

Evaluasi Penerapan Budaya Kerja *Core Values* Aparatur Sipil Negara Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) Di Kota Surabaya

Nur Fadillah Sebti Sulistiana, Suci Megawati

S1 Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya

e-mail: nurfadillah.21024@mhs.unesa.ac.id, sucimegawati@unesa.ac.id

Published: 2025

ABSTRAK

Dalam rangka membangun budaya kerja ASN yang profesional, nilai-nilai BerAKHLAK telah ditetapkan sebagai *core values* yang wajib diinternalisasi dan dilaksanakan oleh setiap aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan budaya kerja *Core Values* Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Surabaya. Penelitian ini merupakan bagian dari evaluasi proses, karena menitikberatkan pada bagaimana nilai-nilai tersebut dijalankan dan diinternalisasi dalam praktik birokrasi, karena hanya melihat hasil atau dampak. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (campuran) untuk mengetahui tingkat penerapan tujuh nilai dasar ASN, yaitu: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Desain penelitian ini berbentuk survei dengan lokasi penelitian di kantor Dispendukcapil Kota Surabaya. Subjek penelitian adalah 74 ASN yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen penelitian utama berupa angket dengan skala Likert empat poin, serta pedoman wawancara dan observasi. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan konversi nilai rata-rata ke dalam skala interpretatif 1,00–4,00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh nilai BerAKHLAK berada pada kategori sangat baik, dengan skor rata-rata tertinggi pada nilai Berorientasi Pelayanan (3,46) dan terendah pada nilai Kolaboratif (3,37). Penerapan nilai-nilai tersebut didukung oleh inovasi layanan, sistem evaluasi perilaku, serta kegiatan pembinaan internal. Namun demikian, masih ditemukan tantangan dalam hal kedisiplinan waktu, kesenjangan adaptasi digital, dan pemerataan beban kerja. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja ASN di Dispendukcapil telah dibangun secara sistematis dan progresif. Disarankan adanya penguatan pembinaan personal, pengawasan berkelanjutan, dan pelatihan lanjutan guna menjaga keberlanjutan implementasi nilai BerAKHLAK secara merata.

Kata Kunci : evaluasi kebijakan, budaya kerja, ASN, *core values*, BerAKHLAK, pelayanan publik

The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi sebagai upaya meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi pelayanan publik merupakan tantangan besar di berbagai negara, termasuk Indonesia. Tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) yang pada akhirnya bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia (Dariyati, 2024). Birokrasi sendiri adalah perangkat atau institusi, sumber daya manusia, serta sistem pelaksanaan pemerintahan yang dikelola

oleh pegawai negeri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Diva et al., 2024). Sebagai elemen utama dalam birokrasi, peran pegawai negeri atau biasa disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi sangat krusial dalam mendukung keberhasilan reformasi, terutama dalam memastikan pelayanan publik yang lebih profesional, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. ASN berperan dalam menjalankan fungsi administratif sekaligus sebagai pelaksana kebijakan di lingkungan pemerintahan. ASN berkontribusi secara signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas lembaga pemerintah, baik di tingkat federal maupun daerah (Agustina & Sarikusumaningtyas, 2024).

Dalam melaksanakan tanggung jawab atau pekerjaan ASN agar lebih mudah serta nyaman dapat dipengaruhi oleh budaya kerja atau budaya organisasi. Budaya kerja bertujuan untuk mengubah sikap serta perilaku pegawai ketika menghadapi tantangan dimasa depan (Pattipawae, 2011). Akan tetapi ada hal menarik dalam pemerintahan saat ini adalah hilangnya atau berkurangnya nilai-nilai dalam bekerja, seperti budaya malu bagi Aparatur Sipil Negara. Ini dapat dilihat dari banyaknya kasus korupsi, pelanggaran kode etik, narkoba, asusila, suap, dan berbagai kasus lainnya yang menjerat Aparatur Sipil Negara (Widodo, 2020). Terdapat 417 laporan dugaan pelanggaran netralitas Aparatur Sipil Negara yang telah diterima oleh Komisioner Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dimana 197 Aparatur Sipil Negara terbukti serta mendapatkan rekomendasi KASN agar dijatuhi sanksi oleh pejabat pembina kepegawaian (PPK) di masing-masing instansi (kasn.go.id, 2024). Berdasarkan permasalahan yang ada, untuk menciptakan budaya kerja yang melayani dan tanggap perubahan, presiden ke tujuh Joko Widodo mencanangkan *core values* dan *employer branding* ASN pada pertengahan tahun 2021 dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan masyarakat, nilai-nilai dasar ASN, yang dikenal sebagai "*Core Values*", telah diseragamkan secara nasional. Untuk menanggapi arahan Presiden Republik Indonesia, Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) telah mengeluarkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021. Surat edaran ini mengatur tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN), yang bertujuan untuk membentuk identitas kepribadian dan pelayanan ASN di seluruh lembaga pemerintah, mulai dari tingkat kementerian hingga pemerintah daerah (Sjafjudin, 2023).

Seperti halnya di Pemerintahan Kota Surabaya, *core values* BerAKHLAK telah diimplementasikan guna meningkatkan kinerja ASN dan kualitas layanan di berbagai instansi. Pelaksana kebijakan di tingkat daerah khususnya Pemerintah Kota Surabaya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai penanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pemerintah kota. Selain itu, Sekretariat Daerah sebagai yang menetapkan arah strategis serta evaluasi pelaksanaan kebijakan. Hal tersebut dikuatkan dengan adanya Surat Edaran (SE) Sekretariat Daerah Kota Surabaya Nomor 000.8/2219/436.3.2/2023 pada tanggal 27 Januari 2023 tentang Implementasi *Core Values* Dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Surat Edaran tersebut dibuat dalam rangka melaksanakan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 39 Tahun 2021 Tentang Nilai Dasar, Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara Di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya serta tindak lanjut atas SE Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi *Core Values* Dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. Pemerintah Kota Surabaya telah menerapkan serta mengevaluasi *core values* BerAKHLAK akan tetapi dalam implementasinya masih menghadapi beberapa tantangan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah ASN Kota Surabaya yang diberi sanksi disiplin terus meningkat, menurut data dari

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surabaya mengemukakan sebagai berikut: pada tahun 2018 terdapat 18 ASN yang diberi sanksi disiplin, 27 ASN pada 2019, 30 ASN pada 2020, 37 ASN pada 2021, 144 ASN pada 2022, dan 161 ASN pada 2023 (Elaine, 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK belum sepenuhnya berhasil menciptakan budaya kerja yang ideal.

Permasalahan yang diuraikan diatas memperlihatkan bahwa terdapat masalah pada implementasi, oleh sebab itu perlu adanya evaluasi kebijakan dalam penerapan *core values* BerAKHLAK. Evaluasi kebijakan merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk menganalisis implementasi suatu kebijakan, proses ini mencakup penilaian terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut, sehingga dapat menentukan apakah kebijakan tersebut telah diimplementasikan dengan baik atau belum (Tarantika & Megawati, 2022). Dengan memanfaatkan tujuh indikator BerAKHLAK diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif dalam mengevaluasi penerapan *core values* BerAKHLAK di Kota Surabaya khususnya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan penelitian dalam judul “Evaluasi Penerapan Budaya Kerja *Core Values* Aparatur Sipil Negara Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (BerAKHLAK) Di Kota Surabaya” yaitu menggunakan pendekatan penelitian kombinasi (*mix method*) dengan jenis evaluasi proses, yang difokuskan pada bagaimana *core values* ASN BerAKHLAK diimplementasikan dan diinternalisasi dalam praktik birokrasi. Desain penelitian berbentuk survei dengan lokasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Surabaya. Subjek penelitian adalah 74 ASN yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Instrumen utama berupa angket skala Likert empat poin, serta pedoman wawancara dan observasi. Teknik analisis data kuantitatif menggunakan statistik deskriptif, dengan konversi nilai rata-rata ke skala interpretatif (1,00–4,00), sedangkan data kualitatif dianalisis secara tematik berdasarkan temuan lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Berorientasi Pelayanan

Berorientasi pelayanan merupakan sebuah komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat. Hal tersebut menjadi salah satu aspek penting dalam menilai *core values* ASN, khususnya dalam pelayanan publik. Nilai berorientasi pelayanan mencerminkan komitmen ASN dalam memberikan pelayanan prima yang bertujuan untuk memenuhi harapan masyarakat. Nilai ini menjadi salah satu hal yang krusial dalam menilai *core values* ASN, khususnya dalam konteks pelayanan publik. Agar pelayanan yang diberikan dapat terus ditingkatkan dan relevan dengan kebutuhan masyarakat, perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap penerapan nilai berorientasi pelayanan di lingkungan pemerintahan. Penerapan nilai Berorientasi Pelayanan oleh ASN di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Surabaya menunjukkan hasil yang sangat baik. Berdasarkan hasil kuesioner terhadap 74 responden, diperoleh rata-rata skor 3,46 dari skala 4 poin, yang termasuk dalam kategori “sangat baik”. Nilai ini merupakan yang tertinggi dibandingkan enam nilai BerAKHLAK lainnya, rincian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Berorientasi Pelayanan

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Melakukan perbaikan berkelanjutan (X1.1)	1	2	13	58	3.73	0.580
Solutif (X1.2)	0	2	28	44	3.57	0.551
Dapat diandalkan (X1.3)	1	4	52	17	3.15	0.566
Berorientasi pada kepuasan pelanggan (X1.4)	3	5	39	27	3.22	0.745
melayani sepenuh hati (X1.5)	0	3	22	49	3.62	0.566
Ramah (X1.6)	1	3	30	40	3.47	0.646
					20.76	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 20,76 dari skor maksimal 24 dengan kategori sangat baik (interval 3,46). Sebagian besar responden memilih jawaban "Sering" dan "Selalu" pada semua indikator turunan nilai berorientasi pelayanan seperti melakukan perbaikan berkelanjutan, solutif, dapat diandalkan, berorientasi pada kepuasan pelanggan, melayani sepenuh hati, dan ramah. Turunan nilai dengan skor tertinggi adalah melayani sepenuh hati (X1.5) dengan rata-rata 3,62 dan solutif (X1.2) dengan rata-rata 3,57.

Temuan tersebut diperkuat oleh Tes Ekspektasi Perilaku yang menunjukkan bahwa mayoritas ASN Dispendukcapil secara konsisten berada dalam kategori Di Atas Ekspektasi selama tiga triwulan berturut-turut. Pada Triwulan I dan II, sebanyak 177 ASN berada pada kategori Di Atas Ekspektasi, sedangkan pada Triwulan III tercatat 173 ASN pada kategori yang sama. Penilaian eksternal dari Indeks Implementasi BerAKHLAK menunjukkan bahwa nilai berorientasi pelayanan memperoleh skor 78,3% dan dikategorikan Sehat, menempati peringkat ketiga dari tujuh indikator core values.

Wawancara dengan pihak evaluator Bagian Organisasi menyatakan bahwa Dispendukcapil konsisten membangun sistem layanan yang transparan dan responsif, terutama melalui digitalisasi dan penyederhanaan prosedur. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Ketua Tim Kerja Kerjasama dan Inovasi Pelayanan Dispendukcapil yang menegaskan bahwa ASN dituntut untuk ramah, cekatan, dan solutif dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang beragam, serta melakukan koordinasi cepat ketika menghadapi kendala di lapangan. Pelayanan prima di Dispendukcapil juga diwujudkan melalui berbagai inovasi pelayanan digital seperti: Jempol Sekti (jemput bola layanan adminduk), Takon Klampid (monitoring dokumen real-time), PaHe (layanan terpadu akta dan KK secara online), Lontong Kikil (pelayanan adminduk langsung di RS, bidan, puskesmas, dan sekolah), Klampid New Generation (aplikasi pelayanan adminduk lengkap dengan chatbot "Cak Takon").

Hasil observasi dan dokumentasi mendukung penerapan nilai berorientasi pelayanan yang terintegrasi dengan Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan yang mewajibkan perbaikan berkelanjutan serta kompensasi pelayanan apabila terjadi ketidaksesuaian pelayanan. Selain itu, hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) menunjukkan nilai 94,38% yang termasuk dalam kategori Sangat Baik, meskipun terdapat sedikit penurunan dari tahun sebelumnya. Data ini

mengindikasikan bahwa mayoritas masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Dispendukcapil Kota Surabaya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Abdulah & Isbandono, 2024) yang menyebutkan bahwa orientasi pelayanan ASN di BKPSDM Kota Surabaya telah memenuhi kebutuhan pegawai dan terbuka terhadap saran perbaikan. Penelitian (Arnanda & Reviandani, 2024) di Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur juga menemukan bahwa pelayanan yang sesuai maklumat menjadi bagian penting dari penerapan budaya kerja BerAKHLAK.

Dengan demikian, penerapan nilai berorientasi pelayanan di Dispendukcapil Kota Surabaya telah terinternalisasi secara optimal, tercermin dalam pelayanan yang ramah, cepat, solutif, dan inovatif, baik secara manual maupun digital. Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan dan kompensasi pelayanan semakin memperkuat kepercayaan masyarakat serta menjadikan Dispendukcapil sebagai contoh instansi yang berhasil mengimplementasikan budaya kerja yang berorientasi pada kepuasan publik.

2. Akuntabel

Akuntabel merupakan tanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan. Selain itu, nilai akuntabel menggarisbawahi pentingnya tanggung jawab ASN dalam melaksanakan tugasnya secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam upaya memastikan penerapan nilai ini secara konsisten dan optimal, perlu dilakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap pelaksanaan tanggung jawab dan transparansi ASN. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden menggunakan SPSS, diperoleh data statistik deskriptif sebagai yang tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 2. Statistik Deskriptif Akuntabel

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Berintegritas (X2.1)	5	2	28	39	3.36	0.837
Jujur (X2.2)	0	7	30	37	3.41	0.660
Bertanggung jawab (X2.3)	1	2	40	31	3.36	0.610
Cermat (X2.4)	1	3	40	30	3.34	0.625
Efektif dan Efisien (X2.5)	0	2	36	36	3.46	0.554
Disiplin (X2.6)	0	5	32	37	3.43	0.621
					20.36	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Hasil kuesioner tersebut diperkuat oleh evaluasi perilaku kerja ASN melalui Tes Ekspektasi Perilaku dalam Sasaran Penilaian Kinerja (SKP) yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Selama tiga triwulan, mayoritas ASN Dispendukcapil consistently berada pada kategori Di Atas Ekspektasi, mengindikasikan bahwa akuntabilitas ASN tidak hanya dipahami, tetapi juga diimplementasikan secara nyata dalam perilaku kerja. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK juga menunjukkan bahwa nilai akuntabel memperoleh skor 86,7% dengan kategori "Sehat". Hal ini menandakan bahwa akuntabilitas telah tertanam dalam budaya kerja ASN di Kota Surabaya.

Secara kualitatif, wawancara dengan Ketua Tim Kerja Kerjasama dan Inovasi Pelayanan menegaskan bahwa akuntabilitas di Dispendukcapil diwujudkan dalam bentuk tanggung jawab penuh atas hasil kerja, ketelitian dalam memproses dokumen administrasi, serta komitmen untuk tidak menyalahgunakan kewenangan. Selain itu, sistem pengawasan berlapis diterapkan melalui absensi digital, pelaporan e-Performance, serta sistem whistleblowing (WBS).

Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan. Meskipun sistem absensi digital telah diterapkan, terdapat celah yang memungkinkan penyalahgunaan seperti yang diungkapkan oleh narasumber bahwa beberapa ASN memanfaatkan aplikasi untuk melakukan absensi dari rumah dan datang terlambat ke kantor. Tantangan lain adalah belum terintegrasinya sanksi formal dan standar operasional prosedur (SOP) yang ketat dalam penerapan nilai BerAKHLAK, khususnya akuntabilitas. Observasi dan dokumentasi mendukung temuan tersebut dengan memperlihatkan adanya inovasi pelayanan seperti Takon Klampid yang memungkinkan pelacakan dokumen secara real-time dan sistem pembayaran denda melalui virtual account sebagai bentuk transparansi keuangan. Mekanisme pengawasan dari Inspektorat dan pimpinan unit kerja juga menjadi penguat penerapan nilai akuntabel di lapangan.

Temuan ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Abdulah & Isbandono, 2024) di BKPSDM Kota Surabaya yang menunjukkan bahwa akuntabilitas ASN tampak dalam tanggung jawab terhadap urusan administrasi kepegawaian, khususnya dalam pelaporan kinerja pegawai dan transparansi manajemen data pegawai. Namun, studi tersebut juga menemukan tantangan serupa terkait kedisiplinan kehadiran yang belum konsisten di kalangan ASN, yang menjadi perhatian dalam membangun budaya kerja akuntabel secara menyeluruh. Sementara itu, hasil penelitian (Fadla et al., 2023) di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal menunjukkan bahwa akuntabilitas ASN belum berjalan optimal karena rendahnya disiplin waktu dan kurangnya komitmen terhadap pelaksanaan tugas. Studi ini menyoroti kurangnya dukungan infrastruktur dan belum meratanya internalisasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK sebagai penghambat implementasi nilai akuntabel. Dalam konteks lain, penelitian oleh (Setiawan & Utami, 2025) di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya menunjukkan bahwa nilai akuntabel diterapkan melalui sistem digitalisasi pelaporan hasil kerja dan mekanisme pengawasan berbasis teknologi. Namun penelitian tersebut juga menggarisbawahi bahwa teknologi saja tidak cukup tanpa penguatan budaya etis individu ASN dalam menjunjung keterbukaan dan tanggung jawab personal.

Dengan demikian, penerapan nilai akuntabel di Dispendukcapil Kota Surabaya menunjukkan performa yang relatif unggul dibandingkan dengan beberapa instansi lain, baik dari sisi kuantitatif maupun dukungan sistem dan budaya kerja. Meski demikian, upaya pembinaan etika individu dan penguatan pengawasan masih diperlukan agar penerapan akuntabilitas semakin optimal dan menyeluruh.

3. Kompeten

Kompeten merupakan sikap terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. ASN dituntut untuk senantiasa meningkatkan kompetensinya melalui proses belajar berkelanjutan. Nilai kompeten merupakan salah satu aspek penting dalam budaya kerja ASN yang menekankan pada semangat untuk terus belajar dan mengembangkan

kapabilitas diri. Hal tersebut sesuai dengan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden menggunakan SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Statistik Deskriptif Kompeten

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Pembelajar (X3.1)	1	3	19	51	3.36	0.635
Profesional (X3.2)	0	3	39	41	3.41	0.579
<i>Sharing knowledge</i> (X3.3)	0	5	42	27	3.36	0.591
Memberikan kinerja terbaik (X3.4)	4	1	43	26	3.34	0.732
Menjaga kualitas (X3.5)	2	2	31	39	3.46	0.685
Komitmen (X3.6)	1	4	36	33	3.43	0.653
					20.47	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang melibatkan 74 responden ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 20,47 dari skor maksimal 24 dengan nilai interval 3,41 yang dikategorikan sangat baik. Data menunjukkan bahwa mayoritas responden memilih jawaban "Sering" dan "Selalu" untuk seluruh indikator nilai kompeten, yang meliputi perilaku pembelajar, profesional, berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*), memberikan kinerja terbaik, menjaga kualitas, dan berkomitmen.

Hasil kuesioner tersebut diperkuat oleh Tes Ekspektasi Perilaku pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilakukan oleh Bagian Organisasi. Mayoritas ASN Dispendukcapil secara konsisten berada dalam kategori Di Atas Ekspektasi selama tiga triwulan berturut-turut. Pada Triwulan I, sebanyak 176 ASN masuk kategori Di Atas Ekspektasi, meningkat pada Triwulan II menjadi 180 ASN, dan sedikit menurun menjadi 169 ASN pada Triwulan III. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK menunjukkan bahwa nilai kompeten memperoleh skor 74,9% dan dikategorikan sebagai Cukup Sehat, menjadi nilai terendah dibandingkan indikator BerAKHLAK lainnya di Kota Surabaya. Hal ini menjadi catatan penting bahwa meskipun penerapan nilai kompeten di lingkungan Dispendukcapil sudah sangat baik, penguatan lebih lanjut tetap diperlukan di lingkup kota secara menyeluruh.

Wawancara dengan Ketua Tim Pelayanan Publik mengungkapkan bahwa penerapan nilai kompeten tidak hanya berfokus pada penguasaan teknis individu, tetapi juga pada kemampuan membantu ASN lain dalam belajar. Hal ini diwujudkan melalui program belajar bersama yang dikenal dengan nama Semut Ireng (Semua Staf Sinau Bareng). Program ini rutin dilaksanakan dan melibatkan ASN dari berbagai unit kerja, termasuk kelurahan dan kecamatan, dalam diskusi daring yang membahas administrasi kependudukan. Kegiatan tersebut menunjukkan adanya budaya belajar kolektif dan progresif di lingkungan Dispendukcapil.

Hasil observasi memperkuat bahwa program Semut Ireng diikuti secara aktif dan menjadi wadah *sharing knowledge* antar ASN. Selain itu, Dispendukcapil memberikan penghargaan pegawai terbaik sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian kinerja dan upaya penguatan kompetensi. Piagam penghargaan tersebut dipajang di ruang pelayanan sebagai motivasi bagi ASN lainnya untuk terus meningkatkan

kualitas kinerja. Dispendukcapil Kota Surabaya juga memperoleh penghargaan eksternal, baik dalam kategori pelayanan publik, inovasi layanan, maupun penghargaan berskala nasional dan regional, yang mempertegas bahwa penerapan nilai kompeten tidak hanya diakui secara internal, tetapi juga secara luas oleh masyarakat dan lembaga penilai eksternal. Meski demikian, penelitian ini juga mencatat adanya tantangan yang dihadapi, yaitu kesenjangan keterampilan digital antar generasi ASN serta keterbatasan perangkat teknologi di beberapa kelurahan yang masih perlu diatasi

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Abdulah & Isbandono, 2024) di BKPSDM Kota Surabaya yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN secara terstruktur. Namun, di BKPSDM, kompetensi lebih ditekankan pada manajemen administrasi kepegawaian internal, sementara di Dispendukcapil kompetensi langsung diterapkan dalam pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, penelitian oleh (Fadla et al., 2023) di Sekretariat Daerah kabupaten Mandailing Natal menyebutkan bahwa implementasi nilai kompeten masih terkendala oleh usia pegawai yang tidak produktif dan kurangnya program peningkatan kapasitas secara rutin. Berbeda dengan Dispendukcapil Kota Surabaya yang aktif membangun ekosistem pembelajaran kolektif dan menyediakan penghargaan bagi pegawai berprestasi. Penelitian (Setiawan & Utami, 2025) di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya juga menekankan pentingnya transfer pengetahuan lintas generasi dan mengembangkan kapasitas melalui pelatihan berbasis kebutuhan OPD. Meskipun pelatihan dilakukan secara digital dan terjadwal, pendekatan Dispendukcapil yang menekankan sinergi antar pegawai melalui program rutin belajar bersama menjadi kekuatan yang khas dan efektif.

Dengan demikian, penerapan nilai kompeten di Dispendukcapil Kota Surabaya telah berjalan sangat baik dan menjadi salah satu contoh penerapan budaya kerja progresif yang menekankan pembelajaran kolektif, apresiasi kinerja, dan berbagi pengetahuan. Penguatan infrastruktur teknologi dan pemerataan pelatihan digital tetap menjadi agenda penting untuk meningkatkan kompetensi ASN secara merata.

4. Harmonis

Harmonis merupakan sikap saling peduli serta menghargai perbedaan. Nilai harmonis mendorong ASN untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan saling menghargai perbedaan. Indikator harmoni berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan saling menghargai. ASN dituntut buat bisa peduli satu sama lain, tidak membedakan, serta menjalin menjaga hubungan yang baik meskipun memiliki latar belakang atau pendapat yang berbeda. Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan 74 responden ASN Dispendukcapil dan diolah dengan SPSS menunjukkan bahwa :

Tabel 4. Statistik Deskriptif Harmonis

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Bersikap positif (X4.1)	2	1	25	46	3.55	0.665
Bertoleransi (X4.2)	0	5	32	37	3.43	0.621
Merangkul keragaman	1	5	41	27	3.27	0.647

(X4.3)						
Peduli (X4.4)	4	4	38	28	3.22	0.781
Saling menghargai dan menolong (X4.5)	2	2	35	35	3.39	0.679
					16,86	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 16,86 dari skor maksimal 20, dengan interval 3,37 yang termasuk dalam kategori sangat baik. Mayoritas responden memilih jawaban "Sering" dan "Selalu" pada setiap pernyataan indikator harmonis. Misalnya, pada indikator bersikap positif (X4.1), sebanyak 46 responden menjawab "Selalu" dan 25 menjawab "Sering", menunjukkan bahwa sikap saling menghargai telah menjadi budaya umum. Hal serupa terlihat pada indikator merangkul keragaman (X4.3), dengan 41 responden memilih "Sering" dan 27 memilih "Selalu".

Data kuantitatif ini diperkuat dengan hasil Tes Ekspektasi Perilaku pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menunjukkan bahwa mayoritas ASN Dispendukcapil konsisten berada pada kategori Di Atas Ekspektasi selama tiga triwulan berturut-turut. Pada Triwulan I, sebanyak 176 ASN masuk dalam kategori Di Atas Ekspektasi, pada Triwulan II meningkat menjadi 179 ASN, dan pada Triwulan III sedikit menurun menjadi 172 ASN. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK menunjukkan bahwa nilai harmonis memperoleh skor 80,8% dengan kategori Sehat. Skor ini menunjukkan bahwa penerapan nilai harmonis tidak hanya terjadi di lingkungan Dispendukcapil tetapi juga cukup baik di seluruh OPD Kota Surabaya.

Secara kualitatif, wawancara dengan Ketua Tim Pelayanan mengungkapkan bahwa budaya saling menghargai dan membantu rekan kerja telah menjadi kebiasaan dalam pelayanan maupun dalam interaksi informal sehari-hari. Hal ini diperkuat oleh pernyataan evaluator Bagian Organisasi yang menilai bahwa iklim kerja di Dispendukcapil cenderung kondusif dan minim konflik, berkat adanya komunikasi terbuka dan rasa saling percaya antar pegawai. Hasil observasi dan dokumentasi mendukung penerapan nilai harmonis melalui apel rutin yang tidak hanya menjadi ajang penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana membangun kedisiplinan, solidaritas, dan kebersamaan antar ASN. Meskipun secara umum penerapan nilai harmonis sudah berjalan baik, penelitian ini juga mencatat adanya tantangan yang masih perlu mendapat perhatian, seperti ketimpangan beban kerja antar unit yang berpotensi menimbulkan ketegangan. Hal ini diungkapkan oleh Ketua Tim Kerjasama dan Inovasi Pelayanan bahwa tekanan tinggi dan miskomunikasi sering menjadi pemicu konflik kecil, terutama saat pelayanan dalam kondisi ramai.

Temuan ini selaras dengan penelitian (Abdulah & Isbandono, 2024) di BKPSDM Kota Surabaya yang menyatakan bahwa nilai harmonis dibangun melalui kegiatan kepegawaian kolektif, seperti forum diskusi dan pembinaan, yang memperkuat solidaritas antar pegawai. Namun dalam praktiknya BKPSDM, kegiatan tersebut bersifat terbatas pada lingkungan kerja internal. Sementara itu, penelitian (Fadla et al., 2023) di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal mengungkapkan bahwa nilai harmonis masih menghadapi tantangan berupa konflik antar pegawai akibat komunikasi yang belum optimal dan ketimpangan persepsi terhadap beban kerja. Kondisi ini serupa dengan yang ditemukan di Dispendukcapil, meskipun sekalanya

lebih kecil. Penelitian (Setiawan & Utami, 2025) menunjukkan bahwa nilai harmonis di bagian Organisasi Kota Surabaya diperkuat melalui pendekatan lintas unit kerja dan fasilitasi forum antar OPD. Dispendukcapil juga menunjukkan praktik serupa melalui apel, namun lebih fokus pada penguatan solidaritas di level pelaksanaan layanan publik.

Dengan demikian, penerapan nilai harmonis di Dispendukcapil Kota Surabaya telah terinternalisasi secara baik dalam budaya kerja ASN. Lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan inklusif telah terbangun, meskipun penguatan manajemen beban kerja dan komunikasi lintas unit tetap diperlukan untuk mencegah potensi ketegangan dan menjaga keseimbangan kerja.

5. Loyal

Loyal merupakan sikap berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. ASN harus menunjukkan dedikasi yang tinggi dan mengutamakan kepentingan bangsa serta negara di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Sebagai bagian dari nilai-nilai BerAKHLAK, indikator loyal menekankan pentingnya komitmen ASN terhadap tugas dan tanggung jawabnya sebagai abdi negara. Berdasarkan pengolahan data hasil kuesioner yang disebarkan kepada 74 responden ASN Dispendukcapil menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Statistik Deskriptif Loyal

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Bededikasi (X5.1)	0	1	22	51	3.68	0.500
Memegang teguh ideologi pancasila dan UUD 1945 (X5.2)	0	2	25	47	3.61	0.544
Menjaga rahasia jabatan dan negara (X5.3)	0	6	46	22	3.22	0.580
Menjaga nama baik (X5.4)	4	3	39	28	3.23	0.768
Menaati aturan kebijakan (X5.5)	1	4	32	37	3.42	0.662
Menjalankan tugas dan tanggung jawab (X5.6)	1	3	36	34	3.39	0.637
					20.54	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner yang melibatkan 74 responden ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 20,54 dari skor maksimal 24 dengan interval 3,42 yang dikategorikan sangat baik. Hasil distribusi frekuensi menunjukkan mayoritas ASN memilih jawaban "Sering" dan "Selalu" pada setiap pernyataan indikator loyal. Pada pernyataan seperti berdedikasi penuh (X5.1) dan memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945 (X5.2), lebih dari 45 responden memilih "Selalu", mengindikasikan tingkat loyalitas yang tinggi.

Hasil tersebut diperkuat dengan evaluasi Tes Ekspektasi Perilaku pascasarjana Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilaksanakan selama tiga triwulan. Pada Triwulan I, sebanyak 177 ASN berada dalam kategori Di Atas Ekspektasi, dan hanya 1 ASN

berada pada kategori Sesuai Ekspektasi. Pada Triwulan II, hasil serupa dengan 179 ASN berada pada kategori Di Atas Ekspektasi, dan pada Triwulan III sebanyak 170 ASN tetap menunjukkan hasil positif. Data tersebut menggambarkan bahwa penerapan nilai loyal di Dispendukcapil konsisten dan stabil sepanjang waktu. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK yang disusun oleh Bagian Organisasi menunjukkan bahwa nilai loyal memperoleh skor 76,9% dengan kategori Sehat, dengan turunan perilaku seperti berdedikasi, memegang teguh ideologi Pancasila dan UUD 1945, menjaga rahasia jabatan dan negara, menjaga nama baik, serta menaati aturan dan kebijakan.

Secara kualitatif, wawancara dengan evaluator Bagian Organisasi menegaskan bahwa loyalitas ASN di Dispendukcapil Kota Surabaya tercermin dalam kesesuaian sikap terhadap kebijakan pimpinan serta partisipasi aktif dalam menyukseskan program-program pelayanan publik. Salah satu ASN menyatakan bahwa loyalitas juga diwujudkan dalam pelayanan jemput bola di luar jam kerja formal, seperti pada program Jebol Sekti (jemput bola administrasi kependudukan) dan Kalimasada (kampung sadar adminduk). Program ini membuktikan komitmen ASN dalam mengedukasi masyarakat hingga tingkat RT/RW tentang pentingnya administrasi kependudukan. Hasil observasi dan dokumentasi memperlihatkan bahwa loyalitas ASN bukan sekadar kepatuhan formal, tetapi diwujudkan dalam pelayanan proaktif dan konsisten yang melibatkan kegiatan di luar jam kerja, serta partisipasi dalam menyukseskan program-program strategis pemerintahan.

Temuan ini selaras dengan penelitian (Abdulah & Isbandono, 2024) yang menunjukkan bahwa loyalitas ASN tercermin dari dukungan terhadap kebijakan internal dan penguatan kedisiplinan kerja. Namun, pada konteks BKPSDM, loyalitas lebih bersifat administratif dan terfokus pada kebutuhan terhadap sistem kepegawaian. Penelitian oleh (Fadla et al., 2023) di Sekretariat daerah Kabupaten Mandailing Natal menyebutkan bahwa loyalitas ASN masih perlu diperkuat, terutama dalam bentuk partisipasi aktif dan inisiatif pelayanan. Beberapa ASN menunjukkan kepatuhan formal, tetapi belum diikuti dengan pengabdian nyata di luar jam kerja atau dalam situasi darurat. Sementara itu, (Setiawan & Utami, 2025) menunjukkan bahwa loyalitas ASN di Bagian Organisasi Kota Surabaya diterjemahkan dalam bentuk komitmen menyukseskan sistem birokrasi dan mendukung arah kebijakan strategis pimpinan. Dalam hal ini, loyalitas dipraktikkan melalui koordinasi lintas unit dan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Dengan demikian, penerapan nilai loyal di Dispendukcapil Kota Surabaya telah terinternalisasi secara kuat, baik melalui sikap individu, perilaku kolektif, maupun dukungan sistem pelayanan yang progresif. Loyalitas ASN di lingkungan ini tidak hanya bersifat simbolis, tetapi telah menjadi bagian dari etos kerja yang nyata dan konsisten dalam pelayanan publik sehari-hari.

6. Adaptif

Adaptif merupakan sikap terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan. ASN harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik dalam lingkungan internal organisasi maupun perkembangan eksternal seperti teknologi, ekonomi, dan sosial. Selanjutnya, berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Statistik Deskriptif Adaptif

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Berinisiatif (X6.1)	3	1	27	43	3.49	0.726
Kreatif dan Inovatif (X6.2)	1	2	33	38	3.46	0.623
Siap menghadapi ketidakpastian (X6.3)	1	5	39	29	3.30	0.656
Antusias (X6.4)	1	2	42	29	3.34	0.603
Siap menghadapi perubahan (X6.5)	2	3	32	34	3.41	0.701
Aktif (X6.6)	0	4	37	33	3.39	0.593
					20.38	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 20,38 dari skor maksimal 24 dengan kategori sangat baik pada interval 3,39. Mayoritas responden memberikan jawaban "Sering" dan "Selalu" pada seluruh indikator adaptif seperti berinisiatif, kreatif, siap menghadapi ketidakpastian, antusias, siap menghadapi perubahan, dan aktif. Misalnya, pada indikator berinisiatif (X6.1), sebanyak 43 responden menjawab "Selalu" dan 27 menjawab "Sering", yang menunjukkan antusiasme ASN dalam menghadapi perubahan dan tantangan.

Kinerja adaptif ini diperkuat dengan hasil Tes Ekspektasi Perilaku pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menunjukkan mayoritas ASN Dispendukcapil secara konsisten berada pada kategori Di Atas Ekspektasi selama tiga triwulan. Pada Triwulan I, sebanyak 176 ASN dinilai Di Atas Ekspektasi, Triwulan II sebanyak 179 ASN, dan Triwulan III sebanyak 169 ASN. Meskipun terdapat sedikit penurunan pada Triwulan III, data tersebut tetap menunjukkan konsistensi penerapan nilai adaptif dalam lingkungan kerja. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK menunjukkan bahwa nilai adaptif memperoleh skor 64% dan dikategorikan Cukup Sehat. Skor ini merupakan salah satu yang terendah dibandingkan indikator BerAKHLAK lainnya di Kota Surabaya. Meskipun penerapan adaptif di Dispendukcapil sudah baik, hasil ini menandakan bahwa secara umum penerapan nilai adaptif di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya masih perlu ditingkatkan.

Wawancara dengan pihak evaluator dari Bagian Organisasi menekankan pentingnya kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan berbasis digital dan regulasi yang terus berkembang. Ketua Tim Pelayanan Publik menyampaikan bahwa ASN perlu mengembangkan kapasitas diri secara berkelanjutan karena sistem informasi dan kebijakan terus berubah, sehingga respon cepat dan pemahaman yang akurat menjadi kunci keberhasilan pelayanan. Dispendukcapil Kota Surabaya sebagai pelaksana telah membuktikan kemampuan adaptif mereka melalui penerapan berbagai aplikasi inovatif seperti KNG (Klampid New Generation), Ketan Kolak (pencatatan perkawinan online), KatePay (penggunaan KIA untuk transaksi digital di sekolah), dan Nasi Ikan (integrasi data pendidikan dan kependudukan). ASN

tidak hanya mengelola sistem ini tetapi juga aktif mendampingi masyarakat dalam penggunaannya.

Hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan bahwa adaptasi ASN di Dispendukcapil diwujudkan melalui pelayanan yang responsif dan efisien, termasuk penerapan aplikasi digital dan layanan berbasis teknologi. Salah satu contoh nyata adalah program KatePay yang mengintegrasikan identitas anak dengan sistem transaksi digital di sekolah. Namun demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan berupa kesenjangan keterampilan digital antar generasi ASN dan keterbatasan perangkat teknologi di beberapa kelurahan. Hambatan ini sering menghambat kecepatan adaptasi terhadap perubahan, meskipun budaya saling membantu dan sistem pelatihan internal yang kuat di Dispendukcapil mampu meminimalisir dampak tersebut

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian (Setiawan & Utami, 2025) yang menunjukkan bahwa ASN yang adaptif dituntut mampu menyesuaikan diri terhadap disrupsi teknologi dan perubahan regulasi kebijakan publik. Dalam penelitiannya, dukungan dari pemimpin yang transformasional dan kebebasan dalam pengambilan keputusan mempercepat proses adaptasi. Sementara itu, dalam penelitian di BPSDM Provinsi Jawa Barat, adaptivitas ASN juga diperkuat dengan pelatihan berkelanjutan dan dorongan untuk terbuka terhadap perubahan. Namun, tantangan serupa juga muncul seperti resistensi perubahan dari ASN senior dan ketimpangan literasi digital. Penelitian (Shalsabila et al., 2025) menyoroti pentingnya literasi digital dan pelatihan soft skills sebagai landasan tumbuhnya nilai adaptif. Dispendukcapil menunjukkan praktik yang selaras dengan itu, bahkan melampaui dengan implementasi nyata aplikasi pelayanan digital yang digunakan oleh masyarakat secara langsung.

Dengan demikian, penerapan nilai adaptif di Dispendukcapil Kota Surabaya telah berlangsung dengan baik dan progresif. ASN menunjukkan kemampuan berinovasi, bertindak proaktif, dan cepat menyesuaikan diri terhadap dinamika regulasi serta perkembangan teknologi. Meskipun terdapat tantangan, budaya kolaboratif, sistem pendampingan internal, dan komitmen terhadap digitalisasi menjadi kunci keberhasilan dalam mempertahankan nilai adaptif di lingkungan kerja ASN.

7. Kolaboratif

Kolaboratif merupakan sikap membangun kerja sama yang sinergis. Kolaboratif berarti ASN harus mampu membangun kerja sama yang sinergis, baik di antara sesama rekan kerja maupun dengan pihak eksternal seperti masyarakat, sektor swasta, dan organisasi lainnya. Dalam konteks penerapan nilai-nilai BerAKHLAK di Kota Surabaya, indikator kolaboratif menjadi salah satu faktor evaluasi untuk menilai sejauh mana ASN menerapkan kerja sama lintas sektor secara efektif. Untuk melihat penerapan nilai kolaboratif secara terukur, berikut disajikan data berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden menggunakan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 7. Statistik Deskriptif Kolaboratif

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang	Sering	Selalu	Mean	Standar Deviasi
Adil (X7.1)	2	3	20	49	3.57	0.704

bekerjasama (X7.2)	2	4	29	39	3.42	0.722
Berkolaborasi lintas grup (X7.3)	1	3	46	24	3.26	0.598
Memberdayakan SDM (X7.4)	2	4	44	24	3.22	0.668
Terbuka dalam komunikasi (X7.5)	4	3	23	44	3.45	0.813
Mengelola sumber daya (X7.6)	0	9	31	34	3.34	0.688
					20.24	

Sumber : Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner terhadap 74 responden ASN Dispendukcapil Kota Surabaya, diperoleh nilai rata-rata 20,24 dari skor maksimal 24 dengan interval 3,37 yang dikategorikan sangat baik. Mayoritas responden memberikan jawaban "Sering" dan "Selalu" pada seluruh indikator turunan nilai kolaboratif seperti adil, bekerjasama, berkolaborasi lintas grup, memberdayakan SDM, terbuka dalam komunikasi, dan mengelola sumber daya.

Data tersebut diperkuat oleh hasil Tes Ekspektasi Perilaku pada Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menunjukkan bahwa mayoritas ASN Dispendukcapil secara konsisten berada dalam kategori Di Atas Ekspektasi selama tiga triwulan berturut-turut. Pada Triwulan I, sebanyak 174 ASN masuk kategori Di Atas Ekspektasi, Triwulan II sebanyak 176 ASN, dan Triwulan III sebanyak 167 ASN. Penilaian eksternal melalui Indeks Implementasi BerAKHLAK menunjukkan bahwa nilai kolaboratif memperoleh skor 79,2% dan dikategorikan Sehat, dengan turunan perilaku seperti adil, bekerjasama, berkolaborasi lintas grup, memberdayakan SDM, terbuka dalam komunikasi, dan mengelola sumber daya.

Wawancara dengan pelaksana Dispendukcapil menegaskan bahwa program kolaboratif seperti Duo Lontong dan Aco Eri mendorong ASN untuk menjalin komunikasi aktif dan menyatukan prosedur antarinstansi. Melalui program ini, masyarakat dapat mengurus dokumen kependudukan sekaligus menyelesaikan urusan yuridis dalam satu rangkaian pelayanan. Selain itu, kerja sama dengan rumah sakit dan bidan memungkinkan penerbitan akta kelahiran dan KK langsung di fasilitas kesehatan tempat bayi dilahirkan. Pihak evaluator dari Bagian Organisasi juga menekankan bahwa kolaborasi yang efektif dalam birokrasi membutuhkan keterbukaan, kepercayaan, dan kesediaan untuk berbagi peran. Kolaborasi bukan sekadar membagi pekerjaan, tetapi tentang membangun sinergi untuk hasil yang lebih besar. Hasil observasi dan dokumentasi memperlihatkan bahwa kolaborasi Dispendukcapil dengan berbagai pihak telah berjalan aktif dan terintegrasi. Program seperti Duo Lontong dan Aco Eri, serta kolaborasi dengan rumah sakit dan bidan, menjadi bukti nyata kolaborasi lintas sektor yang mempermudah akses layanan bagi masyarakat

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Setiawan & Utami, 2025) yang menyoroti pentingnya kolaborasi dalam birokrasi digital dan lintas organisasi. ASN yang terbuka terhadap kerja sama dinilai lebih adaptif dalam menghadapi tantangan pelayanan publik. Penelitian ini juga menekankan bahwasistem digitalisasi mempermudah koordinasi, namun tetap membutuhkan kesiapan budaya kerja kolaboratif. Penelitian (Abdulah & Isbandono, 2024) di BKPSDM Kota Surabaya menunjukkan bahwa nilai kolaboratif diterapkan melalui forum internal dan pelatihan

bersama, namun masih bersifat intra organisasi. Sementara di Dispendukcapil, kolaborasi sudah mencapai tingkat lintas sektor pelayanan langsung. Adapun dalam penelitian (Fadla et al., 2023) di Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal, kolaborasi masih menjadi tantangan karena adanya sekat antar unit kerja dan kurangnya komunikasi lintas sektor. Hal ini membedakan Dispendukcapil Kota Surabaya yang telah melampaui sekat administratif dengan membangun sinergi fungsional secara nyata.

Dengan demikian, penerapan nilai kolaboratif di Dispendukcapil Kota Surabaya telah berjalan dengan sangat baik, terbukti dengan adanya kemitraan strategis dan integrasi sistem layanan antarinstansi. Budaya kerja kolaboratif ini telah menjadi bagian dari pola kerja ASN dan mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih efisien, responsif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Meski demikian, penguatan sistem evaluasi kolaboratif lintas instansi dan pelatihan lintas sektor tetap diperlukan agar efektivitas kerja sama dapat terus terjaga dan ditingkatkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya kerja *core values* ASN BerAKHLAK di Dispendukcapil Kota Surabaya telah berjalan sangat baik dan terinternalisasi secara optimal dalam lingkungan kerja. Seluruh indikator yang meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif telah diterapkan secara konsisten oleh ASN, yang tercermin dari hasil kuesioner, evaluasi perilaku, hasil wawancara, observasi, dokumentasi, serta dukungan dari sistem pelayanan dan inovasi digital.

Nilai Berorientasi Pelayanan ditunjukkan dengan pelayanan yang ramah, solutif, dan berbasis digital yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara cepat dan efisien. Nilai Akuntabel diwujudkan melalui penerapan sistem pengawasan yang transparan, integritas tinggi, serta tanggung jawab individu dan kolektif. Nilai Kompeten tercermin dalam budaya belajar berkelanjutan, program sharing knowledge, serta peningkatan kualitas kinerja. Nilai Harmonis terimplementasi dalam hubungan kerja yang positif, terbuka, dan kolaboratif, dengan minim konflik dan didukung oleh komunikasi yang baik. Nilai Loyal direalisasikan melalui dedikasi ASN dalam mendukung kebijakan pimpinan serta kesiapan melayani di luar jam kerja formal. Nilai Adaptif terlihat dari kemampuan ASN berinovasi, cepat beradaptasi terhadap perubahan regulasi, dan menguasai sistem pelayanan berbasis digital. Sementara itu, nilai Kolaboratif dibuktikan melalui kerja sama lintas instansi, integrasi pelayanan, dan sinergi yang mempermudah akses layanan bagi masyarakat.

Meskipun penerapan *core values* BerAKHLAK sudah sangat baik, penelitian ini juga menemukan tantangan seperti kesenjangan keterampilan digital antar generasi, ketimpangan beban kerja, dan perlunya penguatan evaluasi kolaboratif lintas instansi. Oleh karena itu, upaya peningkatan literasi digital, pemerataan pelatihan, serta penguatan budaya kerja kolaboratif dan adaptif perlu terus dilakukan untuk memastikan keberlanjutan penerapan *core values* ASN BerAKHLAK secara optimal di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, M. R., & Isbandono, P. (2024). *Penerapan ASN BerAKHLAK Dalam Mendukung Profesionalisme Pegawai Di Surabaya (Study Kasus : BKPSDM Kota Surabaya)*. 3, 197–207.
- Agustina, S., & Sarikusumaningtyas, W. (2024). *Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara*. 4(3).
- Arnanda, G., & Reviandani, O. (2024). Implementasi Budaya Kerja Core Value BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara. *Ilmu Administrasi Dan Sosial*, 13(1), 162–174.
- Dariyati, E. (2024). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan di Indonesia. *Literacy Notes*, 2, 1–7.
- Diva, C., Rahayu, & Maulia, S. T. (2024). Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Yang Efektif Dan Efisien. *Causa: Jurnal Hukum Dan Kewarganegaraan*, 3(6), 1–23.
- Elaine, M. (2024). *Tren Pelanggaran ASN Pemkot Surabaya Naik Selama Enam Tahun Berturut-turut*. Suarasureabaya.Net. <https://www.suarasureabaya.net/kelanakota/2024/tren-pelanggaran-asn-pemkot-surabaya-naik-selama-enam-tahun-berturut-turut/>
- 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), 1–8.
- kasn.go.id. (2024). *KASN Terima 417 Laporan Dugaan Pelanggaran Netralitas ASN Sepanjang Pemilu 2024*. Kasn.Go.Id. <https://www.kasn.go.id/id/publikasi/kasn-terima-417-laporan-dugaan-pelanggaran-netralitas-asn-sepanjang-pemilu-2024>
- Pattipawae, D. R. (2011). Penerapan Nilai – Nilai Dasar Budaya Kerja Dan Prinsip-Prinsip Organisasi Budaya Kerja Pemerintah Dengan Baik Dan Benar. *Sasi*, 17(3), 31. <https://doi.org/10.47268/sasi.v17i3.363>
- Setiawan, R., & Utami, D. A. (2025). *Analisis Penerapan Budaya Organisasi Di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya (Studi Core Values ASN BerAKHLAK)*. 4, 25–36.
- Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A., Chairani, A. L., Daya, S., Sdm, M., Kualitas, P., & Publik, P. (2025). *Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur masih menjadi Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Design Reformasi Birokrasi 2014-2*. 10(1), 152–169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Sjafjudin, A. A. (2023). Efektivitas Core Value Berakhlak Dalam Meningkatkan Kepribadian Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar). *Gemilang: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 3(4), 184–198. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.875>
- Tarantika, H. V., & Megawati, S. (2022). Evaluasi Layanan Kawin, Lahir, Mati, Pindah, Datang (Klampid) Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Surabaya. *Publika*, 1123–1136. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n4.p1123-1136>
- Widodo, D. S. (2020). *Membangun Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah*. Cipta Media Nusantara.