



KAJIAN SOSIOLOGI DAN KOMUNIKASI PADA KARAKTER BERAKHLAK ASN

Dian Pratiwi Pribadi^{1*}

Ucik Ana Fardila²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

ABSTRAK

Karakter BerAKHLAK disusun dan disampaikan di pembekalan Aparat Sipil Negara (ASN) sejak tahun 2022 sebagai upaya memenuhi tuntutan tata kelola ASN berkualitas. Karakter ini disusun untuk memenuhi tuntutan peningkatan tata kelola ASN. Penelitian ini berupaya mengkaji sosiologi komunikasi dari setiap karakter berdasarkan panduan perilaku dan perwujudan perilaku tercantum dalam Buku Saku Karakter BerAKHLAK disusun oleh Badan Kepegawaian Negara. Penelitian dilakukan dengan metode kajian pustaka untuk menghasilkan deskripsi detail pada setiap karakter, dan kemudian mengkaji keseluruhan karakter secara komprehensif dari teori utama maupun teori pendukung lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: setiap karakter BerAKHLAK memiliki potensi meningkatkan kualitas tata kelola ASN. Penjabaran ini dapat dijelaskan dengan kajian Sosiologi dan Komunikasi, terutama dalam teori Sosiologi Kerja dan Komunikasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Upaya kritik dilakukan terhadap dinamika pengukuran kualitas kinerja ASN pada dua karakter, yaitu Akuntabilitas dan Kompeten. Upaya kritik juga dilakukan karena ketidakadaan faktor keseimbangan antara pegawaian dan kehidupan personal serta ketidakadaan faktor penjaminan kesehatan fisik dan mental pada karakter BerAKHLAK.

Kata Kunci: Karakter BerAKHLAK, Karakter ASN, Sosiologi Komunikasi, Tata Kelola Pemerintahan, Manajemen Sumber Daya Manusia

*Korespondensi:

Dian Pratiwi Pribadi

E-mail:

dian.pratiwi@uinsatu.ac.id

Pendahuluan

Karakter BerAKHLAK merupakan salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Aparat Sipil Negara (selanjutnya disingkat sebagai ASN), dengan meliputi: **B**erorientasi Pelayanan, **A**kuntabel, **K**ompeten, **H**armonis, **L**oyal, **A**daptif dan **K**olaboratif. Penyusunan karakter BERAKHLAK ini sebagai tuntutan tata kelola ASN dalam rangka menyikapi perubahan lingkungan strategis yang serba cepat dan dinamis ([Badan Kepegawaian Negara, 2022a, p. 6](#)).

Apabila merujuk pada hasil statistik Badan Kepegawaian Negara (selanjutnya disingkat sebagai BKN), menunjukkan bahwa 67,9% ASN merupakan lulusan sarjana, dengan 64% menjabat sebagai Pengawas, dan usia ASN sebanyak 31% berusia 31-40 tahun dan sebanyak 37% berusia 51-60 tahun ([Badan Kepegawaian Negara, 2022b, p. 7](#)). Berdasarkan data tersebut ASN memiliki potensi memberikan kinerja optimal karena memiliki latar belakang pendidikan

tinggi dan berusia matang, dari segi pengalaman dan pelatihan kerja. Di dalam paparan data statistik ASN juga ditunjukkan bahwa sebanyak 59% ASN memiliki golongan III dan berada di daerah sebanyak 72% (Badan Kepegawaian Negara, 2022b, p. 7). Data ini menunjukkan adanya kecenderungan motivasi peningkatan kerja rendah dan beragamnya kondisi akses terhadap fasilitas yang menjadi penentu optimalisasi kerja ASN.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas ASN pada kuantitas dan kualitas dinyatakan baik, tetapi kurang pada optimalisasi waktu kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pegawai/ pelayanan, dan kurangnya keinginan untuk belajar (Azis, 2019, p. 349). Gagasan penggunaan aplikasi dalam rangka upaya pengendalian mutu ASN menunjukkan potensi uji kualitas secara kuantitatif, sayangnya belum memiliki penentuan hasil evaluasi berupa insentif dan sanksi bagi penerima capaian kerja dan bagi yang gagal mencapai target pegawai (Pratiwi & Seran, 2018, p. 175). Di sisi analisis kepuasan masyarakat, pelayanan ASN pada beberapa penelitian dinilai baik (Suandi, 2019). Hal ini didukung dengan hasil survey kepuasan masyarakat oleh BKN menunjukkan bahwa angka pelayanan memiliki nilai 3 dan 4 dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mencapai 87% dengan kategori Baik (Badan Kepegawaian Negara, 2022c, pp. 3-4). Penelitian lain menunjukkan beberapa pelayanan dinilai kurang baik, misalkan pada indikator waktu pelayanan (Saputra, 2016) dan kecepatan pelayanan (Nugraheni, 2015).

Kemampuan komunikasi pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi diri maupun tim pada saat mengembangkan program kerja yang dilakukan melalui pembekalan komunikasi efektif pada proses dan sistem kerja (Waes dkk., 1994). Efektivitas komunikasi harus dibekali sejak awal masa kerja untuk menghindari hambatan komunikasi pada lembaga (Okpara & Wynn, 2008). Pembekalan kemampuan komunikasi pada atasan perlu dilakukan secara berkala karena dituntut memimpin bawahan untuk mencapai tujuan, yang menentukan pencapaian lembaga (Ahmeti, 2014, p. 35).

Kajian terhadap Karakter ASN BerAKHLAK pernah dilakukan oleh M. Denny Elyasa pada karakter BerAKHLAK terhadap komitmen kinerja ASN (Elyasa, 2022) secara deskriptif. Penelitian tersebut berupaya mengkaji berdasarkan peraturan perundangan berlaku, dan menyimpulkan bahwa karakter BerAKHLAK memiliki potensi meningkatkan kinerja ASN, apabila pada pelaksanaannya mampu menyeimbangkan dengan jenjang karir yang jelas, program pendidikan dan pengembangan diri yang sistematis, serta sistem *reward* dan *punishment* yang adil dan konsisten (Elyasa, 2022, p. 24). Kajian karakter BerAKHLAK secara deskriptif juga dilakukan oleh Mastina Maksin, dkk yang berupaya menganalisa dari segi teori Sumber Daya Manusia, meliputi Kualitas Kinerja, Loyalitas Kinerja, dan Indikator Kinerja (Maksin dkk., 2022). Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakter BerAKHLAK memiliki potensi sebagai alat evaluasi dalam pelaksanaan pelayanan publik terhadap masyarakat, terutama pada sektor pelayanan publik (Maksin dkk., 2022, p. 33). Kajian implementasi karakter BerAKHLAK dilakukan oleh Abdul Ghoni, Muhammad Fachri, Failasophia Karima, Atpriatna Utama, dan Aksanul Inam, dengan menunjukkan dukungan positif terhadap budaya kinerja baru dengan adanya karakter BerAKHLAK (Ghoni, 2022; Fachri, 2022; Karima, 2022; Utama, 2022). Adapun kritik terhadap implementasi karakter ini berupa adanya tingkat tekanan pekerjaan lebih tinggi disebabkan oleh tidak adanya pemerataan infrastruktur dan kurangnya adaptasi terhadap teknologi (Ghoni, 2022, pp. 14-15).

Rumusan Masalah

Penelitian kali ini berupaya mengkaji karakter BerAKHLAK secara deskriptif berdasarkan teori Sosiologi dan Komunikasi, terutama teori Sosiologi Kerja dan teori Komunikasi Manajemen

Sumber Daya Manusia. Kajian ini akan melengkapi kajian deskriptif terdahulu, dengan adanya pembahasan terhadap kajian kinerja dari sisi hubungan kemanusiaan (sosiologi) dan bagaimana upaya analisa kinerja berdasarkan tuntutan prinsip budaya kerja pada ASN. Hal ini akan memberikan gambaran terhadap karakter BerAKHLAK dari sisi karakter sosial pegawai sehingga karakter dapat diimplementasikan secara optimal. Adapun kajian deskriptif dari segi Sumber Daya Manusia dapat menjadi evaluasi bagi penyusunan kebijakan budaya kerja oleh Badan Kepegawaian Negara sehingga mampu mencapai kesejahteraan ASN yang berkeadilan bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Landasan Teori

Sosiologi Kerja

Kajian kualitas kerja dapat dianalisa dari keilmuan Sosiologi dan Komunikasi, terutama dari teori Sosiologi Pegawai dan teori Komunikasi Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Ilmu Sosiologi mengkaji pegawai sebagai karakter permanen kelompok sosial dengan keanggotaan tetap seseorang pada sebuah lembaga, termasuk asosiasi pegawai, dan faktor lain, seperti kelompok sosial dan keahlian. Secara umum kajian Sosiologi Pegawai membahas parameter lembaga dan faktor-faktor tata kelola, terutama kelompok kerja dan profesi (Abbott, 2005). Pegawai dengan kemampuan seperti integrasi, koordinasi, motivasi, dan inisiatif yang baik serta kualitas kerja tinggi didapatkan dari kultur perusahaan yang kuat dan strategi yang tepat (Charvatova & Veer, 2006, p. 14). Kajian kepegawaian diatur dalam berbagai kebijakan dan praktik-praktik pada bidang manajemen sumberdaya manusia. Dalam mengelola potensi pegawainya, suatu lembaga akan dibantu oleh para profesional di bidang sumberdaya manusia. Para profesional ini akan memilih pegawai yang terbaik bagi lembaga melalui proses-proses seperti rekrutmen, pencarian bakat, pelatihan, seleksi, dan pengembangan sumberdaya pegawai dalam berhubungan baik dengan lembaga (Haak-Saheem & Festing, 2020). Pekerjaan memiliki makna individu dan sosial yang berbeda. Secara individu, pekerjaan berkaitan dengan posisi kelas sosial, pendapatan, gengsi, kesehatan, kepuasan hidup, harapan hidup, dan sebagainya. Sementara itu, pekerjaan berdimensi sosial bila berkaitan dengan ekonomi, pendidikan, ilmu pengobatan, keluarga, dan lain-lain. Keterkaitan antara aspek individu dan sosial dalam pekerjaan antara lain: individu dianggap telah memberikan kontribusi pada masyarakat bila telah bekerja; individu apabila telah menerima upah berarti pekerjaannya dihargai oleh orang lain dan dia telah menjadi bagian dari tatanan sosial di lingkungannya; bekerja yang merupakan satu mekanisme sosial utama, seorang individu telah ditempatkan pada struktur sosial yang lebih besar yang memberikan dia identitas khusus; Seorang individu dengan individu lain saling terhubung melalui pekerjaan (Hughes & Kroehler, 2011, pp. 121-122).

Sosiologi kerja termasuk suatu cabang sosiologi terapan yang berkaitan dengan pegawai. Watson menyebutkan bahwa sosiologi kerja merupakan upaya menjelaskan perilaku sosial para pekerja, bagaimana para pekerja membentuk sebuah kelompok-kelompok, pengambilan keputusan dan seterusnya yang memengaruhi pola kerja seseorang dan sekelompok orang (Watson, 2003, pp. 1-3). Cabang ilmu ini terhubung dengan persoalan-persoalan tentang sistem sosial, relasi rasial, dan tataran lembaga dimana pegawai tersebut bekerja (Patel, 2022, p. 4). Sosiologi kerja membahas bagaimana para pegawai diperlakukan, termasuk situasi lingkungan kerjanya. Pengaturan dan sistem kerja diperlukan dalam suatu lembaga dengan beragam jenis tugas dan pekerjaan. Teknologi baru akan berpengaruh terhadap hubungan antar pegawai sehingga membutuhkan pegawai dengan spesialisasi khusus. Sementara itu, sosiologi kerja menjadi penting diantara ilmu sosiologi yang lain karena bisa masuk kedalam

isu-isu pekerja di berbagai negara dengan berbagai tingkat ekonomi (Kamoche, 2019). Sosiologi kerja juga terkait dengan teori pekerjaan yang meliputi pembagian pekerja, pengangguran, penentuan teknologi, ketiadaan waktu istirahat, serta hubungan antara pegawai dan atasan. Sosiologi kerja juga menjelaskan interaksi antara pegawai dan atasan dalam suatu lembaga (Patel, 2022, p. 5). Manajemen sumberdaya manusia di suatu lembaga dalam perspektif sosiologi dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal. Pada masyarakat industri, pekerjaan diatur dalam sistem manajemen sumberdaya manusia lembaga yang disebut dengan standarisasi kerja berupa keseragaman lingkungan kerja yang dilegalkan (Patel, 2022, p. 7).

Kajian karakter BerAKHLAK dijelaskan melalui teori Sosiologi Kerja oleh Watson (Watson, 2001; Watson, 2003) untuk mengkaji secara rinci setiap karakter berdasarkan buku pedoman oleh Badan Kepegawaian Negara (Badan Kepegawaian Negara, 2022).

Komunikasi Personalia

Evaluasi terhadap karakter BerAKHLAK dikaji secara teoritis dari segi kualitas komunikasi di dalam sistem profesionalitas kerja oleh Bovee dan Thill (Bové & Thill, 2021) dan dikaitkan dengan komunikasi Personalia (Sumber Daya Manusia) di pemerintahan oleh Moloney (Moloney, 2005).

Kajian ilmu komunikasi pada manajemen personalia dapat dijelaskan melalui teori Komunikasi Kelembagaan, Komunikasi Bisnis, Kehumasan dan Komunikasi Organisasi. Kajian teori komunikasi manajemen sumber daya manusia (selanjutnya disingkat SDM) menjelaskan komunikasi efektif dalam membangun tim kerja. Produktivitas kerja dapat dicapai melalui komunikasi positif misalkan dalam bentuk memberikan motivasi kepada pegawai. Dalam hal ini komunikasi perlu terjalin dari segala arah, baik atas ke bawah, dan sebaliknya; kemudian ke samping kanan kiri, sehingga seluruh pegawai berbagai tingkat dapat memperoleh informasi dan berada di dalam jaringan komunikasi (Gomathy, 2018, p. 392). Komunikasi dalam manajemen SDM diperlukan dalam berbagai aktivitas, yaitu membangun kerjasama dalam perencanaan, membangun ruang umpan-balik, menciptakan rasa memiliki pada pegawai, dan membangun pemikiran bahwa gagasan dan keputusan setiap pegawai dapat diterima dan dihormati (Gomathy, 2018, p. 393). Pada dasarnya Kajian Manajemen SDM merupakan sistem, kegiatan dan kebijakan yang memengaruhi perilaku kebiasaan dan pencapaian pegawai di dalam sebuah lembaga atau instansi. Bovee dan Thill menyebutkan bahwa efisiensi kerja terletak pada bagaimana sistem komunikasi terjaga pada setiap pegawai, lembaga, dan pemahaman di antara keduanya, sehingga tercapai profesionalitas kerja (Bové & Thill, 2021, pp. 43-46).

Komunikasi Sektor Publik

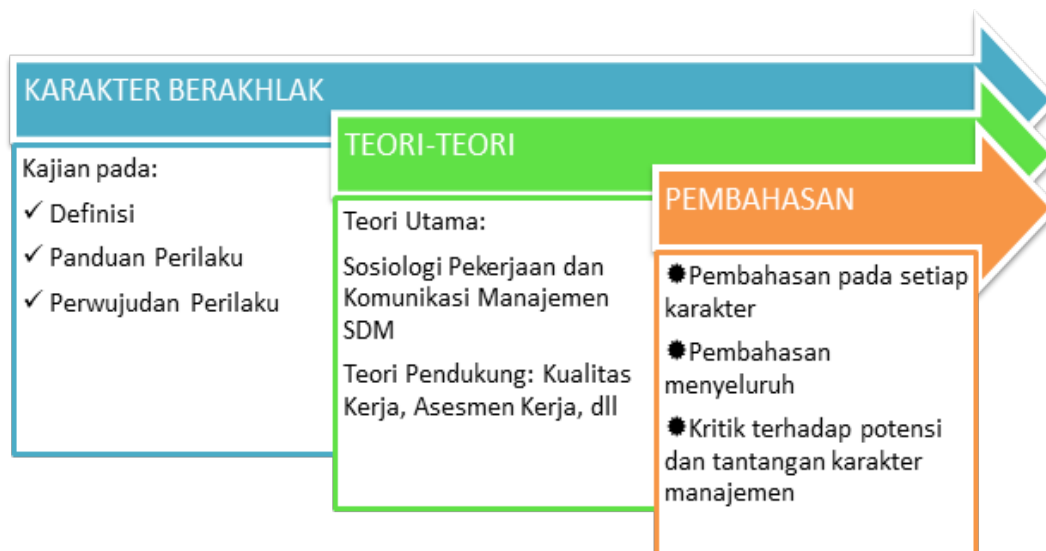
Komunikasi kelembagaan menjadi komponen penanaman jiwa kompetitif, baik dari segi simbolik dan ekspresi, yang dibekalkan kepada pegawai hingga tingkat tertinggi di dalam lembaga. Komunikasi Kelembagaan disebut sebagai pola manajemen ideal karena berorientasi pada sudut pandang tata kelola dan produktivitas (Saina & Muya, 2015). Komunikasi menjadi inti bagi evaluasi efektivitas kinerja lembaga dan keberlangsungan program melalui pembangunan komunikasi di dalam tim kerja. Lembaga perlu menemukan halangan dan rintangan komunikasi sehingga kinerja dapat dicapai dengan optimal melalui bangunan pola komunikasi dan informasi memadai di dalamnya (Saina & Muya, 2015, p. 2397). Pola komunikasi perlu disesuaikan dengan karakter lembaga sehingga pelayanan menjadi maksimal. Beberapa aspek perlu diperhatikan dalam penentuan pola komunikasi lembaga adalah: pertimbangan karakter masyarakat setempat, tata kelola mengatasi kekeliruan informasi, cara menghindari perubahan informasi, waktu dan periode penyampaian, penentuan informan utama/ ahli,

dan evaluasi (Welch & Jackson, 2007). Penelitian CIPD pada tahun 2007 menyebutkan bahwa kurang dari 20% lembaga menerapkan model tersebut dengan tepat. Hal ini mengakibatkan buruknya pola komunikasi di dalam lembaga, koordinasi antar divisi, dan ketika menghadapi batas otoritas penyelesaian persoalan di dalam program kerja (Gratton, 2003; Hird dkk., 2010).

Sumber komunikasi di dalam lembaga perlu memerhatikan bagaimana pesan disampaikan, bagaimana merespon umpan balik pesan tersebut dan bagaimana teknik penyampaian pesan informasi kepada pegawai. Kesalahpahaman yang sering terjadi di dalam lembaga pemerintahan adalah ketika penyampai pesan bertindak menyampaikan pesan dalam sudut pandangnya sendiri dan atau tanpa memahami karakter lembaga. Dalam hal ini perlu adanya pembekalan kemampuan relasi publik untuk memahami audiens secara umum, khususnya memahami pegawai dan masyarakat tempat lembaganya berada (Moloney, 2005). Pimpinan tertinggi pemerintahan yang merupakan hasil dari pemilihan umum merupakan sosok terkuat dalam pemerintahan, secara politis maupun tata kelola komunikasi. Oleh karenanya komunikasi pimpinan daerah atau pusat memiliki dua pesan, yaitu pesan institusi sekaligus pesan politik (Moloney, 2005, p. 64). Tata kelola komunikasi di dalam lembaga harus disusun secara jelas, khas dan mudah dipahami demi menuju efisiensi kerja sekaligus profesionalitas (Judge, 2011). Sistem komunikasi di dalam lembaga harus bersifat kredibel dan memiliki landasan logis sekaligus emosi sehingga pegawai dengan dapat mengakomodir dengan baik (Saina & Muya, 2015, p. 2398).

Metodologi Penelitian

Kerangka Berpikir Penelitian



Gambar 1: Kerangka Berpikir Penelitian

Analisa mengikuti alur kerangka berpikir sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian meliputi kajian pada definisi, panduan perilaku, dan perwujudan perilaku pada Buku Saku Karakter BERAKHLAK (Badan Kepegawaian Negara, 2022a, pp. 7-13). Kajian pertama akan dilakukan pada setiap karakter menggunakan teori utama dan pendukung kemudian dilengkapi dengan penelitian terdahulu dan literatur pendukung lain. Setelah itu upaya kritik dilakukan dengan pembahasan menyeluruh terutama dari segi definisi dikaitkan dengan panduan dan perwujudan perilaku pada Buku Saku Karakter BERAKHLAK (Badan Kepegawaian Negara, 2022a, pp. 7-13). Kajian evaluasi menyeluruh terhadap karakter BerAKHLAK terutama dianalisa berdasarkan teori-teori Komunikasi Personalia (Bové & Thill,

2021) dalam lingkup sektor publik (Moloney, 2005), didukung oleh kajian serupa dalam bentuk buku, penelitian lain atau rekomendasi lembaga internasional terhadap upaya peningkatan kualitas kinerja ASN. Pada akhir penelitian upaya kritik diberikan sebagai hasil dari kajian teori tersebut. Hal ini dilakukan untuk memberikan rekomendasi ilmiah terdapat implementasi efektif karakter BERAKHLAK pada instansi tingkat nasional hingga daerah di Indonesia.

Batasan dan Asumsi Penelitian

Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan metode kajian pustaka ini mengikuti penyajian pembahasan oleh Paul Oliver, meliputi cakupan topik penelitian, memberikan pernyataan asumsi penelitian, menyajikan pembahasan tanpa bias penelitian, dan memberikan batasan penelitian (Oliver, 2012, pp. 4-21).

Pada penelitian ini topik penelitian adalah kajian setiap karakter BERAKHLAK terutama dari sisi teori Sosiologi Kerja dan Komunikasi Personalia pada Sektor Publik. Dalam hal ini peneliti berasumsi bahwa penyusunan karakter BERAKHLAK dilakukan berdasarkan kajian ilmiah, salah satunya keilmuan Sosiologi dan Personalia, termasuk di dalamnya Sosiologi Kerja dan Komunikasi Personalia pada sektor publik.

Setelah melakukan pembahasan setiap karakter, peneliti kemudian membahas kinerja berdasarkan karakter BERAKHLAK. Pada kajian ini peneliti berupaya menghindari bias kajian bahasan pada penelitian dengan cara menyajikan teori, baik dari buku maupun jurnal ilmiah, penelitian-penelitian, laporan statistik, dan rekomendasi lembaga internasional sebagai pendukung terhadap pembahasan evaluasi karakter BERAKHLAK. Penelitian dibatasi pada buku saku saja, sehingga kajian terhadap peraturan perundangan sebagai sumber utama tata kelola personalia ASN, kinerja dan kesejahteraan ASN dari tingkat nasional hingga daerah tidak akan dibahas di dalam penelitian ini.

Pembahasan

Kajian setiap karakter BERAKHLAK

Karakter Berorientasi Pelayanan

Pada lembaga pelayanan, pegawai menjadi sumber daya penting bagi keberhasilan program, penunjang peran dan kontribusi dalam memberikan kepuasan pelayanan. Pada lembaga ini perlu menanamkan konsep komunikasi internal dan manajemen personalia pada standar pelayanannya (Nishii dkk., 2008). Pekerjaan yang menuntut emosi berupa pelayanan rutin tergolong paling rendah tingkatannya. Ketrampilan manajemen emosi seperti ini biasanya diperlukan oleh seorang dokter, bidan, konselor dan pekerja sosial (Hochschild, 1985; Watson, 2003). Emosi tidak terkendali akan menimbulkan gangguan dalam bekerja seperti kurang serius, kurang pengertian, kurang terkendali, dan kurang berempati kepada pasien atau klien mereka. Saat emosi yang tidak tepat keluar dari diri pegawai, maka dapat berakhir dengan pemutusan hubungan kerja atau pemindahan (Fineman, 1993). Teori Klasik menyebutkan bahwa pelayanan tergolong pekerjaan kelas tiga, tetapi bidang pelayanan berkembang ketika masyarakat berkembang menjadi status ekonomi lebih tinggi (Watson, 2003, p. 131). Tata kelola pelayanan seharusnya lebih fleksibel atau terdesentralisasi dan seharusnya lebih fleksibel dalam birokrasi (Watson, 2003, pp. 176, 180, 183).

Karakter Akuntabel

Pembekalan kemampuan akuntabilitas kerja perlu mengkaji aspek komunikasi dalam tata kelola operasional; meliputi cara berkomunikasi efisien dan cepat antar kepala bagian dan pegawai, di dalam divisi, antar divisi, antar instansi, dan dari dan ke luar instansi. Pembekalan

komunikasi akan menentukan detail perencanaan strategis, hambatan dan solusinya, memastikan kualitas, hingga menentukan tingkat keamanan untuk mencapai program kerja (Robbins dkk., 2017, p. 171; Bovée & Thill, 2021, p. 45). Karakter akuntabilitas melekat pada tingkat pengawas, yang memiliki bertanggung jawab terhadap pekerjaan, tetapi bukan pengambilan keputusan (Wray, 1949). Teori lama menyebutkan bahwa pengawas dianggap sebagai bawahan yang cenderung menolak birokrasi (Watson, 2003, pp. 90-91; Merton, 1957).

Karakter Kompeten

Karakter kompeten mementingkan label profesional, gengsi dan keuntungan ekonomi dalam menjalankan pekerjaan, seperti profesi-profesi lama pada umumnya (Watson, 2003, p. 171). Pekerjaan seperti ini mensyaratkan kompetensi dan kualitas hasil kerja yang tinggi sesuai kebutuhan pengguna dan masyarakat, bahkan mengenakan lisensi bagi para pegawainya (Abbott, 2005). Kompetensi tidak selalu ditunjukkan melalui lisensi, karena beberapa keahlian justru menyalahgunakan legalitas profesinya (Schieman dkk., 2009). Pembekalan komunikasi penting dalam mengembangkan kompetensi pegawai. Lembaga perlu memberikan materi mengenai tata kelola komunikasi terhadap hal-hal baru, resiko-resiko, penyelesaian masalah, baik secara internal maupun eksternal (Robbins dkk., 2017, p. 171; Bovée & Thill, 2021, p. 45).

Karakter Harmonis

Prinsip kebersamaan menjadi suatu kebutuhan untuk merawat keharmonisan dan persatuan dalam suatu lembaga. Profesi yang sesuai dengan prinsip tersebut termasuk desainer dan manajer perusahaan, meski ada beragam kesan tentang bagaimana prinsip tersebut bisa sesuai untuk segala situasi (Fayol, 1949). Prinsip tersebut kadang tidak dianggap bijak karena menimbulkan jarak antar pegawai dan atasan. Prinsip ini dianggap penting sehingga memberi pengaruh yang besar terhadap tata kelola lembaga di abad ini (Watson, 2003, pp. 87-88). Tata kelola komunikasi perlu dibangun dalam rangka mengembangkan hubungan kerja di dalam lembaga. Hubungan personal, sosial, dan profesi di dalam lembaga bergantung pada bagaimana standar tata kelola komunikasi disusun di dalamnya. Komunikasi efektif terjadi apabila tata kelola memungkinkan jalur komunikasi pada keseluruhan stakeholder yang nantinya memengaruhi jalur pengambilan keputusan. Pembekalan komunikasi personal dapat membangun jaringan hubungan antar manusia secara emosional sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat (Robbins dkk., 2017, p. 171; Bovée & Thill, 2021, p. 45).

Karakter Loyal

Perilaku pegawai lebih berupa sentimen daripada landasan logis. Hal ini disebabkan perilaku rasional pegawai sebenarnya berangkat dari ketakutan yang irasional, kecemasan, dan kebutuhan naluriah untuk bersikap loyal dalam kelompoknya, seperti di militer (Watson, 2003, pp. 30, 48). Konflik kepentingan dan persoalan finansial seharusnya dapat terselesaikan menggunakan ilmu manajemen, dengan demikian loyalitas pun akan terbangun. Berdasarkan hasil penelitian Wajcman dan Martin, pimpinan muda cenderung memilih pekerjaan yang menguntungkan karir daripada harus loyal pada satu lembaga. Sementara itu menurut Thomas dan Linstead, manajer level menengah harus berusaha keras untuk tidak kehilangan karir yang selama ini mereka bangun di satu lembaga. Pada tingkat ini, atasan menggunakan profesionalisme, keahlian, perbedaan gender, kinerja, komitmen, dan etika publik sebagai sumberdaya untuk bisa melegitimasi dan mengamankan posisi mereka. Kedua level pekerja tersebut sama-sama merasa memiliki tekanan untuk mempertahankan atau keluar dari jabatan (Wacjman & Martin, 2001; Thomas & Linstead, 2002; Watson, 2003, p. 130).

Karakter Adaptif

Karakter adaptif merupakan karakter ketika pegawai mampu memanfaatkan desain kerja dan kebijakan yang ada untuk menghasilkan inovasi secara cepat dan efektif (Watson, 2003, p. 245). Pegawai dan atasan harus dibekali beradaptasi dengan cepat. Dinamika teknologi tinggi dan inovasi menuntut adaptasi cepat. Kemampuan adaptasi juga mampu memberikan efisiensi pada anggaran. Kemampuan melakukan uji ekspektasi dapat mengukur seberapa penting kebutuhan adaptasi pegawai (Watson, 2001). Salah satu bentuk adaptasi adalah bila seorang staf boleh memilih divisi yang dia sukai, maka lembaga berupaya sedang berupaya meningkatkan kapasitas lembaga melalui restrukturisasi (Watson, 2003, p. 100).

Karakter Kolaboratif

Karakter kolaboratif mengkaji pluralisme baik dari aspek ideologis maupun analitis. Kelebihan adanya pluralisme yaitu mampu mengakomodir berbagai konflik kepentingan dalam lembaga atau instansi, bahkan tercapai keseimbangan berupa kompromi yang pada akhirnya menumbuhkan kolaborasi yang menguntungkan semua pihak. Seorang pegawai perlu lebih mementingkan hak istimewa para atasan daripada hak individunya. Kondisi ini dibutuhkan mengingat para atasan yang langsung berhadapan dengan berbagai rintangan, jadi bukan tanpa alasan dan bermaksud diskriminatif. Para pegawai dituntut mampu menempatkan diri untuk memiliki loyalitas tinggi kepada atasan. Asosiasi pegawai menjadi penting dalam mengelola konflik kepentingan yang berlangsung antara atasan dan bawahan. Pemerintah seharusnya memiliki kebijakan yang berpihak pada kepentingan publik saat salah satu kelompok merasa lebih berkuasa dari yang lainnya (Watson, 2003, p. 213).

Kajian Kinerja pada Karakter BerAKHLAK

Karakter Berorientasi Pelayanan

Karakter ini memiliki panduan, yaitu 1) memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, 2) Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, dan 3) Melakukan perbaikan tiada henti. Apabila diamati dari poin-poin perwujudan perilaku, maka karakter ini dekat kepada Standar Operasional Prosedur (SOP) tugas posisi *Customer Service* (United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2012, p. 3; Tall Ships Organization, 2020, pp. 2-6; Citilink, 2022, pp. 4-6). Kemampuan pelayanan merupakan keahlian spesifik yang harus dilatih secara profesional. Akan tetapi tuntutan kinerja perlu diselaraskan dengan kesejahteraan pada posisi tersebut. Evaluasi kinerja selalu mengaitkan antara kualitas pegawai sebagai pekerja dan sebagai personal, sehingga elemen asesmen keseimbangan jam kerja dan personal pun menjadi pertimbangan penilaian. Secara keseluruhan di dalam karakter BerAKHLAK telah menerapkan elemen pengembangan dan evaluasi SDM, terutama dari elemen kesejahteraan dari gaji dan pelatihan. Tetapi di dalam karakter tersebut belum memiliki kepastian kesehatan mental, baik dari elemen kesehatan maupun keseimbangan gaya hidup (Warhurst dkk., 2017, p. 21). Apalagi di dalam pekerjaan pelayanan melibatkan aktivitas emosional yang tinggi.

Kemampuan pelayanan pada setiap sektor publik diperlukan salah satunya dalam hal tata kelola informasi. Adapun evaluasi tata kelola komunikasi di dalam lembaga bisa ditentukan secara kualitatif dengan mengamati tingkat kekeliruan informasi, kesalahpahaman, pembetulan, ambiguitas, baik dalam bentuk komunikasi verbal maupun non verbal (Saina & Muya, 2015, p. 2398). Evaluasi terhadap pesan informasi juga dapat dilakukan dengan mengamati pengemasan informasi, penyampaian fakta, penentuan efisiensi komunikasi dari pengetahuan terhadap karakter audiens, daya respon terhadap keluhan, dan kemampuan dalam menyampaikan argumentasi dan rekomendasi dari sebuah informasi (Bové & Thill,

2021, p. 46). Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan merupakan hal penting bagi setiap pegawai, terutama ketika terdapat target pencapaian secara berkala. Komunikasi efektif memiliki peran di dalam proses tersebut dengan memastikan alur pesan berjalan lancar pada lembaga tersebut. Evaluasi bisa dilakukan melalui survey, diskusi, kotak saran, pertemuan, rapat kerja, atau melalui evaluasi komite (O'riordan, 2017).

Karakter Akuntabel

Karakter akuntabilitas dijelaskan dengan prinsip anti koruptif dalam rangka menuju *good governance*. Karakter yang ingin dibangun adalah perilaku disiplin, bertanggung jawab dan keterbukaan terhadap penggunaan fasilitas negara. Karakter ini memiliki tantangan terbesar dari karakter lain mengingat Indonesia masuk ke dalam 1/3 negara paling koruptif di dunia (Transparency International Indonesia, 2023). Adanya lembaga penanganan korupsi, termasuk organisasi nirlaba penganggulangan korupsi, baik nasional maupun internasional, tidak memberikan efek jera pada pelaku korupsi, sehingga diperlukan sinergi lebih baik untuk memperbanyak pembangunan karakter antikorupsi seiring dengan upaya penanganannya (United Nation Office on Drugs and Crime, 2013). Dukungan pembangunan karakter akuntabilitas ini salah satunya melalui program USAID Integritas dengan menganggarkan U\$9,9 juta (Rp. 148,5 M) untuk pembangunan integritas di sektor publik dan swasta (USAID, 2022). Program pencegahan korupsi harus melibatkan masyarakat sebagai korban tindak korupsi sekaligus sebagai komponen negara, melalui perumusan perubahan sosial melalui program Budaya Hukum (Prabowo & Suhernita, 2018; Putra & Linda, 2022, p. 14).

Karakter Kompeten dan Adaptif

Secara singkat karakter-karakter ini merupakan tuntutan spesifikasi pada keahlian tertentu dan kecakapan terhadap pengetahuan mengenai pekerjaan yang ditugaskan. Tuntutan profesionalitas pada evaluasi kerja pegawai perlu penyelarasan terhadap kepastian pegawai memperoleh fasilitas yang sesuai dengan tingkat pekerjaannya. Analisa kualitas kinerja ASN, perlu diperhatikan bahwa adanya faktor budaya kelembagaan dari tingkat daerah hingga pusat yang bisa sedikit berbeda atau berbeda sama sekali. Dalam hal ini pemerintah pusat dan daerah memiliki kesamaan kebijakan dalam membentuk nilai, tindakan dan strategi sehingga fasilitas pegawai dapat diterima keseluruhan. Demikian halnya dalam menentukan standar akuntabilitas dan kompetensi pegawai. Pemerintah pusat perlu memertimbangkan faktor infrastruktur daerah yang memiliki kontribusi besar dalam pencapaian lembaga di daerah secara umum, atau pencapaian individu pegawai, secara khusus. Kepastian fasilitas kesejahteraan pegawai maupun pemahaman terhadap karakter infrastruktur daerah dapat mendorong pencapaian optimal kinerja pegawai hingga tingkat daerah terkecil (EUROFOUND, 2013, p. 7).

Teori klasik menyebutkan bahwa kinerja diraih melalui perbaikan fleksibilitas lembaga dan kualitas kinerja berbasis kompetitif, sementara pendekatan baru menyebutkan bahwa peningkatan kemandirian lembaga dicapai melalui penambahan ketrampilan pegawai, pengambilan keputusan, kemampuan beradaptasi, dan penggunaan teknologi baru (Watson, 2003, p. 124). Pembekalan-pembekalan pegawai dari tingkat terendah hingga tertinggi perlu dianalisa tingkat keberhasilannya. Evaluasi tersebut terdiri dari faktor data kemampuan dan keterbatasan pegawai, penentuan dan evaluasi standar operasional, pengetahuan dan keahlian, pengukuran pencapaian (angka kredit), daya respon lembaga terhadap umpan balik karyawan, pengembangan lingkungan kerja, dan motivasi (Elnaga & Imran, 2013).

Karakter Loyalitas

Karakter ini memiliki pedoman kepatuhan terhadap ideologi negara dan upaya menjaga kredibilitas lembaga. Di dalam teori Komunikasi Personalia, sikap ini merupakan pembangunan itikad pekerja terhadap *brand image/* citra perusahaan. Citra lembaga merupakan prinsip nilai dan persepsi lembaga yang diwujudkan dalam tata kelola kelembagaan (Melewar & McCann, 2005, p. 160). Pada hakikatnya karakter loyal pada lembaga dibangun dengan menanamkan rasa memiliki terhadap lembaga tersebut. Hal ini berkaitan dengan efisiensi komunikasi yang menentukan kepuasan kerja setelah kemampuan penyelesaian program dan keahlian. Kemampuan-kemampuan ini harus segera dibekalkan sejak awal pengangkatan pegawai (Charvatova & Veer, 2006, p. 15). Pembekalan ini akan memberikan motivasi dalam memenuhi target-target program kerja lembaga (Belbin & Belbin, 1976). Aktivitas komunikasi pada manajemen yang jelas dapat memastikan pegawai mengetahui bahwa setiap dari mereka adalah bagian dari perencanaan, implementasi, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian pegawai akan merasa memiliki kelembagaan yang akan memberikan motivasi dan kerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Cara berkomunikasi atasan memiliki peran lebih penting dibandingkan dengan pesan dari sebuah komunikasi. Ahli bahkan menyebutkan bahwa cara dan kualitas berkomunikasi menjadi 'jantung' bagi sebuah lembaga (Kushal & Ahuja, 2010; Bisen, 2009). Oleh karena itu lembaga perlu memandang bahwa berkomunikasi efektif sebagai bagian utama dari anggaran dasar dan anggaran tumah tangga, melalui pelatihan dari pegawai tingkat terbawah hingga atasan tertinggi (Ahmeti, 2014).

Karakter Harmonis dan Kolaboratif

Kinerja merupakan hasil minimnya aturan dalam lembaga yang mampu mendorong adanya kerjasama yang baik dalam satu tim pegawai. Disisi lain, individualisme yang berkembang dalam diri pegawai mampu memunculkan kinerja yang baik (Barnard, 1938; Ray, 1986; Watson, 2003, p. 32). Pembekalan kemampuan komunikasi dari awal penugasan pegawai akan berdampak pada kemampuan pegawai tersebut pada saat menjadi atasan. Pembekalan komunikasi harus meliputi kemampuan berpikir nalar (menghubungkan faktor manusia dan kebutuhan), kemampuan konstruktif (menyeimbangkan antara tugas, tanggung jawab dan menjadi standar pencapaian), motivator (mendorong bawahan dalam kolaborasi kerja), cerdas (terutama dalam pemahaman tata kelola lembaga yang dipimpin), dan mengembangkan sikap positif (memberikan kepercayaan diri kepada bawahan terutama terlibat dalam penyelesaian masalah penting) (Charvatova & Veer, 2006, pp. 15-16). Penelitian menunjukkan bahwa atasan ada kalanya perlu kreatif terutama pada saat terjadi rintangan birokratif sehingga pegawai lebih mudah dalam mencapai tujuan program kerja (Gouldner, 1964; Watson, 2003).

Bagian penting dari manajemen SDM adalah analisa kinerja, program kerja, perencanaan, penyeleksian, pembukaan lowongan kerja, pengembangan dan pelatihan, pengelolaan pencapaian, dan komunikasi internal antar pegawai dalam lembaga (Soltis dkk., 2018). Fungsi manajemen personalia berada pada keputusan mengenai alat ,motivasi, pengembangan dan asesmen dalam rangka meningkatkan efisiensi kinerja di dalam tim (Kasper & Mayerhofer, 2005). Perubahan pada kinerja dimungkinkan dalam kondisi adanya semua hal terkait pengawasan antar lembaga, tingkatan hirarki, dan komunikasi disampaikan secara lisan dan tertulis (Watson, 2003).

Dalam rangka menjaga profesionalitas, segi kualitas kinerja pegawai dapat ditentukan dari tujuh dimensi, yaitu keamanan dan etik kerja, pendapatan, keseimbangan jam kerja dan kehidupan personal, perlindungan keamanan dan jaminan sosial, adanya dialog sosial di dalam lembaga, pengembangan kemampuan dan pelatihan, relasi kerja dan motivasi (Körner, 2013,

pp. 2-3). Dimensi kualitas pegawai dari berbagai sumber dikembangkan menjadi 9 konsep yang termuat dalam hirarki kualitas pegawai, meliputi: pencapaian kinerja, kepuasan kinerja, kesejahteraan pegawai, kualitas kerja, kualitas pegawai, penilaian kepatutan, kepastian, ketepatan dan keadilan dalam pembagian kerja (Warhurst dkk., 2017, p. 17). Apabila mengkaji dari faktor kemungkinan dan pilihan, maka faktor kualitas pekerjaan lebih kepada kebutuhan dan peraturan, sedangkan tingkat kepuasan dan kinerja lebih kepada karakter dan kebijakan lembaga (Warhurst dkk., 2017, p. 27).

Karakter BerAKHLAK memiliki potensi dalam meningkatkan pelayanan publik, menjaga kredibilitas dan meningkatkan profesionalitas kinerja. Tantangan yang harus dihadapi oleh ASN berupa dinamika pengetahuan dan teknologi pesat, adanya sosial media, dan bertambahnya tekanan pekerjaan. Rekomendasi serupa disampaikan oleh M. Denny Elyasa dengan merujuk pada perlunya kejelasan jenjang karir, kesetaraan kesempatan pada program pendidikan dan pengembangan diri yang sistematis, serta sistem reward dan punishment yang adil dan konsisten (Elyasa, 2022, p. 24).

Pada akhirnya penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi terhadap pelaksanaan karakter BerAKHLAK pada ASN. Secara teoritis diharapkan penelitian ini mampu memberikan kontribusi secara terhadap teori Sosiologi Kerja dan Komunikasi Personalia khususnya pada ASN di Indonesia. Adapun keterbatasan penelitian ini dapat dilengkapi dengan melakukan penelitian selanjutnya dengan menggabungkan analisa teoritis dan perangkat hukum sebagai implementasi tata kelola di sektor publik.

Kesimpulan

Karakter BerAKHLAK memiliki potensi meningkatkan kualitas tata kelola ASN karena memenuhi dimensi kualitas kerja, baik secara kajian Sosiologi maupun Komunikasi. Penjabaran setiap karakter BerAKHLAK dijelaskan dengan kajian Sosiologi dan Komunikasi, terutama dalam teori Sosiologi Kerja dan Komunikasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Upaya kritik dilakukan terhadap dinamika pengukuran kualitas kinerja ASN dengan menunjukkan pentingnya kesinambungan antara aspek-aspek dimensi kualitas kerja pada dua karakter, yaitu Akuntabilitas dan Kompeten. Keduanya memerlukan indikator pencapaian yang berkaitan terutama sinergi pemerintah pusat ke pemerintah daerah, dan sebaliknya. Upaya kritik juga dilakukan karena ketidakadaan faktor keseimbangan antara pegawai sebagai pekerja dan personal serta ketidakadaan cerminan faktor penjaminan kesehatan fisik dan mental pada karakter BerAKHLAK.

Penelitian masih dilakukan dengan menggunakan kajian pustaka berdasarkan buku saku dari BKN, sehingga memerlukan kajian deskriptif dengan sekaligus melihat implementasi dari peraturan pemerintah pusat dan daerah-daerah di Indonesia terhadap implementasi karakter BerAKHLAK. Oleh karena itu perlu pengujian upaya kritik pada penelitian berikutnya, juga dalam upaya mengetahui efisiensi pekerjaan ASN dari pembekalan karakter dan bagaimana karakter perlu dikembangkan di masa depan.

Daftar Pustaka

- Abbott, A. (2005). Linked Ecologies: States and Universities as Environments for Professions. *Sociological Theory*, 23(3), 245–274. <https://doi.org/10.1111/j.0735-2751.2005.00253.x>
- Ahmeti, F. (2014, April). HRM: Developing Organizational Communication Culture In Transitional Economies. *European Scientific Journal*, 10(10), 301-312. <https://ssrn.com/abstract=2623556>

- Azis, A. (2019). Kinerja Aparatur Sipil Negara di Universitas Brawijaya (Studi Kasus pada Sub Bagian Tenaga Kependidikan). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(3), 344-350. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.03.11>
- Badan Kepegawaian Negara. (2022a). *Buku Saku Panduan Perilaku Core Values Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2022b). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Juni 2022*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Negara. (2022c). *Pengolahan Data Survey Kepuasan Masyarakat (SKM)*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Belbin, E., & Belbin, R. (1976). *Problems in Adult Retraining*. London: Heinemann.
- Bisen, V. (2009). *Business Communication*. New York: New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business Communication Today, 15th Edition, Global Edition*. Essex, United Kingdom: Pearson.
- Charvatova, D., & Veer, C. v. (2006). Communication and Human Resource Management and its Compliance with Culture. *International Journal of Human and Social Sciences*, 1(1), 14-18.
- Citilink. (2022). *Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Badan Usaha Angkutan Udara Niaga Berjadwal*. Tangerang: Citilink.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475>
- Elyasa, M. D. (2022). Core Values “BerAKHLAK” Tagline Baru Asn yang Berkomitmen Pada Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Andragogi, Volume 10*(Nomor 1), 17 - 26. <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/jurnal-andragogi-vol10no1tahun-2022>
- EUROFOUND. (2013). *Quality of Employment Conditions and Employment Relations in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Fachri, M. (2022). Analisis PANDA PELIKAN (Penerapan Nilai Dasar Berakhlak Jabatan Pengendali Hama Dan Penyakit Ikan). *Jurnal ANdragogi*, 10(1), 27 – 35. <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/jurnal-andragogi-vol10no1tahun-2022>
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in Organisations*. Sage: London.
- Ghoni, A. (2022). Core Values Dalam Kinerja Asn Dengan Adanya Work From Home (WFH) Selama Pandemi Covid-19 (Studi Pada ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung). *Jurnal Andragogi*, 10(1), 1 - 16. <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/jurnal-andragogi-vol10no1tahun-2022>
- Gomathy, S. (2018, April 2). Role Of Communicative Skills In Human Resource Management. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), 392-395. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT1807288.pdf>
- Gouldner, A. (1964). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. New York: Freepass.

- Gratton, L. (2003). The Humpty Dumpty effect: a view of a fragmented HR function. *People Management*, 9(9), 18.
- Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020, September). Human Resource Management in Dubai – A National Business System Perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1423366>.
- Hird, M., Sparrow, P., & Marsh, C. (2010). HR Structures: Are They Working? In M. H. P. R. Sparrow, *Leading HR* (pp. 23-45). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hochschild, A. (1985). *The Managed Heart: The Commercialisation of Human Feeling*. Berkeley, Calif: University of California Press.
- Hughes, M., & Kroehler, C. J. (2011). *Sociology: The Core, 10th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- J.Watson, T. (2003). *Sociology, Work and Industry (Fifth Edition)*. New York: Taylor & Francis E-Library.
- Judge, W. Q. (2011). *Building Organizational Capacity for Change: The Leader's New Mandate*. New York: Business Expert Press.
- Kamoche, K. N. (2019). *Sociological Paradigms and Human Resources: An African Context (E-Book Version)*. London: Routledge.
- Karima, F. (2022). "BerAKHLAK", Implementasi Paradigma Baru New Public Governance (NPG). *Jurnal Andragogi*, 10(1), 36-44.
- Kasper, H., & Mayerhofer, W. (2005). *Personal Management*. Prague: Linde S.R.O.
- Körner, T. (2013). Measuring Quality of Employment – The UNECE/ILO/Eurostat Framework and Its Implementation as Statistical Output. *Eighth European Workshop on Labour Force Survey Methodology* (pp. 1-11). Gdańsk, Poland: Central Statistical Office of Poland.
- Kushal, S., & Ahuja, S. (2010). *Business Communication*. India: V.K. Enterprises.
- Maksin, M., Tantri, R. A., Hidayat, S., & Ariyanto, A. E. (2022, April 1). Pelaksanaan Program "ASN Ber-AKHLAK" sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 8(1), 27-34. <https://doi.org/10.33084/restorica.v8i1.3117>
- Melewar, T. C., & McCann, C. D. (2005). Facets of The Global Corporate. In S. M. Oliver, *Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (pp. 156-164). New York: Taylor & Francis e-Library.
- Merton, R. (1957). *Bureaucratic Structure and Personality in Social Theory and Social*. New York: Free Press.
- Moloney, K. (2005). Corporate and government communication:relationships, opportunities and tensions. In S. M. Oliver, *The Handbook of Corporate Communication and Public Relations* (pp. 53-69). New York: Taylor & Francis e-Library.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of The "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>

- Nugraheni, Z. A. (2015). *Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat Di Kantor Kecamatan Mungkid Kabupaten Magelang (Skripsi)*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- O’riordan, J. (2017). *The Practice Of Human Resource Management*. Dublin: An Foras Riaracháin Institute Of Public Administration.
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2008). Human Resource Management Practices in A Transition Economy: Challenges and Prospects. *Management Research News*, 31(1), 57 - 76. <https://doi.org/10.1108/01409170810845958>
- Oliver, P. (2012). *Succeeding with Your Literature Review: A handbook for students*. New York: McGraw-Hill House: Open University Press.
- Patel, H. (2022, April 23). Sociology of Labour and Human Resource Management. *ScienceOpen Preprints*, 1-9. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4055881>
- Prabowo, H. Y., & Suhernita, S. (2018). Be Like Water: Developing a Fluid Corruption Prevention Strategy. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 997–1023. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2017-0031>
- Pratiwi, D., & Seran, S. T. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja ASN Melalui Aplikasi Penilaian Kinerja Aparatur (Sikerja) Di IPDN Kampus Kalimantan Barat. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 10(2), 165 – 176. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i2.529>
- Putra, N. R., & Linda, R. (2022). Korupsi di Indonesia: Tantangan Perubahan Sosial. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8(1), 13-24. <https://doi.org/10.32697/integritas.v8i1.898>
- Ray, C. (1986). Corporate Culture: The Last Frontier of Control? *Journal of Management Studies*, 23, 287–297. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00955.x>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management, 10th ed*. New York: Pearson.
- Saina, P., & Muya, J. (2015, July). Meeting the Challenges of Human Resource Management: A Communication Perspective. *International Journal of Science and Research*, 4(7), 2395-2399. <https://www.ijsr.net/archive/v4i7/09071502.pdf>
- Saputra, T. (2016, Oktober-Desember). Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kantor Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar). *Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah*, 4(2), 89-100.
- Schieman, S., Glavin, P., & Milkie, M. (2009). When Work Interferes With Life: Work-Nonwork Interference and the Influence of Work-Related Demands and Resources. *American Sociological Review*, 74(5), 966–988. <https://doi.org/10.1177/000312240907400606>
- Soltis, S. M., Brass, D. J., & Lepak, D. P. (2018, July 9). Social Resource Management: Integrating Social Network Theory and Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 12(2), 537-573. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/annals.2016.0094>
- Suandi. (2019, Maret). Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat Di Kantor Kecamatan Belitang Kabupaten Oku Timur. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan*, 1(2), 13-22. <https://doi.org/10.48093/jiask.v1i2.8>
- Tall Ships Organization. (2020). *Customer Complaints Policy & Procedure*. Portsmouth, England: Tall Ships Organization.

- Thomas, R., & Linstead, A. (2002). Losing The Plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9, 71-93. <https://doi.org/10.1177/135050840291004>
- Transparency International Indonesia. (2023, Januari 31). <https://ti.or.id/category/rilis/>. Retrieved from <https://ti.or.id/indeks-persepsi-korupsi-indonesia-2022-mengalami-penurunan-terburuk-sepanjang-sejarah-reformasi/>
- United Nation Office on Drugs and Crime. (2013, Maret 10). <https://www.unodc.org/indonesia/en/issues>. Retrieved from <https://www.unodc.org/>: <https://www.unodc.org/indonesia/en/issues/anti-corruption.html>
- United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2012). *Customer Services User Manual Vol.2: Utility Management Series for Small Towns*. Kenya: United Nations Human Settlements Programme.
- USAID. (2022, Januari 25). <https://www.usaid.gov/indonesia/press-releases>. Retrieved from <https://www.usaid.gov/>: <https://www.usaid.gov/indonesia/press-releases/jan-25-2022-united-states-help-indonesia-prevent-corruption-new-five>
- Utama, A. (2022). Kolaborasi Peserta Latsar Dalam Kegiatan Aktualisasi (Studi Kasus: Aktualisasi Peserta Latsar Di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Andragogi*, 10(1), 45-55.
- Wacjman, J., & Martin, B. (2001). My Company or My Career: Managerial Achievement. *British Journal of Sociology*, 52, 559–578. <https://doi.org/10.1080/00071310120084472>
- Waes, L., Woudstra, E., & Van den Hoven, P. (1994). *Functional Communication Quality*. Amsterdam: Rodopi.
- Warhurst, C., Wright, S., & Lyonette, C. (2017). *Understanding and Measuring Job Quality: Research Report Part 1 – Thematic Literature Review*. University of Warwick. London, United Kingdom: Institute for Employment Research.
- Watson, T. (2001). *A Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work (2nd Edition)*. Harlow: Prentice-Hall.
- Watson, T. J. (2003). *Sociology, Work and Industry (Fourth Edition)*. New York: Routledge.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wray, D. E. (1949). Marginal Men of Industry: The Foremen. *American Journal of Sociology*, 54(4), 298-301. Marginal Men of Industry: The Foremen