

BAB II

KERANGKA TEORITIS

A. Landasan Teori

1. *Core Values* ASN Ber-Akhlak

a. Pengertian *Core Values* ASN Ber-Akhlak

Core Values Ber-Akhlak merupakan akronim dari Berorientasi Terhadap Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang masing-masing memiliki definisi, panduan perilaku serta nilai-nilai yang harus diterapkan. Kumpulan perilaku yang dilaksanakan secara masif diharapkan bisa membentuk sebuah budaya kerja yang mampu membuat insan-insan BUMN dapat menjalankan fungsi BUMN sebagai agen pembangunan dan agen pencipta nilai sesuai dengan cita-cita luhur negara, nilai budaya Organisasi terbaru *Core Values* Ber-Akhlak BUMN yang ditetapkan oleh Menteri BUMN Erick Thohir merupakan panduan perilaku yang harus diimplementasikan dan dipedomani oleh setiap insan / sumber daya manusia BUMN yang merupakan tata nilai baru sebagai simbol transformasi BUMN yang akan dijalani.

Sebagaimana disampaikan dalam Surat Edaran Nomor: SE-7 / MBU/ 07/ 2020 Tentang Nilai Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara memaparkan bahwa dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi,

akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dimana salah satunya melalui penetapan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan, penerapan nilai-nilai utama (*core values*) pada seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, manajemen/pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.¹¹

Ber-Akhlak merupakan akronim dari Berorientasi terhadap pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang masing-masing memiliki definisi, panduan perilaku serta nilai-nilai yang harus diterapkan oleh seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Kumpulan perilaku yang dilaksanakan secara masif diharapkan bisa membentuk sebuah budaya kerja yang mampu membuat insan-insan BUMN dapat menjalankan fungsi BUMN sebagai agen pembangunan dan agen pencipta nilai sesuai dengan cita-cita luhur negara.

¹¹ SE No. : Se-7/MBU/Q7, “Concerning the Core Values of Human Resources of State-Owned Enterprises (in Indonesia).”

b. Maksud, tujuan & ruang lingkup *Core Values* ASN Ber-Akhlak

Maksud dan tujuan ditetapkannya *Core Values* Ber-AKHLAK melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor. SE-7/MBU/07/2020 adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN secara sungguh sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN yang selaras dengan *core values* tersebut.¹²

Adapun untuk ruang lingkup Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) pada seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, manajemen/pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.¹³

c. Nilai – nilai *core values* ASN Ber-Akhlak

Ber-Akhlak sebagai *Core Values* ASN adalah nilai mutlak yang harus dilaksanakan oleh para ASN di seluruh Indonesia. Sehingga diperlukan adanya panduan perilaku yang memuat penerapan nilai - nilai Ber-Akhlak bagi ASN, khususnya di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Dengan adanya nilai – nilai *core values* Ber-Akhlak ini bertujuan

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

untuk memberikan arah kepada seluruh ASN dalam berperilaku, memberikan pelayanan, maupun melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dengan adanya Panduan Perilaku ini, diharapkan para Aparatur Sipil Negara mampu menanamkan nilai-nilai Ber-Akhlak dalam melaksanakan fungsinya sebagai seorang pelaksana kebijakan, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa secara bertanggung jawab dan berintegritas.

Adapun untuk Definisi, Karakteristik, Panduan Perilaku dan Perwujudan perilaku dari masing-masing nilai *core values* akan dijelaskan dibawah sebagaimana yang tercantum dalam Buku Panduan Perilaku Aparatur Sipil Negara.¹⁴

1) Berorientasi Terhadap Pelayanan.

a) Definisi Berorientasi Terhadap Pelayanan

Dalam kamus besar bahasa Indonesia Arti orientasi adalah peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya) yang tepat dan benar. Arti orientasi dalam bahasa Indonesia adalah pandangan yang mendasari pikiran, perhatian atau kecenderungan,¹⁵ sedangkan pelayanan dalam kamus bahasa Indonesia berarti perihal atau cara melayani, usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang); jasa,

¹⁴ BKN, "Buku Saku Panduan Perilaku Core Values."

¹⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Orientasi," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.¹⁶

Berorientasi terhadap pelayanan adalah berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan serta selalu melaksanakan perbaikan secara berkala, pada intinya arti dari berorientasi terhadap pelayanan yaitu setiap insan ASN diwajibkan untuk berkomitmen memberikan pelayanan prima bagi kebutuhan masyarakat. ASN dituntut untuk bersikap ramah, cekatan, solutif, serta dapat diandalkan dalam memahami dan mematuhi segala kebutuhan masyarakat. Perbaikan tiada henti juga wajib dilakukan sebagai evaluasi dalam pelaksanaan pelayanan publik kepada masyarakat.

b) Ayat Al-Qur'an dan Hadits yang menjelaskan mengenai Berorientasi Terhadap Pelayanan

Pada Kenyataannya, tugas seorang karyawan atau yang sering diistilahkan dengan pelayan tidaklah mudah, seringkali dibenturkan dengan tekanan eksternal seperti para pengguna jasa pelayanan tersebut dan tekanan internal seperti tuntutan kerja

¹⁶ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Pelayanan," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

yang berat dengan tidak ditunjang gaji yang cukup, disanalah perlunya sandaran iman sebagai penguat motivasi kita dalam melayani setiap orang, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Surat Al – Taubah ayat 105 yang berbunyi :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ^٥

Artinya : “Dan Katakanlah, „Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakannya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” Q.S Al-Taubah (9): 105.¹⁷

Ketika menafsirkan ayat diatas, Hasbi Ash-Shidieqy membagi tujuan bekerja bagi seorang muslim menjadi empat bagian yaitu berorientasi terhadap dunia, akhirat, diri sendiri serta kebermanfaatan umat, Tujuan berorientasi pelayanan yang paling mulia adalah pelayanan yang berorientasi terhadap ukhrawi berbasiskan pemberdayaan umat .¹⁸

Berorientasi terhadap pelayanan sangat erat kaitannya dengan pelayanan prima dan pelayanan prima dilahirkan dari para pegawai yang memiliki kinerja yang maksimal, Adapun suatu

¹⁷ Kementerian Agama RI, “Al-Qur’an terjemah dan tajwid.”

¹⁸ Muhammad Nasib Rifa’I, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir* (Jakarta: Gema Insani, 2012), hlm.

hadits dalam kitab Sohih Muslim sahabat Abu Hurairah RA meriwayatkan sebuah hadits yang berbunyi:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ نَفَسَ عَنْ مُسْلِمٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسِّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمَنْ سَتَرَ عَ مُسْلِمٍ سَتَرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ

“Barang siapa menghilangkan (memberikan solusi) kesukaran seorang mukmin di dunia maka kelak Allah akan menghilangkan kesukarannya dihari kiamat. Barang siapa yang memberikan kemudahan bagi orang yang sedang mengalami kesulitan, maka Allah akan memudahkan urusan duniawi dan akhiratnya. Dan barang siapa menutupi (aib) seorang muslim, maka Allah akan menutupi (keburukannya) didunia dan akhirat, dan Allah akan senantiasa membantu hamba-Nya selama dia mau membantu saudaranya.”¹⁹

Hadits ini menjelaskan kepada kita tentang keutamaan yang didapatkan seseorang jika dia mau memberikan bantuan dan pelayan kepada sesama demi untuk memenuhi kebutuhan mereka. Baik pertolongan dalam bidang materi, berbagi ilmu, bahu membahu mengerjakan sesuatu, memberikan nasihat dan masih banyak lagi.

¹⁹ “Kumpulan hadits shohih,” diakses 10 November 2023, <https://hadits.tazkia.ac.id/>.

c) Panduan Perilaku Berorientasi Terhadap Pelayanan

Adapun untuk panduan perilaku dan perwujudan perilaku dari Berorientasi terhadap pelayanan yaitu sebagai berikut.

Panduan Perilaku terhadap Berorientasi terhadap pelayanan yaitu:

- (1) Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat
- (2) Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan
- (3) Melakukan perbaikan tiada henti

d) Perwujudan Perilaku Berorientasi Terhadap Pelayanan

Perwujudan Perilaku dari Berorientasi Terhadap Pelayanan yaitu:

- (1) Mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dengan proaktif
- (2) Memenuhi kebutuhan masyarakat dengan responsif
- (3) Melayani masyarakat sesuai tupoksi
- (4) Menyelesaikan keluhan masyarakat dengan pendekatan komunikasi yang persuasif
- (5) Menuntaskan semua pekerjaan
- (6) Mengucapkan salam dan sapa saat melayani
- (7) Menyediakan informasi yang aktual dan akurat
- (8) Melayani dengan standard yang sama kepada semua pihak, tanpa memandang kedudukan, jabatan, suku, agama, ras dan jenis kelamin

(9) Memperbaiki tata kelola layanan manajemen ASN dengan inovatif

(10) Menindaklanjuti setiap kritik dan saran

(11) Melakukan *benchmarking* untuk mendapatkan wawasan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan

2) Akuntabel

a) Definisi Akuntabel

Akuntabel dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti dapat dipertanggungjawabkan,²⁰ akuntabel adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggungjawaban laporan kegiatan kepada atasannya maupun kepada masyarakat yang memang berhak mengetahui laporan atau hasil kinerja dari para pegawai yang tertuang dalam bentuk laporan.

Akuntabel mengacu pada harapan implisit atau eksplisit bahwa keputusan atau tindakan seseorang akan dievaluasi oleh pihak lain dan hasil evaluasinya dapat berupa *reward* atau

²⁰ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Akuntabel," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

punishment. Akuntabilitas yang dilakukan oleh PNS akan teruji ketika PNS tersebut mengalami permasalahan dalam transparansi dan akses informasi, penyalahgunaan kewenangan, penggunaan sumber daya milik negara dan konflik kepentingan. Seorang PNS dapat dikatakan PNS yang akuntabel apabila mampu mengatasi masalah-masalah tersebut. Dalam artian mampu mengambil pilihan yang tepat ketika terjadi konflik kepentingan, tidak terlibat dalam politik praktis, melayani warga secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya

b) Karakteristik Akuntabel.²¹

(1) Akuntabel adalah sebuah hubungan

Hubungan yang dimaksud merupakan hubungan antara dua pihak antara individu/kelompok/institusi dengan negara dan juga masyarakat, pemberi kebijakan disini yaitu atasan sangat berhak dan sudah menjadi sebuah keharusan memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan tugas dan fungsinya.

²¹ Enda Layuk Allo, Bevaola Kusumasari, Septiana Dwiputrianti, *Akuntabilitas, Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III* (Jakarta, 2015), hlm. 7–18, http://puskan.lan.go.id/files/Modul_9_Akuntabilitas.pdf.

(2) Akuntabel berorientasi pada hasil

Hasil yang diharapkan dari akuntabel adalah perilaku aparat pemerintah yang harus mampu bertanggung jawab, adil dan inovatif. Dalam konteks ini, setiap individu/kelompok/institusi dituntut untuk dapat bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta selalu bertindak dan berupaya untuk memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.

(3) Akuntabel membutuhkan adanya laporan.

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. Dalam dunia birokrasi, bentuk akuntabilitas setiap individu berwujud suatu laporan yang didasarkan pada kontrak kerja, sedangkan untuk institusi adalah LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

c) Ayat Al-Qur'an dan Hadits yang menjelaskan mengenai Akuntabel

Adapun ayat Suci Al Qur'an yakni qur'an surat Al-Baqaroh ayat 282 yang menjelaskan mengenai Akuntabel /diharuskannya melakukan pencatatan secara baik dan benar, berikut merupakan Al – Qur'an Surat Al – Baqaroh ayat 282 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ آجَلٍ مَّسْمُومٍ فَاكْتُبُوهُ لِيَكْتُبَ وَيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا بِيَحْسِ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيحًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رَجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتْنِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ آجَلِهِ ذَلِكُمْ أَفْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسَوْفَ يَكُفُّمُ وَإِنْفُوا اللَّهَ وَيَعْلَمُكُمْ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya : *“Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu melakukan utang piutang untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Janganlah penulis menolak untuk menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkan kepadanya, maka hendaklah dia menuliskan. Dan hendaklah orang yang berutang itu mendiktekan, dan hendaklah dia bertakwa kepada Allah, Tuhannya, dan janganlah dia mengurangi sedikit pun daripadanya. Jika yang berutang itu orang yang kurang akalnya atau lemah (keadaannya), atau tidak mampu mendiktekan sendiri,*

maka hendaklah walinya mendiktekannya dengan benar. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi laki-laki di antara kamu. Jika tidak ada (saksi) dua orang laki-laki, maka (boleh) seorang laki-laki dan dua orang perempuan di antara orang-orang yang kamu sukai dari para saksi (yang ada), agar jika yang seorang lupa, maka yang seorang lagi mengingatkannya. Dan janganlah saksi-saksi itu menolak apabila dipanggil. Dan janganlah kamu bosan menuliskannya, untuk batas waktunya baik (utang itu) kecil maupun besar. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah, lebih dapat menguatkan kesaksian, dan lebih mendekatkan kamu kepada ketidakraguan, kecuali jika hal itu merupakan perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu jika kamu tidak menuliskannya. Dan ambillah saksi apabila kamu berjual beli, dan janganlah penulis dipersulit dan begitu juga saksi. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sungguh, hal itu suatu kefasikan pada kamu. Dan bertakwalah kepada Allah, Allah memberikan pengajaran kepadamu, dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”²². Q.S Al-Baqaroh (2) : 282.

Praktik transparansi keuangan publik yang memiliki korelasi dengan akuntabel pernah dijalankan pada masa Khalifah Abu Bakar Ash – Shidiq, sebagaimana diriwayatkan dalam riwayat tersebut :²³

²² Kementerian Agama RI, “Al-Qur’an terjemah dan tajwid.”

²³ Atep Hendang Waluya, “Akuntansi : Akuntabilitas Dan Transparansi Dalam QS. Al-baqarah (2) : 282 - 284” 12, no. 2 (2020): hlm. 282–84.

قالت عائشة رضي الله عنها: قال أبو بكر: "انظروا ماذا زاد في مالي منذ دخلت في الإمارة فابعثوا به إلى الخليفة بعدي، فنظرنا فإذا عبد نوبي كان يحمل صبيانه، وإذا ناضح كان يسقي بستناً له، فبعثنا بهما إلى عمر، فبكى عمر، وقال: رحمة الله على أبي بكر لقد أتعب من بعده تعباً شديداً"

Artinya : “*Aisyah mengatakan bahwa ketika Abu Bakar Shidik sedang sakit ia berkata, lihatlah apa yang bertambah pada hartaku setelah aku menjadi pemimpin, kirimkanlah harta tersebut kepada khalifah setelahku, lalu kami melihat ada dua hamba sahaya, maka kami mengirimkan kembali kedua hamba sahaya tersebut kepada Umar, lalu Umar menangis dan berkata semoga allah merahmatali Abu Bakar, khilafah yang setelahnya memiliki beban yang sangat berat.*”

d) Panduan Perilaku Akuntabel :

- (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
- (3) Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan

e) Perwujudan Perilaku Akuntabel :

- (1) Memenuhi janji dan komitmen
- (2) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku

- (3) Bertanggung jawab atas hasil kerja dan bersedia dievaluasi
- (4) Menolak segala bentuk gratifikasi, korupsi, kolusi, dan nepotisme
- (5) Memanfaatkan fasilitas BMN sesuai dengan peruntukannya
- (6) Mencari alternatif cara penggunaan sarana prasarana, bahan, dan alat kerja yang lebih hemat
- (7) Mengutamakan kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadi atau golongan.
- (8) Mengambil keputusan dengan objektif saat terjadi konflik kepentingan.

3) Kompeten

a) Definisi Kompeten

Kompeten dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti kecakapan, mengetahui, berwenang dan berkuasa memutuskan atau menentukan atas sesuatu.²⁴ Kompetensi sumber daya Insani merupakan kemampuan personal dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil dengan baik, kompetensi dapat berupa pengetahuan, keahlian, sikap, nilai atau karakteristik personal .²⁵

²⁴ Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Kompeten,” diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

²⁵ M Akob, “Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Perbankan Syariah di Indonesia),” *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 1, no. 1 (2018): hlm. 80–101.

Dalam Islam, makna bekerja bagi seorang muslim ialah dapat bersungguh – sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikir dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakan arti dirinya sebagai hamba allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (*khairu ummah*).²⁶

Maka dari itu perlunya seorang muslim memiliki kompetensi dalam melakukan pekerjaannya dengan berusaha secara sungguh – sungguh. Sebagaimana konsep kerja keras dalam islam yang diistilahkan dengan mujahadah dalam maknanya yang luas seperti yang didefinisikan oleh ulama ulama adalah “*Istifragh ma fill wus’ i* “ yakni mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik.²⁷

b) Karakteristik Kompeten

²⁶ Baiq El Badriati, *Etos Kerja dalam Perspektif Islam dan Budaya, Etos Kerja dalam Perspektif Islam dan Budaya*, 2021.

²⁷ *Ibid.*

Menurut Spencer and Spencer dalam Putu ayu menjelaskan bahwa terdapat 5 karakteristik kompeten menurut Spancer dan Spancer tersebut yaitu: ²⁸

(1) Motif (*motives*)

Adalah sesuatu yang terus menerus dipikirkan atau diinginkan seseorang secara konsisten sehingga ia bertindak. Motif menggerrakan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap tindakan atau goal dan lainnya.

(2) Sifat (*trait*)

Adalah suatu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu.

(3) Konsep Diri (*Self-Concept*)

Konsep diri merupakan sikap dan nilai – nilai yang dimiliki oleh seseorang, Sikap dan nilai tersebut diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai

²⁸ Akristopel Andalangi, Saarah Sambiran, dan Ismail Sumampow, “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Daerah Kepulauan (Studi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Talaud),” *Jurnal Governance* 2, no. 1 (2022): hlm. 1–12.

(*Value*) yang dimiliki seseorang, apa yang memang menjadi menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

(4) Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu, Pengetahuan merupakan suatu kompetensi yang kompleks.

(5) Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi keterampilan kognitif dan mental mencakup berfikir secara analitis (mengolah pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengatur data dan merencanakan sesuatu) dan berpikir secara konseptual (mengenali pola dalam data yang kompleks).

c) Ayat Al-Qur'an dan Hadits yang menjelaskan mengenai Kompeten.

Firman Allah dalam surat Al-Taubah ayat 105 mendorong umat manusia untuk senantiasa bekerja dengan sungguh – sungguh dan profesional agar mendapatkan kecintaan dari Allah SWT.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : "*Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*" Q.S Al-Taubah (9):105²⁹.

Dari ayat di atas dapat dilihat bahwa Islam sangat menghargai dan memberikan apresiasi kepada orang – orang yang bersungguh – sungguh dan kompeten dalam bekerja dan akan menghasilkan karya yang baik.³⁰

Hal tersebut dapat juga diartikan sebagai mobilisasi serta optimalisasi sumber daya. Oleh sebab itu, sesungguhnya Allah SWT telah menyediakan fasilitas segala sumber daya yang diperlukan, tinggal peran manusia sendiri dalam memobilisasi serta mendaya gunakannya secara optimal, dalam rangka melaksanakan apa yang Allah ridhai.³¹

²⁹ Kementerian Agama RI, "Al-Qur'an terjemah dan tajwid."

³⁰ "Tafsir Ibnu Katsir, Q.S At-Taubah ayat 105," diakses 10 November 2023, <http://www.ibnukatsironline.com/2015/05/tafsir-surat-at-taubah-ayat-105.html>.

³¹ Badriati, *Etos Kerja dalam Perspekt. Islam dan Budaya*.

Adapun suatu hadits yang diriwayatkan oleh HR. Bukhari yang berbunyi:³²

ذَا ضُيِّعَتْ الْأَمَانَةُ فَأَنْتَظِرُ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ
قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ

Artinya : *“Jika amanat telah disia – siakan, tunggu saja kehancuran terjadi. “Ada seorang sahabat bertanya : ‘bagaimana maksud amanat disia siakan ? ‘Nabi menjawab ;‘jika Urusan diserahkan bukan ke[ada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.” (HR.Bukhari)*

Kompetensi menjadi perhatian khusus dalam Islam. Intinya, berdasarkan hadits di atas, serahkan urusan pada ahlinya, berdasarkan kompetensi, keilmuannya, bukan atas dasar hal – hal yang lainnya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang karyawan yang bersungguh – sungguh dalam melakukan pekerjaannya dan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki, akan memiliki kompetensi yang baik dan menghasilkan hasil kerja yang baik pula.

d) Panduan Perilaku Kompeten adalah sebagai berikut:

³² “Musnah Ahmad nomor hadits 8374,” diakses 10 November 2023, [https://hadits.tazkia.ac.id/search/hadits?g=menyia-nyiakkan amanat](https://hadits.tazkia.ac.id/search/hadits?g=menyia-nyiakkan%20amanat).

Poin yang ketiga dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Kompeten, adapun untuk panduan perilaku kompeten yaitu sebagai berikut.

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

e) Perwujudan Perilaku Kompeten adalah sebagai berikut:

Poin yang ketiga dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Kompeten, adapun untuk perwujudan perilakunya yaitu sebagai berikut.

- (1) Meningkatkan kapasitas dan kompetensi diri secara terus-menerus.
- (2) Bertukar pikiran dan berdiskusi dengan rekan kerja, bawahan dan atasan.
- (3) Belajar secara mandiri maupun kolaboratif dengan antusias.
- (4) Memberikan kesempatan orang lain untuk menyampaikan pendapat.
- (5) Membagikan pengetahuan dan pengalaman melalui diskusi, dialog dengan rekan kerja, bawahan dan atasan.

- (6) Menyusun rencana kerja/anggaran dengan spesifik.
- (7) Melaksanakan rencana kerja/anggaran sesuai target yang ditetapkan.
- (8) Menjalankan seluruh peraturan manajemen ASN yang berlaku.
- (9) Mengevaluasi peningkatan kinerja diri.
- (10) Menyelesaikan masalah secara komprehensif dan tuntas

4) Harmonis

a) Definisi Harmonis

Definisi arti kata harmonis menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu bersangkut paut.³³ Secara terminologi keharmonisan berasal dari kata harmonis yang berarti serasi atau selaras. Dalam kehidupan, keharmonisan bertujuan untuk mencapai keselarasan dan keserasian, salah satunya dalam suatu pekerjaan.³⁴

³³ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Harmonis," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

³⁴ Riana Friska Siahaan, "Membangun Keluarga Yang Sukses Dan Harmonis," *Jurnal Keluarga Sehat Sejahtera* 14, no. 28 (2016): hlm. 59–75.

Dalam islam sendiri, dijelaskan bahwasannya konsep harmonis yaitu dikenal dengan ta'awun, Ta'awun dikenal sebagai proses tolong menolong dan menghargai dalam menjalani kehidupan bermasyarakat. Mereka yang kuat perlu membantu mereka yang lemah dan yang kaya pula menampung yang miskin, Hal ini membuktikan bahwa agama Islam sangat prihatin dengan masalah sosial yang dialami oleh manusia.³⁵

b) Ayat Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai Harmonis

Poin yang keempat dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Harmonis, Agama islam telah menginstruksikan umatnya untuk tolong menolong dalam melakukan kerja – kerja kebaikan, Allah SWT, memrintahkan setiap manusia untuk saling tolong menolong di dalam kebaikan dan ketakwaan, sebagaimana firman Allah dalam qur'an surat Al-Maidah ayat 2 sebagai berikut :

بِأَيِّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحْلُوا شَعَابِرَ اللَّهِ وَلَا التَّهَرَّ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا
 أَمِينَ النَّبِيِّ الْحَرَامَ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّن رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا وَلَا
 يَجْرِمُكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ أَن صَدَّقْتُم مِّنَ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ
 وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu

³⁵ Nur Saadah Mohamad Aun, Noremy Md Akhir, dan Nor Ain Suhaida Nofiah, “Aplikasi Konsep Ta'awun Dalam Praktis Kerja Sosial di Malaysia,” *Akademika* 88, no. 3 (2018): hlm. 55–63, <https://doi.org/10.17576/akad-2018-8803-05>.

melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (menggangu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) menggangu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.” Q.S Al-Maidah (5):2.³⁶

c) Panduan Perilaku Harmonis:

Poin yang keempat dari *Core Values Ber-Akhlak* yaitu Harmonis, adapun untuk panduan perilaku nya yaitu sebagai berikut.

- (1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- (2) Suka menolong orang lain.
- (3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

d) Perwujudan Perilaku Harmonis:

Poin yang keempat dari *Core Values Ber-Akhlak* yaitu

³⁶ Kementerian Agama RI, “Al-Qur’an terjemah dan tajwid.”

Harmonis, adapun untuk perwujudan perilaku nya yaitu sebagai berikut.

- (1) Berlaku adil kepada setiap orang tanpa memandang, kedudukan, jabatan, latar belakang, suku, agama, ras dan jenis kelamin.
 - (2) Menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, bawahan dan stakeholder.
 - (3) Menghormati gagasan yang disampaikan orang lain
Membantu orang lain dengan responsive.
 - (4) Memberikan solusi dan/atau informasi sesuai kewenangan.
 - (5) Menyelesaikan konflik di antara rekan kerja, atasan dan bawahan dengan netral.
 - (6) Berinteraksi dengan rekan kerja, atasan dan bawahan dengan sopan dan menjunjung tinggi etika.
 - (7) Menghindari diskusi yang fokus pada perbedaan SARA.
- 5) Loyal
- a) Definisi Loyal

Loyal dapat diartikan sebagai tekad dan kesanggupan untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu dengan disadari penuh tanggung jawab, Loyal dalam kamus

besar Bahasa Indonesia berarti patuh dan setia.³⁷ Loyalitas dalam islam disebut dengan *al-wala'*. Secara etimologi *al-wala'* memiliki beberapa makna, antara lain mencintai, menolong, mengikuti dan mendekat kepada sesuatu. Konsep loyalitas dalam islam atau *al-wala'* adalah ketundukan mutlak kepada Allah SWT. dalam wujud menjalankan syariah Islam sepenuhnya.³⁸

b) Karakteristik Loyal

Karakteristik Loyal menurut Sadam dalam ahmad suhardi yaitu :³⁹

(1) Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan atau kepatuhan yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan yang telah dibuat oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

(2) Bertanggung Jawab

Bertanggung jawab adalah kesanggupan seorang

³⁷ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Loyal," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

³⁸ Siti Aisah, "Pengaruh Self Service Technology, Kualitas Pelayanan Islami, Dan Religiusitas Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Cabang Pembantu Nganjuk)" (UIN MALANG, 2022).

³⁹ Jumawan Jasman, Ahamd Suhardi, Ismilasari, "Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 4, no. 2 (2021): 1117–1124, <https://sticelwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/421>.

karyawan dalam menyelesaikan suatu jobdesk dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat, teliti, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau Tindakan yang dilakukan.

(3) Pengabdian

Pengabdian adalah sumbangan pemikiran dan tenaga yang secara Ikhlas kepada Perusahaan.

(4) Kejujuran

Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan yang telah dilakukan.

c) Ayat Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai Loyal

Implementasi *al-wala'* dalam islam dilakukan dengan memberikan wala' kepada allah swt kepada sesama manusia dan orang – orang yang beriman, sebagaimana termaktub dalam surat Al-Maidah ayat 55.

إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُعِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ
رَاكِعُونَ

Artinya : “*Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah).*” Q.S Al-Maidah (5):55⁴⁰.

⁴⁰ Kementerian Agama RI, “Al-Qur'an terjemah dan tajwid.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang mukmin juga harus selalu loyal dan memberikan wala'nya kepada Allah dan rasul-Nya. Ia harus mencintai dan mengikuti apa yang diperintahkan dan menjauhi seluruh perbuatan yang dilarang oleh Allah SWT.

d) Panduan Perilaku Loyal

Poin yang kelima dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Loyal, Panduan Perilaku Loyal adalah sebagai berikut :

- (1) Memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI, serta pemerintahan yang sah.
- (2) Menjaga nama baik sesama ASN, Pemimpin, Instansi dan Negara.
- (3) Menjaga rahasia jabatan dan negara.

e) Perwujudan Perilaku Loyal

Adapun untuk perwujudan perilaku Loyal yaitu sebagai berikut.

- (1) Menghindari tindakan, ucapan, perbuatan yang menjurus pada radikalisme yang bertentangan dengan ideologi Pancasila
- (2) Menyebarkan informasi yang mendukung keutuhan NKRI

- (3) Mencegah situasi yang mengancam keutuhan NKRI
 - (4) Bersikap dan berperilaku yang melindungi nama baik serta citra instansi
 - (5) Melaksanakan keputusan pimpinan yang sesuai dengan norma dan ketentuan yang berlaku.
 - (6) Menyebarkan informasi positif tentang ASN, Pemimpin Instansi dan Negara.
 - (7) Menyimpan informasi rahasia dengan cara dan pada tempat yang aman.
 - (8) Membagikan informasi rahasia hanya kepada pihak yang berwenang.
 - (9) Mencegah situasi yang mengancam rahasia jabatan dan negara.
- 6) Adaptif
- a) Definisi Adaptif

Definisi adaptif menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yaitu mudah menyesuaikan diri,⁴¹ Cook Klein dalam Dyah Retno Wulan menyatakan bahwa perilaku adaptif adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi baru

⁴¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia, "Adaptif," diakses 10 November 2023, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

serta memiliki keterampilan akrab dalam situasi tersebut.⁴²

Sedangkan menurut Hallahan dalam dyah retno mengemukakan bahwa definisi perilaku adaptif adalah tingkat kemampuan atau ke efektifan seseorang dalam memenuhi standar kemandirian pribadi & tanggung jawab sosial yang diharapkan untuk usia dan budaya kelompoknya.⁴³

b) Karakteristik Adaptif

Adapun karakteristik adaptif yang disampaikan dalam *psychology* yaitu sebagai berikut :

- (1) Kemampuan seseorang untuk mengatasi secara efektif terhadap keadaan – keadaan yang tengah terjadi dalam masyarakat.
- (2) Merupakan kemampuan seseorang untuk dapat melakukan kebebasan pribadi (*personal independence*) dan kemampuan beradaptasi secara pribadi (*personal adaption*).
- (3) Kemampuan untuk melakukan fungsi otonomi (*functional autonomy*), tanggung jawab sosial (*social responsibility*),

⁴² Dyah Retno Wulandari, “Strategi Pengembangan Perilaku Adaptif Anak Tunagrahita Melalui Model Pembelajaran Langsung,” *World Health Organization, World Bank Group, OECD 3* (2020): hlm. 51–65, <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpk/article/view/12840>.

⁴³ *Ibid.*

kemampuan penyesuaian terhadap orang – per orang
(*interpersonal adjustment*).

c) Ayat Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai Adaptif

Dalam pandangan agama islam, penyesuaian diri merupakan masalah yang sangat penting dalam kehidupan manusia, terutama dalam konsep *hablum minan nas*. Penyesuaian diri dalam pandangan islam juga tidak bisa dipisahkan dengan manusia sebagai makhluk spiritual yang harus meletakkan hubungan horizontalnya dengan manusia lain dalam konteks hubungan vertical dengan allah swt, sebagaimana disampaikan dalam QS. Al – Nisa ayat 45 yaitu sebagai berikut :

وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِأَعْدَانِكُمْ ۖ وَكَفَىٰ بِاللَّهِ وَلِيًّا وَكَفَىٰ بِاللَّهِ نَصِيرًا

Artinya : “Dan Allah lebih mengetahui (dari pada kamu) tentang musuh-musuhmu. Dan cukuplah Allah menjadi Pelindung (bagimu). Dan cukuplah Allah menjadi Penolong (bagimu)” Q.S Al – Nisa (4):45⁴⁴.

Dalam islam, proses adaptasi didukung oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu faktor kematangan emosional seseorang dan oleh kemantapan suasana kehidupan emosional seseorang, yang mana kemantapan suasana

⁴⁴ Kementerian Agama RI, “Al-Qur'an terjemah dan tajwid.”

kehidupan kebersamaan dengan orang lain, sikap dan perasaan terhadap kemampuan dan kenyataan dari dirinya sendiri.

d) Panduan Perilaku Adaptif :

Poin yang keenam dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Adaptif, adapun untuk panduan perilakunya yaitu sebagai berikut.

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

e) Perwujudan Perilaku Adaptif :

Poin yang keenam dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Adaptif, adapun untuk perwujudan perilakunya yaitu sebagai berikut.

- (1) Menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja.
- (2) Beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan.
- (3) Menguasai dinamika perkembangan teknologi.
- (4) Menyampaikan ide dan gagasan untuk kemajuan instansi dengan berani.

- (5) Membuat inovasi yang mendukung tujuan instansi secara konsisten.
- (6) Mengantisipasi permasalahan yang terjadi di masa mendatang dengan kritis. Menjalankan sistem kerja yang berbasis teknologi informasi.
- (7) Mengidentifikasi potensi masalah dan solusinya.
- (8) Menunjukkan keingintahuan yang tinggi terhadap hal baru.
- (9) Memanfaatkan peluang untuk menghasilkan hal yang lebih baik.

7) Kolaboratif.

a) Definisi Kolaboratif

Menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) Kolaborasi adalah sebuah kata yang mengandung arti perbuatan atau kerjasama dengan siapa saja.⁴⁵ Secara etimologi, *collaborative* berasal dari kata *co* dan *labor* yang mengandung makna sebagai penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau yang telah disepakati bersama. Selanjutnya, kata kolaborasi sering kali digunakan untuk menjelaskan proses penyelesaian

⁴⁵ Kamus Besar Bahasa Indonesia. *Arti kata Kolaboratif* Diakses melalui situs: <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>. pada jum'at, 10 November 2023 pukul 09:50.

pekerjaan yang bersifat lintas batas, lintas sektor, lintas hubungan ataupun lintas organisasi bahkan lintas negara sekalipun.⁴⁶ Kesimpulannya pengertian kolaboratif yaitu adalah adanya pola dan bentuk hubungan yang dilakukan antar individu ataupun organisasi yang berkeinginan untuk saling berbagi, saling berpartisipasi secara penuh, dan saling menyetujui atau bersepakat untuk melakukan tindakan bersama dengan cara berbagi informasi, berbagi sumber daya, berbagi manfaat, dan berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menggapai sebuah cita-cita untuk mencapai tujuan bersama ataupun untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh mereka yang berkolaborasi.

b) Karakteristik Kolaboratif

Menurut pandangan Birna dan Giesen dalam Modul DAPU6107 mengenai Kolaborasi menyebutkan bahwa ada beberapa karakteristik dari Kolaboratif :⁴⁷

- (1) Adanya konsensus/kesepakatan bersama untuk berkolaborasi yang berimplikasi terhadap perlunya saling berbagi tentang sesuatu.

⁴⁶ Saleh Choirul, "Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi," *Dapu6107 1* (2020): 7–8.

⁴⁷ *Ibid.*

(2) Masing-masing kelompok harus bisa saling menerima manfaat atas model dan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing anggota

(3) Masing-masing kelompok saling menerima atas visi dan tujuan yang disepakati selama proses kolaborasi berlangsung demi tercapainya tujuan yang telah disepakati Bersama.

c) Ayat Al-Qur'an dan Hadits yang menjelaskan mengenai Kolaboratif

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya : “Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, melaksanakan salat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sungguh, Allah Maha perkasa, Maha bijaksana” Q.S Al – Taubah (9):71⁴⁸.

d) Panduan Perilaku Kolaboratif :

⁴⁸ Kementerian Agama RI, Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid, diakses melalui situs: <https://quran.kemenag.go.id/> pada jum'at tanggal 10 November 2023, pada pukul 09.53

Poin yang ketujuh dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Kolaboratif, adapun untuk panduan perilakunya yaitu sebagai berikut:

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

e) Perwujudan Perilaku Kolaboratif

Poin yang ketujuh dari *Core Values* Ber-Akhlak yaitu Kolaboratif, adapun untuk perwujudan perilakunya yaitu sebagai berikut:

- (1) Menerima pendapat dan saran dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (2) Memuji keunggulan dan prestasi orang lain.
- (3) Membagi tugas, tanggung jawab, hak, dan kewajiban kepada setiap anggota tim kerja secara proporsional.
- (4) Mengajukan diri terlibat dalam proyek, secara sukarela. Bersinergi dengan pihak-pihak terkait dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (5) Mengakui saat berbuat kesalahan.

- (6) Mendorong rekan kerja, atasan, dan bawahan untuk dapat terlibat aktif dalam pencapaian tujuan instansi.
- (7) Membangun komunikasi yang efektif dalam berkoordinasi dengan tim kerja.
- (8) Mengoptimalkan sumber daya yang mendukung pencapaian kinerja instansi.

2. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai ketika melaksanakan tugas dan *jobdesk* sebagai suatu tanggung jawab yang harus ia kerjakan.⁴⁹

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kerja atau agenda kerja didalam suatu organisasi / instansi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi serta misi suatu instansi/organisasi yang dituangkan melalui suatu rencana strategis suatu organisasi/instansi.⁵⁰

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu

4949

⁵⁰ Tb Sjafri Mangkuprawira, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*” hlm.220 - 226

tindakan proses atau cara bertindak untuk menjalankan suatu roda organisasi, sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, sebagaimana yang dikatakan oleh Robbins bahwa kinerja merupakan suatu fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu kinerja – f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari suatu kemampuan, motivasi dan kesempatan, sedangkan kinerja menurut The Scriber – Bantam English Dictionary menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata “*to perform*” dengan beberapa entries yaitu melakukan dan menjalankan, melaksanakan, memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab serta melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang.⁵¹

Lijan Poltak Sinambela berpendapat bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai suatu kemampuan individu dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, dengan adanya kinerja pegawai akan diketahui seberapa jauh kemampuan suatu individu / kelompok dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan, untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta dapat ditetapkan secara bersama – sama untuk dijadikan sebagai acuan. Jika kita telaah lebih lanjut bahwasannya berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa

⁵¹ *Ibid.*

masukan (*entries*) : Memasukan, menjalankan melaksanakan, melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.⁵²

Dari beberapa penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkannya, dari kesimpulan tersebut lebih menekankan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaannya dilakukan penyempurnaan – penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

b. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Kamus Manajemen (*mutu*) tujuan kinerja (*performance goals*) adalah, keluaran (*output*) terbesar individu atau organisasi yang dihasilkan dari kinerja, yang dapat diukur dan diinginkan⁵³. Sedangkan menurut Wibowo sebagaimana yang dikutip oleh Eko Budiyanto, tujuan kinerja karyawan yaitu menyesuaikan harapan kerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu

⁵² Poltak Sinambela, “Manajemen Sumber Daya Manusia ; Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja” Jakarta, Bumi Aksara, 2021, hlm.479 -480.

⁵³ Budaya Organisasi dan Dan Motivasi, *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek gaya kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*, ed. oleh MM. H. Ahmad Mukhlis, SE., Edisi Pert (Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34 Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183: Penerbit CV. AA RIZKY, 2020).

mewujudkan kinerja yang baik.⁵⁴

Menurut Rivai sebagaimana yang dikutip oleh Fahmi adapun tujuan kinerja pegawai yaitu:⁵⁵

- 1) Untuk Perbaiki hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas maupun secara kuantitas.
- 2) Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
- 3) Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan tujuan kinerja diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan tujuan kinerja adalah harapan yang berupa hasil kesesuaian antara upaya pencapaian individual dengan tujuan organisasi dalam hal ini tujuan organisasi aparat pemerintah.

Pada dasarnya memang banyak tujuan dalam suatu organisasi / instansi pemerintahan, Tujuan Tersebut dapat dinyatakan dalam beberapa level tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya ialah dapat

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

menjadi pedoman untuk tingkatan yang ada di bawahnya, Adapun tujuan tersebut sebagaimana yang dikemukakan oleh Wibowo adalah sebagai berikut :⁵⁶

- a) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) *Business-unit, functional* atau *department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.

c. Karakteristik dan Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai merupakan suatu nilai atau karakteristik yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan, Sebagai suatu ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan suatu instansi perusahaan, Pada intinya indikator merupakan suatu alat yang digunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi

⁵⁶ *Ibid.*

tertentu.⁵⁷ Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu kepada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal – hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kuantitatif atau dapat dihitung.

Menurut Mangkunegara, yang dikutip oleh Novia Ruth Silaen dkk. dalam bukunya yang berjudul *Kinerja Karyawan*, mengatakan bahwa orang yang mempunyai kinerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut.⁵⁸

- 1) Mempunyai komitmen yang tinggi.
- 2) Berani Mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memperjuangkan tujuan untuk direalisasikan dan memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- 5) Dapat memandaatkan umpan balik dari seluruh kegiatan yang dilakukan.
- 6) Dapat merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

d. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

⁵⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, Aswaja Pressindo, 2014.

⁵⁸ Novia Ruth Silaen, Syamsuriansyah, dan Reni Chaerunnisah, *Kinjerja Karyawan*, Suparyanto dan Rosad (2015, vol. 5, 2020).

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, yang merumuskan bahwa:⁵⁹

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{skill}$$

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka seseorang tersebut dapat berpotensi lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang pegawai yang terarah untuk dapat mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja), Sikap mental merupakan suatu kondisi mental yang

⁵⁹.A.A Anwar Prabu Mangkunegara Drs., M.Si., Psi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*”, PT Remaja Rosdakarya Mei 2011 ISBN 979 – 514-929-6, Hal 67-68

dapat mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi atau hasil kerja yang maksimal, sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental bekerja dibawah tekanan, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan suatu situasi kerja yang harmonis.⁶⁰

Pendapat lain tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron, yaitu sebagai berikut:⁶¹

- a) *Personal Factors*. ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b) *Leadership Factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan oleh para *leaders*.
- c) *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sepekerjaan.
- d) *System Factors*, ditunjukkan oleh adanya suatu sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- e) *Contextual/situation factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal suatu instansi.

e. Metode Penilaian Kinerja Pegawai

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Wibowo, “*Manajemen Kinerja – Edisi Kelima*”, PT, Raja Grafindo Persada, 2017, Hlm 83-

Secara umum, metode penilaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua tipe umum, yaitu tipe objektif dan tipe subjektif, Penilaian kinerja tipe objektif umumnya digunakan dengan mengukur variabel –variabel yang secara operasional dapat menghasilkan data kuantitatif Penilaian dengan mengandalkan data kuantitatif ini sangat objektif untuk menentukan kinerja, sedangkan tipe subjektif lebih difokuskan pada pertimbangan kemanusiaan yang memiliki berbagai kecenderungan, oleh karena itu, tipe subjektif ini lebih tepat dan bermanfaat jika penilaiannya didasarkan pada analisis yang teliti mengenai perilaku yang relevan dengan pekerjaan atau jabatan yang diemban seseorang.

Adapun para ahli yang menjelaskan mengenai metode penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:⁶²

1. Rivai dan Basri, mengemukakan penilaian berorientasi pada masa lalu (metode penilaian objektif dan metode penilaian subjektif) ; penilaian berorientasi pada masa depan ; penilaian diri sendiri berdasarkan sasaran ; implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MSB ; Penilaian dengan psikolog, berdasarkan pusat penilaian.
2. T.V Rao mengemukakan bahwa penilaian masa lampau dan masa depan, penilaian diri sendiri, analisis prestasi kerja, pengharkatan prestasi kerja.

⁶² Lijan Poltak Sinambela, “Manajemen Sumber Daya Manusia ; Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja” Jakarta, Bumi Aksara, 2021, hlm 529 – 530.

3. Soeprihanto mengemukakan penilaian *rating scale, checklist, critical incident method, field review method, performance test and observations*, dan *group evaluation method*.
4. Robbert Bacal, mengemukakan bahwa penilaian sistem rating, penilaian sistem peringkat, penilaian berdasarkan tujuan dan standar.
5. Henry Sinamora, mengemukakan bahwa penilaian dengan daftar pertanyaan, daftar pertanyaan tertimbang, skala penilaian grafis, skala penilaian non grafis, skala standar terbur, *forced choice scales, critical incidents, behaviorally anchored rating scalle (BARS), behavioral observation scalles (BOS), essay narative format, rangkings, forced distribution, point allocatipn method*, penilaian sendiri, MBS, *Objective Indices*, Penilaian – penilaian psikologis.
6. Wibowo, mengemukakan bahwa pengklasifikasian penilaian kinerja berdasarkan sifat ukuran, hierarki, dan tujuan ukuran.
7. Vincent Gasperz, mengemukakan bahwa secara khusus membagi pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* menjadi *outcome* kinerja dengan pengendalian kinerja,

3. Capacity Building

a. Pengertian Capacity Building

Definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi

dimensi, dapat dilihat dari berbagai sisi, sehingga pendefinisian yang masih sulit didapat. Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, ketrampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak. Pengertian mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas bahwa Pengembangan kapasitas tentunya merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu, organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali. Ini merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar sebagai contoh penyumbang (donatur).

capacity building merupakan upaya yang ditunjukkan untuk mengembangkan suatu strategi guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas kinerja pemerintah. Efisiensi disini dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk *Capacity building* organisasi mencapai *outcome*, efisiensi berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang

diinginkan serta responsivitas bagaimana menyesuaikan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.⁶³ Jadi kesimpulan dari *capacity building* yaitu *capacity building* sebagai suatu proses untuk melaksanakan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi - organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

b. Tujuan *Capacity Building*

Menurut Daniel Ricket menyebutkan “ *the ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*” Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas adalah⁶⁴ :

- 1) Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Pemantauan secara proporsional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah.

⁶³ T.Erawaty, “*Capacity building* organisasi studi pada kelurahan teluk betung kecamatan teluk betung selatan kota bandar lampung”, *Jurnal Diaspora Sosiohumaniora* vol 1, thn.2018, hlm. 85-94

⁶⁴ J.Ratnasari, Makmur, Pengembangan kapasitas kelembagaan pada badan kepegawaian daerah Kabupaten Malang, *jurnal Administrasi Publik* vol 1, thn. 2013, hlm. 103-110.

- 3) Mobilisasi sumber – sumber pemerintahan, Daerah dan lainnya.
- 4) Penggunaan sumber – sumber secara efektif dan efisien.
- 5) Media pembelajaran yang berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal,
- 6) Mengurangi ketidaktahuan jobdesk dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.
- 7) Mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi menghadapi perubahan yang terjadi setiap waktu.

c. Konsep Pengembangan *Capacity Building*

Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri. Dengan demikian yang dimaksud pengembangan kapasitas pemerintah daerah di sini mengacu kepada proses pengembangan kapasitas organisasi pemerintah daerah dalam menjalankan fungsi, menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan-tujuan organisasinya atau dalam kata lain kemampuan pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahan.⁶⁵

⁶⁵ Nugraha, Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah, Jurnal Ilmu Administrasi, vol 1, thn, 2020, hlm. 1-10

Konsep pengembangan kapasitas organisasi yang secara khusus mengacu kepada pengelolaan sektor publik baru muncul pada awal tahun 1980-an, sejalan dengan pertumbuhan negara-negara berkembang. Namun jika konsep ini mengacu kepada penguatan kelembagaan atau pengembangan kelembagaan konsep ini bisa menggunakan juga konsep yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan organisasi. Pertama, dalam buku *“Hand Book of Organizations”* menyebutkan ada lima variabel dasar yang dinilai mempengaruhi kapasitas organisasi. Artinya bagaimana organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya baik, sangat ditentukan oleh kemampuan dari organisasi tersebut dalam mengelola lingkungan sosial dan internal dimana organisasi itu hidup.⁶⁶

Konsep pengembangan kapasitas juga bisa sejalan dengan konsep pengembangan kelembagaan (*organizational development*). Karena pada dasarnya memiliki kesamaan dalam kata peningkatan kemampuan organisasi. Narayanan, et al. mendefinisikan: *“organizational development is long range efforts to improve an organizational problem solving and renewal processes, particularly through a more effective and collaborative management of*

⁶⁶ *Ibid.*

organizational culture with the assistance of change agent or catalyist and use the theory and technology”⁶⁷

d. Faktor – faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

Faktor – faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu⁶⁸:

1) **Komitmen Bersama (*Collective Commitments*)**

Penguatan kapasitas membutuhkan waktu lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dan semua pihak yang terlibat. Di dalam pembangunan kapasitas sebuah organisasi baik sektor publik maupun swasta, *Collective Commitments* merupakan modal dasar yang harus terus-menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik. Komitmen ini tidak hanya untuk kalangan pemegang kekuasaan saja, namun meliputi seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Pengaruh komitmen bersama sangat besar, karena faktor ini menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan dan tujuan yang akan dicapai bersama.

2) **Kepemimpinan yang Kondusif (*Conduciv Leadership*)**

Kepemimpinan yang dinamis yang membuka kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi untuk menyelenggarakan

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ J.Ratnasari, Makmur, Pengembangan kapasitas kelembagaan pada badan kepegawaian daerah Kabupaten Malang, *jurnal Administrasi Publik* vol 1, thn. 2013, hlm. 103-110.

pengembangan kapasitas. Dengan kepemimpinan yang kondusif seperti ini, maka akan menjadi alat pemicu untuk setiap elemen dalam mengembangkan kapasitasnya. peranan dalam tim di antaranya:

- a) memperlihatkan gaya pribadi.
 - b) proaktif dalam sebagian hubungan.
 - c) mengilhami kerja tim.
 - d) memberikan dukungan timbal balik.
 - e) membuat orang terlibat dan terikat.
- 3) Reformasi Peraturan

Dalam sebuah organisasi harus disusun peraturan yang mendukung upaya pembangunan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten. Tentu saja peraturan yang berhubungan langsung dengan kelancaran pembangunan kapasitas itu sendiri, misalnya saja peraturan adanya sistem *reward* dan *punishment*.

4) Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada bagian struktural dan kultural. Maksudnya adalah adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas. Misalnya saja dengan menciptakan hubungan kerja yang baik antar karyawan dengan karyawan lainnya atau karyawan dengan atasannya.

5) Peningkatan kekuatan dan Kelemahan yang Dimiliki

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat disusun program pengembangan kapasitas yang baik. Dengan adanya pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia. Maka kelemahan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat cepat diperbaiki dan kekuatan yang dimiliki organisasi tetap dijaga dan dipelihara.

B. Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nawang Aviani & Andjani Trimawarni. ⁶⁹ (2023)	Penerapan <i>Core Values</i> Ber-AKHLAK dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan itu bukan hanya terletak pada sarana dan prasarana melainkan harus ada komitmen dari Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu para aparatur sipil negara (ASN) yang mana terus diupayakan oleh pemerintah melalui Surat Edaran menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2001 tentang Implementasi <i>Core Values</i> Ber-Akhlak dan <i>Employer Branding</i> , , dengan harapan ASN dapat menerapkan core values akhlak yaitu berorientasi pelayanan,

⁶⁹ Nawang Aviani dan Andjani Trimawarni, "Penerapan core values ber-akhlak dalam meningkatkan pelayanan kesehatan," *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 8, no. 4 (2023): 1–23.

			akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif, jika hal tersebut sudah terjadi maka dapat tenaga kesehatan sudah memberikan pelayanan kesehatan yang nantinya berkorelasi dengan peningkatan kualitas pelayanan yang baik dan efektif.
Perbedaan Penelitian		Penelitian tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2021 tentang Implementasi <i>Core Values</i> Ber Akhlak dan <i>Employing Branding</i> ASN dalam upaya peningkatan pelayanan kesehatan sementara dalam penelitian ini penulis terfokus kepada penerapan <i>core values</i> Ber AKHLAK pada kinerja karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya.	
Persamaan Penelitian		Menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data hasil observasi dan wawancara.	
No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Aksanul Inam. ⁷⁰ (2023)	Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang <i>Core Values</i> ASN Ber AKHLAK terhadap	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara pengetahuan dengan perilaku para pegawai BKD Kabupaten Lumajang terkait <i>core values</i> Ber Akhlak diperoleh hasil bahwa tidak ada korelasi antara pengetahuan dan perilaku, dalam implementasi <i>core values</i> ASN ber Akhlak perlu adanya upaya intensif dalam

⁷⁰ Aksanul Inam, "Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang Core Values ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan Core Values ASN BerAKHLAK pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang," *Sanskara Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 02 (2023): 76–83, <https://doi.org/10.58812/smb.v1i02.85>.

		perilaku penerapan <i>Core values</i> ASN Ber AKHLAK pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang.	sosialisasi maupun internalisasi <i>core values</i> Ber Akhlak, diperoleh juga hasil bahwa tidak ada hubungan antara sikap dan perilaku, oleh karena itu diperlukan komitmen dan kekonsistenan dalam menerapkan <i>core values</i> Ber Akhlak.
Perbedaan Penelitian			Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui hubungan pengetahuan dan sikap tentang <i>core values</i> Ber Akhlak terhadap perilaku penerapan <i>Core values</i> ASN Ber Akhlak pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang dan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan desain penelitian <i>cross sectional</i> , sedangkan dalam penelitian ini penulis terfokus kepada implementasi penerapan <i>core values</i> Ber Akhlak pada kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
Persamaan Penelitian			Sama sama membahas mengenai <i>core values</i> Ber Akhlak pada suatu instansi pemerintahan.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Kasmawati, Siti Nurbaya. ⁷¹ (2022)	Pengaruh <i>Core Values</i> Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi.	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>Core Values</i> AKHLAK terhadap Produktivitas Pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>core values</i> berpengaruh positif dan signifikan serta nyata dalam meningkatkan produktivitas pegawai, dimana semakin baik penerapan indikator – indikator <i>core values</i> maka produktivitas pegawai akan semakin meningkat pada PT.PLN (persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi.
Perbedaan Penelitian			Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>core values</i> AKHLAK terhadap produktivitas pegawai sedangkan penelitian penulis bertujuan untuk mengetahui korelasi antara <i>core values</i> terhadap kinerja pegawai, penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif
Persamaan Penelitian			Sama – sama membahas mengenai <i>core values</i> Akhlak pada suatu instansi pemerintahan.

⁷¹ Kasmawati, Sitti Nurbaya, dan Dg Maklassa, “Pengaruh Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Pada PT. Pln (Persero) Unit Induk Pembangkitan Dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi,” *SEIKO Journal of Management & Business* 5, no. 2 (2022): 243–48.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Edi Sudiar Manurung, Citra Nonon Wulandari, Mahendra Dwi Angga Putra. ⁷² (2023)	Pengaruh Faktor – Faktor penerapan <i>Core Values</i> Akhlak Terhadap Produktivitas Kerja PT. ELNUSA Fabrikasi Konstruksi.	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa <i>core values</i> amanah, <i>core values</i> adaptif & <i>core values</i> harmonis tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT. ELNUSA Fabrikasi Konstruksi, sedangkan <i>core values</i> kompeten, <i>core values</i> loyal dan <i>core values</i> kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan serta nyata dalam meningkatkan

⁷² Edi Sudiar Manurung dan Citra Nonon Wulandari, “Pengaruh Faktor-Faktor Penerapan Core Values Akhlak terhadap Produktivitas Kerja Pt Elnusa Fabrikasi Konstruksi,” *Jurnal Sosial Sains* 3, no. 2 (2023): 114–24, <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.687>.

			produktivitas pegawai
Perbedaan Penelitian		Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>core values</i> AKHLAK terhadap Produktivitas Kerja di PT.Elnusa Fabrikasi Konstruksi sedangkan penelitian penulis bertujuan untuk mengetahui korelasi antara <i>core values</i> akhlak terhadap kinerja, penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian penulis menggunakan metode penelitian kualitatif.	
Persamaan Penelitian		Sama – sama membahas mengenai <i>Core Values</i> Akhlak pada suatu instansi pemerintahan.	
No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Mastiana Maksin, Revanggi Ayu Tantri, Sahrul Hidayat, Aprilio Egy Ariyanto ⁷³ (2022)	Pelaksanaan Program “ASN – Ber-Akhlak” Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas dan Loyalitas Pegawai	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwasannya ASN harus menerapkan nilai dasar Ber-Akhlak dikarenakan kualitas

⁷³ Tantri et al., “Pelaksanaan Program ‘Asn Ber-Akhlak’ Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai.”

			<p>pembangunan di Indonesia dicerminkan oleh kinerja ASN, dengan adanya peluncuran ASN Ber-Akhlak memiliki tujuan yaitu untuk menyeragamkan nilai – nilai dasar ASN yang mana pada saat ini masih adanya variasi pada setiap instansi pemerintahan pusat maupun daerah.</p>
		Perbedaan Penelitian	<p>Penelitian tersebut menggunakan variabel pengembangan pegawai, kualitas dan loyalitas pegawai sedangkan penelitian penulis hanya menggunakan variabel kinerja karyawan.</p>
		Persamaan Penelitian	<p>Sama sama membahas mengenai implementasi Ber-Akhlak pada Aparatur Sipil Negara (ASN), sama sama menggunakan metode deskriptif kualitatif.</p>

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan kelima penelitian terdahulu lainnya yaitu yang pertama terletak pada pendekatan penelitian, untuk

pendekatan penelitian yang dipakai oleh penulis yaitu pendekatan penelitian kualitatif sedangkan empat penelitian terdahulu lainnya yaitu pendekatan penelitian kuantitatif, alasan penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif diantaranya dikarenakan metode penelitian kualitatif memiliki banyak kelebihan yaitu memudahkan peneliti untuk memahami fenomena sosial secara lebih mendalam, melalui pengumpulan data yang mendetail dan interpretasi terhadap data yang diperoleh, hal ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna dan perspektif yang terkandung dalam fenomena tersebut, selanjutnya kelebihan penelitian kualitatif yaitu menghasilkan teori yang lebih kaya, metode kualitatif dapat menghasilkan teori yang lebih kaya dan komprehensif, karena data yang diperoleh melalui metode ini mengharuskan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara mendalam dan menyeluruh.

Untuk perbedaan penelitian yang kedua yaitu peneliti hanya mencakup implementasi *core values* ber-akhlak di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya, karena Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya merupakan Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan yang memiliki fungsi utama yaitu sebagai pelaksana bendahara umum negara, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang – undangan sehingga sangat penting bagi lembaga keuangan negara untuk menerapkan *core values* ber-akhlak sebagai pedoman perilaku dan panduan perilaku bagi para ASN dalam menjalankan tugas fungsinya agar terhindar dari tindak pidana korupsi dan penyalahgunaan anggaran negara yang dapat merugikan

keberlangsungan kehidupan bernegara.

Untuk perbedaan penelitian yang ketiga yaitu peneliti mencoba menyelaraskan nilai – nilai *core values* ber-akhlak dengan nilai-nilai Islam sebagai alat analisis dalam implementasi *core values* yang dilakukan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya kepada para pegawai.

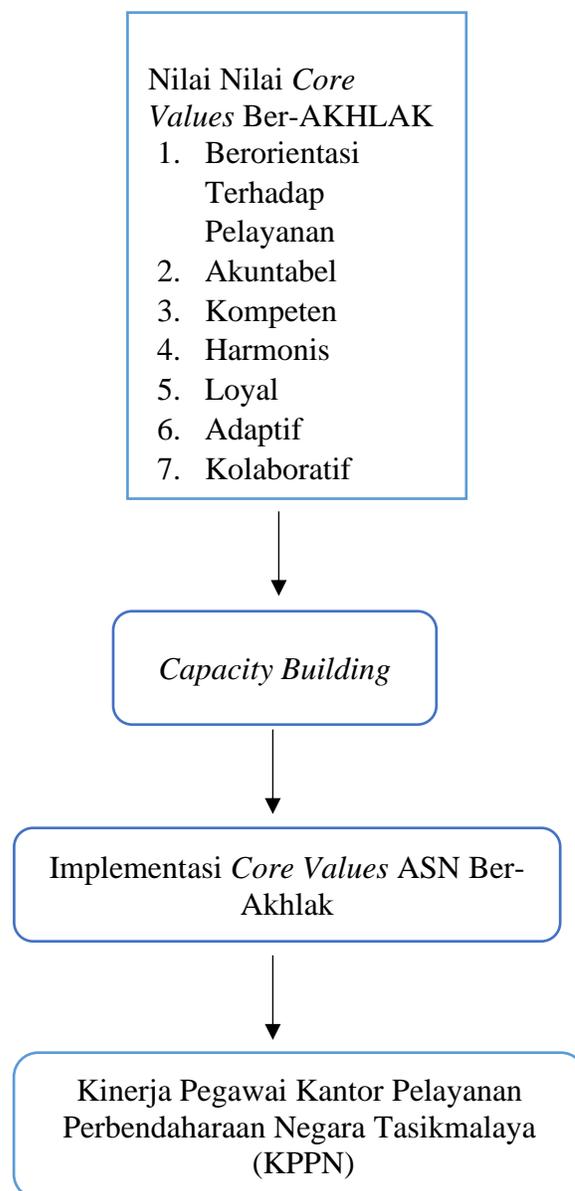
C. Kerangka Pemikiran

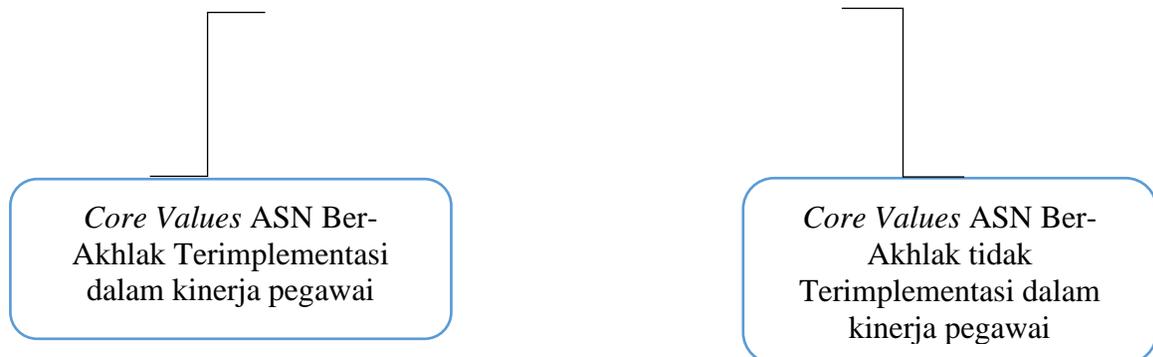
Core Values Ber-akhlak merupakan akronim dari Berorientasi terhadap pelayanan, Akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif, sehingga dengan hadirnya *core values* Ber-Akhlak sebagai budaya organisasi merupakan suatu hal yang sangat bagus bagi keberlangsungan sumber daya manusia yang ada di Instansi pemerintahan, Setiap nilai *core values* Ber-Akhlak masing – masing memiliki panduan perilaku dan perwujudan perilaku, pada penelitian ini penulis menggunakan nilai – nilai islam sebagai alat analisis untuk mengukur Implementasi Penerapan *Core Values* Ber-Akhlak di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya. Pertama yaitu Berorientasi terhadap pelayanan yang berarti dapat memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan serta melakukan perbaikan tiada henti. Kedua yaitu akuntabel yang berarti melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi. Ketiga yaitu kompeten yang berarti meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan kualitas terbaik. Keempat yaitu

harmonis yang berarti menghargai setiap individu apapun latar belakangnya serta membangun lingkungan kerja yang kondusif. Kelima yaitu loyal yang berarti menjaga nama baik sesama ASN, Pimpinan, Instansi dan negara, Keenam yaitu adaptif yang berarti terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas serta cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan. Ketujuh yaitu kolaboratif yang berarti memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.

Implementasi *core values* Ber-Akhlak di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya dapat ditunjang dengan terlaksananya *capacity building*, pemenuhan kapasitas keilmuan, *workshop* yang memiliki korelasi dengan pekerjaan yang dikerjakan atau dapat pula dilaksanakan dalam rangka penguatan internalisasi karyawan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya.

Dengan demikian untuk mengetahui implementasi *core values* pada kinerja pegawai KPPN Tasikmalaya dapat dilihat dari terlaksananya indikator – indikator *Core values* tersebut pada kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Tasikmalaya, maka dari itu penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian tersebut dengan kerangka pemikiran sebagaimana tergambar dibawah.





Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran