

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja implementasi *core value* ASN Ber-Akhlak di Universitas Jenderal Soedirman masih belum mencapai tingkat optimal. Penerapan nilai-nilai Ber-Akhlak belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku dan budaya kerja ASN di lingkungan universitas. Selain itu, berbagai faktor yang memengaruhi implementasi sebagaimana telah dikaji dalam fokus dan struktur penelitian telah teridentifikasi dan menunjukkan keterkaitan erat terhadap keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan nilai-nilai tersebut. Adapun perinciannya dapat dijelaskan sesuai dengan aspek dan sub-aspek yang telah dianalisis secara sistematis dalam penelitian ini.

1. Kinerja Implementasi *core value* ASN Ber-Akhlak belum optimal

Secara normatif, Universitas Jenderal Soedirman telah mendukung penerapan *core value* ASN Ber-Akhlak melalui regulasi internal yang mengacu pada peraturan nasional seperti Permendikbud Nomor 48 Tahun 2020 dan SE MenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021. Namun, pada tataran implementasi, nilai-nilai inti seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif belum sepenuhnya diinternalisasi oleh seluruh ASN. Fakta di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai ideal dan perilaku aktual pegawai, seperti pelanggaran kedisiplinan, keterlibatan dalam perilaku menyimpang (misalnya judi *online* dan perselingkuhan), rendahnya responsivitas layanan, dan kurangnya penguasaan teknologi digital oleh pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman dan internalisasi nilai-nilai ASN masih bersifat formalitas dan belum menjadi budaya kerja yang melekat.

a) Kepatuhan terhadap Regulasi dan Kebijakan masih fluktuatif

Meski regulasi telah tersedia dan cukup mendukung, kepatuhan ASN terhadap kebijakan masih belum konsisten. Temuan dari Inspektorat Jenderal menunjukkan banyak pelanggaran jam kerja dan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Ini menunjukkan bahwa nilai Akuntabel dan Loyal belum dijalankan secara utuh dalam praktik kerja.

b) Dampak implementasi terhadap kualitas pelayanan publik belum merata

Penerapan nilai Ber-Akhlak memang telah memberikan dampak positif pada unit-unit tertentu, seperti peningkatan profesionalisme dan partisipasi ASN dalam pelatihan. Namun, secara umum, kepuasan pengguna layanan masih belum maksimal. Data menunjukkan adanya keluhan terhadap lambatnya disposisi surat, diskriminasi dalam pelayanan, serta infrastruktur pelayanan publik yang belum merata terutama pada Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM).

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi *core value* ASN Ber-Akhlak

Beberapa faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi meliputi:

a) Kejelasan Instruksi: Masih terdapat kesenjangan pemahaman antara perumusan nilai dan pelaksanaan teknis di lapangan. Penyampaian nilai melalui media digital saja tidak cukup untuk membentuk pemahaman yang utuh.

b) Pengawasan: Mekanisme pengawasan sudah tersedia namun belum efektif dalam mendorong perubahan perilaku ASN. Banyak pelanggaran belum ditindak secara tegas atau berkelanjutan..

- c) Sanksi dan Insentif: Penerapan sanksi masih bersifat administratif dan tidak memiliki efek jera yang kuat. Di sisi lain, insentif belum optimal mendorong semangat kerja berbasis nilai.
- d) Komitmen Pelaksana: ASN yang memiliki pimpinan teladan cenderung lebih cepat menginternalisasi nilai-nilai Ber-Akhlak. Namun, komitmen secara institusional masih perlu diperkuat.
- e) *Target Groups*: Pengguna layanan sebagai target utama dari implementasi *core value* masih belum sepenuhnya merasakan perubahan pelayanan yang signifikan. Persepsi dan kepuasan mereka belum konsisten meningkat.
- f) *Implementing Organization*: Struktur birokrasi Unsoed yang kompleks dan kurang koordinatif antar unit menjadi penghambat dalam implementasi nilai secara merata.
- g) *Environmental factors*: Faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat, serta faktor internal seperti budaya kerja yang belum adaptif menjadi tantangan serius dalam penerapan nilai.

5.2. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, jelas terlihat bahwa implementasi *core value* ASN Ber-Akhlak di Universitas Jenderal Soedirman masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek pemahaman, internalisasi, kepatuhan, hingga konsistensi dalam pelaksanaannya. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai luhur yang terkandung dalam *core value* Ber-Akhlak belum sepenuhnya menjadi budaya kerja yang melekat dalam keseharian ASN.

Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis yang bersifat aplikatif dan sistematis guna mengoptimalkan kinerja implementasi nilai-nilai tersebut. Implikasi dari hasil temuan ini tidak hanya penting dari sisi akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen kelembagaan dalam membangun aparatur yang berkarakter, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Dengan

demikian, untuk mengoptimalkan kinerja implementasi *core value* Ber-Akhlak, perlu dilakukan serangkaian upaya sebagai berikut:

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini berlaku di Universitas Jenderal Soedirman, maka untuk generalisasi perlu ada riset tema yang sama di lembaga lain. Sementara itu faktor-faktor yang mempengaruhi dapat dikaji dari model yang lain.

2. Implikasi Praktis

Maka implikasi praktis berdasarkan kesimpulan yaitu untuk mengoptimalkan kinerja implemetasi *core value* Ber-Akhlak dapat dilakukan melalui

- a) Kejelasan Instruksi yaitu perlu penyusunan pedoman teknis dan pelatihan tatap muka agar pemahaman nilai tidak hanya bersifat teoritis.
- b) Pengawasan dengan penguatan sistem monitoring berbasis perilaku dan penegakan aturan yang konsisten untuk mendorong perubahan sikap ASN.
- c) Sanksi dan Insentif perlu adanya penyesuaian sanksi agar lebih berdampak dan pemberian insentif berbasis perilaku positif sebagai motivasi nilai-nilai kerja.
- d) Komitmen Pelaksana dengan penguatan peran pimpinan sebagai *role model* serta integrasi komitmen nilai dalam indikator kinerja institusi.
- e) *Target Groups* (Pengguna Layanan) dengan perluasan partisipasi publik melalui survei kepuasan dan forum umpan balik guna memastikan dampak nyata nilai terhadap pelayanan.
- f) *Implementing Organization* dengan perbaikan koordinasi antar unit dan pembentukan gugus tugas lintas sektor untuk menjamin implementasi nilai yang menyeluruh.
- g) *Environmental Factors* perlu adaptasi terhadap perubahan eksternal melalui inovasi digital dan transformasi budaya kerja yang lebih fleksibel dan responsif.