

## Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas

Husain Makhdum<sup>1</sup>, Iwan Kurniawan Subagja<sup>2</sup>, Azis Hakim<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Krisnadwipayana  
Email: scientmakhdum@gmail.com

---

### **Kata kunci**

*Budaya Organisasi,  
Budaya Kerja,  
BerAKHLAK, Zona  
Integritas*

### **Abstrak**

*Presiden RI telah meluncurkan core values (nilai-nilai dasar) ASN BerAKHLAK. Nilai-nilai dasar BerAKHLAK menjadi dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan instansi. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis berbagai hambatan dan mengidentifikasi cara yang efektif menerapkan budaya kerja BerAKHLAK yang berdampak pada pencapaian kinerja individu dan tujuan instansi. Melalui studi kasus di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau, dilakukan analisis terhadap faktor penghambat dan faktor pendukung penguatan budaya organisasi. Temuan menunjukkan bahwa faktor penghambat dan faktor pendukung penguatan budaya organisasi telah dinilai dalam pembangunan zona integritas khususnya pada area perubahan manajemen perubahan. Semakin tinggi pemenuhan nilai pada area perubahan manajemen perubahan, maka faktor penghambat penguatan budaya organisasi dapat dihilangkan dan faktor pendukung penguatan budaya organisasi nyata diimplementasikan. Dengan begitu, penguatan budaya kerja BerAKHLAK dapat diwujudkan melalui pembangunan Zona Integritas.*

### **Keywords**

*Organizational  
Culture, Culture Set,  
BerAKHLAK,  
Integrity Zone*

### **Abstract**

*The President of the Republic of Indonesia has launched the core values (basic values) of ASN BerAKHLAK. The basic values of AKHLAK are the basis for strengthening work culture in government agencies to support the achievement of individual performance and agency goals. This article aims to analyze various obstacles and identify effective ways to implement AKHLAK work culture which has an impact on achieving individual performance and agency goals. Through a case study at the BKKBN Representative of Riau Islands Province, an analysis of the inhibiting and supporting factors for strengthening organizational culture was carried out. The findings show that the inhibiting and supporting factors for strengthening organizational culture have been assessed in the development of integrity zones, especially in the area of change management. The higher the value fulfillment in the area of change management, the factors inhibiting the strengthening of organizational culture can be eliminated and the supporting factors for strengthening organizational culture can actually be implemented. In this way, strengthening the AKHLAK work culture can be realized through the construction of an Integrity Zone.*

---

## **Pendahuluan**

organisasi sektor publik adalah unit organisasi yang dikelola oleh pemerintah dan berhubungan dengan hajat hidup masyarakat dan menyediakan berbagai pelayanan. Tujuan organisasi sektor publik adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang dikenal sebagai pelayanan publik, dan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Mardiasmo, 2008 dalam Amiruddin, 2023). Pelaksanaan pelayanan publik yang efektif dan berorientasi pada kepuasan masyarakat menentukan tingkat keberhasilan organisasi sektor publik (Yoga, Aldri, Roberia, 2024). Organisasi sektor publik harus memiliki budaya organisasi yang mendorong anggota untuk mencapai tujuan mereka jika mereka ingin memberikan layanan kepada masyarakat. Menurut Kreitner dan Kinichi (Wibowo, 2011 dalam Amiruddin, 2023), salah satu fungsi budaya organisasi adalah membantu anggota organisasi berkomitmen pada tujuan dan standar organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh lebih besar terhadap karyawan dan mendukung standar etis yang tinggi, sehingga memiliki efek yang kuat dan positif terhadap perilaku mereka (Wibowo, 2011 dalam Amiruddin 2023). Dalam kebanyakan kasus, budaya organisasi berasal dari operasionalnya atau berasal dari budaya kerja. Menurut Supriono (2022), budaya kerja dapat didefinisikan sebagai cara seseorang melihat "kerja" dan cara mereka berperilaku. Dengan kata lain, budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianggap benar dan telah menjadi sifat dan kebiasaan dalam melakukan tugas dan pekerjaan sehari-hari.

Budaya kerja birokrat mengganggu organisasi publik. Ini tidak sepenuhnya mendukung birokrasi profesional, efisien, produktif, dan efisien (Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2020, Lampiran hal.10). Salah satu tujuan reformasi birokrasi adalah untuk mendorong budaya kerja (budaya set) dan pola pikir (mindset) aparatur negara untuk berubah menjadi budaya yang berfokus pada hasil (hasil), yang dihasilkan dari produktivitas dan kinerja yang tinggi di tempat kerja. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa budaya tempat kerja memengaruhi kinerja karyawan (Sukartini, Porman; 2022). Kinerja pekerja dipengaruhi oleh budaya kerja dan semangat kerja, baik secara individu maupun secara bersamaan (Subandrio, Dyna, 2022). Pengaruh positif menunjukkan bahwa kinerja dan budaya kerja karyawan sejalan. Kinerja karyawan meningkat sebagai hasil dari peningkatan budaya kerja (Dyah et al., 2017).

Kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah disarankan untuk membangun budaya kerja yang dapat membantu meningkatkan kinerja dengan mendorong perubahan sikap dan perilaku pejabat dan staf di tempat kerja mereka. Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 5 ayat (2), kode etik dan kode perilaku ASN mencakup dua belas peraturan perilaku untuk pegawai ASN untuk membantu mengubah mentalitas dan budaya kerja aparatur negara. Untuk menerapkannya, nilai-nilai dasar dan kode etik dan perilaku ASN harus diterjemahkan berbeda. Akibatnya, Presiden Republik Indonesia meluncurkan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK pada tahun 2021, yang mendefinisikan diri sebagai "Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif." Nilai-nilai ini akan membantu meningkatkan budaya kerja di lembaga pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja

Salah satu masalah strategis dalam reformasi birokrasi tahun 2020–2024 adalah implementasi budaya birokrasi BERAKHLAK. Meskipun budaya ini telah disebarkan ke semua kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, belum diinternalisasi dengan baik, sehingga pemahaman ASN tentang nilai-nilai ini belum merata. Oleh karena itu, internalisasi budaya ini harus dikuatkan secara konsisten dan berkelanjutan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur).

Dalam proses reformasi birokrasi di Indonesia, prinsip-prinsip organisasi harus diubah, yang akan berkontribusi pada pembentukan budaya kerja. Menurut Supriono (2022), perubahan nilai organisasi dapat terjadi dalam dua cara yang berbeda. Pertama, pemimpin harus memberi contoh dengan menerapkan nilai-nilai tersebut (role model). Kedua, harus ada sistem dan teknologi yang dibuat oleh organisasi yang membantu karyawan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai tersebut.

Untuk meningkatkan budaya kerja, kedua metode ini sangat membantu. Management by Objectives (MBO) adalah model manajemen strategis lain yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. V.G. Kondalkar (2009) menyatakan bahwa salah satu tantangan dalam mengelola konsep MBO adalah ketakutan terhadap perubahan. Untuk menerapkan MBO, diperlukan perubahan besar dalam pemikiran dan praktik. Satu hal yang menghambat kemajuan budaya kerja adalah resistensi terhadap perubahan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa (a) Komitmen Organisasi, (b) Dukungan Organisasi, dan (c) Keterlibatan Pegawai mempengaruhi penerapan nilai-nilai dasar ASN BERAKHLAK.

Peningkatan kualitas pembangunan zona integritas (ZI) di unit kerja dan satuan kerja pemerintah dilakukan untuk mempercepat pencapaian sasaran reformasi birokrasi yang tercantum dalam road map reformasi birokrasi 2020–2024. ZI adalah miniatur pelaksanaan reformasi birokrasi di unit kerja atau satuan kerja pemerintah yang langsung memberikan layanan kepada masyarakat. Dalam proses pembangunan ZI, budaya kerja adalah komponen pengungkit area perubahan manajemen perubahan. Area perubahan manajemen perubahan bertujuan untuk meningkatkan sistem dan mekanisme kerja organisasi serta mindset (pola pikir) dan culture set (cara kerja) individu ASN menjadi lebih adaptif, inovatif, responsif, profesional, dan berintegritas. Tujuan ini dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat.

Apakah membangun zona integritas di tempat kerja dapat meningkatkan budaya kerja BERAKHLAK? Ini adalah pertanyaan yang dirumuskan peneliti berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan. Berdasarkan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kebijakan pemerintah yang memungkinkan perubahan budaya kerja birokrasi dan penguatan budaya kerja BERAKHLAK untuk ASN. Penelitian akan berfokus pada dua (dua) pokok bahasan utama: (1) Perubahan budaya kerja dalam reformasi birokrasi dan pembangunan zona integritas; dan (2) Penguatan budaya kerja BERAKHLAK melalui pembangunan zona integritas.

## Metode

Studi kasus ini dilakukan di Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kesuksesan Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau mendapatkan predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dari Tim Penilai Nasional Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2023. Data dikumpulkan dengan membaca dokumen dan pustaka. Dokumen tulisan seperti catatan harian, sejarah kehidupan (life histories), ceritera, biografi, peraturan, dan peraturan (Sugiyono, 2016). Metode ini menekankan proses analisis-deskriptif dari berbagai data yang telah dikumpulkan, serta metode dan teorinya.

## Hasil dan Pembahasan

### a. Perubahan Budaya Kerja Dalam Reformasi Birokrasi

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 memulai reformasi birokrasi. Road Map reformasi birokrasi dibuat setiap 5 (lima) tahun sekali. Program manajemen perubahan tingkat meso (nasional) dan mikro (kementerian, lembaga, dan pemda) mencakup budaya kerja dalam Road Map reformasi birokrasi 2010–2014. Salah satu tujuan program manajemen perubahan adalah untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan berkelanjutan terhadap sistem dan mekanisme kerja organisasi, serta sikap dan budaya kerja individu atau unit kerja di dalamnya, sehingga lebih sesuai dengan tujuan dan sasaran reformasi birokrasi. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024, bagian dari kegiatan mikro reformasi birokrasi pada program atau area perubahan manajemen perubahan adalah budaya kerja. Kegiatan ini mencakup pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif untuk menghadapi revolusi industri 4.0.

Tujuan reformasi birokrasi, kegiatan dan fokus pelaksanaan reformasi birokrasi, dan indikator penajaman reformasi birokrasi diubah pada tahun 2023. Akibatnya, terjadi perubahan besar terkait tujuan dan sasaran reformasi birokrasi, dan bagaimana reformasi birokrasi mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional dan daya saing Indonesia di kancah internasional. Sasaran strategis reformasi birokrasi adalah untuk mewujudkan budaya kerja berAKHLAK dengan ASN profesional sebagai elemen lunak. Tujuan ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas tinggi dengan ASN yang memiliki komitmen, kemampuan, motivasi, perilaku, kinerja, dan daya saing yang tinggi. Salah satu tujuan strategis adalah untuk mengukur keberhasilan dan indikator kinerja dengan menggunakan nilai survei indeks BerAKHLAK untuk mencapai 67,142% pada tahun 2024. Pada level meso, kebijakan percepatan telah ditetapkan, dan hasil utamanya adalah pelaksanaan survei nilai branding perusahaan dan indeks BerAKHLAK. Pada level mikro, tujuan utama adalah pelaksanaan core values ASN.

### b. Perubahan Budaya Kerja Dalam Pembangunan Zona Integritas

Pembangunan ZI adalah contoh kecil dari reformasi birokrasi yang diterapkan pada satuan kerja atau unit kerja yang langsung memberikan layanan kepada masyarakat.

Dalam proses pembangunan ZI, budaya kerja merupakan komponen pengungkit area perubahan manajemen perubahan. Dalam upaya memenuhi tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat, area perubahan manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah mindset (pola pikir) dan kultur set (cara kerja) individu ASN serta sistem dan mekanisme kerja organisasi. Mereka juga ingin menjadi lebih fleksibel, inovatif, responsif, profesional, dan berintegritas. Dalam bidang perubahan ini, kondisi yang ingin dicapai adalah sebagai berikut: (a) Perubahan pada budaya kerja dan pola pikir di unit kerja yang diusulkan sebagai ZI menuju WBK/WBBM; (b) Menurunkan risiko kegagalan yang disebabkan oleh kemungkinan resistensi terhadap perubahan; dan (c) Penerapan nilai inti ASN berAKHLAK. Pada aspek reformasi, keberhasilan area manajemen perubahan salah satunya diukur dari kondisi satuan kerja/unit kerja; penerapan agen perubahan; penerapan budaya kerja dan pola pikir di lingkungan organisasi; dan (4) keterlibatan anggota organisasi dalam pembangunan ZI menuju WBK/WBBM.

**c. Budaya Kerja di BKKBN**

Presiden Republik Indonesia menetapkan ASN BerAKHLAK Core Values (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) pada tahun 2021 untuk meningkatkan budaya kerja dan mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi. Pemerintah diminta untuk menginternalisasikan dan mengimplementasikan nilai-nilai dasar ini di tempat kerja. Surat Edaran Kepala BKKBN Nomor 12 Tahun 2022 tentang Nilai-Nilai Core Values ASN BerAKHLAK dan Perwujudan Perilaku Insan BKKBN berfungsi sebagai pedoman untuk mengetahui, memahami, mengimplementasikan, menginternalisasikan, dan melaksanakan perwujudan perilaku insan BKKBN dengan core values ASN BerAKHLAK. Tujuan dari surat edaran ini adalah untuk membentuk budaya kerja, mengubah pola pikir pegawai, dan menjadikan perilaku keseharian pegawai BKKBN lebih baik. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa standar perilaku BerAKHLAK belum tersedia, yang menghalangi penerapan nilai inti ASN (Fatihatul, Denok, Tobirin, 2023). Dengan adanya panduan perilaku dan penerapan perilaku core values ASN BerAKHLAK, hambatan dalam pelaksanaannya dapat diminimalkan.

**d. Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Melalui Pembangunan Zona Integritas**

Sejak tahun 2020, pembangunan Zona Integritas dilakukan secara menyeluruh di satuan kerja dan unit kerja BKKBN. Ini dimulai dengan Surat Keputusan Kepala BKKBN nomor 171/KEP/C/2020 tanggal 2 September 2020, yang menetapkan 61 unit kerja percontohan untuk pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Unit kerja Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau adalah salah satunya. Menurut hasil evaluasi Tim Penilai Internal (TPI) Inspektorat Utama BKKBN, implementasi budaya kerja BerAKHLAK terlihat pada sub-area perubahan manajemen perubahan (aspek pemenuhan dan reformasi), yang menerima nilai 7,67, atau 95,88% dari bobot penilaian 8. Sub-area perubahan pola pikir dan budaya kerja meliputi:

- 1) Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi berfungsi sebagai role model untuk pelaksanaan budaya kerja BerAKHLAK: (a) Berorientasi pelayanan: memberikan pelayanan KB secara bersamaan; (b) Akuntabel: memberikan laporan LHKPN dan SPT tepat waktu; (c) Kompeten: memimpin rapat fokus topik dengan OPD KB dan lintas sektor terkait stunting; (d) Harmonis: memberikan layanan KB yang sesuai dengan standar nasional. Untuk Best Practice (De'Best), koordinasi bersama antara Ketua TP PKK dan Bupati Kabupaten Lingga; (e) Setia: melakukan apel pagi dan senam sehat secara teratur; (f) Adaptif: mengadakan Ngabuburit tentang stunting di SP Plaza Batu Aji Batam; (g) Kolaboratif: Sosialisasi Karbakkomsosdirga dan Stunting di Lanud Raja Haji Fisabilillah;
- 2) Menggunakan agen perubahan yang membantu mengubah unit kerja. Melalui Keputusan Kepala Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau nomor:022/HK.02.03/J7/2023 tanggal 19 Januari 2023, Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau telah menetapkan agen perubahan budaya kerja BerAKHLAK. Agen tersebut terdiri dari Sakiman Hidayat Ansanoor, Erni Yusnita, dan Kristine Tiurmauli Gultom. Setiap agen perubahan telah mengembangkan program perubahan berbasis budaya kerja. Misalnya, Sakiman Hidayat Ansanoor telah mengembangkan program Laksamana Kepri (Layanan dan konsultasi manajemen data mingguan keluarga berencana) yang berorientasi pada pelayanan, Erni Yusnita telah mengembangkan program Puspa Kesling (Pelayanan Keluarga Sejahtera Peduli Stunting Keliling) yang berorientasi pada pelayanan, dan Kristine Tiurmauli Gultom telah mengembangkan program Simeigana (Site Media Informasi Bangga Kencana) berbasis budaya kerja Berorientasi Pelayanan.
- 3) Agen perubahan telah melakukan upaya untuk meningkatkan budaya kerja dan pola pikir melalui program perubahan mereka. Salah satu kendalanya adalah aplikasi yang sering mengalami error, sehingga data tidak dapat disimpan dan data wilayah tidak muncul saat memilih wilayah dalam laporan. (b) Program Perubahan Puspa Kesling menghadapi masalah: tidak cukup informasi tentang konsultasi dan konseling di PPKS dan tidak banyak orang yang mengaksesnya; dan (c) Program Perubahan Simeigana menghadapi masalah: banyak karyawan yang belum mengaksesnya. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan nilai BERAKHLAK tidak berjalan dengan baik karena para pegawai belum menyadari budaya kerja secara konsisten. Akibatnya, ada beberapa karyawan yang tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan mereka (Lilis, Gerda, Rindu; 2013). Komitmen terhadap perubahan yaitu program perubahan yang dibuat agen perubahan telah terintegrasi dalam sistem manajemen. Bentuk pengintegrasian dalam sistem manajemen yaitu
  - a) Pelaksanaan program perubahan Simeigana telah dilengkapi dengan Standar Operasional Prosedur nomor:015/HK.02.02/J7/2023 tanggal 27 Februari 2023.

- b) tandar Operasional Prosedur "Pelayanan Konsultasi dan Konseling Keluarga Lansia", "Pelayanan Pemeriksaan Tekanan Darah, Kolesterol, Asam Urat, Gula Darah menggunakan Metode Strip", "Pelayanan Konsultasi Data dan Informasi Kependudukan, Keluarga Berencana, dan Pembangunan Keluarga", dan "Pelayanan Pemeriksaan Tekanan Darah, Kolesterol, Asam Urat, Gula Darah menggunakan Metode Strip" Konsultasi dan konseling keluarga dan kesehatan reproduksi, konsultasi dan konseling keluarga balita dan anak, keluarga remaja dan remaja, dan konsultasi dan konseling keluarga harmonis.
- 4) Setiap anggota organisasi telah menjadi bagian dari budaya kerja berAKHLAK, dan standar operasional menetapkannya. Internalisasi budaya kerja melalui buku saku pegawai, grup sosial, YouTube, dan WhatsApp. Ada 34 kegiatan yang mencakup penerapan budaya kerja.

Dalam pembangunan ZI area manajemen perubahan, Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau telah menggunakan peran model dan sistem organisasi untuk menunjukkan faktor pendukung penguatan budaya kerja. Faktor penghambat budaya kerja lainnya, resistensi terhadap perubahan, juga dialami. Pegawai menghalangi program perubahan. Kinerja Perwakilan BKKBN Provinsi Kepulauan Riau meningkat sebesar 106,20% pada tahun 2022 dan 140,31% pada tahun 2023 sebagai hasil dari penguatan budaya kerja melalui pembangunan ZI. Ini terjadi karena pimpinan unit kerja menjadi role model, agen perubahan menjadi motor penggerak penerapan budaya kerja, dan komitmen manajemen.

### **Simpulan**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa reformasi birokrasi, khususnya pembangunan zona integritas, memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan budaya kerja BERAKHLAK, kinerja organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Untuk meningkatkan budaya kerja, pembangunan zona integritas membutuhkan komitmen manajemen yang dinilai, keteladanan pimpinan, dan program perubahan dari agen perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan contoh dalam menerapkan budaya kerja BERAKHLAK membantu seluruh staf menerapkannya.

Dengan program perubahannya, agen perubahan dapat menjadi motor penggerak penerapan budaya kerja baru dan inovasi untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, untuk memastikan penerapan budaya kerja dalam pekerjaan sehari-hari, komitmen manajemen sangat penting. Secara keseluruhan, penelitian ini meningkatkan pemahaman kita tentang penguatan budaya kerja melalui reformasi birokrasi dan pembangunan ZI. Untuk menilai area perubahan manajemen perubahan pembangunan ZI, faktor pendukung dan penghambat penguatan budaya kerja dimasukkan. Ini menunjukkan bahwa area perubahan manajemen perubahan memiliki banyak nilai yang menunjukkan penguatan budaya kerja.

### **Referensi**

Amiruddin, (2023), *Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik*, CV. Subaltern Inti Media, Gowa

- Fatihatul Amanah, Denok Kurniasih, Tobirin, (2023), Penerapan Core Value BerAKHLAK ASN Pada Pelayanan Publik di Kelurahan Kenteng, *Jurnal Ekonomi, Koerasi & Kewirausahaan*.
- Gathot Supriono (2022), Menuju Indonesia Emas melalui Budaya Organisasi dan Budaya Kerja, CV Bintang Semesta Media, Yogyakarta
- Komang Dyah Novi Anggeline, Made Ary Meitriana, I Nyoman Sujana, (2017), Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT.BPR Nusamba Kubutambahan, *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*
- Lilis Siti Rohmah, Gerda Cendana, Rindu Garvera, (2023), Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK, *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 90 Tahun 2021
- Subandrio, Dyna Avila, (2022), Pengaruh Budaya Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Kota Bengkulu, *Jurnal Manajemen Modal Insani dan Bisnis*.
- Sugiyono, (2022), Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, 2016, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sukartini, Porman Lumban Gaol, (2022). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kelurahan Pejagalan Kota Administrasi Jakarta Utara, *Jurnal Sumber Daya Aparatur*.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2011
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
- V.G. Kondalkar, (2009), Organisation Development, New Age International (P) Ltd, publishers, New Delhi
- Yoga Maulana Putra, Aldri Frinaldi, Roberia, (2024), Core Value BerAKHLAK Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Pelayanan Publik, *Jurnal Administrasi dan Pemerintahan, STISIP Imam Bonjol*.
- Zakia Fadla, Rahmadani Yusran, Zikri Alhadi, Siska Sasmita, (2023), Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, *Jurnal Pendidikan Tambusai*.