

STRATEGI PENGUATAN BUDAYA KERJA BERAKHLAK DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARAT PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH (APIP) DI LINGKUNGAN INSPEKTORAT DAERAH KOTA BANDUNG

Strategies For Strengthening A BerAKHLAK Work Culture In Improving The Performance Of Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) In The Regional Inspectorate Of The City Of Bandung

¹Asyifa Fauzia Rahma, ²Endang Wirjatmi, ²Edah Jubaedah

¹Inspektorat Daerah Kota Bandung

^{2,3}Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara, Bandung

¹19120004@poltek.stialanbandung.ac.id, ²endang.wirjatmi@poltek.stialanbandung.ac.id,

³e_jubaedah@yahoo.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

Article history :

Dikirim :

05-10-2023

Revisi Pertama :

10-12-2023

Diterima :

10-12-2023

Kata Kunci :

*penguatan budaya kerja,
kinerja, analisis swot, ssm*

Keywords :

*strengthening work
culture, employee
performance, swot
analysis, ssm*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi penguatan budaya kerja BerAKHLAK dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Inspektorat Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analitik. Penelitian ini menggunakan perumusan strategi melalui pendekatan analisis SWOT dan CATWOE kemudian melakukan forum diskusi grup untuk menghasilkan strategi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) penerapan budaya kerja BerAKHLAK belum sepenuhnya diterapkan, dari tujuh *core values* sebagai dimensi budaya kerja BerAKHLAK, masih ada tiga yang belum diterapkan dengan maksimal yaitu, berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif. (2) Terdapat faktor-faktor internal dan eksternal dalam penguatan budaya kerja. Faktor internal terdiri dari lima kekuatan dan tujuh belas kelemahan. Sedangkan faktor eksternal terdiri dari tiga peluang dan tiga ancaman. Dari hasil EFAS dan IFAS terdapat kelemahan dan peluang yang menunjukkan Inspektorat Kota Bandung dalam penguatan budaya kerja BerAKHLAK perlu menyusun strategi yang mengoptimalkan peluang yang sangat besar, untuk mengatasi kelemahan internal atau strategi WO (*Weakness* dan *Opportunity*). (3) strategi penguatan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu strategi pengembangan membantu organisasi dalam salah satunya strategi pembinaan dan pengawasan melalui digitalisasi *early warning system*. Saran dari penelitian ini antara lain: (a) Fokus pada kebutuhan dan harapan masyarakat serta pihak-pihak terkait lainnya. (b) Berikan pelatihan

dan pengembangan kompetensi kepada pegawai agar mereka memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. (c) merancang program-program perubahan budaya kerja seperti workshop, seminar, atau mentoring untuk meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai BerAKHLAK. (d) Libatkan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan strategis. (e) Identifikasi dan berikan mandat kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi pengembangan budaya kerja. (f) Tinjau regulasi terkait dan pastikan kepatuhan terhadap aturan-aturan tersebut juga lakukan analisis risiko secara berkala untuk mengidentifikasi ancaman atau hambatan potensial yang dapat mempengaruhi implementasi strategi. (g) Menerapkan digitalisasi *early warning system* sebagai bagian dari upaya pembinaan dan pengawasan.

Abstract

The purpose of this study was to determine the strategy of strengthening the BerAKHLAK work culture in an effort to improve employee performance at the Bandung City Inspectorate. This research uses an analytic descriptive qualitative approach. This research uses strategy formulation through SWOT and CATWOE analysis approaches then conducts group discussion forums to produce strategies. The results of this study indicate that: (1) the implementation of the BerAKHLAK work culture has not been fully implemented, of the seven core values as dimensions of the BerAKHLAK work culture, there are still three that have not been implemented optimally, namely, service-oriented, adaptive, and collaborative. (2) There are internal and external factors in strengthening work culture. Internal factors consist of five strengths and seventeen weaknesses. While external factors consist of three opportunities and three threats. From the results of EFAS and IFAS, there are weaknesses and opportunities that show the Inspectorate of Bandung City in strengthening the Ber-AKHLAK work culture needs to develop strategies that optimize enormous opportunities, to overcome internal weaknesses or WO (Weakness and Opportunity) strategies. (3) the strategy of strengthening work culture to improve employee performance is a development strategy that helps organizations in one of the coaching and supervision strategies through the digitalization of the early warning system. Suggestions from this research include: (a) Focus on the needs and expectations of the community and other related parties. (b) Provide training and competency development to employees so that they have skills that are in accordance with job demands. (c) Design work culture change programs such as workshops, seminars, or mentoring to increase awareness of BerAKHLAK values. (d) Involve both internal and external stakeholders in formulating policies and making strategic decisions. (e) Identify and mandate those responsible for implementing the work culture development strategy. (f) Review relevant regulations and ensure compliance with them as well as conduct regular risk analysis to identify potential threats or obstacles that may affect the implementation of the strategy. (g) Implement a digitalized early warning system as part of coaching and supervision efforts.

A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Penguatan budaya kerja dalam organisasi pemerintah adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dengan memperkuat budaya kerja ini, diharapkan para pegawai akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tanggung jawab dan tugas mereka serta mampu bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019, ada peraturan yang lain yaitu Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, yang mengatur ruang lingkup pengelolaan, pelaksanaan, dan penilaian kinerja, format SKP dan perilaku kerja. Salah satu dari peraturan tersebut perihal perilaku kerja. Standar perilaku kerja pegawai dilandasi dari nilai dasar ASN BerAKHLAK, yakni berorientasi pelayanan, kompeten, akuntabel, loyal, harmonis, kolaboratif, dan adaptif. Kinerja pegawai menggambarkan tingkah laku yang diperlihatkan pada proses pencapaian hasil kerja tersebut. Perilaku pegawai dalam pencapaian hasil kerja diharapkan sesuai dengan nilai dasar aparatur sipil negara BerAKHLAK.

Inspektorat Daerah Kota Bandung dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kota Bandung adalah unsur pengawas pelaksanaan Pemerintahan Daerah, yang mempunyai kedudukan dibawah dan bertanggung jawab terhadap Walikota melalui Sekretaris Daerah. Inspektorat Kota Bandung menjalankan tugas pokok melaksanakan pengawasan kepada penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan urusan di daerah. Pada hubungan ini Inspektorat Kota Bandung tentu harus dapat melaksanakan tindakan perbaikan dari kesalahan penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan urusan di daerah, jika tidak relevan dengan aturan undang-undang yang ada.

Pandangan Inspektorat sekarang ini merupakan sebagai *catalyst* dengan melaksanakan fungsi penjamin mutu atau *quality assurance*, dan sebagai konsultan atau *consulting partner* dengan melaksanakan fungsi *early warning system* ataupun selaku peringatan dini sebelum dilaksanakan pemeriksaan oleh eksternal. Dengan adanya perubahan ini, yang awalnya hanya sebagai pemeriksa (*watchdog*) sekarang ini Inspektorat lebih difokuskan untuk melaksanakan pembinaan terhadap semua petugas daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Perihal ini sangat harus dilaksanakan supaya dapat mengembangkan pengelolaan pemerintah yang bersih dan baik di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, maka pegawai di Inspektorat Kota Bandung harus berkinerja optimal dengan memberikan penguatan pada budaya organisasi serta membangun jiwa kepemimpinan.

Akan tetapi menurut hasil observasi peneliti, budaya organisasi yang dibentuk di Inspektorat Kota Bandung belum maksimal, perihal ini tergambar dari sikap yang kurang terbuka dan kurang percaya terhadap rekan kerja, masih kurangnya integritas pegawai, disiplin pegawai yang masih kurang, sebab masih ada pegawai yang masuk kantor tidak tepat waktu dan pegawai relatif melalaikan tugas ketika kepala Inspektur tidak ada dikantor. Dengan demikian, berkaitan dengan kinerja pegawai bahwa pegawai belum yang memperlihatkan kinerja uang maksimal, masih harus dioptimalkan nilai kejujuran, ketaatan pegawai terhadap peraturan yang berlaku, tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan, jiwa kepemimpinan serta kerjasama antar pegawai.

Dibawah ini adalah data rekapitulasi kehadiran semua karyawan Inspektorat Kota Bandung Tahun 2020 dan Tahun 2021.

Tabel 1. Rekapitulasi Kehadiran Inspektorat Kota Bandung

No	Tahun	Hadir	Tdk Hadir	Terlambat	Dinas	Sakit	Izin	Cuti
1	2021	79.95 %	8.10 %	33.86 %	8.91 %	2.29 %	0.97 %	2,11 %
2	2020	66.85 %	23.00 %	26.70 %	6.31 %	1.56 %	1.46 %	2.81 %

(Sumber: diolah Penulis, 2022)

Menurut data rekapitulasi kehadiran tersebut diperoleh hasil jumlah *mean scoring* 89.95% + 66.85% = 156.8% terbagi dengan 200% maka diperoleh nilai sejumlah 78.4% maka *mean scoring* kehadiran di Inspektorat Kota Bandung ialah “Baik”.

Dibawah ini adalah hasil pengolahan data Output di Inspektorat Kota Bandung dengan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) sebagai hasilnya. Data yang diperoleh adalah perbandingan antara data realisasi dengan target Laporan Hasil Pemeriksaan.

Tabel 2. Perbandingan Realisasi dan Target Inspektorat Kota Bandung

Tahun	Target	Realisasi	% Kinerja
2019	150 LHP	87 LHP	58%
2020	178 LHP	113 LHP	63%
2021	100 LHP	60 LHP	60%
Mean			60%

(Sumber : LAKIP Inspektorat, 2021)

Setelah diketahui angka rata-rata realisasi penyelesaian TLHP dari tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Inspektorat Kota Bandung berada prosentase 60% sehingga dapat diartikan kinerja pegawai sudah cukup baik.

Tantangan mengenai adanya suara-suara yang mempertanyakan eksistensi APIP sebagai audit internal yang dianggap kurang kapabel dan tidak professional. Ini adalah stigma sekaligus label yang melekat sejak lama kepada APIP yang tidak kredibel. Kehadirannya disanksikan mampu memberikan keyakinan yang memadai, dan disanksikan mampu memberikan *add value* dalam meningkatkan efektivitas manajemen auditee. Kondisi seperti itu mungkin menjadi standar tidak hadirnya “*political will*” dari pemangku kepentingan untuk menempatkan APIP sebagai solusi bagi upaya mewujudkan *good government* dan *clean governance*.

Asumsi yang umum dipahami yaitu sebegus apapun kinerja APIP, jika diterima oleh SDM yang tidak adaptif terhadap perubahan, maka tidak akan berdampak positif bagi perbaikan dan peningkatan kapasitas manajemen publik. Risiko dan segala akibat yang mungkin timbul bukannya tidak diketahui, tetapi dengan sengaja dikalkulasikan secara politis dengan anggapan “segalanya dapat diatur kemudian oleh tindakan-tindakan politik, kekuasaan dan finansial.”

Berbeda dengan pemikiran di atas, konsentrasi *problem solving* fokus pada kondisi-kondisi internal APIP pada aspek *softcontrols*. Hal ini menjadi perhatian utama, dikarenakan selama ini APIP telah cukup banyak mencurahkan perhatiannya pada aspek *hardcontrol* berupa peraturan dan standar kerangka kerja dan kontrol yang kuat dalam hal desain, keberadaan dan efektivitas operasi sebagaimana dipersyaratkan dalam Internal Audit Capability Models (IACM), namun aspek perilaku dan budaya, sebagai *softcontrols* kurang mendapat perhatian. Inspektorat Kota Bandung sekarang ini masih ada dalam level 2, yang mana peran APIP yang efektif belum terwujud sehingga dianggap belum mampu melakukan penilaian efektivitas, efisiensi, dan ekonomis suatu kegiatan atau program

dan belum dapat memberi konsultasi terhadap tata kelola, manajemen risiko dan pengendalian intern di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

Softcontrol berupa komitmen, integritas, dan moral, menjadi bagian penting dan tidak terpisahkan dari manajemen kinerja APIP tertuang pada Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP, mewajibkan entitas APIP untuk meneguhkan dan memelihara komitmen, integritas dan moral APIP sehingga secara berkelanjutan dapat menjamin perilaku kondusif dan positif di lingkungan kerjanya. Jika seperangkat aturan adalah *hardcontrol* maka kesadaran, kemauan dan kesungguhan untuk melaksanakan aturan tersebut adalah *softcontrols*. Kedua aspek ini sama pentingnya, hanya saja, *softcontrols* adalah aspek humanis yang akan memaknai arti pentingnya sebuah pengendalian.

Gambaran tersebut sesuai dengan pandangan *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* yang menyebutkan “disatu sisi, pengendalian yang tegas dan tersurat dalam bentuk peraturan-peraturan (*hardcontrols*) dapat memandu perilaku pegawai mematuhi kebijakan dan prosedur yang ditetapkan. di sisi lainnya, *softcontrols* dapat mempengaruhi perilaku pegawai dan memastikan peraturan dan prosedur dipatuhi. Dengan demikian *softcontrols* dapat dilihat sebagai fondasi bagi berlakunya *hardcontrols* secara efisien. Perihal ini akan dapat berpengaruh secara langsung terhadap perilaku organisasi melalui pembinaan nilai dan sikap keteladanan pimpinan tertinggi yang akan berpengaruh positif pada sikap moral pegawai ketika mereka bekerja melaksanakan tugas. *Softcontrols* merupakan bagian dari budaya pada organisasi yang terpengaruh oleh latar belakang budaya dan sosial pegawai. Bahkan pada saat kode etik pada organisasi mengharapakan pegawai dalam mentaati nilai etisnya, pegawai mempunyai perilaku etis mereka dan budaya pribadi sendiri yang dapat diubah secara perlahan”.

Kondisi APIP di Pemerintah Kota Bandung juga mengindikasikan kapabilitas yang masih rendah. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa hal misalnya;

- 1) Transparansi International Indonesia (TII) dalam websitenya menyajikan data tentang capaian Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Kota Bandung yang selama 7 tahun tidak mencapai peningkatan signifikan. Pada tahun 2010 Kota Bandung IPK-nya 50,4 menempati urutan no. 22 dari 50 kab/kota di Indonesia. Tahun 2015 Kota Bandung menempati urutan terbawah dengan IPK 39 dari 11 kota yang disurvei dan tahun 2017 Kota Bandung menempati urutan no. 10 dengan IPK 57,9 dari dua belas kota yang disurvei (Skor IPK 0 indeks paling korup dan skor IPK 100 paling bersih).
- 2) IPK yang rendah menunjukkan terjadinya KKN yang sistemik dan berkorelasi kuat dengan penurunan kemudahan berusaha dan penurunan daya saing. Daerah dengan indeks persepsi korupsi tinggi mempunyai kemudahan berupaya dan memiliki daya saing. Seharusnya daerah dengan indeks persepsi korupsi rendah yang memiliki kemudahan berupaya yang rendah pula.
- 3) Masih tingginya angka pengaduan masyarakat kepada pemerintah kota Bandung yang disampaikan melalui LAPOR. Misalnya data pengaduan masyarakat pada tahun 2019 seluruhnya berjumlah 3225 pengaduan, sebanyak 2252 pengaduan melalui SMS dan 973 pengaduan melalui website. Berdasar data tersebut diketahui jumlah pengaduan perbulan rata-rata sebanyak 269 pengaduan atau 67 pengaduan per minggu atau 9 pengaduan setiap hari.
- 4) Di tingkat internal APIP ditunjukkan oleh kondisi masih lambannya penyelesaian NHP/LHP APIP serta tingkat penyelesaian tindak lanjut atas rekomendasi BPK dan Internal audit oleh OPD masih belum memadai dengan menggunakan ukuran waktu dan jumlah rekomendasi yang diselesaikan.
- 5) Perolehan nilai Implementasi Monitoring Center for Prevention (MCP) KPK Pemerintah Kota Bandung Tahun 2021 pada area intervensi Manajemen APIP cukup rendah dibanding dengan area intervensi lainnya. Berikut Tabel Laporan Hasil Verifikasi KPK-RI tentang Capaian Realisasi MCP Pemerintah Kota Bandung Tahun 2021.

Tabel 1. Capaian *Monitoring Center for Prevention* Tahun 2021

No.	Area Intervensi	Capaian MCP
1	Manajemen APIP (Aparat Pengawas Internal Pemerintah)	76,60 %
2	Optimalisasi Pajak Daerah	77,80 %
3	Perencanaan Dan Penganggaran APBD	93,60 %
4	Pelayanan Terpadu Satu Pintu / Perizinan	97,50 %
5	Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)	84,50 %
6	Pengadaan Barang Dan Jasa	75,60 %
7	Manajemen Aset Daerah	81,00 %

(Sumber: diolah Penulis, 2022)

Fakta ini tentunya dapat dimaknai sebagai indikasi buruknya kinerja pemerintah dalam pelayanan kepada masyarakat dan sekaligus mengindikasikan kurang berhasilnya APIP dalam melakukan pengawasan dan pembinaan dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kota Bandung. Kelembagaan organisasi Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dikategorikan sebagai professional bureaucracy (Mintberg, 1979) yaitu organisasi profesi yang kekuatannya bertumpu kepada para profesional yang tugasnya senantiasa terikat oleh system nilai dan aturan profesi yang menaunginya.

Pemikiran lainnya merincikan masalah yang dialami APIP Inspektorat diantaranya; 1) Masalah Struktur kelembagaan APIP saat ini belum menggambarkan independensi; 2) Ketidakteraturan peraturan penyelenggaraan pengawasan intern oleh APIP, khususnya perihal audit keuangan; 3) Dasar hukum yang kurang kuat dalam penyelenggaraan pengawasan oleh APIP; 4) Tingkat kapabilitas APIP masih rendah; 5) Belum diimplementasikannya standar audit APIP; 6) Komitmen kepala daerah/pimpinan instansi yang masih kurang untuk memandang pentingnya pengawasan intern untuk tata kelola pemerintahan.

Pemikiran di tingkat global salah satunya dikemukakan oleh Mac Rae et al (2014) yang menyebutkan bahwa agar audit internal (inspektorat/APIP) dapat melaksanakan tugasnya secara efektif, maka diperlukan 9 elemen yang prima dan adekuat yaitu : 1) komitmen Pimpinan (kepala daerah/instansi); 2) Staf yang kompeten; 3) Regulasi; 4) Independensi; 5) objektivitas; 6) Profesional standar; 7) kepemimpinan; 8) Kebebasan akses; dan 9) anggaran yang memadai.

Penguatan APIP menjadi sangat penting, khususnya komitmen Pimpinan agar kedepan APIP bisa lebih adaptif dengan perubahan, bisa lebih responsif dalam menjawab keluhan masyarakat, dan bisa lebih efektif dalam memberikan pelayanan dan mencapai tujuan. Dalam hal ini, harus dipahami bahwa perilaku kerja seseorang akan dipengaruhi oleh kemampuannya dalam beradaptasi dengan nilai-nilai kultural yang berlaku dan menjadi budaya kerja pada sebuah organisasi (Mujiburrahman, 2011; Robbins & Judge, 2016). Orang yang tidak memiliki kemampuan untuk beradaptasi akan selalu ragu dalam membuat keputusan, yang pada gilirannya akan membawa dampak buruk bagi organisasi. Seorang pegawai yang tidak mampu mengerjakan tugasnya secara maksimal dapat berakibat pada lambatnya pencapaian tujuan organisasi itu sendiri.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah dibahas, maka APIP Inspektorat Kota Bandung sudah semestinya memiliki kinerja yang baik terutama dalam hal pengawasan dan penjaminan kualitas pemerintahan sehingga menumbuhkan kepercayaan dan citra yang baik dimata masyarakat. Faktor terpenting yang harus dipenuhi untuk peningkatan kinerja ini adalah penciptaan atau pembangunan budaya kerja yang baik di lingkungan organisasi, khususnya APIP Inspektorat Kota Bandung.

Hasil studi awal yang dilakukan peneliti, yang didukung juga dengan fakta teoritis dan empiris dari riset sebelumnya, menunjukkan bahwa secara faktual kondisi APIP Inspektorat Kota Bandung masih rendah yang ditambah dengan budaya organisasi (*organizational culture*) yang juga belum bisa dikatakan sepenuhnya berorientasi pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan. Kondisi ini pada akhirnya membuat tingkat kinerja pegawai dan kualitas pelayanan menurun setiap tahunnya.

Asumsi yang dikembangkan dalam penelitian ini, yang dilandasi terhadap teori dan hasil riset sebelumnya, adalah bahwa pembangunan budaya kerja yang baik dapat memberi dampak kepada kenaikan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Kota Bandung. Namun demikian, mengingat deskripsi sebelumnya, pembangunan budaya kerja ini membutuhkan kerja keras dari semua pihak di lingkungan Inspektorat Kota Bandung serta komitmen pimpinan. Bagaimanapun, pembangunan budaya kerja di lingkungan Inspektorat Kota Bandung, merupakan keniscayaan untuk peningkatan kinerja APIP dan kualitas pelayanan publik yang menjadi tanggungjawab pemerintah. Standar keandalan dan inovasi dalam mengembangkan budaya kerja sangat penting bagi APIP. Upaya untuk menciptakan budaya kerja yang positif harus dilakukan di seluruh tingkat aparatur, dan tidak hanya diantara pegawai namun di antara para pejabat selaku kepala organisasi pemerintah atau pemerintahan daerah (Tryanti & Frinaldi, 2019).

Penguatan budaya kerja adalah aspek krusial untuk usaha melakukan reformasi birokrasi disamping itu mempunyai tujuan dalam memberikan peningkatan pula terhadap kualitas sumber daya manusia, sehingga ada peningkatan kualitas pelayanan terhadap pemangku kepentingan dan masyarakat lainnya (Lubis, 2019). APIP Inspektorat Kota Bandung, dalam hal ini merupakan unsur negara yang mempunyai peran pada pembangunan dan tata kelola untuk upaya pembangunan dan pelaksanaan tugas yang lebih efisien dan efektif, profesional, netral, adil dan akuntabel. Namun, mengingat persoalan-persoalan yang disebutkan sebelumnya, Inspektorat Kota Bandung pada akhirnya harus bisa mengintegrasikan antara strategi penguatan budaya kerja berbasis ketentuan normatif yang merujuk pada peraturan pemerintah ataupun Undang-undang, dengan strategi penguatan budaya kerja berbasis teori dan hasil riset empiris. Hal inilah yang pada akhirnya menjadi dasar ketertarikan peneliti untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana upaya Inspektorat Kota Bandung dalam penguatan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja pegawainya yang diharapkan membawa implikasi positif pada pelayanan publik APIP Inspektorat Kota Bandung.

B. METODE / METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dan dimaksudkan untuk mencari penjelasan yang sifatnya deskriptif, lalu menguji teori yang digunakan secara lebih mendalam didasari temuan dan interpretasi atas data dan fakta yang didapat di lapangan. Penelitian ini berusaha membuat gambaran yang menjelaskan implementasi strategi dalam kerangka pemikiran menyeluruh dan utuh. Karena itu, tujuan dalam penelitian ini merupakan *exploratory research* yang akan membahas dan menjelaskan bagaimana strategi penguatan budaya kerja dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung. Desain penelitian ini melalui beberapa proses, peneliti mengumpulkan data, menganalisis, dan menginterpretasikan data-data yang ada lalu pengambilan kesimpulan dilakukan dengan data-data yang relevan dengan masalah yang ada. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan analisis SWOT, CATWOE (*Soft System Methodology*), dan Forum Grup Diskusi.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN / RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Budaya kerja sudah diterapkan di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung, yang didasarkan pada studi awal yang dilakukan peneliti. Namun dengan hasil penelitian, terutama

berdasarkan hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait, khususnya pegawai pelaksana, pejabat fungsional, dan pejabat struktural di lingkungan Inspektorat Daerah untuk melihat lebih jelas dan memahami budaya kerja melalui rumusan dimensional budaya kerja yang diharapkan dan diterapkan di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung.

Budaya kerja yang diharapkan bisa tumbuh dan berkembang di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung adalah budaya kerja normatif yang mengacu pada kebijakan dan peraturan pemerintah tentang pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pemerintah. Dalam hal ini, berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara peneliti, Inspektorat Daerah mencanangkan tujuh nilai berdasarkan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 yang juga menjadi dimensi utama dari budaya kerja yang diharapkan bisa terbangun di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung, yakni : (1) Mempunyai orientasi Pelayanan, (2) Kompeten, (3) Akuntabel, (4) Loyal, (5) Harmonis, (6) Kolaboratif, dan (7) Adaptif. Masing-masing dimensi budaya kerja tersebut memiliki indikator tertentu sebagai dasar untuk pengukuran ketercapaiannya.

Beberapa temuan hasil wawancara dengan berbagai pihak di Inspektorat Daerah Kota Bandung tersebut menunjukkan bahwa dalam menghadapi baik itu atasan, bawahan, dan menghadapi pelanggan harus sesuai dengan SOP yang berlaku dalam organisasi dan seluruh pekerjaan yang dilakukan pegawai dilakukan dengan sepenuh hati tanggung jawab dan tugas yang diberikan. Secara keseluruhan, berbagai dimensi yang menunjukkan nilai-nilai penting dari budaya kerja yang diharapkan Inspektorat Daerah tersebut, yakni 1) berorientasi pelayanan; 2) kompeten; 3) akuntabel; 4) loyal; 5) harmonis; 6) adaptif; dan 7) kolaboratif, masih menunjukkan berbagai kelemahan dalam penerapannya. Terdapat pemahaman dan kemampuan yang berbeda antara pegawai biasa, asisten Inspektur Daerah, dan Inspektur Daerah dalam hal penerapan dimensi-dimensi budaya kerja yang diharapkan tersebut. Hal ini membuat praktik penerapan nilai-nilai utama yang diharapkan sebagai pembentuk budaya kerja di lingkungan Inspektorat Daerah tersebut kurang optimal. Namun demikian, hal ini harus dilihat juga sebagai bagian dari proses panjang pembentukan budaya yang melibatkan tahapan-tahapan tertentu, mulai dari formasi kelompok atau organisasi hingga kematangan kelompok atau organisasi (Schein, 2004b).

Berikut adalah kelemahan yang terdapat dalam konteks pemahaman dan praktik budaya kerja di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung, yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang diharapkan belum kuat diterapkan:

Tabel 4. Analisis Kelemahan Penerapan Budaya Kerja di Inspektorat Daerah

No.	Dimensi Budaya	Kelemahan
1.	Berorientasi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan di Inspektorat Daerah Kota Bandung belum jelas siapa yang bertugas mengelola pelayanan. - Belum ada SOP (Standar Operasional Prosedur) terkait durasi waktu dalam menyelesaikan pelayanan. - Sarana dan prasarana kurang memadai, sehingga menyulitkan proses pekerjaan. - Kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (<i>Whistle Blowing System</i>) kepada masyarakat maupun ASN itu sendiri.
2.	Adaptif	<ul style="list-style-type: none"> - Presentase pegawai usia lansia lebih banyak dibandingkan usia produktif. hal ini menyulitkan para pegawai melakukan inovasi, perubahan, proaktif, dan juga mengembangkan kreativitas. - Pegawai dengan usia lansia masih menggunakan pola kerja lama sehingga menyulitkan untuk bersikap adaptif.

No.	Dimensi Budaya	Kelemahan
		- Pegawai usia lansia memberikan teladan yang tidak baik seperti bersikap apatis.
3.	Kolaboratif	- Pemanfaatan sumber daya masih kurang. - Kurangnya kontribusi dengan berbagai pihak. - Kurang terbuka dalam melakukan kerja sama dengan pihak luar inspektorat.

Sumber: Hasil olahan Peneliti, 2022

Berdasarkan analisis kelemahan tersebut, dapat dikatakan bahwa masih ada persoalan-persoalan tertentu terkait penerapan budaya kerja yang diharapkan di lingkungan Inspektorat Daerah. Temuan ini dengan demikian menunjukkan bahwa proposisi 1 bahwa budaya kerja yang diharapkan belum kuat diterapkan di lingkungan Inspektorat Daerah adalah terbukti benar. Kelemahan dalam hal penerapan berbagai dimensi dari budaya kerja tersebut pada gilirannya membutuhkan strategi-strategi tertentu untuk menguatkannya.

Faktor-faktor yang menghambat ini hanya ditujukan kepada Inspektur Daerah yang telah memiliki pengetahuan akan budaya kerja Inspektorat Daerah Kota Bandung secara menyeluruh sehingga dapat melihat faktor-faktor tersebut secara relevan sesuai dengan keadaan pegawai secara keseluruhan. Berdasarkan data yang didapatkan dari pengamatan terhadap lingkungan internal maupun eksternal organisasi Inspektorat Daerah Kota Bandung didapatkan faktor-faktor sebagai berikut:

Tabel 5. Matriks SWOT Strategi Penguatan Budaya Kerja untuk Peningkatan Kinerja Pegawai Inspektorat Daerah Kota Bandung

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
<ol style="list-style-type: none"> Memiliki jumlah sumber daya manusia (SDM) yang cukup banyak (121 pegawai). Jumlah Pejabat Struktural terpenuhi. Memiliki struktur organisasi dan kepegawaian yang jelas sesuai perwal 9 tahun 2021. Memiliki Program Kinerja Pengawasan Tahunan. 	<ol style="list-style-type: none"> Masih sedikit pegawai yang memahami visi misi organisasi. Level kapabilitas APIP masih rendah. Rasio pegawai fungsional per jenjang jabatan belum proporsional. Kesejahteraan pegawai yang dirasa belum adil. Kompetensi SDM yang masih terbatas. Masih banyak kegiatan yang tidak SOP. Masih banyak pegawai yang melanggar disiplin dalam hal absensi dan pakaian dinas harian. Penggunaan sistem teknologi informasi dalam organisasi yang masih minim. Fasilitas kerja seperti kendaraan, komputer, printer, dll yang masih belum memadai. Masih banyak pegawai yang tidak menerapkan kode etik profesi sesuai SAIPI.

Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
1. Dukungan pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 2. Menjalinkan kemitraan strategis dan urusan mandatory dari KPK, BPK RI, BPKP, Kemendagri dan KemenpanRB 3. Adanya Join Audit / telaahan sejawat (kolaborasi dalam penugasan) bersama Inspektorat Provinsi atau BPKP	1. Instansi lain sebagai auditor tidak mempercayai Inspektorat 2. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Inspektorat 3. Lemahnya respon Perangkat Daerah dalam menindaklanjuti rekomendasi temuan hasil pengawasan internal dan eksternal;

Sumber: Hasil olahan Peneliti, 2022

Untuk mengurai strategi penguatan budaya kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kota Bandung, peneliti mengajukan strategi penguatan budaya kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kota Bandung. Untuk mendapatkan strategi penguatan budaya kerja peneliti menggunakan pendekatan CATWOE berdasarkan 7 tahap *Soft System Methodology* (SSM).

a. Mengkaji masalah yang tidak terstruktur pada penghambat budaya kerja di Inspektorat Daerah Kota Bandung

Ceckland dan Poulter (2006) menjelaskan bahwa identifikasi masalah atau situasi masalah yang tidak terstruktur, yakni memberikan pernyataan sebuah permasalahan yang memerlukan analisa masalah dan keadaan dengan memberikan berbagai asumsi yang ada tanpa memberikan batasan langsung dalam memberi kesimpulan.

Budaya kerja telah ditetapkan oleh PERMENPAN RB No. 6 Tahun 2022 sebagai landasan hukum. PERMENPAN RB No. 6 Tahun 2022 adalah wujud dari infrastruktur legalitas suatu produk kebijakan. Infrastruktur legal melingkupi terdapatnya landasan hukum, serta berbagai peraturan pada kebijakan penerapan e-Government (Indrajit, 2002:25). Infrastruktur legal sangat dibutuhkan selaku suatu kekuatan hukum. Dengan terdapatnya hal ini, sehingga suatu kebijakan memiliki dasar hukum dalam mengimplementasikan dengan diiringi dengan peraturan-peraturan yang ada.

PERMENPAN RB No. 6 Tahun 2022 memuat tujuh indikator budaya kerja ASN yang disebut BerAKHLAK (berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai, Inspektur Pembantu, dan Inspektur terdapat tiga indikator yang belum diterapkan secara baik oleh APIP di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung, yaitu berorientasi pelayanan, adaptif dan kolaboratif. Tiga indikator penghambat budaya kerja tersebut dijelaskan dalam tabel 4.15

Tabel 6 Penghambat Budaya Kerja

No.	Dimensi Budaya	Kelemahan
1.	Berorientasi Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan di Inspektorat Daerah Kota Bandung belum jelas siapa yang bertugas mengelola pelayanan. - Belum ada SOP (Standar Operasional Prosedur) terkait durasi waktu dalam menyelesaikan pelayanan. - Sarana dan prasarana kurang memadai, sehingga menyulitkan proses pekerjaan.

No.	Dimensi Budaya	Kelemahan
		- Kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (<i>Whistle Blowing System</i>) kepada masyarakat maupun ASN itu sendiri.
2.	Adaptif	- Presentase pegawai usia lansia lebih banyak dibandingkan usia produktif. hal ini menyulitkan para pegawai melakukan inovasi, perubahan, proaktif, dan juga mengembangkan kreativitas. - Pegawai dengan usia lansia masih menggunakan pola kerja lama sehingga menyulitkan untuk bersikap adaptif. - Pegawai usia lansia memberikan teladan yang tidak baik seperti bersikap apatis.
3.	Kolaboratif	- Pemanfaatan sumber daya masih kurang. - Kurangnya kontribusi dengan berbagai pihak. - Kurang terbuka dalam melakukan kerja sama dengan pihak luar inspektorat.

Sumber: Hasil olahan Peneliti, 2022

b. Mengungkapkan situasi permasalahan pada budaya kerja

Berdasarkan Checkland dan Poulter (2006: 5), mengamati keadaan atau situasi dan melakukan penyusunan pernyataan masalah, dilaksanakan mempergunakan analisis berbagai unsur yang ada (dengan metode *rich picture*). Perihal ini dilaksanakan dalam menangkap struktur problem, tahapan yang termasuk dan korelasi diantara proses dan struktur.

Memberikan gambaran pada *rich picture* dalam SIGAP mempunyai kegunaan dalam menyajikan informasi secara gambar atau grafis, menerjemahkan dan melakukan komunikasi antara hubungan yang kompleks diantara entitas yang berlainan yang berhubungan dengan permasalahan yang berlangsung. Gambar ini didapatkan dari temuan analisis dokumen, wawancara dan diskusi antar aktor yang berhubungan dan telah peneliti sajikan pada bagian hasil penelitian.

- 1) Berorientasi pelayanan, ada empat penghambat yang menjadikan budaya kerja “berorientasi layanan” ini belum bisa diterapkan secara maksimal, yaitu pelayanan di Inspektorat Daerah Kota Bandung ini belum jelas siapa yang bertugas dalam mengelola pelayanan, belum ada SOP (Standar Operasional Prosedur) terkait durasi penyelesaian pelayanan, sarana dan prasarana kurang memadai, hal ini menyulitkan proses pekerjaan, kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (*Whistle Blowing System*) kepada masyarakat dan ASN di Kota Bandung.
- 2) Adaptif, indikator budaya kerja “adaptif” ini belum sepenuhnya diterapkan secara baik karena persentase pegawai usia lansia (hampir memasuki usia pensiun) lebih banyak dibandingkan usia produktif (usia muda) sehingga mempengaruhi produktivitas. Pegawai usia lansia ini masih menggunakan pola kerja lama sehingga sulit melakukan inovasi, perubahan, mengembangkan kreativitas, dan bersikap adaptif. Pegawai lansia juga memberikan teladan yang kurang baik seperti bersikap apatis.
- 3) Kolaboratif, indikator budaya kerja “kolaboratif “ sebenarnya untuk lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung sendiri sudah bersikap kolaboratif, karena terbiasa bekerjasama tim dalam melaksanakan tugasnya, namun APIP sendiri kurang kolaboratif dengan pihak luar sehingga penerapan kolaboratif ini belum maksimal, seperti pemanfaatan sumber daya masih kurang, kurangnya kontribusi dengan berbagai pihak, dan kurang terbuka dalam melakukan kerjasama dengan pihak luar inspektorat.

Dari masalah strategis yang telah didapatkan dengan hasil wawancara tersebut, maka budaya kerja di lingkungan Inspektorat digambarkan melalui *rich picture* berikut.



Gambar 1 Rich Picture
(Sumber: penulis, 2023)

c. Merumuskan Definisi Permasalahan

Hakikat berpikir serbasistem, yakni : 1) melakukan penyederhanaan kerumitan dari kompleksitas dunia nyata tanpa kehilangan inti dari sistem itu sendiri; dan 2) proses belajar, pembelajaran atau proses pembelajaran (*learning process*) didefinisikan selaku proses transformasi dalam melakukan penggantian cara berpikir lama dengan cara baru (Harjosoekarto, 2003). *Root definition* adalah cara dalam melakukan penggambaran sistem dalam proses pemodelan sistem.

Dalam penelitian ini mempergunakan analisis CATWOE (*Customers, Actor, Transformasi, Worldview, Owner, dan Environment*) untuk menganalisa tahapan transformasi. Pertama, *Customer* (C) selaku pihak yang diuntungkan atau terdampak dari kegiatan yang dilaksanakan. *Customer* perihal ini merupakan semua APIP di Inspektorat Daerah Kota Bandung. Kedua, adalah *Actor* (A) yaitu pihak yang turut pada aktivitas (Malikus, 2016), yang menjalankan tugas sebagai aktor adalah Inspektur Daerah Kota Bandung. Inspektur bertugas sebagai memfasilitasi, mengkoordinir, melakukan perumusan, pengaturan, pembinaan, pengendalian, pengkoordinasian dan pertanggung jawab kebijakan penyusun dan penyelenggaraan urusan serta penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pengelolaan pengawasan. Sehingga semua APIP sebagai pelaksana kebijakan dapat meningkatkan kebijakan tersebut. Ketiga, *Transformation Process* (T) adalah proses perubahan elemen input menjadi output. *Transformation* (T) disini adalah mewujudkan nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK dilakukan dengan optimal. Keempat, *World-view* (W) adalah cara pandang atau perspektif yang mentransformasi menjadi bermakna). *World-view* disini adalah menguatkan nilai-nilai budaya kerja. Kelima, *Owner* (O) adalah pihak yang dapat melakukan penghentian aktivitas. *Owner* untuk mewujudkan nilai-nilai budaya kerja mempunyai kewenangan memberikan aturan, mengubah, dan bahkan melakukan penghentian kebijakan jika dianggap kurang tepat dalam penerapan kebijakan tersebut. *Owner* (O) disini adalah Aparatur Negara. *Environmental Constraints* (E) adalah batasan yang dapat memengaruhi situasi. Perihal ini, juga diantaranya mengenai *efficiency, efficacy, dan effectiveness* untuk penguatan budaya kerja. Usaha dalam melakukan pemastian terdapatnya efisiensi dari penguatan budaya kerja, sehingga harus terdapatnya tahapan transformasi dalam berbentuk kolaborasi semua pihak yang terkait.

Tabel 7 Elemen CATWOE

Elemen CATWOE	Deskripsi
<i>Customer</i>	Seluruh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP)
<i>Actor</i>	Inspektur Daerah
<i>Transformasi</i>	Mewujudkan nilai-nilai budaya kerja Ber-AKHLAK dengan optimal.
<i>Worldview</i>	Mempermudah dan mempercepat proses pengawasan dan pembinaan kepada pengelolaan keuangan, kinerja, dan urusan Pemerintah Daerah
<i>Owner</i>	Inspektur

<i>Environmental Constrain</i>	Terwujudnya pengawasan internal yang profesional dan berkualitas mengarah pada tata kelola pemerintahan yang baik
--------------------------------	---

(Sumber: diolah penulis, 2023)

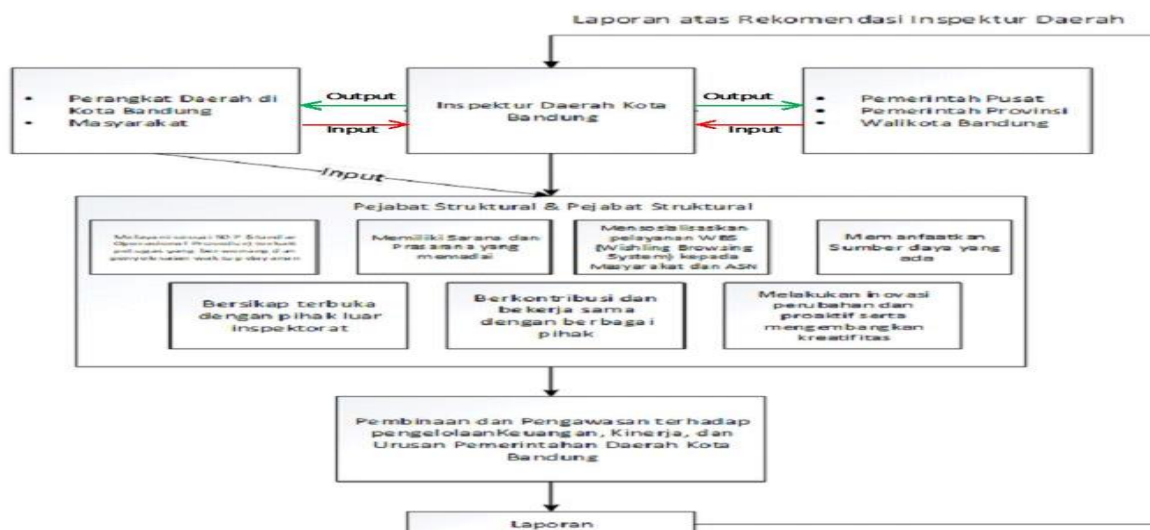
d. Membangun Model Konseptual

Model konseptual yang dikembangkan pada langkah tanpa mengacu terhadap *Real World* (dunia nyata), namun dikembangkan dari gagasan dan ide peneliti (Hardjosoekarto, 2003). *System thinking* (Gagasan berpikir sistem) menjadi proses yang krusial. Gagasan berpikir sistem merupakan pembuatan model konseptual selaku alat intelektual yang dipergunakan dalam mengulas situasi dunia nyata yang dirasa problematis (Checkland, 1998). Model konseptual pada penelitian ini dikembangkan menurut *Root Definitions* yang telah dikembangkan dalam proses terdahulu, dengan mengacu terhadap teori, observasi, hasil wawancara, dan pengkajian data sekunder (Rusno Haji, 2017).

Selanjutnya menetapkan strategi dan arah kebijakan pada penguatan budaya kerja di Inspektorat Daerah Kota Bandung. Beberapa strategi dari faktor-faktor penghambat penguatan budaya kerja, yaitu:

- 1) Inspektur Daerah Kota Bandung menetapkan atau membuat kebijakan mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait petugas pelayanan dan waktu penyelesaian pelayanan.
- 2) Inspektur Daerah memberikan pengadaan sarana dan prasarana.
- 3) Aparat Pengawasan Interen Pemerintah (APIP) di Inspektorat Kota Bandung mensosialisasikan pelayanan WBS (*Whistle Blowing System*) kepada masyarakat dan ASN.
- 4) Seluruh APIP bersikap proaktif, membuat inovasi, perubahan dan mengembangkan kreativitas.
- 5) Pemakaian teknologi paling baru baik pada pelayanan yang berkaitan dengan sistem aduan, kinerja manajemen, komunikasi antar lini, ataupun perihal pengawasan.
- 6) Bersikap terbuka dengan pihak luar inspektorat untuk menghasilkan nilai tambah.
- 7) Berkontribusi dengan berbagai pihak.
- 8) Memanfaatkan sumber daya yang ada.

Adapun model konseptual dari beberapa strategi penguatan budaya kerja dapat ditinjau dari gambar dibawah ini.



Gambar 2 Model Konseptual Penguatan Budaya Kerja
(Sumber:olahan penulis, 2023)

e. Perbandingan antara Model dan Realita

Sejalan dengan teori Checkland dan Pouter (2006), peneliti tidak mempergunakan tahapan ini dalam meninjau kelemahan implementasi penguatan nilai-nilai budaya kerja di Inspektorat Daerah Kota Bandung secara praktiknya, dan membandingkannya dengan model konseptual berisikan bermacam kegiatan logis, peneliti mempergunakan selaku alat dari bermacam perspektif, dan dapat mempunyai perubahan.

f. Identifikasi Perubahan yang Layak

Perubahan dapat ditetapkan pada penguatan nilai-nilai budaya kerja di Inspektorat Kota Bandung. Pertama, apabila argumen tersebut telah dapat diterima oleh semua pegawai yang berada di lingkungan Inspektorat Kota Bandung, kedua, perubahan sangat mungkin dilaksanakan dengan kebiasaan. Ketiga, ada aspek dalam memperbaiki, merubah, dan menyempurnakan.

Perubahan tidak mungkin berhasil dengan optimal bila yang terlibat hanya APIP semata tanpa keikutsertaan dari semua divisi kerja di dalam organisasi. Penguatan nilai-nilai budaya kerja tetap harus menyertakan partisipasi aktif dari semua pimpinan unit kerja. Para pimpinan unit kerja ini yang seyogyanya mempunyai kendali terhadap penguatan budaya kerja itu sendiri, dimulai dari rencana, pelaksanaan, maupun evaluasinya. Jika kebijakan pimpinan unit kerja berjalan dengan baik, maka budaya kerja yang diterapkan APIP semakin kuat.

g. Perencanaan Perubahan

Langkah terakhir dari SSM ini adalah melaksanakan tindakan aksi dalam mencari solusi paling baik yang mencukupi bermacam kepentingan yang ada. Perihal ini transformasi cara berpikir, cara mempersepsikan diri, cara bersikap sebagai seorang APIP yang ingin mewujudkan nilai-nilai budaya kerja, akan mempercepat perubahan tersebut.

Selanjutnya strategi perubahan menggunakan pendekatan analisis SWOT mengenai strategi penguatan budaya kerja untuk memberikan peningkatan pada kinerja pegawai Inspektorat Daerah Kota Bandung. Strategi yang tepat sangatlah dibutuhkan oleh Inspektorat Daerah Kota Bandung dalam upaya melakukan transformasi organisasi dan difokuskan pada penguatan budaya kerja untuk peningkatan kinerja pegawai. Proses transformasi tersebut, seperti dijelaskan sebelumnya, mensyaratkan adanya keselarasan logika aksi antara berbagai level dalam organisasi, seperti pegawai, manajer, dan jajaran eksekutif (Bacharach et al., 1996). Melalui keselarasan logika aksi ini, proses transformasi organisasi diharapkan bisa berjalan dengan baik.

Menurut temuan analisis dari penelitian yang berkaitan dengan keadaan budaya kerja yang dikehendaki (*expected culture*), keadaan kinerja yang dikehendaki, dan berbagai faktor yang berpengaruh didalamnya, diperoleh fakta bahwa implementasi budaya kerja di lingkungan Inspektorat Daerah masih lemah. Perihal ini mempunyai dampak dalam kinerja pegawai yang juga kurang. Ada keterkaitan yang signifikan diantara budaya kerja dengan kinerja pegawai, yang menjadikan manajemen Inspektorat Daerah harus dapat melakukan perumusan strategi tertentu bagi penguatan *corporate values* (nilai-nilai organisasi) sebagai dasar dalam menguatkan budaya kerja tersebut. Dibawah ini merupakan strategi penguatan bermacam dimensi budaya kerja di lingkungan Inspektorat Daerah menurut analisa hasil penelitian:

Tabel 8 Strategi Penguatan Budaya Kerja

No.	Dimensi Budaya	Strategi
1	Berorientasi Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspektur Daerah Kota Bandung menetapkan atau membuat kebijakan mengenai Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait petugas pelayanan dan waktu penyelesaian pelayanan. 2. Inspektur Daerah memberikan pengadaan sarana dan prasarana.

		3. Aparat Pengawasan Interen Pemerintah (APIP) di Inspektorat Kota Bandung mensosialisasikan pelayanan WBS (Whistle Blowing System) kepada masyarakat dan ASN.
2	Adaptif	Seluruh APIP bersikap proaktif, membuat inovasi, perubahan dan mengembangkan kreativitas.
3	Kolaboratif	1. Bersikap terbuka dengan pihak luar inspektorat. 2. Berkontribusi dengan berbagai pihak. 3. Memanfaatkan sumber daya yang ada.

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Strategi penguatan budaya kerja berikutnya melalui pendekatan Analisis SWOT. Analisis SWOT tidaklah sempurna, oleh sebab itu ranking-ranking yang diperoleh oleh setiap kuadran harus dilakukan pengkonversian kedalam rumusan Matrik SWOT.

Pada rumusan Matrik SWOT ada 4 strategi utama, yakni:

- a) Strategi SO (Strengths dan Opportunity) dalam kuadran I.
- b) Strategi WO (Weakness dan Opportunities) dalam kuadran II.
- c) Strategi WT (Weaknesses dan Threats) dalam kuadran III.
- d) Strategi ST (Strengths dan Threats) dalam kuadran IV.

Dalam menentukan strategi SWOT yang dipilih langkah selanjutnya mempergunakan pengujian validitas dalam menelusuri apakah pertanyaan kuesioner valid ataupun tidak. Sebuah variabel dinyatakan valid jika nilai Rhitung > Rtabel. Nilai Rhitung diperoleh dari perhitungan dengan SPSS yang adalah nilai Correlated Item-Total Correlation. Nilai Rtabel ditetapkan dari total responden 17 dalam signifikansi 5% sehingga diperoleh nilai Rtabel sejumlah 4.5.5. Dibawah ini adalah hasil data validasi kuesioner yang dapat ditinjau dalam Tabel 9

Tabel 9 Pengujian Validitas Kuesioner

Indikator Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Mempunyai jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup banyak (121 pegawai).	0.858	0.4555	Valid
Jumlah Pejabat Struktural terpenuhi.	0.749	0.4555	Valid
Memiliki struktur organisasi dan kepegawaian yang jelas sesuai perwal 9 tahun 2021.	0.782	0.4555	Valid
Memiliki Program Kinerja Pengawasan Tahunan.	0.665	0.4555	Valid
Masih sedikit pegawai yang memahami visi misi organisasi.	0.513	0.4555	Valid
Level kapabilitas APIP masih rendah.	0.687	0.4555	Valid
Rasio pegawai fungsional per jenjang jabatan belum proporsional.	0.673	0.4555	Valid
Kesejahteraan pegawai yang dirasa belum adil.	0.626	0.4555	Valid
Kompetensi SDM yang masih terbatas.	0.515	0.4555	Valid
Masih banyak kegiatan yang tidak SOP.	0.762	0.4555	Valid
Masih banyak pegawai yang melanggar disiplin dalam hal absensi dan pakaian dinas harian.	0.761	0.4555	Valid
Penggunaan sistem teknologi informasi dalam organisasi yang masih minim.	0.709	0.4555	Valid
Fasilitas kerja seperti kendaraan, komputer, printer, dll yang masih belum memadai.	0.506	0.4555	Valid

Indikator Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Masih banyak pegawai yang tidak menerapkan kode etik profesi sesuai SAIPI.	0.756	0.4555	Valid
Pelayanan belum jelas siapa yang bertugas mengelola pelayanan.		0.4555	Valid
Kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (Whistle Blowing System) kepada masyarakat maupun ASN itu sendiri	0.521	0.4555	Valid
Persentase pegawai usia lansia lebih banyak dibandingkan usia produktif	0.642	0.4555	Valid
Pegawai dengan usia lansia masih	0.713	0.4555	Valid
Pegawai usia lansia memberikan teladan yang tidak baik seperti bersikap apatis.	0.462	0.4555	Valid
Kurangnya kontribusi dengan berbagai pihak.	0.891	0.4555	Valid
Kurang terbuka dalam melakukan kerja sama dengan pihak luar inspektorat.	0.578	0.4555	Valid
Dukungan pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019	0.502	0.4555	Valid
Menjalin kemitraan strategis dan urusan mandatory dari KPK, BPK RI, BPKP, Kemendagri dan KemenpanRB	0.679	0.4555	Valid
Memiliki pegawai dengan kompetensi dari berbagai disiplin ilmu terutama, akuntan, hukum, teknik sipil, ekonomi dsb.	0.678	0.4555	Valid
Adanya Join Audit (kolaborasi dalam penugasan) bersama Inspektorat Provinsi atau BPKP	0.609	0.4555	Valid
Adanya kegiatan Telaahan Sejawat untuk kesesuaian dengan standar Audit APIP dan Pedoman Kendali Mutu APIP	0.762	0.4555	Valid
Merupakan Instansi yang menjadi role model bagi Instansi lain	0.456	0.4555	Valid
Instansi lain sebagai auditoran tidak mempercayai Inspektorat	0.699	0.4555	Valid
Biaya operasional untuk penugasan sehari-hari yang cukup besar	0.624	0.4555	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Dalam menerapkan strategi penguatan budaya kerja organisasi, penilaian analisis IFAS DAN EFAS didasari dengan penilaian indikator kinerja berdasarkan Permenpan 8 Tahun 2022, perihal ini bertujuan dalam memperoleh hasil yang sejalan dengan kebutuhan pemerintahan. Strategi yang akan diterapkan oleh Inspektorat Daerah Kota Bandung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dengan strategi penguatan budaya kerja yang mana telah memenuhi manajemen strategi sesuai dengan yang telah dikaji pada bab II. Hal tersebut ditandai dengan adanya sinergi antara pengambil keputusan, pengambil kebijakan, visi dan misi organisasi, peluang dan ancaman secara eksternal serta kekuatan dan kelemahan secara internal.

Setelah berbagai indikator dari SWOT ditentukan, lalu dilakukan pembobotan, rating dan score (BxR). Bobot disusun dari kepentingan dengan skala 1 sampai 4. Angka 1 adalah tidak penting, sedangkan angka 4 adalah sangat penting. Berikutnya menjumlahkan bobot kelemahan dan kekuatan lalu dihitung bobot relatif setiap indikator sehingga totalnya menjadi 100% atau 1. Tahapan berikutnya menetapkan rating, rating sendiri merupakan analisis kita kepada kemungkinan yang akan ada untuk jangka pendek. Sama hal dengan nilai score bagi faktor eksternal. Score mendekati yang semakin mendekati 1 banyak ancaman dibanding peluang, begitu pun sebaliknya.

Faktor-faktor di atas diambil baik secara internal ataupun eksternal yang sangat berpengaruh untuk selanjutnya dilaksanakan analisis EFAS (*External Factor Strategies Analysis Summary*) dan IFAS (*Internal Factor Strategies Analysis Summary*) yang dapat dilihat dari tabel 10 dan 11 di bawah.

Tabel 10 EFAS (*External Factor Strategies Analysis Summary*)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	B x R
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
1. Dukungan pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019	0,37	3,12	1,15
2. Menjalin kemitraan strategis dan urusan mandatory dari KPK, BPK, RI, BPKP, Kemendagri dan Kemenpan RB.	0,28	3,35	0,94
3. Adanya join audit/telaahan sejawat (kolaborasi dalam penugasan) bersama Inspektorat Provinsi atau BPKB	0,26	3	0,78
Total Peluang	1		2,87
Ancaman (<i>Threat</i>)			
1. Instansi lain sebagai auditan tidak mempercayai Inspektorat.	0.32	1,71	0.54
2. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Inspektorat	0.38	1,59	0,60
3. Lemahnya respon Perangkat Daerah dalam menindaklanjuti rekomendasi temuan hasil pengawasan internal dan eksternal	0,34	1,6	0,54
Total Ancaman	1		1,68
Selisih Bobot dan Rating			1,19

Sumber: Hasil Penelitian, 2022

Selanjutnya hasil IFAS yang didapatkan dapat ditinjau dari tabel 11 di bawah ini:

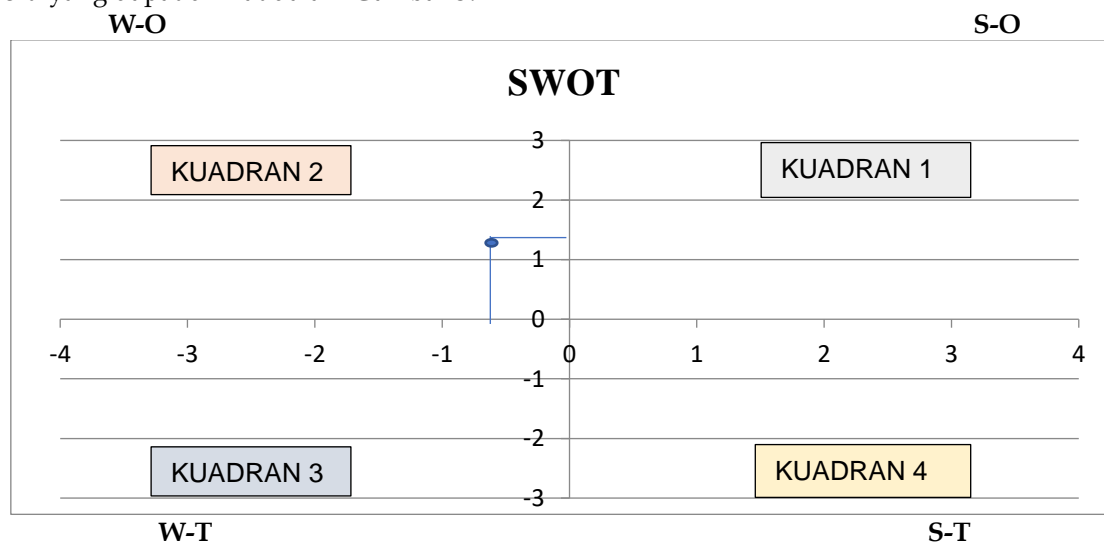
Tabel 11 IFAS (*Internal Factor Strategies Analysis Summary*)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	B x R
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
1. Memiliki jumlah SDM yang cukup banyak (121 pegawai).	0.22	2,18	0,49
2. Memiliki Pejabat Struktural terpenuhi.	0.25	2,41	0,6
3. Memiliki struktur organisasi dan kepegawaian yang jelas sesuai perwal 9 Tahun 2021.	0.25	2,47	0.63
4. Memiliki Program Kinerja Pengawasan Tahunan.	0,28	2,71	0,75
5. Memiliki pegawai dengan kompetensi dari berbagai disiplin ilmu terutama akuntan, hukum, teknik sipil, ekonomi, dsb.	0,16	3,06	0,49
Total Kekuatan	1		2,96
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1. Masih sedikit pegawai yang memahami Visi dan Misi organisasi.	0,06	2,82	0.16
2. Level Kapabilitas APIP masih rendah.	0,05	2,35	0.11
3. Rasio pegawai fungsional perjenjang jabatan belum proporsional.	0.05	2,41	0.11
4. Kesejahteraan pegawai yang dirasa belum adil.	0.07	3,41	0.23
5. Kompetensi SDM yang masih terbatas.	0.06	2,82	0.16
6. Masih banyak kegiatan yang tidak ada SOP	0.07	3,71	0.27
7. Masih banyak pegawai yang melanggar disiplin dalam hal absensi dan pakaian dinas harian.	0.06	3	0.18

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	B x R
8. Penggunaan sistem teknologi informasi dalam organisasi yang masih minim.	0,06	3,12	0,19
9. Fasilitas kerja seperti kendaraan, komputer, printer, dll yang masih belum memadai.	0,05	2,71	0,14
10. Masih banyak pegawai yang tidak menerapkan kode etik profesi sesuai SAIPI.	0,05	2,47	0,12
11. Pelayanan belum jelas siapa yang bertugas mengelola pelayanan.	0,06	3	0,18
12. Kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (<i>Whistle Blowing System</i>) kepada masyarakat maupun ASN itu sendiri	0,06	3	0,18
13. Persentase pegawai usia lansia lebih banyak dibandingkan usia produktif.	0,07	3,65	0,26
14. Pegawai dengan usia lansia masih menggunakan pola kerja lama.	0,06	3	0,18
15. Pegawai usia lansia memberikan teladan yang tidak baik seperti bersikap apatis.	0,06	2,94	0,17
16. Kurangnya kontribusi dengan berbagai pihak.	0,06	3,12	0,19
17. Kurang terbuka dalam melakukan kerja sama dengan pihak luar inspektorat.	0,06	3,24	0,21
Total Kelemahan	1		3.03
Selisih Bobot dan Rating			-0,58

Sumber: Hasil Penelitian, 2022

Dari hasil kondisi EFAS dan IFAS tidak terdapat kekuatan dan kesempatan dalam nilai bobot yaitu secara berurutan yaitu -0,58 dan 1,19, yang selanjutnya dimasukkan kedalam model *Grand Strategy* seperti yang dapat dilihat dalam Gambar 3.



Gambar 3 Pilihan Strategi Penguatan Budaya Kerja untuk Meningkatkan Kinerja
(Sumber:diolah penulis, 2023)

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari gambar 4.8, jika mengacu kepada teori yang ada strategi yang digunakan jika terdapat pada kuadran II (Kiri-Atas) atau pada bagian *Weakness* dan *Opportunity*, maka organisasi menghadapi kesempatan pasar yang sangat besar, namun di sisi lain dia menghadapi

beberapa kelemahan atau kendala internal. Perhatian strategi organisasi seperti ini merupakan mengurangi permasalahan internal organisasi sehingga mendapatkan kesempatan yang lebih baik.

Setelah diketahui koordinat titik X, sehingga posisi Inspektorat Kota Bandung diketahui dalam kuadran II, sehingga berikut hasil pengolahan data dalam menelusuri luas matrik dan prioritas strategi dalam tabel 12

Tabel 12
Luasan Matrik dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luasan Matrik	Rangking	Prioritas Strategi
I	2,46; 3,15	7,75	2	Agresif
II	3,03 ; 3,15	9,54	1	Turn Around
III	3,03 ; 1,65	4,99	3	Defensif
IV	2,46 ; 1,65	4,06	4	Diversifikasi

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan hasil pengelolaan data diatas dalam menelusuri luas matrik dan prioritas strategi dalam tabel 4.21, sehingga didapatkan hasil luas matrik tersebar dalam kuadran II dengan luas matrik 9,54 tapi harus diperhatikan juga bahwa luas matrik dalam kuadran I mempunyai luas matrik yang cukup diperhitungkan yakni 7,75. Hasil perhitungan dan penentuan rangking di atas, menunjukkan bahwa rangking ke-1 ada dalam kuadran II, rangking ke-2 ada dalam kuadran I, rangking ke-3 ada dalam kuadran III dan rangking ke-4 ada dalam kuadran IV. Dalam penjabaran strategi, dapat dilihat berdasarkan Diagram Matrik SWOT pada tabel 13 di bawah ini, yang mana penetapan alternatif kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang diperlukan ditinjau dari skor dalam setiap variabel.

Tabel 13 Diagram Matrik SWOT

IFAS	KEKUATAN/ STRENGTHS (S)	KELEMAHAN/ WEAKNESSES (W)
EFAS	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang cukup banyak (121 pegawai). Jumlah Pejabat Struktural terpenuhi. Memiliki struktur organisasi dan kepegawaian yang jelas sesuai perwal 9 tahun 2021. Memiliki Program Kinerja Pengawasan Tahunan. 	<ol style="list-style-type: none"> Masih sedikit pegawai yang memahami visi misi organisasi. Level kapabilitas APIP masih rendah. Rasio pegawai fungsional per jenjang jabatan belum proporsional. Kesejahteraan pegawai yang dirasa belum adil. Kompetensi SDM yang masih terbatas. Masih banyak kegiatan yang tidak SOP. Masih banyak pegawai yang melanggar disiplin dalam hal absensi dan pakaian dinas harian. Penggunaan sistem teknologi informasi dalam organisasi yang masih minim.

		<p>9. Fasilitas kerja seperti kendaraan, komputer, printer, dll yang masih belum memadai.</p> <p>10. Masih banyak pegawai yang tidak menerapkan kode etik profesi sesuai SAIPI.</p>
<p>PELUANG/OPPORTUNITY (O)</p> <p>a) Dukungan pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019</p> <p>b) Menjalinkan kemitraan strategis dan urusan mandatory dari KPK, BPK RI, BPKP, Kemendagri dan KemenpanRB</p> <p>c) Memiliki pegawai dengan kompetensi dari berbagai disiplin ilmu terutama, akuntan, hukum, teknik sipil, ekonomi dsb.</p> <p>d) Adanya Join Audit (kolaborasi dalam penugasan) bersama Inspektorat Provinsi atau BPKP</p> <p>e) Adanya kegiatan Telaahan Sejawat untuk kesesuaian dengan standar Audit APIP dan Pedoman Kendali Mutu APIP</p> <p>f) Merupakan Instansi yang menjadi role model bagi Instansi lain</p>	<p>SO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kapabilitas pegawai (1,2,3,4 □c) • Mengoptimalkan program kinerja pengawasan (4 □b,d,e,f) • Memamfaatkan <i>brand image</i> organisasi pusat untuk meningkatkan kinerja pegawai (a, d, f □1) • Memamfaatkan manajemen dan struktur organisasi untuk mendukung program-program kegiatan yang sudah ditetapkan (2,3 □ e) • Melakukan koordinasi yang baik dengan pemerintah pusat dalam upaya mendukung program-program kegiatan audit (a,b,d □4) 	<p>WO STRATEGI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan dukungan pemerintah pusat untuk lebih menumbuhkembangkan potensi yang dimiliki organisasi dan pengadaan sarana dan prasarana yang menunjang pelaksanaan tugas (a □9) • Memperbaiki dan menambah infrastruktur pelayanan inspektorat untuk menunjang kegiatan <i>coaching clinic</i> di kantor pelayanan terkait fasilitas. • Memperbaiki prosedur terkait layanan yang diberikan inspektorat seperti <i>Wistle Blowing System</i> untuk saluran pengaduan masyarakat. • Melakukan koordinasi dan kerja sama yang baik dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kedisiplinan pegawai (a, c □1, 2, 5, 7, 8, 10). • Melakukan koordinasi dengan pemerintah pusat, KPK, BPK, RI, BPKP, Kemendagri dan KemenpanRB dalam rangka meningkatkan kegiatan yang sesuai dengan SOP. • Meningkatkan kesejahteraan para pegawai (a□4) • Membuat inovasi digital untuk mempermudah pelayanan

ANCAMAN/THREATS(T)	ST STRATEGI	WT STRATEGI
a) Instansi lain sebagai auditan tidak mempercayai Inspektorat b) Biaya operasional untuk penugasan sehari-hari yang cukup besar	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan kewenangan yang ada untuk meningkatkan kepercayaan terhadap inspektorat (4 □a) • Melakukan pembinaan dan evaluasi kinerja pegawai terkait biaya operasional (b □4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kapabilitas APIP sehingga dipercaya oleh instansi lain terkait pengawasan (1,2,5,10 □a) • Menambah beban biaya operasional APIP ke dalam komponen pemberian TPP (tambahan penghasilan pegawai) (4□b)

(Sumber: diolah penulis, 2023)

Strategi yang perlu diimplementasikan pada keadaan ini yaitu memberikan dukungan kebijakan pertumbuhan yang *turn around*. Strategi *turn around* di mana fokus dari strategi ini adalah memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalisir kelemahan yang ada dalam organisasi. Meskipun demikian dengan adanya dukungan dari pemerintah dan anggaran belanja daerah serta tingkat keyakinan yang tinggi jika telah berakhirnya pandemi membuat Inspektorat Daerah Kota Bandung akan terus melaksanakan strategi yang telah ditentukan sebelumnya. Strategi *turn around* (Kuadran II) juga bisa dilihat sebagai upaya memanfaatkan dukungan pemerintah pusat untuk lebih menyuburkan potensi yang ada pada organisasi, melakukan koordinasi dan kerjasama yang baik untuk usaha memberikan peningkatan pada kompetensi dan kedisiplinan pegawai, melakukan koordinasi dengan pemerintah pusat, KPK, BPK, RI, BPKP, Kemendagri dan KemenpanRB dalam rangka meningkatkan kegiatan yang sesuai dengan SOP, dan meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Strategi ini dalam praktiknya juga harus dilakukan dengan mempertimbangkan faktor eksternal seperti masyarakat dan kebiasaan-kebiasaan yang berlaku di lingkungan organisasi.

Dari keempat pilihan alternatif strategi tersebut (SO, ST, WO, dan WT) strategi yang paling sesuai dan harus dipergunakan ialah strategi WO (*Weakness-Opportunities*). Perihal ini disebabkan posisi organisasi yang ada dalam posisi di mana organisasi mempunyai kelemahan internal dan peluang yang baik. Akan tetapi perihal tersebut bukan berarti bahwa organisasi harus mengesampingkan ketiga pilihan alternatif yang lainnya (SO, ST, dan WT). Ketiga pendekatan alternatif tersebut juga harus diperhatikan sebagai “strategi pendamping” untuk pelaksanaan strategi WO, namun fokus utama organisasi yaitu tetap dengan mempergunakan pendekatan strategi WO, yakni dengan mengembangkan sekumpulan strategi yang mempergunakan landasan kekuatan internal perusahaan dalam mempergunakan kesempatan yang ada. Strategi ini ditunjang dari hasil penelitian dan wawancara dengan dalam kemudian diolah oleh penulis.

Sebelum strategi penguatan budaya kerja diimplementasikan, upaya yang dilaksanakan dengan sistematis untuk pengumpulan informasi dan data dengan dijalankannya forum grup diskusi yang bertujuan membuat jalinan keterbukaan, kepercayaan, dan memahami persepsi, sikap, serta pengalaman yang dimiliki oleh peserta atau respondennya.

A. Waktu dan Peserta

Kegiatan ini dilaksanakan pada hari Senin Tanggal 13 Maret 2023, pukul 15.00 WIB sampai selesai bertempat di Kantor Inspektorat Kota Bandung Jl. Aceh No. 47 Bandung. Dalam pelaksanaannya forum diskusi grup dilakukan di ruang rapat kantor Inspektorat Kota Bandung dengan fasilitator yaitu Inspektur Pembantu Khusus. Hasil laporan dari pelaksanaan forum diskusi terlampir.



Gambar 4 Forum Diskusi Grup
(Sumber: dokumentasi penulis, 2023)

Diskusi berfokus pada suatu grup untuk membahas penguatan budaya kerja APIP di lingkungan Inspektorat Kota Bandung dalam suasana informal dan santai, tersaji pada gambar tersebut. Jumlah peserta 25 orang yang terdiri dari Jabatan fungsional PPUPD dan auditor.

B. Tujuan Forum Grup Diskusi

Tujuan dari forum diskusi grup ini adalah:

1. Mendapatkan saran dan masukan terkait penguatan budaya kerja APIP di Inspektorat Daerah Kota Bandung.
2. Mendapatkan saran dan masukan terkait implementasi penguatan budaya kerja.
3. Mendapatkan saran dan masukan terkait sasaran dan indikatornya
4. Mendapatkan saran dan masukan terkait program

C. Kerangka Pembahasan Forum Grup Diskusi

Susunan yang menjadi pokok pembahasannya seperti dibawah ini:

1. Pendahuluan
 - a. Latar belakang
Kondisi saat ini capaian implementasi budaya kerja dengan indikator BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) belum maksimal yang dilakukan APIP di Inspektorat Kota Bandung. Dari tujuh indikator terdapat tiga indikator yang paling dominan belum terealisasi, yaitu Berorientasi Pelayanan, Adaptif, dan Kolaboratif.
 - b. Permasalahan
Pada situasi berorientasi pelayanan, pelayanan di Inspektorat Kota Bandung kurang memadai, seperti sarana dan prasarana, pelayanan belum dilakukan sesuai SOP. Begitupun dengan adaptif dan kolaboratif sangat sulit APIP mengimplementasikannya dengan maksimal.
 - c. Tujuan dan manfaat
Menghasilkan strategi penguatan budaya kerja APIP yang BerAKHLAK dan menghasilkan program kegiatan yang sesuai standar operasional prosedur di Inspektorat Daerah Kota Bandung.
2. Pelaksanaan Kegiatan Pelayanan
 - a. Langkah tahapan
Menjembatani kesenjangan dengan sesama pegawai internal maupun eksternal Inspektorat Daerah Kota Bandung.
 - b. Pemetaan potensi sumber daya manusia
Pemetaan potensi sumber daya manusia untuk upaya memberikan peningkatan pada kinerja pegawai seperti ketahanan kerja, ketelitian, kecepatan kerja, kepribadian, kepemimpinan, daya analisis, kesesuaian serta minat pekerjaan terhadap *job specification* dari sebuah jabatan..

c. Kendala dan solusi

Kendala yang dihadapi Inspektorat Daerah Kota Bandung lebih dominan terkait Berorientasi Pelayanan, seperti Level kapabilitas APIP masih rendah, sarana dan prasarana pelayanan kurang memadai, dan kegiatan masih belum sesuai dengan standar operasional prosedur, Kurangnya sosialisasi terkait pelayanan WBS (*Whistle Blowing System*) kepada masyarakat maupun ASN itu sendiri. Dengan demikian solusi bagi kendala tersebut, seperti APIP yang memiliki kapabilitas rendah, dilakukan peningkatan kompetensi sesuai dengan *job specification* pegawai tersebut. Bagi pihak inspektorat merumuskan standar operasional prosedur terkait pelayanan serta menambah dan memperbaiki sarana dan prasarana fasilitas pelayanan.

d. Dukungan stakeholders

Membangun sinergi antara instansi dengan KPK, BPK, RI, BPKP, Kemendagri, Kemenpan RB, Inspektorat pusat, Pejabat daerah dan masyarakat.

3. Penutup

Strategi yang disepakati dari forum grup diskusi ini yaitu meningkatkan infrastruktur pelayanan Inspektorat Daerah Kota Bandung untuk menunjang kegiatan *coaching clinic* di kantor pelayanan terkait layanan yang dapat diberikan inspektorat seperti *Whistle Blowing System* untuk saluran pengaduan masyarakat, mempunyai unit pengendalian gratifikasi, serta menyusun instrumen pengendalian korupsi.

Budaya kerja berupa pembangunan nilai-nilai dan norma-norma perlu didukung oleh perubahan lainnya seperti, fisik, infrastruktur, dan SDM kemudian perubahan budaya kerja, karena budaya kerja merupakan aspek paling sulit dan lama sehingga strategi yang ditawarkan adalah merancang pembangunan sistem untuk mengurangi faktor-faktor kelemahan yang sudah digali sebelumnya. Salah satunya strategi pembinaan dan pengawasan melalui *digitalisasi early warning system* karena dapat mereduksi kelemahan dari unsur budaya kerja yang sudah digali sebelumnya yaitu berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif.

Dari hasil analisis SSM (CATWOE) dan SWOT yang telah dilakukan terdapat beberapa strategi yang kemudian dilakukan Forum Grup Diskusi guna menghasilkan strategi yang nantinya akan dijadikan program oleh Inspektorat Kota Bandung. Strategi yang disepakati dari forum grup diskusi tersebut yaitu budaya kerja berupa pembangunan nilai-nilai dan norma-norma perlu didukung oleh perubahan lainnya seperti, fisik, infrastruktur, dan SDM kemudian perubahan budaya kerja, karena budaya kerja merupakan aspek paling sulit dan lama sehingga strategi yang ditawarkan adalah merancang pembangunan sistem untuk mengurangi faktor-faktor kelemahan yang sudah digali sebelumnya. Salah satunya strategi pembinaan dan pengawasan melalui *digitalisasi early warning system* karena dapat mereduksi kelemahan dari unsur budaya kerja yang sudah digali sebelumnya yaitu berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif.

Terkait dengan strategi penguatan budaya kerja yang dapat diwujudkan maka penulis membagi tahapan implementasi ke dalam tiga bagian, yaitu strategi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

1. Jangka Pendek:

- a. Menyusun draft Peraturan Wali Kota tentang Pedoman Standar Layanan Consulting Inspektorat Daerah Kota Bandung.
- b. Menyusun draft Keputusan Inspektur tentang Standar Operasional Prosedur Tentang Pedoman Standar Layanan Consulting Inspektorat Daerah Kota Bandung.
- c. Membangun sarana prasarana pendukung (infrastruktur aplikasi maupun infrastruktur fisik penunjang kegiatan assurance dan consulting)
- d. Menyusun Peta Kompetensi Pegawai APIP untuk kegiatan coaching clinic digital (direct)
- e. Menyusun Bisnis Proses digitalisasi early warning system yang memuat kegiatan Assurance dan

Consulting terutama coaching clinic digital.

2. Jangka Menengah:

- a. Melaksanakan evaluasi terhadap capaian tujuan jangka pendek.
- b. Menyusun bisnis proses pengembangan fitur e-audit, pengembangan fitur layanan, pengembangan fitur pemantauan dan *coaching clinic digital*.

3. Jangka Panjang:

- a. Meningkatkan peran layanan Inspektorat Daerah
- b. Meningkatkan kualitas layanan *consulting* kepada seluruh stakeholder (perangkat daerah, kecamatan, kelurahan dan masyarakat).
- c. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur yang semakin beragam (kompetensi dan spesialisasi) dan berdaya saing.
- d. Meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI / CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dijelaskan dapat dirumuskan simpulan mengenai strategi penguatan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung sebagai berikut:

1. Penerapan budaya kerja BerAKHLAK yang ada di Inspektorat Daerah Kota Bandung sudah baik, akan tetapi masih ada sebagian kekurangan yang harus dioptimalkan. Dari tujuh *core values* sebagai dimensi budaya kerja BerAKHLAK, empat yang dimensi sudah diterapkan dengan baik seperti Akuntabel, Kompeten, Harmonis, dan Loyal. Sedangkan tiga dimensi lainnya yang belum diterapkan dengan maksimal, yaitu: Berorientasi Pelayanan, Adaptif, dan Kolaboratif.
2. Terdapat faktor-faktor internal dan eksternal dalam penguatan budaya kerja kaitannya dengan kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kota Bandung. Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Inspektorat Daerah Kota Bandung memiliki beberapa kekuatan yang dapat menjadi landasan kuat dalam menjalankan tugasnya. Pertama, mereka memiliki jumlah sumber daya manusia (SDM) yang cukup banyak dengan 121 pegawai. Hal ini memberi mereka kemampuan untuk melaksanakan berbagai tugas pengawasan secara efektif dan efisien. Selain itu, Inspektorat juga telah memenuhi jumlah Pejabat Struktural sesuai standar yang ditetapkan. Mereka juga memiliki struktur organisasi dan kepegawaian yang jelas sesuai perwal 9 tahun 2021 serta Program Kinerja Pengawasan Tahunan sebagai panduan kerja. Namun demikian, masih ada beberapa kelemahan yang perlu dihadapi oleh Inspektorat. Salah satunya adalah kurangnya pemahaman visi misi organisasi oleh sebagian pegawai. Ini dapat menghambat pencapaian tujuan strategis dan koherensi dalam upaya pengawasan. Tingkat kapabilitas APIP (Aparatur Pengawas Intern Pemerintah) juga masih rendah sehingga diperlukan peningkatan kompetensi SDM agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Rasio pegawai fungsional per jenjang jabatan belum proporsional serta kesejahteraan pegawai dirasa belum adil. Di tengah tantangan tersebut, ada beberapa peluang yang bisa dimanfaatkan oleh Inspektorat untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satunya adalah adanya dukungan pemerintah pusat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019. Peluang lainnya adalah menjalin kemitraan strategis dengan lembaga seperti KPK, BPK RI, BPKP, Kemendagri, dan KemenpanRB. Kolaborasi dalam bentuk Join Audit atau telaahan sejawat juga dapat menjadi peluang untuk saling belajar dan meningkatkan kapabilitas.

Namun demikian, Inspektorat juga dihadapkan pada beberapa ancaman yang perlu diwaspadai. Salah satunya adalah kurangnya kepercayaan dari instansi lain sebagai auditor terhadap Inspektorat itu sendiri. Hal ini dapat menghambat kerjasama dan kolaborasi dalam melakukan pengawasan secara efektif. Selain itu, lemahnya respon Perangkat Daerah dalam menindaklanjuti rekomendasi temuan hasil pengawasan internal dan eksternal bisa menjadi hambatan bagi implementasi tindak lanjut yang diperlukan. Dalam rangka memaksimalkan potensi kekuatan, mengurangi kelemahan, memanfaatkan peluang, serta mengantisipasi ancaman tersebut; Inspektorat perlu melakukan evaluasi berkesinambungan serta upaya peningkatan kapabilitas SDM agar mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mendukung tujuan organisasi.

3. Strategi penguatan budaya kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kota Bandung didapat dari hasil analisis CATWOE dan SWOT. Dari strategi yang dihasilkan dari analisis SSM (CATWOE) dan analisis SWOT, kemudian merumuskan strategi dengan forum grup diskusi yang dipilih untuk dijadikan program dalam penguatan budaya kerja BerAKHLAK. Berdasarkan pendekatan CATWOE (*Customer, Actor, Transformation Process, Worldview, Owner, Environmental Constraints*) dan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), strategi yang dihasilkan masuk ke dalam kategori "strategi pengembangan". Dalam pendekatan CATWOE, strategi ini akan berfokus pada transformasi proses organisasi untuk mengatasi kelemahan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang pelanggan (*Customer*), peran aktor-aktor penting dalam organisasi (*Actor*), menjalankan perubahan pada proses transformasi agar sesuai dengan tujuan dan visi misi organisasi (*Transformation Process*), memperhatikan pandangan dunia atau perspektif stakeholder terkait (*Worldview*), menetapkan kepemilikan tanggung jawab atas implementasi strategi tersebut kepada pihak-pihak tertentu dalam organisasi (*Owner*), serta mempertimbangkan kendala-kendala lingkungan baik dari segi regulasi maupun faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut (*Environmental Constraints*).

Analisis SWOT juga memberikan landasan untuk merumuskan strategi pengembangan. Dengan mengidentifikasi kekuatan internal yang bisa dimaksimalkan dan peluang eksternal yang bisa dimanfaatkan sebagai titik fokus utama untuk pertumbuhan. Sementara itu, juga harus diperhatikan kelemahan internal yang perlu diperbaiki dan ancaman eksternal yang harus dihadapi.

Strategi pengembangan ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki organisasi, mengurangi atau mengatasi kelemahan internal, memanfaatkan peluang eksternal yang ada, serta melindungi organisasi dari ancaman-ancaman yang mungkin timbul. Dengan demikian, strategi pengembangan ini akan membantu organisasi dalam mencapai pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang, yaitu pembangunan nilai-nilai dan norma-norma perlu didukung oleh perubahan lainnya seperti, fisik, infrastruktur, dan SDM kemudian perubahan budaya kerja, karena budaya kerja merupakan aspek paling sulit dan lama sehingga strategi yang ditawarkan adalah merancang pembangunan sistem untuk mengurangi faktor-faktor kelemahan yang sudah digali sebelumnya. Salah satunya strategi pembinaan dan pengawasan melalui *digitalisasi early warning system* karena dapat mereduksi kelemahan dari unsur budaya kerja yang sudah digali sebelumnya yaitu berorientasi pelayanan, adaptif, dan kolaboratif.

Rekomendasi

Berdasarkan strategi yang dihasilkan dari analisis CATWOE, SWOT, FGD ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk penguatan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Inspektorat Daerah Kota Bandung:

1. Meningkatkan pemahaman tentang pelanggan (*Customer*): Fokus pada kebutuhan dan harapan masyarakat serta pihak-pihak terkait lainnya. Lakukan survei atau pengumpulan data untuk mendapatkan masukan langsung dari pelanggan guna mengidentifikasi area peningkatan layanan.
2. Memperkuat peran aktor-aktor penting dalam organisasi (*Actor*): Berikan pelatihan dan pengembangan kompetensi kepada pegawai agar mereka memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dukung juga kolaborasi antar unit kerja untuk memastikan sinergi dalam mencapai tujuan bersama.
3. Transformasi proses organisasi (*Transformation Process*): merancang program-program perubahan budaya kerja seperti workshop, seminar, atau mentoring untuk meningkatkan kesadaran akan nilai-nilai berAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Perbaiki sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan sebagai acuan bagi pegawai dalam meningkatkan performa.
4. Perhatikan perspektif *stakeholder* terkait (*Worldview*): Libatkan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan strategis. Komunikasikan visi misi organisasi secara jelas agar semua pihak memiliki pandangan yang sama.
5. Tentukan pemilik tanggung jawab (*Owner*): Identifikasi dan berikan mandat kepada pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi pengembangan budaya kerja. Pastikan setiap pegawai merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama.
6. Perhatikan kendala lingkungan (*Environmental Constraints*): Tinjau regulasi terkait dan pastikan kepatuhan terhadap aturan-aturan tersebut juga lakukan analisis risiko secara berkala untuk mengidentifikasi ancaman atau hambatan potensial yang dapat mempengaruhi implementasi strategi.
7. Menerapkan digitalisasi *early warning system* sebagai bagian dari upaya pembinaan dan pengawasan. Sistem ini akan membantu mendeteksi dini adanya pelanggaran atau penyimpangan sehingga tindakan korektif bisa diambil dengan cepat.

REFERENSI / REFERENCE

- Lubis. (2019). *Depresi dan Tinjauan Psikologis*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Lubis, S. (2009). Analisis Budaya Kerja dan Kinerja PNS di Lingkungan Pemda Provinsi Sumatera Barat. *Demokrasi*, 8(2), 149-166.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Mintberg, H. (1979). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic*. San Francisco: The Free Press.
- Mujiburrahman, M. (2011). Hubungan Antara Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja dengan Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(2), 160-169.
- Tryanti, W., & Frinaldi, A. (2019). Efektivitas Implementasi E-Government dalam Pelayanan Kependudukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(3), 424-435.

Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2019, ada peraturan yang lain yaitu Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022
Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 9 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Inspektorat Daerah Kota Bandung