PENERAPAN BUDAYA KERJA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA

Aulia Nur Rahmadhani
NPP. 33.0434
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia
Sektor Publik
Email: auliatinara1@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Hj. Rinny Dewi Anggraeni, S.Pd., M.Pd.
Email: rinnyanggraeni1468@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *The Regional Secretariat of Jepara Regency faces a persistent challenge in the suboptimal quality of its State Civil Apparatus (ASN), as evidenced by Government Agency Performance Accountability (SAKIP) scores that consistently remained at the "B" category throughout 2020-2024, a Bureaucratic Reform Index that only reached 82.3 in 2024, and a Community Satisfaction Index still categorized as "Good" rather than "Very Good." These indicators point to significant gap between the internalization of the ASN BerAKHLAK core values and their actual implications for service quality and organizational effectiveness.* ***Purpose:*** *This study aims to analyze the implementation of work culture in improving the quality of the State Civil Apparatus at the Regional Secretariat of Jepara Regency.* ***Method:*** *A qualitative approach with a descriptive method was employed, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving officials and staff within the Regional Secretariat.* ***Result:*** *The findings reveal three principal outcomes. First, the implementation of BerAKHLAK values has progressed in the service-oriented and loyal dimensions, while the competent, harmonious, adaptive, and collaborative dimensions remain unevenly applied across departments. Second, ASN quality-assessed through the dimensions of individual potential, work outcomes, and work processes-is categorized as good but not yet optimal, constrained by uneven competency distribution and inadequate cross-departmental communication. Third, improvement efforts undertaken by Regional Secretary-including morning assemblies, internal evaluation meetings, reinforcement of national values and VerAKHLAK core values, and digital transformation initiatives-have yielded positive results, though consistency of implementation requires further strengthening.* ***Conclusion:*** *The implementation of ASN BerAKHLAK work culture at the Regional Secretariat of Jepara Regency has contributed to improvements in ASN quality, yet remains suboptimal and requires consistent, sustained reinforcement to achieve higher levels of organizational performance.*

Keywords: *ASN Quality; BerAKHLAK; Organizational Performance; Regional Secretariat; Work Culture.*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara menghadapi permasalahan belum optimalnya kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tercermin dari capaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang secara konsisten berada pada kategori "B" selama tahun 2020-2024, Indeks Reformasi Birokrasi yang baru mencapai 82,3 pada tahun 2024, serta Indeks Kepuasan Masyarakat yang masih berada pada kategori "Baik" namun belum mencapai kategori "Sangat Baik". Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara internalisasi nilai-nilai budaya kerja ASN BerAKHLAK dengan implementasinya dalam praktik kerja sehari-hari, yang berdampak pada kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya kerja dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pejabat serta pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan utama. Pertama, penerapan nilai BerAKHLAK telah berjalan pada dimensi berorientasi pelayanan dan loyal, namun dimensi kompeten, harmonis, adaptif, dan kolaboratif masih belum merata di seluruh bagian. Kedua, kualitas ASN yang diukur melalui dimensi potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja berada pada kategori baik, tetapi belum optimal akibat ketimpangan kompetensi antaraparatur dan lemahnya komunikasi lintas bagian. Ketiga, upaya peningkatan budaya kerja yang dilakukan Sekretaris Daerah melalui apel pagi, rapat evaluasi internal, penguatan nilai kebangsaan dan *Core Values* ASN BerAKHLAK, serta transformasi digital telah memberikan dampak positif, meskipun konsistensi pelaksanaannya masih perlu diperkuat. **Kesimpulan:** Penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah berkontribusi pada peningkatan kualitas ASN, namun belum optimal dan memerlukan penguatan implementasi yang konsisten dan berkelanjutan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi.

Kata kunci: BerAKHLAK; Budaya Kerja; Kinerja Organisasi; Kualitas ASN; Sekretariat Daerah.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah adalah organisasi yang memiliki otoritas untuk mengatur serta mengurus berbagai kepentingan demi mencapai tujuan negara, di mana pemerintahan mencakup serangkaian kegiatan yang meliputi penyusunan kebijakan, pelaksanaan, pengawasan, hingga penilaian guna memastikan terpenuhinya kebutuhan masyarakat (Keban, 2014). Pemerintah berfungsi sebagai pengendali sekaligus penyedia layanan publik yang harus bekerja berdasarkan prinsip efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, transparansi, dan responsivitas. World Bank (1994) menegaskan bahwa pemerintah yang berkinerja baik dicirikan oleh kemampuan negara dalam menggunakan sumber daya publik dengan memangku tanggung jawab, merumuskan kebijakan publik sesuai sasaran, serta memberikan layanan publik yang berkualitas. Sejalan dengan itu, Dwiyanto (2006) menguraikan bahwa kualitas pemerintahan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kualitas birokrasi yang melaksanakannya, terutama dalam hal profesionalisme, integritas, dan budaya kerja pegawai.

ASN sebagai pelaksana utama dalam birokrasi memegang peran penting dalam menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional melalui kualitas pelayanan publik yang tinggi. ASN tidak hanya diharuskan menjalankan fungsi-fungsi teknis, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan

dalam mendorong profesionalisme, peningkatan kualitas pelayanan, serta pencapaian sasaran pembangunan. Prasojo dan Kurniawan (2020) menyatakan bahwa sistem pemerintahan yang efektif perlu didukung oleh pegawai yang memiliki keterampilan, responsif, dan mampu mengadopsi budaya kerja yang sesuai dengan tuntutan organisasi masa kini. Sejalan dengan hal tersebut, Rinny Dewi Anggraeni (2016) mengemukakan bahwa setiap individu ASN harus mau meningkatkan dan mengembangkan kemampuan, wawasan, sikap, dan profesionalismenya dalam melaksanakan setiap tugas, sehingga perhatian terhadap sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting bagi instansi pemerintah agar mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya (Siti Rohmah, Cendana, 2023).

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme dan budaya kerja aparatur secara nasional, pada tahun 2021 diterbitkan Surat Edaran KemanPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Surat edaran ini mencakup nilai-nilai *Core Values* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* "Bangga Melayani Bangsa" yang diwajibkan untuk dilaksanakan secara serentak oleh seluruh ASN di Indonesia. Berbeda dengan berbagai slogan instansi yang sebelumnya bersifat beragam dan tidak seragam, BerAKHLAK merupakan satu-satunya nilai yang ditetapkan melalui kebijakan nasional sebagai standar budaya kerja yang terintegrasi, seragam, dan mengikat semua instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Dengan menjadikan lingkungan kerja di setiap instansi pemerintah sebagai ruang internalisasi nilai, masing-masing unit dipacu untuk mengaktualisasikan ketujuh nilai, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, sebagai pedoman perilaku kerja harian guna meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas organisasi.

Budaya kerja adalah seperangkat nilai, keyakinan, sikap, dan kebiasaan yang mendasari tindakan pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab organisasi (Mangkunegara, 2013). Budaya kerja merupakan representasi dari kejadian yang berlangsung dalam tingkatan kognitif individu yang mempengaruhi pola pikir, sudut pandang, emosi, dan tindakan pegawai ketika berhubungan dengan lingkungan sekitar mereka (Alkarhami, 2007). Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi berperan sebagai sistem pemahaman bersama yang mengikat organisasi dan memengaruhi perilaku anggotanya, sehingga penerapan budaya kerja yang positif akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas ASN. Oleh karena itu, budaya kerja menjadi elemen penting yang membentuk etos, disiplin, dan pendekatan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan di lingkungan organisasi, yang pada akhirnya tercermin dalam kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks ASN, kualitas kerja berfungsi sebagai tolak ukur penting dalam menilai efektivitas birokrasi, di mana kinerja pegawai yang unggul akan memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik dan keberhasilan tata kelola pemerintahan (Mangkunegara, 2013).

Penerapan *Core Values* ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara diharapkan mampu meningkatkan kualitas ASN, tidak hanya pada dimensi hasil kerja saja, tetapi juga mencakup pengembangan potensi diri aparatur serta perbaikan proses kerja secara menyeluruh. Kualitas ASN yang tinggi tidak hanya berkaitan dengan ketepatan waktu dan keakuratan hasil kerja, tetapi juga mencakup profesionalisme, inisiatif, dan kemampuan memberikan pelayanan publik yang memuaskan.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Penulis berfokus pada permasalahan belum optimalnya penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, sementara itu internalisasi *Core Values* BerAKHLAK merupakan salah satu agenda prioritas reformasi birokrasi nasional yang ditetapkan melalui Surat Edaran KemenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 sebagai standar budaya kerja yang seragam dan mengikat seluruh instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan ASN yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Terdapat beberapa permasalahan berkaitan dengan penerapan budaya kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Capaian kinerja organisasi menjadi salah satu indikasinya. Nilai SAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara secara konsisten berada pada kategori "B" dengan skor akhir 66,03 selama kurun waktu 2020-2024, belum meningkat ke kategori "A" yang menjadi target reformasi birokrasi. Hal ini sejalan dengan data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2025 yang mencatat skor 86,63 dan masih berada pada kategori "Baik", belum mencapai kategori "Sangat Baik" yang menjadi standar pelayanan prima pemerintah daerah. Berdasarkan data tahun 2025, Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memiliki 108 orang ASN dengan mayoritas berpendidikan S1 dan S2, yang secara nominal mencerminkan modal sumber daya manusia yang memadai. Namun, tingkat pendidikan formal yang relatif baik tersebut belum sepenuhnya berbanding lurus dengan capaian kinerja organisasi yang optimal dan pelayanan yang dihasilkan.

Ketimpangan kompetensi antaraparatur menjadi permasalahan berikutnya. Tidak meratanya penguasaan kompetensi teknis dan manajerial di antara ASN mengakibatkan beban kerja terkonsentrasi pada pegawai tertentu, sementara dimensi kolaboratif dan adaptif dalam nilai BerAKHLAK belum terinternalisasi secara merata di seluruh bagian. Lebih jauh, komunikasi lintas unit yang belum optimal turut memperlambat proses koordinasi kebijakan, sementara Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memiliki fungsi strategis sebagai koordinator penyelenggaraan pemerintahan daerah yang menuntut sinergi tinggi antarbagian. Tidak dapat diabaikan pula bahwa pola kerja birokrasi yang cenderung reaktif dan kurang inisiatif mencerminkan lemahnya internalisasi nilai adaptif dan berorientasi pelayanan dalam praktik kerja sehari-hari.

Meskipun berbagai studi telah membahas implementasi *Core Values* BerAKHLAK dalam konteks kinerja pegawai, pelayanan publik, dan reformasi birokrasi secara umum, masih terdapat keterbatasan penelitian yang secara khusus mengkaji penerapan seluruh tujuh dimensi BerAKHLAK secara holistik dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas ASN yang diukur melalui dimensi potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja, khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang memiliki fungsi koordinasi lintas perangkat daerah dengan kompleksitas organisasi yang berbeda secara substansial dari instansi pelayanan teknis. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengambil lokus Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang memiliki dinamika birokrasi dan tantangan capaian kinerja yang khas.

1.3. Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian ini dapat dilihat dari tiga dimensi yang saling berkaitan. Pertama, dari aspek keilmuan, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam menganalisis hubungan antara implementasi budaya kerja berbasis nilai dan kualitas aparatur secara multidimensional. Kajian yang secara simultan membahas seluruh tujuh nilai BerAKHLAK dalam kaitannya dengan kualitas ASN pada lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara masih sangat terbatas, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang bermakna.

Kedua, dari aspek permasalahan yang mendesak untuk diselesaikan, capaian SAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang stagnan pada kategori "B" selama lima tahun berturut-turut merupakan sinyal nyata bahwa aspek budaya kerja dan kualitas ASN perlu mendapat perhatian serius dan segera. Apabila kondisi ini tidak dibenahi, maka efektivitas koordinasi penyelenggaraan pemerintahan daerah akan terus terhambat, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas kebijakan dan pelayanan publik secara menyeluruh di Kabupaten Jepara.

Ketiga, dari aspek praktis dan kebijakan, temuan penelitian ini diharapkan menjadi basis bukti ilmiah bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Jepara khususnya Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam merancang strategi penguatan budaya kerja yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Dalam konteks percepatan reformasi birokrasi yang menjadi agenda nasional, penelitian ini juga relevan sebagai refensi bagi pemerintah daerah lain yang mengoptimalkan implementasi *Core Values* BerAKHLAK.

1.4. Penelitian Terdahulu

Terdapat sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dan menjadi pijakan dalam membangun kerangka analisis penelitian ini. Pertama, Agustina (2024) dalam penelitian "Analisis Implementasi *Core Values* BerAKHLAK terhadap Kinerja Pegawai ASN di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara" yang dipublikasikan di OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen menemukan bahwa implementasi *Core Values* BerAKHLAK di BKN dilakukan melalui tahap sosialisasi, internalisasi, hingga evaluasi efektivitas, dan bertujuan mendorong ASN di seluruh sektor pemerintahan untuk mengadopsi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman kerja.

Kedua, Shalsabila, Putra, Iriani, dan Chairani (2025) dalam penelitian "Implementasi *Core Values* ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan" yang diterbitkan dalam Jurnal Pemerintahan dan Politik menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam, dan mengungkap bahwa hambatan utama dalam implementasi BerAKHLAK adalah ketidakmerataan pemahaman nilai di antara pegawai serta kurangnya kualitas dan motivasi ASN dalam memberikan pelayanan.

Ketiga, Sebti dan Megawati (2025) dalam penelitian "Evaluasi Penerapan Budaya Kerja *Core Values* ASN BerAKHLAK di Kota Surabaya" yang diterbitkan dalam *Journal of Innovative and Creativity* menyimpulkan bahwa budaya kerja ASN di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Surabaya telah dibangun secara sistematis dan progresif, dengan rekomendasi penguatan pembinaan personal dan pelatihan lanjutan untuk menjaga keberlanjutan implementasi nilai BerAKHLAK secara merata.

Keempat, Pranawa (2025) dalam penelitian "Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Budaya ASN BerAKHLAK pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung" yang terbit dalam Jurnal Wacana Kinerja (LAN) mengkaji bagaimana nilai-nilai BerAKHLAK memengaruhi kualitas pelayanan dengan pendekatan studi kasus, dan menemukan keterkaitan signifikan antara penerapan budaya kerja BerAKHLAK dengan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Kelima, Sudung Simatupang (2025) dalam penelitian "*Core Values* BerAKHLAK Menjadi Nilai Dasar Etika dan Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara sebagai Pelayanan Publik" yang diterbitkan dalam *Journal of Innovation Research and Knowledge* menyimpulkan bahwa dengan menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK, ASN dapat bekerja secara lebih profesional dan berkualitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dan bahwa *Core Values* tersebut bukan sekadar slogan melainkan prinsip utama yang harus diaktualisasikan oleh setiap ASN.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang dapat ditinjau dari empat aspek pembeda dibandingkan penelitian-penelitian terdahulu. Pertama, dari segi integrasi konseptual, penelitian ini secara khusus menganalisis hubungan antara penerapan budaya kerja BerAKHLAK dalam seluruh tujuh dimensinya secara simultan dengan peningkatan kualitas ASN yang diukur melalui tiga dimensi, yaitu potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya menganalisis implementasi BerAKHLAK dengan kinerja pegawai secara umum atau *output* pelayanan eksternal, tanpa memetakan kualitas ASN secara multidimensional sebagai variabel tujuan yang terstruktur.

Kedua, dari segi karakteristik lokus penelitiam, penelitian ini berfokus pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang memiliki keunikan sebagai instansi koordinator pemerintahan daerah dengan fungsi lintas-sektoral yang kompleks. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada instansi pelayanan teknis, seperti Disdukcapil, Kejaksaan, dan BPSDM. Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memiliki karakteristik organisasi yang berbeda secara substansial, di mana tantangan budaya kerja tidak hanya berkaitan dengan orientasi pelayanan langsung kepada masyarakat, tetapi juga dengan kapasitas koordinasi dan fasilitasi kebijakan internal pemerintahan.

Ketiga, dari segi konteks kebijakan, penelitian ini mengintegrasikan analisis implementasi BerAKHLAK dengan data capaian kinerja organisasi yang terukur, yaitu nilai SAKIP, Indeks Reformasi Birokrasi, dan Indeks Kepuasan Masyarakat, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dampak nyata budaya kerja terhadap efektivitas organisasi pemerintah daerah.

Keempat, dari segi implikasi praktis, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan penerapan nilai BerAKHLAK, tetapi juga menganalisis upaya-upaya konkret yang dilakukan oleh Sekretaris Daerah dalam meningkatkan budaya kerja, sehingga menghasilkan rekomendasi berbasis bukti yang lebih operasional bagi pengambil kebijakan di level pemerintah daerah kabupaten.

1.6. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya kerja dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yaitu pendekatan penelitian yang berupaya menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan fenomena sosial secara mendalam dan kontekstual berdasarkan data yang diperoleh langsung dari lapangan (Creswell, 2018; Moloeng Lexy, 2017). Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan penelitian untuk tidak hanya mengetahui kondisi penerapan budaya kerja BerAKHLAK secara deskriptif, tetapi juga memahami secara mendalam proses internalisasi nilai-nilai tersebut, dinamika perilaku kerja aparatur, serta dampaknya terhadap kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Simangunsong (2017) menegaskan bahwa penelitian kualitatif dalam ilmu pemerintahan sangat tepat digunakan ketika peneliti berusaha memahami proses penerapan kebijakan dan perilaku aparatur secara holistik melalui interaksi langsung di lapangan, bukan melalui generalisasi numerik. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai paling tepat untuk menangkap kompleksitas fenomena budaya kerja ASN yang tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui angka-angka statistik, mengingat budaya kerja

merupakan representasi dari kejadian yang berlangsung dalam tingkatan kognitif individu yang memengaruhi pola pikir, sudut pandang, emosi, dan tindakan pegawai (Alkarhami, 2007).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan kewenangan yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga dianggap mampu memberikan informasi yang kaya dan relevan terkait penerapan budaya kerja dan kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara (Sugiyono, 2022). Informan dalam penelitian ini terdiri dari Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara sebagai informan kunci karena memiliki otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan organisasi, bertanggung jawab langsung atas penguatan budaya kerja ASN, dan memiliki pandangan menyeluruh terhadap seluruh dinamika organisasi Sekretariat Daerah; Asisten Sekretaris Daerah dan Kepala Bagian sebagai informan utama karena berperan langsung dalam mengimplementasikan nilai-nilai BerAKHLAK di unit kerjanya dan memiliki pemahaman mendalam tentang kondisi budaya kerja di tingkat operasional; serta staf atau pegawai pelaksana dan masyarakat pengguna layanan sebagai informan pendukung karena mengalami langsung dampak penerapan budaya kerja BerAKHLAK dalam aktivitas kerja sehari-hari maupun dalam interaksi pelayanan publik. Kombinasi informan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang utuh dari sisi kebijakan, pelaksanaan, dan penerima dampak, sesuai prinsip bahwa validitas data dalam penelitian pemerintahan sangat ditentukan oleh sejauh mana informan yang dipilih mampu merepresentasikan berbagai lapisan realitas yang sedang dikaji (Sadu Wasistiono & Fernandes Simangunsong, 2009). Selain wawancara, observasi non-partisipatif dilakukan untuk mengamati langsung perilaku kerja ASN, pelaksanaan apel pagi, rapat evaluasi internal, dan interaksi antar-pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah. Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi berupa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025-2029, data capaian SAKIP, Indeks Reformasi Birokrasi, Indeks Kepuasan Masyarakat, serta peraturan perundang-undangan yang relevan (Neuman, 2011).

Teknik pengujian keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek informasi yang diperoleh dari berbagai informan, seperti Sekretaris Daerah, Asisten Sekretaris Daerah, Kepala Bagian, staf pelaksana, dan masyarakat, untuk memastikan konsistensi dan kebenaran data dari berbagai perspektif yang berbeda. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk saling memverifikasi satu sama lain. Saputra dan Nugroho (2021) menegaskan bahwa triangulasi dalam penelitian pemerintahan bukan sekadar prosedur formal, melainkan merupakan strategi epistemologis untuk memastikan bahwa temuan penelitian mencerminkan realitas yang sesungguhnya terjadi di lapangan. Selain triangulasi, peneliti juga melalukan *member checking* dengan mengonfirmasikan kembali hasil interpretasi data kepada informan kunci untuk memastikan bahwa makna yang ditangkap peneliti sesuai dengan maksud yang disampaikan informan, sehingga menghindari distorsi dalam penafsiran (Moloeng Lexy, 2017).

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang mencakup tiga tahapan yang berlangsung secara simultan. Pertama, reduksi data, yaitu pemilahan dan penyederhanaan seluruh data mentah hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan penelitian. Kedua, penyajian data (*data display*), yaitu penyajian data yang telah direduksi dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks yang terorganisasi berdasarkan dimensi-dimensi variabel penelitian, meliputi tujuh dimensi BerAKHLAK, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, serta tiga dimensi kualitas ASN yang mencakup potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja (Hartati, 2020). Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu penarikan kesimpulan berdasarkan pola-pola yang muncul dari data yang kemudian diverifikasi kembali terhadap data mentah untuk memastikan konsistensi dan keabsahannya. Kesimpulan disusun untuk menjawab tujuan penelitian secara langsung, lugas, dan berdasarkan bukti empiris yang diperoleh di lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, Provinsi Jawa Tengah, yang menjadi lokasi penerapan budaya kerja BerAKHLAK yang menjadi fokus kajian. Pengumpulan data dilakukan selama kurang lebih satu bulan, yaitu pada bulan Januari tahun 2025, yang mencakup proses observasi awal dan pengurusan perizinan, pelaksanaan wawancara mendalam dengan seluruh informan, pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja dan kegiatan organisasi, serta pengumpulan dan analisis dokumentasi resmi instansi. Dengan rentang waktu tersebut, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan kondisi penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK dan kualitas aparatur secara aktual dan kontekstual sesuai dengan dinamika organisasi yang sedang berjalan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sehingga menghasilkan gambaran yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti.

Pembahasan ini difokuskan pada dua variabel utama yang secara langsung menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian, yaitu penerapan budaya kerja *Core Values* ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang dinalisis secara holistik berdasarkan seluruh data lapangan, serta kualitas Aparatur Sipil Negara yang dinilai melalui indikator potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja berdasarkan data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), observasi, dan wawancara. Kedua variabel tersebut dibahas secara mendalam dan saling dikaitkan untuk menghasilkan pemahaman yang utuh tentang bagaimana penerapan budaya kerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

3.1. Penerapan Budaya Kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Penerapan budaya kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dilaksanakan berdasarkan Surat Edaran KemanPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan regulasi tersebut, tujuh nilai *Core Values* BerAKHLAK, Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan

Kolaboratif, ditetapkan sebagai standar budaya kerja yang mengikat seluruh ASN. Menurut Mangkunegara (2020), budaya kerja terdiri dari beberapa asumsi, sistem keyakinan, nilai-nilai, dan perilaku yang diterapkan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam bersikap terhadap masalah, baik di luar maupun di dalam organisasi. Robbins dan Judge (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai sistem pemahaman bersama yang mengikat organisasi dan memengaruhi perilaku anggotanya, sehingga penerapan budaya kerja yang positif berdampak langsung pada peningkatan kualitas ASN. Sejalan dengan itu, penelitian Wihantoro, Lowe, Cooper, dan Manochin (2015) dalam penelitian etnografis yang dipublikasikan di *Critical Perspectives on Accounting* menemukan bahwa reformasi birokrasi yang berhasil bukan sekadar perubahan efisiensi organisasional, melainkan mencakup perubahan gaya administrasi dan budaya kerja yang harus selaras dengan nilai-nilai budaya lokal yang ada, mrnegaskan bahwa internalisasi *Core Values* BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memerlukan pendekatan yang kontekstual dan tidak sekadar simbolis.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan nilai BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah dilaksanakan melalui berbagai mekanisme seperti sosialisai, penggunaan pin ASN BerAKHLAK, pemasangan banner, apel pagi, rapat evaluasi rutin, pemutaran Lagu Kebangsaan Indonesia Raya pukul 10.00 WIB, pembacaan Pancasila, serta pelaksanaan webinar transformasi digital ASN. Mekanisme formal tersebut menunjukkan adanya upaya sistematis dari pimpinan organisasi dalam membangun budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai nasional dan profesionalisme aparatur. Namun demikian, pelaksanaan nilai-nilai tersebut secara keseluruhan masih terlihat simbolis dan belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari seluruh aparatur. Jo (2025) dalam penelitian *mixed methods* pada sektor publik yang dipublikasikan di *International Journal of Information Management* menemukan bahwa budaya kolaboratif dan kepemimpinan pemberdayaan secara signifikan meningkatkan kinerja kerja dan komitmen organisasi, namun penerapannya memerlukan lebih dari sekadar kebijakan formal, yakni internalisasi nilai yang mengajar dalam interaksi kerja sehari-hari. Kondisi ini sejalan dengan temuan di lapangan, di mana meskipun kebijakan budaya kerja telah ditetapkan, konsistensi implementasinya masih belum merata di seluruh bagian organisasi.

Hasil wawancara dengan Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara mengungkapkan bahwa pelayanan publik yang optimal dan pengambilan keputusan yang objektif didukung melalui mekanisme evaluasi rutin yang dilaksanakan setiap bulan bersama seluruh Asisten dan Kepala Bagian, sebagai berikut:

"Setiap bulan, saya memimpin langsung rapat evaluasi bersama seluruh Asisten dan Kepsla Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Rapat ini menjadi rapat untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas dan kewajiban masing-masing bagian, termasuk capaian kinerja, kendala yang dihadapi, serta tindak lanjut yang perlu dilakukan."

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pimpinan telah berupaya menciptakan mekanisme kontrol internal yang mendorong akuntabilitas dan kolaborasi secara bersamaan. Asisten Administrasi Umum menambahkan bahwa setiap keputusan tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui koordinasi dan pembahasan bersama berbasis data riil di lapangan, sehingga keputusan yang diambil bersifat profesional, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan hasil observasi langsung di lapangan, peneliti menemukan bahwa penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah menunjukkan sejumlah capaian yang dapat diamati secara konkret. ASN melaksanakan tugas sesuai

dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing, mengikuti apel pagi secara tertib, dan berpartisipasi dalam kegiatan pembinaan rutin. Simbol-simbol budaya kerja seperti banner BerAKHLAK, pin ASN BerAKHLAK, serta penempatan foto Presiden, Wakil Presiden, serta Garuda Pancasila di setiap ruangan menciptakan lingkungan visual yang terus mengingatkan aparatur akan nilai-nilai pengabdian. Pelaksanaan senam bersama setiap hari Jumat mempererat hubungan *interpersonal* antaraparatur lintas bagian dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Namun peneliti juga mengamati bahwa penerapan budaya kerja belum dilakukan secara konsisten pada seluruh unit kerja, masih terdapat perbedaan dalam konsisten perilaku, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta kecepatan koordinasi antarbagian yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas secara keseluruhan. Tamsah, Ansar, Gunawan, Yusriadi, dan Farida (2020) dalam penelitian terhadap pegawai negeri di Indonesia yang dipublikasikan di *Journal of Ethnic and Cultural Studies* menemukan bahwa *knowledge sharing* memiliki efek tidak langsung yang lebih kuat terhadap kinerja ASN dibandingkan efek langsungnya, khususnya ketika dikaitkan dengan kualitas kehidupan kerja, menegaskan bahwa budaya kerja yang efektif memerlukan lebih dari sekadar transfer informasi formal, yakni internalisasi nilai melalui praktik keseharian yang terbangun secara organik dalam lingkungan kerja (Liu et al., 2025).

Tabel 1.
Data Pemenuhan Pelayanan Sesuai SOP dan Target Tahun 2025

No	Jenis Pelayanan	Target Pelayanan	Realisasi	Tingkat Capaian
1	Penyusunan dan pelayanan dokumentasi administrasi	14 Dokumen	14 Dokumen	100%
2	Pelayanan evaluasi dan tindak lanjut administrasi	24 Laporan	24 Laporan	100%
3	Pelayanan administrasi keuangan	13 Laporan	13 Laporan	100%
4	Pelayanan administrasi kepegawaian dan tunjangan ASN	150 Layanan/Bulan	150 Layanan/Bulan	100%
5	Pelayanan perencanaan dan evaluasi perangkat daerah	63 Dokumen	63 Dokumen	100%

Sumber: Laporan Evaluasi Kinerja dan Anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025

Capaian tersebut mencerminkan bahwa penerapan budaya kerja telah berhasil mendorong terpenuhinya standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh organisasi. Namun demikian, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2025 yang mencatat skor 86,63 dalam kategori "Baik" dengan nilai terendah pada aspek waktu pelayanan (3,459) dan penanganan pengaduan, saran, dan masukan (3,495), mengindikasikan bahwa capaian administratif belum sepenuhnya berbanding lurus dengan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Sementara itu nilai SAKIP yang konsisten di kategori "B" (66,03) selama 2020-2024 menunjukkan bahwa internalisasi nilai budaya kerja masih memerlukan penguatan agar berdampak nyata pada peningkatan efektivitas organisasi secara lebih luas. Rahmasari, Herlina, dan Syahchari (2022) dalam penelitian di sektor publik Indonesia yang dipublikasikan *Binus*

Business Review menemukan bahwa penguatan kinerja pelayanan publik memerlukan pendekatan berkelanjutan yang mencakup kompetensi berorientasi pelayanan, kemampuan sosio-emosional, dan nilai profesionalisme ASN sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kapabilitas aparatur dengan kualitas layanan kepada masyarakat.

Tabel 2.
Data Pengembangan Kompetensi ASN Tahun 2024-2025

No	Keterangan	Tahun 2024	Tahun 2025
1.	Jumlah Pegawai	110	110
2.	Jumlah ASN Mengikuti Diklat	74	39
3.	Persentase (%)	67,27%	35,45%
4.	Jumlah Diklat	111	116
5.	Jumlah JP	3.039	3.677
6.	Rata-Rata JP Per ASN	41,07	94,28

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara (2026)

Penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara juga terlihat dari upaya pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan secara berkelanjutan. Data pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan secara berkelanjutan. Data Pengembangan Kompetensi ASN Tahun 2024-2025 menunjukkan peningkatan jumlah kegiatan diklat dari 111 menjadi 116 kegiatan, total jam pelajaran dari 3.039 JP menjadi 3.677 JP, dan rata-rata JP per ASN meningkat dari 41,07 menjadi 94,28. Kepala Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Staf Ahli Bupati menyatakan bahwa mekanisme pendaftaran diklat melalui *Google Form* dan rekap *Spreadsheet* telah digunakan sebagai dasar pendataan kebutuhan kompetensi secara terstruktur. Meskipun demikian, jumlah ASN yang mengikuti diklat justru menurun dari 74 menjadi 39 orang, mengindikasikan bahwa kesempatan pengembangan kompetensi belum merata pada seluruh aparatur. Kondisi ini menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa penerapan nilai kompeten dan adaptif dalam BerAKHLAK belum berjalan secara optimal di seluruh bagian organisasi. Wulandharie dan Hidayat (2025) dalam *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* menegaskan bahwa etika kerja dan penguatan kapasitas aparatur merupakan fondasi utama yang harus dibangun secara sistematis agar transformasi budaya kerja dapat memberikan dampak nyata pada kualitas pelayanan publik.

Secara keseluruhan, penerapan budaya kerja ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan administrasi dan koordinasi pemerintahan, namun belum sepenuhnya optimal. Implementasi yang masih bersifat simbolis pada sebagian nilai, ketimpangan kompetensi antaraparatur, serta konsistensi penerapan yang belum merata menjadi tantangan utama yang perlu diselesaikan agar budaya kerja BerAKHLAK benar-benar menjadi kebiasaan kerja yang melekat dan berdampak nyata pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh. Pham, Van Nguyen, dan Ahmed (2024) dalam penelitian pada sektor publik Vietnam yang dipublikasikan di *Journal of Open Innovation* menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi budaya kerja aparatur memerlukan kepemimpinan

transformasional yang kuat, kesesuaian nilai individu dengan organisasi, serta komitmen organisasional sebagai mediator antara penerapan nilai budaya dengan kinerja pegawai yang optimal.

3.2. Kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Kualitas Aparatur Sipil Negara merupakan komponen penting dalam memastikan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam mendukung pelaksanaan tugas serta fungsi Sekretariat Daerah sebagai unsur staf yang membantu Bupati dalam perumusan kebijakan dan koordinasi administratif. Robbins dan Judge (2019) dan Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kualitas sebagai tingkat pencapaian pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan organisasi. Mangkunegara (2013) menjelaskan bahwa kualitas kerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan tanggung jawab. Rinny Dewi Anggraeni (2016) menegaskan bahwa setiap individu ASN harus mau meningkatkan dan mengembangkan kemampuan, wawasan, sikap, dan profesionalismenya dalam melaksanakan setiap tugas, sehingga ASN menjadi cerminan langsung dari seberapa dalam nilai-nilai budaya kerja telah terinternalisasi. Dalam menilai kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, penelitian ini menggunakan data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Sekretaris Daerah, Asisten Sekretaris Daerah, serta Kepala Bagian pada periode penilaian 1 Januari hingga 31 Desember 2025 sebagai indikator utama, karena posisi struktural tersebut berperan sebagai penggerak utama kinerja aparatur yang berada di bawahnya.

Berdasarkan analisis dokumen SKP, hasil penilaian menunjukkan bahwa seluruh pejabat struktural mendapatkan penilaian kinerja “Baik” baik dalam hal kinerja organisasi maupun kinerja individu. Tidak ditemukan adanya catatan rekomendasi yang bersifat substansial, yang mengindikasikan tidak terdapat permasalahan signifikan terkait pelaksanaan tugas dari aspek disiplin, kepatuhan prosedur, maupun capaian kinerja. Pada aspek potensi diri, pejabat struktural menunjukkan kemampuan yang memadai dalam menyusun perencanaan kerja, melaksanakan fungsi koordinasi, dan menyelesaikan berbagai tugas administratif serta strategis secara profesional.

Tabel 3.
Data Pendidikan dan Golongan Pegawai ASN

No	Pendidikan	Pegawai												
		Golongan II				Golongan III				Golongan IV				
		II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	IV/e
1	SD / Sederajat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	SLTP / Sederajat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	SLTA / Sederajat	0	0	5	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0
4	D-I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	D-II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	D-III	0	0	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0

7	D-IV	0	0	0	0	7	1	1	0	0	0	0	0	0
8	S.1	0	0	0	0	26	13	5	8	0	0	1	0	0
9	S.2	0	0	0	0	0	4	4	3	10	5	4	0	0
10	S.3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah		**13**				**75**						**20**		

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara (2025)

Data komposisi pendidikan ASN memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai berpendidikan S1 pada golongan III dan S2 pada golongan IV, mencerminkan modal sumber daya manusia yang secara nominal memadai. Namun potensi diri yang dimiliki pejabat struktural belum sepenuhnya terpindah ke seluruh staf pelaksana, mengingat adanya ketimpangan kompetensi yang masih ditemukan pada beberapa bagian. Liu, Zhang, dan Huang (2025) dalam penelitian yang dipublikasikan di *Frontiers in Psychology* menemukan bahwa nilai misi organisasi yang kuat berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dan iklim organisasi yang toleran terhadap kesalahan sebagai mediator kunci, menegaskan bahwa potensi diri ASN dapat dioptimalkan apabila nilai-nilai organisasi terinternalisasi secara mendalam dan didukung oleh iklim kerja yang kondusif untuk berkembang.

Pada aspek hasil kerja, data Laporan Evaluasi Kinerja dan Anggaran Tahun 2025 menunjukkan capaian 100 persen pada penyusunan dokumen perencanaan, laporan evaluasi kinerja, dan administrasi keuangan. Data Tingkat Kehadiran ASN mencatat persentase kehadiran 84,87 persen dari total 46.723 hari kerja, dengan ketidakhadiran sebesar 1,26 persen, mencerminkan adanya kedisiplinan yang relatif baik namun masih perlu penguatan konsistensi. Indikator kinerja kuantitatif dan kualitatif seperti penyelesaian dokumen, pelaksanaan koordinasi, dan pelapiran kinerja secara umum dapat direalisasikann dengan baik, menunjukkan bahwa kualitas hasil kerja pegawai telah memenuhi standar yang diharapkan organisasi. Meskipun demikian, keseragaman predikat "Baik" pada seluruh pejabat mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja belum sepenuhnya mampu membedakan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Arifin dan Narmaditya (2024) dalam penelitian terhadap ASN Indonesia yang dipublikasikan di SA *Journal of Human Resource Management* menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan perilaku kewargaan organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut, peningkatan kualitas hasil kerja ASN memerlukan penguatan komitmen organisasional dan kepemimpinan yang mendorong keterlibatan aktif seluruh aparatur, bukan sekadar pemenuhan target administratif semata.

Pada aspek proses kerja, pelaksanaan tugas yang tercermin dalam SKP menunjukkan bahwa pegawai telah bekerja secara sistematis dan terstruktur sesuai mekanisme yang berlaku. Proses kerja melibatkan koordinasi antar unit, komunikasi dengan perangkat daerah, dan pelaksanaan program yang mencerminkan bahwa pegawai tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan tata cara dan prosedur dalam pelaksanaan tugas. Staf bagian umum menyatakan:

"Untuk memastikan kualitas kerja, biasanya saya akan selalu cek ulang hasil pekerjaan sebelum diserahkan. Mulai dari kelengkapan administrasi, ketepatan data, sampai kesesuaian dengan aturan yang berlaku."

Staf bagian organisasi menambahkan:

"Dalam pelaksanaan pekerjaan, setiap pegawai diarahkan untuk bekerja sesuai dengan SOP dan target kerja masing-masing. Penyelesaian tugas juga terus dipantau melalui evaluasi rutin agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan prosedur."

Berdasarkan observasi, masih ditemukan kendala pada aspek kecepatan pelayanan dan koordinasi lintas bagian yang memengaruhi efisiensi proses kerja, dan penerapan budaya kerja belum dilakukan secara konsisten sehingga belum sepenuhnya menjadi kebiasaan kerja yang melekat pada seluruh ASN. Hartati (2020) dalam *Jurnal MSDA* menegaskan bahwa reformasi birokrasi yang efektif mensyaratkan perubahan proses kerja yang sistematis berbasis orientasi pada nilai layanan, di mana perbaikan proses bukan sekadar mematuhi prosedur, tetapi berorientasi pada peningkatan nilai pelayanan kepada masyarakat secara berkelanjutan.

Penilaian kualitas ASN melalui indikator makro organisasi semakin memperkuat gambaran tersebut. Nilai SAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang secara konsisten berada pada kategori "B" dengan skor akhir 66,03 pada tahun 2024, setelah stabil di kategori yang sama sejak tahun 2020, menunjukkan bahwa kualitas ASN belum mampu mendorong lompatan kinerja orgnisasi menuju kategori yang lebih tinggi. Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) yang meningkat dari 67,39 menjadi 82,3 pada tahun 2024 menandakan adanya kemajuan, namun masih memerlukan penguatan lebih lanjut. Sementara itu, IKM tahun 2025 dengan skor 86,63 pada kategori "Baik" mencerminkan bahwa masyarakat menilai pelayanan sudah memadai, namun belum mencapai level "Sangat Baik" yang menjadi standar pelayanan prima pemerintah daerah. Saputra dan Nugroho (2021) dalam *Jurnal MSDA* menegaskan bahwa kkualitas pelayanan publik dalam perspektif *good governance* tidak hanya diukur dari pemenuhan indikator administratif, tetapi dari sejauh mana aparatur mampu menghadirkan nilai nyata bagi masyarakat melalui responsivitas, transparansi, dan profesionalisme yang konsisten. Wardiyanto, Setijaningrum, Samad, dan Kandar (2025) dalam penelitian yang dipublikasikan di *Cogent Business and Management* menemukan bahwa efektivitas pelayanan publik bergantung pada kompetensi yang konstekstual dan reformasi sumber daya manusia yang mengakar pada realitas operasional organisasi, yang menegaskan bahwa peningkatan kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memerlukan pendekatan yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga berakar pada kondisi dan dinamika kerja nyata di lapangan.

Berdasarkan ketiga indikator kualitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara secara keseluruhan berada pada kategori baik, ditunjukkan melalui kesesuaian antara potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja dengan standar organisasi. Namun demikian, kualitas tersebut belum optimal dan masih memerlukan peningkatan yang lebih signifikan, terutama dalam aspek inovasi, efektivitas pelayanan, konsistensi proses kerja, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, agar Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara mampu mendorong capaian kinerja organisasi ke kategori yang lebih tinggi. Tamsah (2020) menegaskan bahwa kualitas kehidupan kerja yang baik bersama dengan budaya berbagi pengetahuan yang aktif merupakan prasyarat penting bagi peningkatan kinerja ASN yang berkelanjutan, sehingga penguatan kualitas ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara perlu dibarengi dengan perbaikan ekosistem kerja yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi secara menyeluruh (Liu et al., 2025).

3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian ini menemukan bahwa penerapan budaya kerja *Core Values* ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah berjalan secara sistematis namun belum sepenuhnya optimal, karena implementasinya masih bersifat simbolis pada sebagian dimensi dan belum merata di seluruh bagian organisasi. Sama halnya dengan temuan penelitian Purwanto (2020) pada BPSDM Provinsi Jawa Barat yang menyimpulkan bahwa penerapan budaya kerja ASN secara umum berada dalam kategori baik namun memerlukan penguatan konsistensi di lapangan. Temuan ini memperkuat penellitian Purwanto (2020) karena keduanya menunjukkan pola yang sama, yaitu kebijakan budaya kerja yang telah ditetapkan secara normatif belum secara otomatis menghasilkan internalisasi yang merata pada seluruh aparatur.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kendala utama dalam penerapan BerAKHLAK adalah ketimpangan kompetensi antaraparatur dan komunikasi lintas bagian yang belum optimal. Sama halnya dengan temuan penelitian Shalsabila (2025) pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan yang mengungkap bahwa hambatan utama implementasi BerAKHLAK adalah ketidakmerataan pemahaman nilai dan kurangnya kompetensi ASN. Temuan ini memperkuat penelitian Shalsabila (2025) karena pada dua lokus yang berbeda ditemukan akar permasalahan yang serupa, yakni kesenjangan antara kebijakan nilai dengan pelaksanaan di level operasional aparatur.

Berbeda dengan temuan penelitian Sebti dan Megawati (2025) pada Disdukcapil Kota Surabaya yang menemukan bahwa budaya kerja BerAKHLAK telah memberikan dampak positif yang lebih terasa terhadap kualitas pelayanan publik. Perbedaan ini dijelaskan oleh karakteristik objek penelitian yang berbeda, Disdukcapil Surabaya merupakan instansi pelayanan teknis yang berhadapan langsung dengan masyarakat secara masif, sementara Sekretariat Daerah memiliki fungsi koordinatif yang dampak budaya kerjanya lebih bersifat tidak langsung. Temuan ini menolak sebagian hasil penelitian Sebti dan Megawati (2025) dalam hal kecepatan dampak penerapan nilai terhadap kualitas pelayanan, namun tetap mengonfirmasi bahwa arah kebijakan BerAKHLAK merupakan langkah ynag tepat dan perlu dilanjutkan.

Pada variabel kualitas ASN, penelitian ini menemukan bahwa kualitas ASN berada pada kategori baik namun belum optimal. Sama halnya dengan temuan penelitian Fadla (2023) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal yang menemukan bahwa kualitas penerapan nilai sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan karakteristik individu aparatur. Temuan ini memperkuat penelitian Fadla (2023) karena pada dua Sekretariat Daerah Kabupaten yang berbeda lokus, ditemukan pola yang sama bahwa kualitas ASN tidak dapat dilepaskan dari kapasitas individual aparatur sehingga pendekatan pembinaan yang bersifat personal menjadi penting. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini sejalan dengan simpulan Nurdin (2023) bahwa kesenjangan antara norma kebijakan BerAKHLAK dengan praktik implementasi di lapangan merupakan tantangan yang bersifat sistemik dan memerlukan intervensi yang terencana, konsisten, dan berkelanjutan dari berbagai level kepemimpinan organisasi.

3.4. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Temuan menarik pertama berkaitan dengan keteladanan kepemimpinan sebagai faktor pendukung utama penerapan budaya kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf bagian umum,

kebijakan Bupati Jepara yang sangat menekankan kedisiplinan waktu dengan selalu datang tepat waktu secara langsung mendorong perubahan perilaku ASN tanpa perlu intruksi formal yang berulang:

"Kami di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dituntut untuk selalu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan, termasuk kebijakan bapak Bupati yang sangat menekankan kedisiplinan waktu dan beliau selalu datang tepat waktu, sehingga kami sebagai ASN mau tidak mau harus menyesuaikan diri."

Temuan ini menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan terbukti lebih efektif dalam membentuk disiplin dan budaya kerja dibandingkan dengan sosialisasi nilai yang bersifat seremonial semata.

Temuan menarik kedua adalah kuatnya budaya kerja informal yang tumbuh secara organik di luar mekanisme pembinaan formal. Peneliti menemukan bahwa praktik *peer learning*, di mana pegawai secara sukarela mendampingi dan berbagi pengalaman kepada rekan kerja tanpa struktur yang ditetapkan, berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi kerja. Staf bagian umum menyatakan:

"Biasanya saya membantu dengan cara berbagi pengalaman kerja. Kalau ada rekan yang masih baru atau belum terbiasa dengan tugas tertentu, saya dampingi pelan-pelan sambil dijelaskan alurnya."

Fenomena ini menunjukkan bahwa modal sosial antaraparatur merupakan aset organisasi yang belum dioptimalkan secara strategis, dan apabila diformalkan melalui mekanisme *mentoring* yang terstruktur, berpotensi mempercepat pemerataan kompetensi ASN secara lebih efisien.

Temuan menarik ketiga adalah adanya kesenjangan antara capaian administratif dengan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Data menunjukkan bahwa seluruh jenis pelayanan administrasi mencapai capaian 100 persen sesuai target dan SOP, namun IKM hanya mencatat skor 86,63 dalam kategori "Baik" dengan nilai terendah pada aspek waktu pelayanan (3,459) dan penanganan pengaduan, saran, dan masukan (3,495). Sementara itu dari hasil wawancara terhadap 7 masyarakat pengguna layanan, 3 dari 7 responden masih menilai terdapat keterlambatan dalam pelayanan dan 1 responden menyatakan pelayanan belum sepenuhnya sesuai dengan standar. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa pemenuhan target internal organisasi belum berbanding lurus dengan persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima, sehingga diperlukan reorientasi sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan dokumen dan prosedur, tetapi juga secara langsung mengukur dampak pelayanan terhadap kebutuhan riil masyarakat.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Pertama, penerapan budaya kerja *Core Values* ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara telah berjalan secara sistematis melalui berbagai mekanisme fornal dan informal, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini tercermin dari internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK yang masih bersifat simbolis pada sebagian dimensi, belum meratanya penerapan nilai di seluruh bagian organisasi, serta masih terdapatnya ketimpangan kompetensi antaraparatur dan komunikasi lintas bagian yang belum berjalan secara optimal. Meskipun seluruh jenis pelayanan administrasi mencapai capaian 100 persen sesuai target dan SOP, nilai SAKIP yang konsisten pada kategori "B" selama 2020-2024 dan IKM yang masih berada pada kategori "Baik" dengan skor 86,63 mengindikasikan bahwa penerapan budaya kerja belum mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi secara signifikan.

Kedua, kualitas Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara secara keseluruhan berada pada kategori baik, yang ditunjukkan melalui hasil penelitian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) seluruh pejabat struktural pada predikat "Baik" dalam aspek potensi diri, hasil kerja, dan proses kerja. Namun demikian, kualitas ASN belum optimal karena masih terdapat ketimpangan

kompetensi antaraparatur, konsistensi proses kerja yang belum merata, serta responsivitas pelayanan yang masih perlu ditingkatkan, sebagaimana tercermin dari capaian indikator makro organisasi yang belum mencapai kategori yang lebih tinggi.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada instansi atau daerah lain yang memiliki karakteristik organisasi, komposisi aparatur, dan dinamika birokrasi yang berbeda. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan keterbatasan waktu penelitian, sehingga data lapangan yang diperoleh berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi hanya mencerminkan kondisi penerapan budaya kerja dan kualitas ASN pada saat penelitian dilakukan. Penelitian ini juga masih terbatas pada analisis penerapan budaya kerja berdasarkan perspektif aparatur dan masyarakat pengguna layanan, sehingga belum membahas secara lebih mendalam mengenai pengukuran efektivitas implementasi *Core Values* ASN BerAKHLAK secara kuantitatif maupun evaluasi dampaknya terhadap kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada instansi atau daerah lain, khusunya Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota lainnya di Indonesia, dengan menggunakan metode yang lebih luas dan mendalam, termasuk pendekatan kuantitatif atau kombinasi metode (*mixed methods*) guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan. Penelitian lanjutan juga diharapkan dapat mengkaji efektivitas internalisasi *Core Values* ASN BerAKHLAK secara terukur, hubungan antara penerapan budaya kerja dengan peningkatan nilai SAKIP dan Indeks Kepuasan Masyarakat, serta pemanfaatan transformasi digital dalam mendukung peningkatan kualitas ASN yang lebih merata dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat membahas strategi pengembangan sistem penilaian kinerja ASN yang lebih diferensiatif agar mampu mendorong peningkatan kualitas aparatur secara lebih signifikan dan optimal.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama disampaikan kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara beserta seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang telah memberikan izin, kesempatan, dan bantuan kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian mengenai penerapan budaya kerja dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dosen pembimbing atas arahan dan bimbingan selama proses penyusunan penelitian, serta kepada keluarga, sahabat, dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan motivasi hingga penelitian ini dapat terselesaikan. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan budaya kerja ASN dan peningkatan kualitas aparatur pemerintah daerah.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2020). Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan ketiga. In *PT. Refika Aditama*.

Agustina, S., & Sarikusumaningtyas, W. (2024). Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara.

OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, *4*(3), 229–252. https://doi.org/10.55606/optimal.v4i3.4096

Alkarhami. (2007). Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. In *Lembaga Administrasi Negara*.

Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*(0), 9. (Age; Gender; Working Experience; Educational Backgrond). https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412

Creswell, J. W. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). In *SAGE Publications,Inc.* (Issue 1).

Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik | UGM PRESS - Badan Penerbit dan Publikasi Universitas Gadjah Mada*. UGM Press, Yogyakarta.

Fadla, Z., Yusran, R., Alhadi, Z., & Sasmita, S. (2023). Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *7*(2).

Fernandes Simangunsong. (2017). Metodologi Penelitian Pemerintahan. In *Alfabeta*.

Hartati, S. (2020). PENERAPAN MODEL NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM) DALAM REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *8*(2), 65–84. https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1293

Jo, H. (2025). Interplay among collaborative culture, empowerment leadership, and IT work environment in the public sector: A mixed methods study. *International Journal of Information Management*, *82*, 102883. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102883

Keban, Y. T. (2014). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu. In *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu*.

Liu, X., Zhang, S., & Huang, Q. (2025). The impact of mission valence on innovative work behavior among civil servants: The roles of harmonious passion, spiritual leadership, and the organization's fault-tolerant climate. *Frontiers in Psychology*, *Volume 16-2025*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1722923

Mangkunegara, A. P. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Jurnal Penerbit PT Remaja Rosdakarya, Cetakan Ke Sebelas, Bandung*. https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212

Miles, M. H. M. (1994). Qualitative Data Analysis An Expanded Sourcebook 2nd Edition. In *Sage Publication*.

Moloeng Lexy, J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi. *PT Remaja Rosdakarya. Bandung*, (March).

Neuman, W. L. (2011). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Pearson Education*.

Nurdin, I., Izahari, N., & Rahimallah, M. T. A. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Pubik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, *6*(1), 463–478. Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia | Mendeley

Pham, Thao. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service

motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(3), 100315. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315

Pranawa, W., Redjo, S. I., & Indrawati, N. (2025). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Budaya Aparatur Sipil Negara "BerAKHLAK" pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, *28*(2), 163–182.

Prasojo Eko & Kurniawan Teguh. (2020). Reformasi Birokrasi dan Good Governance. *Jurnal Administrasi Publik*, *17*(2).

Purwanto, J. H. (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*. https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.237

Rahmasari, A., Herlina, M. G., & Syahchari, D. H. (2022). Strengthening Service Performance in Indonesian Public Sector. *Binus Business Review*, *13*(1), 109–117. https://doi.org/10.21512/bbr.v13i1.7946

Rinny Dewi Anggraeni. (2016). Pengembangan Profesionalisme ASN. In *IPDN Press* (Vol. 5, Issue 2).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior(18th ed.). *Pearson Education*.

Sadu Wasistiono & Fernandes Simangunsong. (2009). Metodologi Ilmu Pemerintahan. In *Universitas Terbuka* (Vol. 11, Issue 1).

Saputra, N., & Nugroho, R. (2021). GOOD GOVERNANCE PADA PELAYANAN PUBLIK: SEBUAH USULAN MODEL PENGEMBANGAN BERBASIS PERILAKU. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, *9*(1), 11–26. https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1559

Sebti, N. F., & Megawati, S. (2025). Evaluasi Penerapan Budaya Kerja Core Values Aparatur Sipil Negara Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) Di Kota Surabaya. *Journal of Innovative and Creativity*, *5*(2), 12347–12362. Evaluasi Penerapan Budaya Kerja Core Values Aparatur Sipil Negara Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) | Mendeley

Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. *Jurnal Wacana Ekonomi*, *1*(1).

Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A., & Chairani, A. L. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, *10*(1), 152–169. https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922

Siti Rohmah, Cendana, R. G. (2023). Kualitas Sumber Daya Aparatur Pemerintahan. In *Widina Bhakti Persada* (Vol. 1, Issue 1). https://doi.org/10.70260/nij.v1i1.14

Sudung Simatupang, Kevin Indajang, Ernest Grace, Vivi Candra, & Dermawan Perangin-Angin. (2025). *CORE VALUE BERAKHLAK MENJADI NILAI DASAR ETIKA DAN BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA SEBAGAI PELAYANAN PUBLIK | Journal of Innovation Research and Knowledge*. *4*(1). https://doi.org/10.53625/jirk.v5i4.11233

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. In *Penerbit Alfabeta*. Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D | Mendeley

Tamsah, H., S.e, A., Ilyas, G., Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, Knowledge Sharing, and Quality of Work-Life on Civil Servants Performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 163–176. https://doi.org/10.29333/ejecs/514

Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro

Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 2442538. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538

Wihantoro, Y., Lowe, A., Cooper, S., & Manochin, M. (2015). Bureaucratic reform in post-Asian Crisis Indonesia: The Directorate General of Tax. *Critical Perspectives on Accounting*, *31*, 44–63. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.04.002

World Bank. (1994). Governance: The World Bank's experience. In *World Bank*.

Wulandharie, L. R., & Hidayat, M. R. R. (2025). Penguatan Etika Kerja dan Budaya Kerja Digital dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Berbasis Teknologi Informasi di Kecamatan Marga Punduh. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, *17*(1), 50–64. https://doi.org/10.33701/jiapd.v17i1.4881