitian Iskandar (2023) yang dilakukan pada berbagai kantor kecamatan di Indonesia menyimpulkan bahwa dimensi kedisiplinan dan orientasi pelayanan merupakan prediktor terkuat bagi kinerja ASN di level pemerintahan lokal, sementara kapasitas inovasi justru menjadi dimensi yang paling sering terabaikan meskipun potensi dampaknya terhadap kualitas layanan sangat besar.

2.2 Kinerja Aparatur Sipil Negara

Dalam konteks kepegawaian negara Indonesia, kinerja ASN secara formal diukur melalui mekanisme Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang ketentuannya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. SKP merupakan instrumen perencanaan kinerja individual yang disusun berdasarkan penjabaran target organisasi ke level pegawai, mencakup dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efisiensi biaya. Sistem ini dirancang untuk menciptakan akuntabilitas kinerja yang terukur sekaligus mendorong pengembangan profesionalisme aparatur secara berkelanjutan (BKN, 2021).

Mangkunegara (2022) mendefinisikan kinerja sebagai wujud dari hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mengemban tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan perannya dalam organisasi. Dalam konteks organisasi publik, pengukuran kinerja tidak terbatas pada produktivitas kuantitatif semata, melainkan juga menyentuh dimensi kualitas hubungan dengan masyarakat pengguna layanan, kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku, serta kemampuan menghadirkan inovasi yang meningkatkan efektivitas layanan (Pasolong, 2021). Siagian (2023) menambahkan bahwa pola kepemimpinan yang transformatif dan menginspirasi memiliki peran determinan dalam mendorong kinerja kolektif ASN, karena pemimpin yang mampu memberdayakan bawahan akan menciptakan ekosistem kinerja tinggi yang bersifat mandiri dan tumbuh secara organik dari dalam.

2.3 Hubungan Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai

Penetapan nilai dasar BerAKHLAK melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 menandai babak baru dalam upaya standarisasi budaya kerja ASN di Indonesia. Kerangka nilai ini dirancang untuk menyatukan berbagai nilai instansional yang sebelumnya beragam dan tidak seragam antar kementerian dan lembaga, sehingga seluruh ASN dari berbagai wilayah memiliki referensi perilaku yang sama dalam menjalankan tugasnya kepada negara dan masyarakat (Kementerian PANRB, 2022). Setiap elemen BerAKHLAK dilengkapi dengan panduan perilaku spesifik yang menjadi acuan praktis dalam keseharian kerja aparatur.

Purbawati dan Nugroho (2023) dalam kajiannya terhadap implementasi BerAKHLAK di sejumlah instansi pemerintah daerah menemukan bahwa keberhasilan internalisasi nilai ini sangat ditentukan oleh tiga faktor kunci yang saling berkaitan: komitmen dan keteladanan pimpinan puncak, ketersediaan program pembinaan yang terstruktur dan berkesinambungan, serta mekanisme umpan balik yang memungkinkan pegawai mengevaluasi sejauh mana mereka telah mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam praktik nyata sehari-hari. Tanpa ketiga elemen ini bekerja secara sinergis, implementasi BerAKHLAK berpotensi besar terhenti pada tataran retorika formal tanpa membumi dalam perilaku kerja yang sesungguhnya.

2.4 Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja

Sejumlah penelitian empiris yang diterbitkan dalam satu dekade terakhir secara konsisten mendokumentasikan relasi positif antara kualitas budaya organisasi dengan tingkat kinerja pegawai. Rofii dan Mustam (2022) dalam studi mereka pada pemerintahan kecamatan di Jawa Tengah menemukan bahwa variabel budaya kerja mampu menjelaskan sekitar 38 persen varians kinerja ASN jauh melampaui kontribusi variabel kepuasan kerja maupun kondisi lingkungan fisik kantor. Temuan ini mengindikasikan bahwa investasi dalam penguatan budaya kerja merupakan strategi yang paling cost-effective untuk meningkatkan kinerja organisasi publik.

Dari perspektif teoretis, Colquitt, LePine, dan Wesson (2019) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja melalui dua jalur utama yang bekerja secara simultan: jalur motivasional yang meningkatkan komitmen emosional dan etos kerja pegawai, serta jalur kognitif yang membentuk cara pandang pegawai terhadap peran, tanggung jawab, dan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Hidayat dan Sari (2022) yang berfokus pada organisasi sektor publik di Indonesia menunjukkan hasil yang menarik: implementasi program budaya kerja berbasis nilai yang terstruktur berhasil meningkatkan indeks kepuasan masyarakat pengguna layanan sebesar 24 persen dalam kurun dua tahun, sebuah bukti konkret bahwa penguatan budaya kerja berdampak langsung pada output pelayanan publik yang nyata dan terukur. Sementara itu, Wahyudi dan Purnomo (2023) menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai budaya yang didorong oleh manajemen dengan sistem reward yang berlaku; ketidakselarasan di antara keduanya justru dapat menumbuhkan sinisme pegawai dan melemahkan motivasi kerja mereka dalam jangka panjang.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif deskriptif, yakni pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual berdasarkan data yang dikumpulkan langsung dari lapangan (Sugiyono, 2021). Pilihan pendekatan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa persoalan budaya kerja dan kinerja pegawai merupakan fenomena yang bersifat dinamis, berlapis, dan sangat kontekstual lebih tepat dipahami melalui pengamatan mendalam dan interaksi langsung daripada sekadar diukur melalui angka-angka statistik yang mereduksi kompleksitas realitas organisasi.

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Kantor Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data berlangsung selama periode kegiatan magang yang dijalani peneliti di instansi tersebut. Pemilihan lokasi tidak dilakukan secara acak, melainkan didasarkan pada pertimbangan strategis bahwa Kecamatan Waru dengan volume pelayanan publiknya yang tinggi dan posisi geografisnya yang berbatasan dengan pusat metropolitan merupakan representasi yang tepat dari tantangan dan dinamika yang dihadapi oleh kecamatan-kecamatan dengan intensitas layanan tinggi di wilayah perkotaan Indonesia.

3.2 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan kondisi sosial secara sistematis dan faktual berdasarkan data yang diperoleh langsung dari lapangan (Sugiyono, 2021). Pilihan pendekatan ini didasari pertimbangan bahwa fenomena budaya kerja dan kinerja pegawai bersifat kontekstual dan dinamis, sehingga lebih tepat dipahami melalui pengamatan mendalam daripada sekadar kuantifikasi statistik.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, observasi partisipatif, peneliti terlibat langsung dalam aktivitas operasional harian kantor, mulai dari pelayanan di loket, koordinasi antarseksi, apel pagi, hingga rapat internal. Pengamatan difokuskan pada perilaku nyata pegawai, pola interaksi antarunit, tingkat kedisiplinan, dan cara menangani berbagai jenis permintaan layanan masyarakat. Catatan lapangan (field notes) disusun secara rutin setiap akhir hari untuk mendokumentasikan temuan-temuan penting secara sistematis.

Kedua, wawancara tidak terstruktur, dialog terbuka dilaksanakan dengan sejumlah pegawai dari berbagai jenjang hierarki, mulai dari staf pelaksana di tingkat operasional hingga pejabat struktural yang memimpin seksi-seksi tertentu. Format wawancara yang fleksibel dan mengalir secara natural dalam konteks percakapan sehari-hari memungkinkan informan untuk mengungkapkan pandangan dan pengalaman mereka dengan lebih jujur dan tidak terkesan formal. Ketiga, dokumentasi, pengumpulan dan analisis data dari laporan kinerja tahunan, rekap absensi elektronik, SOP pelayanan yang berlaku, dan peraturan internal instansi sebagai dasar triangulasi data primer.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri dari tiga tahap yang berjalan secara siklikal dan tidak linear. Tahap pertama adalah reduksi data, memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang masuk agar hanya informasi yang relevan dengan tujuan penelitian yang dipertahankan untuk analisis lebih lanjut. Tahap kedua adalah penyajian data: menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam narasi deskriptif yang terorganisir secara logis dan kronologis. Tahap ketiga adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan, merumuskan interpretasi akhir berdasarkan pola-pola yang teridentifikasi, dengan pengujian keabsahan menggunakan teknik triangulasi sumber yaitu membandingkan secara kritis data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Implementasi Budaya Kerja di Kecamatan Waru

Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan magang, Kecamatan Waru telah berupaya secara konsisten mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja ASN yang mengacu pada kerangka BerAKHLAK. Upaya ini tercermin dalam berbagai aspek operasional instansi, meskipun tingkat konsistensinya bervariasi di antara masing-masing pegawai. Tabel 1 merangkum temuan utama per dimensi budaya kerja yang berhasil diamati selama penelitian berlangsung.

Dimensi	Kondisi di Kecamatan Waru
Kedisiplinan	Cukup baik; diterapkan sistem absensi fingerprint dua sesi (masuk dan pulang). Apel pagi rutin berfungsi sebagai forum konsolidasi dan koordinasi. Terdapat keterlambatan sporadis pada hari-hari tertentu
Tanggung Jawab	Cukup baik; SOP layanan tersedia secara tertulis dan dipahami oleh sebagian besar pegawai. Alur pelayanan dari penerimaan hingga penyelesaian dokumen berjalan relatif tertib.
Kerja Sama Tim	Baik; pegawai antarseksi saling membantu secara spontan saat terjadi lonjakan permintaan layanan, tanpa menunggu instruksi formal dari pimpinan.
Inovasi Layanan	Masih lemah; pola kerja dominan bersifat konvensional dan reaktif, pemanfaatan teknologi digital dalam proses pelayanan belum optimal dan terbatas
Internalisasi Nilai	Belum merata; tidak terdapat program pembinaan nilai yang terstruktur dan rutin. Sosialisasi lebih mengandalkan keteladanan informal dari pimpinan.
Orientasi Pelayanan	Cukup baik; sebagian besar pegawai memahami prinsip pelayanan prima, meskipun inisiatif proaktif dan layanan jemput bola masih sangat terbatas.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Implementasi Budaya Kerja di Kecamatan Waru

Dalam dimensi kedisiplinan, Kecamatan Waru telah mengoperasikan sistem absensi elektronik berbasis sidik jari yang dijalankan dua kali sehari saat pegawai tiba dan saat meninggalkan kantor. Mekanisme ini terbukti jauh lebih efektif dalam menegakkan ketertiban kehadiran dibandingkan sistem pencatatan manual yang digunakan sebelumnya. Di samping itu, pelaksanaan apel pagi secara rutin berfungsi tidak hanya sebagai ritual administratif, tetapi juga sebagai media konsolidasi nilai kedisiplinan sekaligus forum koordinasi antarunit kerja. Meski demikian, masih dijumpai kasus pegawai yang terlambat melampaui batas toleransi yang ditetapkan pada hari-hari tertentu, mengindikasikan perlunya penguatan mekanisme sanksi yang lebih konsisten. Temuan ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2021) yang menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan dimensi fondasi paling kritis dalam budaya kerja organisasi public tanpa pilar ini yang kokoh, dimensi-dimensi lainnya sulit dibangun secara berkelanjutan.

Dimensi tanggung jawab tercermin secara konkret dalam cara pegawai mengelola berkas dan permohonan layanan masyarakat yang masuk setiap harinya. Setiap seksi dilengkapi dengan SOP tertulis yang mengatur alur kerja secara rinci, mulai dari tahap penerimaan dan verifikasi dokumen, proses pengolahan, hingga penyerahan hasil layanan kepada pemohon. Pegawai pada umumnya memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing, sehingga proses layanan berlangsung dengan keteraturan yang memadai. Nilai kerja sama tim juga tampak nyata dalam situasi lonjakan permintaan layanan; pegawai dari seksi yang sedang tidak sibuk kerap

secara sukarela membantu seksi yang sedang kewalahan sebuah modal sosial yang sangat berharga bagi keberlangsungan pelayanan publik yang responsif (Wirawan, 2022).

Kendati demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan nyata yang menghambat implementasi budaya kerja secara optimal. Pertama, terdapat kesenjangan pemahaman yang cukup mencolok antara pegawai senior dan junior tentang makna praktis nilai-nilai BerAKHLAK dalam konteks keseharian kerja mereka. Kedua, program sosialisasi dan internalisasi nilai budaya kerja belum dilaksanakan secara terstruktur dan berkala; pembinaan nilai lebih banyak bergantung pada keteladanan pimpinan secara informal, yang kualitasnya tentu bervariasi. Ketiga dan yang paling menonjol, dimensi inovasi menjadi area paling lemah dalam implementasi; pola kerja yang sangat konvensional dan pendekatan pelayanan yang reaktif mengindikasikan perlunya akselerasi transformasi digital yang lebih serius (Hardiyansyah, 2021).

4.2 Kinerja Pegawai di Kecamatan Waru

Evaluasi kinerja pegawai di Kecamatan Waru dilaksanakan melalui instrumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Instrumen ini mencakup target kuantitatif dan kualitatif yang disesuaikan dengan tupoksi masing-masing pegawai, serta penilaian unsur perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerja sama, dan kepemimpinan bagi pejabat struktural. Evaluasi dilakukan setiap semester dan menjadi dasar pertimbangan dalam pengembangan karier maupun pemberian tunjangan kinerja bagi setiap pegawai.

Secara keseluruhan, kinerja pegawai Kecamatan Waru berada pada kategori baik berdasarkan data penilaian SKP yang tersedia maupun hasil pengamatan lapangan selama periode magang. Pelayanan administrasi kependudukan sebagai jenis layanan yang paling dominan mencakup pengurusan surat keterangan, pengantar dokumen kependudukan, dan berbagai layanan administratif lainnya berjalan dengan kelancaran yang memadai. Waktu penyelesaian layanan pada umumnya sesuai dengan standar waktu yang tertuang dalam SOP, dan masyarakat yang datang ke loket umumnya mendapatkan pelayanan yang responsif dan informatif dari para petugas.

Akan tetapi, sejumlah aspek kinerja masih memerlukan perhatian dan pembenahan yang lebih serius. Dimensi inovasi layanan menjadi yang paling menonjol sebagai area kelemahan, pola pelayanan yang sangat reaktif menunggu masyarakat datang tanpa banyak inisiatif proaktif seperti layanan jemput bola atau digitalisasi proses administrasi secara end-to-end membatasi jangkauan dan kualitas layanan yang dapat diberikan. Selain itu, distribusi beban kerja yang tidak merata antarseksi menjadi persoalan nyata yang berdampak pada kesejahteraan pegawai, beberapa seksi mengalami tekanan kerja yang tinggi sementara seksi lain tampak kurang teroptimalkan potensinya. Kondisi ini berpotensi mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja jangka panjang (Mangkunegara, 2022). Sistem penghargaan atas prestasi kerja yang belum dikelola secara optimal juga menjadi catatan penting, mengingat apresiasi yang adil dan transparan merupakan salah satu faktor kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai secara konsisten (Kasmir, 2021).

4.3 Korelasi Budaya Kerja dan Kinerja Pegawai

Analisis terhadap data observasi dan wawancara mengungkapkan keterkaitan yang bermakna antara tingkat internalisasi budaya kerja dengan kualitas kinerja pegawai di Kecamatan Waru. Pegawai yang menghayati nilai-nilai budaya kerja secara lebih mendalam yang tercermin dari konsistensi kedisiplinan, tingginya rasa tanggung jawab terhadap tugas, dan kuat orientasi pelayanannya secara konsisten menghasilkan output kerja dengan kualitas yang lebih baik dan memperoleh penilaian SKP yang lebih memuaskan. Sebaliknya, pegawai yang belum sepenuhnya mengadopsi nilai-nilai tersebut menunjukkan performa yang relatif lebih rendah, baik dari aspek kualitas hasil kerja maupun pola perilaku kerjanya sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan proposisi teoretis Robbins dan Judge (2022) bahwa budaya organisasi yang kuat secara inheren menciptakan konsistensi perilaku anggota yang pada gilirannya mendorong efektivitas organisasi secara menyeluruh. Schein dan Schein (2017) menambahkan bahwa budaya organisasi bukan hanya artefak formal yang tertuang dalam dokumen kebijakan, melainkan asumsi-asumsi dasar yang tertanam dalam cara pandang anggota organisasi dan asumsi inilah yang sesungguhnya menentukan pola perilaku kerja mereka dari hari ke hari.

Kendala fundamental yang teridentifikasi adalah belum tersedianya mekanisme internalisasi budaya kerja yang sistematis dan terprogram di tingkat kecamatan. Nilai-nilai BerAKHLAK yang ditetapkan pemerintah pusat belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi agenda pembinaan yang konkret, terukur, dan berkesinambungan di lapangan. Akibatnya, seberapa dalam seorang pegawai menginternalisasi nilai tersebut lebih banyak bergantung pada faktor individual dan kepribadian daripada pada sistem organisasi yang terstruktur. Wirawan (2022) menegaskan bahwa

budaya organisasi yang sungguh kuat hanya dapat tercipta jika ditopang oleh sistem sosialisasi nilai yang konsisten, didukung penuh oleh komitmen pimpinan di semua jenjang hierarki. Kasmir (2021) pun menambahkan bahwa investasi dalam penguatan budaya organisasi merupakan investasi jangka panjang yang dampaknya akan terasa nyata dalam peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan.

4.4 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Temuan lapangan mengungkapkan beberapa faktor pendukung yang secara positif memfasilitasi implementasi budaya kerja di Kecamatan Waru. Faktor pertama adalah keberadaan sistem teknologi absensi elektronik yang menciptakan akuntabilitas kehadiran secara otomatis dan objektif, mereduksi ruang manipulasi yang sering dijumpai pada sistem manual. Faktor kedua adalah tradisi apel pagi yang telah terlembaga sebagai ritual kolektif yang secara tidak langsung memperkuat ikatan sosial antarpegawai sekaligus menjaga konsistensi komunikasi internal. Faktor ketiga adalah iklim kerja kolegal yang tumbuh organik di antara para pegawai, menciptakan rasa solidaritas yang mendorong kerja sama lintas unit secara sukarela tanpa memerlukan instruksi formal.

Di sisi lain, terdapat sejumlah faktor penghambat yang perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan instansi. Pertama, absennya program pembinaan nilai yang terstruktur menyebabkan internalisasi BerAKHLAK berlangsung secara sporadis dan tidak merata. Kedua, keterbatasan infrastruktur digital membatasi kapasitas Kecamatan Waru untuk berinovasi dalam penyelenggaraan layanan. Ketiga, sistem penghargaan yang belum berorientasi kinerja secara konsisten mereduksi dorongan ekstrinsik bagi pegawai untuk terus meningkatkan standar kerja mereka. Keempat, kesenjangan kapasitas digital antara pegawai senior dan junior menciptakan ketimpangan dalam adaptasi terhadap tuntutan transformasi layanan publik yang semakin digital (Purbawati & Nugroho, 2023).

Dalam perspektif regulasi, Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menjadi landasan normatif yang memperkuat upaya penerapan budaya kerja di lingkungan Kecamatan Waru. Regulasi ini mewajibkan setiap ASN untuk menjalankan tugasnya dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab sebagai standar minimum perilaku yang tidak dapat dikompromikan. Nugroho (2023) mengonfirmasi bahwa implementasi budaya kerja yang konsisten di lingkungan kecamatan terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat, mempertegas posisi budaya kerja sebagai variabel strategis dalam upaya penguatan kinerja organisasi pemerintahan daerah.

4.5 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan penelitian ini memperkaya literatur tentang implementasi budaya kerja di organisasi pemerintahan tingkat kecamatan, sebuah level yang relatif jarang menjadi fokus penelitian dibandingkan organisasi di level kementerian atau pemerintah daerah yang lebih besar. Penelitian ini mengkonfirmasi relevansi model Miles, Huberman, dan Saldaña dalam menganalisis fenomena budaya kerja di lingkungan birokrasi daerah, sekaligus menunjukkan bahwa kerangka BerAKHLAK memiliki potensi besar sebagai instrumen pembangunan budaya kerja yang komprehensif apabila didukung mekanisme implementasi yang memadai.

Dari sudut pandang praktis, penelitian ini menghasilkan beberapa implikasi yang langsung dapat ditindaklanjuti. Bagi Kecamatan Waru khususnya, rekomendasi utama mencakup, pembangunan modul pembinaan nilai BerAKHLAK yang terstruktur dengan jadwal dan evaluasi yang jelas, percepatan adopsi teknologi dalam proses administrasi dan pelayanan, penataan ulang distribusi beban kerja antarseksi berdasarkan analisis beban kerja yang objektif, serta pengembangan sistem penghargaan berbasis kinerja yang transparan dan adil. Bagi kecamatan-kecamatan lain di wilayah serupa, penelitian ini menyediakan kerangka analisis dan referensi temuan yang dapat diadaptasi sesuai karakteristik lokal masing-masing.

Rofii dan Mustam (2022) mengingatkan bahwa keberhasilan transformasi budaya kerja di organisasi publik membutuhkan kesabaran, konsistensi, dan komitmen jangka panjang dari seluruh lapisan organisasi mulai dari pimpinan puncak yang menetapkan arah dan keteladanan, hingga staf pelaksana yang secara harian menghidupkan nilai tersebut dalam setiap interaksi dengan masyarakat. Wahyudi dan Purnomo (2023) menambahkan bahwa perubahan budaya kerja yang autentik tidak cukup dipaksakan dari luar melalui regulasi semata, melainkan harus tumbuh dari kesadaran internal pegawai yang dipupuk melalui proses pembelajaran dan refleksi yang berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan rangkaian observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi yang dilakukan selama kegiatan magang di Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, penelitian ini

menyimpulkan bahwa implementasi nilai-nilai budaya kerja di lingkungan instansi tersebut secara umum telah berjalan pada level yang cukup memadai, ditandai oleh penerapan sistem absensi elektronik, tradisi apel pagi yang terlembaga, ketersediaan SOP layanan yang komprehensif, dan pola kerja sama tim yang terbentuk secara organik. Namun, kedalaman internalisasi nilai, khususnya pada dimensi inovasi dan adaptasi teknologi, masih jauh dari optimal dan belum ditopang oleh program pembinaan yang terencana secara sistematis. Sejalan dengan itu, kinerja pegawai secara keseluruhan berada pada kategori baik berdasarkan mekanisme SKP dan pengamatan lapangan, meskipun masih terdapat ruang perbaikan yang cukup signifikan pada aspek inovasi layanan proaktif, pemerataan beban kerja antarseksi, dan pengelolaan sistem penghargaan berbasis prestasi yang lebih transparan dan berkeadilan. Penelitian ini juga mengkonfirmasi adanya korelasi positif yang bermakna antara kekuatan internalisasi budaya kerja dengan kualitas kinerja pegawai; aparatur yang lebih menghayati nilai-nilai budaya kerja secara konsisten terbukti menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih berorientasi pada kepuasan masyarakat, sehingga mengafirmasi relevansi teori budaya organisasi dalam konteks pemerintahan tingkat kecamatan. Identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat implementasi memberikan gambaran yang lebih nuansif tentang kondisi lapangan, di mana teknologi absensi dan iklim kolegal yang telah terbangun perlu terus diperkuat, sementara absennya program pembinaan sistematis dan keterbatasan kapasitas digital harus diatasi secara terprogram dan berkelanjutan. Atas dasar keseluruhan temuan tersebut, Kecamatan Waru sangat disarankan untuk menjalankan tiga agenda strategis secara paralel, yakni membangun program pembinaan budaya kerja berbasis BerAKHLAK yang terstruktur dan berkesinambungan, mempercepat transformasi digital dalam proses pelayanan publik guna meningkatkan efisiensi dan jangkauan layanan, serta membangun ekosistem penghargaan kinerja yang adil, terukur, dan transparan sebagai fondasi motivasi jangka panjang seluruh aparturnya. Ketiga agenda ini, apabila dijalankan secara konsisten dan didukung penuh oleh komitmen pimpinan di semua jenjang, diyakini akan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Waru secara berkelanjutan dan terukur.

Referensi

1. Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2021). Pedoman Teknis Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Jakarta: BKN.
2. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
3. Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia* (Edisi ke-4). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
4. Hardiyansyah, T. (2021). *Inovasi Pelayanan Publik: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Yogyakarta: Gava Media.
5. Hidayat, R., & Sari, N. (2022). Pengaruh penerapan budaya kerja berbasis nilai terhadap kepuasan masyarakat pada instansi pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Indonesia*, 8(2), 55–72.
6. Iskandar, D. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pemerintahan kecamatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pemerintahan Indonesia*, 7(1), 22–36.
7. Kasmir. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
8. Kementerian PANRB. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Nilai-Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kemenpan-RB.
9. Luthans, F., & Doh, J. P. (2021). *International Management: Culture, Strategy, and Behavior* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
10. Mangkunegara, A. A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
11. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
12. Nugroho, R. (2023). *Administrasi Publik Kontemporer: Perspektif Baru Ilmu Administrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
13. Pasolong, H. (2021). *Teori Administrasi Publik* (Edisi Revisi). Bandung: Alfabeta.
14. Pemerintah Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
15. Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
16. Pratama, A., & Yuniarsih, T. (2022). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintahan. *Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik*, 5(1), 45–58.
17. Purbawati, D., & Nugroho, S. (2023). Implementasi nilai BerAKHLAK pada aparatur sipil negara pemerintah daerah: Faktor kunci keberhasilan dan tantangan. *Jurnal Kebijakan Publik Nasional*, 10(1), 33–48.
18. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Hoboken, NJ: Pearson Education.
19. Rofii, A., & Mustam, M. (2022). Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN: Studi pada pemerintahan kecamatan di Jawa Tengah. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 89–106.
20. Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
21. Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
22. Siagian, H. (2023). Peran kepemimpinan dalam penguatan budaya kerja organisasi publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(2), 88–101.
23. Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
24. Syarifuddin, A., & Hamid, N. (2021). Budaya kerja dan kinerja ASN: Studi pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 112–128.
25. Wahyudi, T., & Purnomo, A. (2023). Kesesuaian nilai budaya dan sistem reward sebagai determinan motivasi kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 6(1), 14–29.
26. Wirawan. (2022). *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.