

# Strategi Internalisasi Nilai BerAKHLAK untuk Penguatan Pengawasan Internal Inspektorat Setjen DPD RI

## *(Internalization Strategy of BerAKHLAK Values for Strengthening Internal Oversight at the Inspectorate General Secretariat of DPD RI)*

Muhammad Mughny Halim<sup>1\*</sup>

Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma, Jakarta, Indonesia<sup>1\*</sup>

[242173030@students.unsurya.ac.id](mailto:242173030@students.unsurya.ac.id)<sup>1\*</sup>



### Riwayat Artikel:

Diterima pada 10 Mei 2025

Revisi 1 pada 20 Mei 2025

Revisi 2 pada 1 Juni 2025

Revisi 3 pada 9 Juni 2025

Disetujui pada 20 Juni 2025

### Abstract

**Purpose:** This study aims to analyze the internalization strategies of BerAKHLAK values implemented by the Inspectorate of the Secretariat General of the Regional Representative Council (DPD RI) to strengthen integrity and enhance the effectiveness of internal oversight.

**Methodology/approach:** A qualitative intrinsic case study design was employed to explore the contextual dynamics of value internalization. Data were gathered through in-depth semi-structured interviews with eight purposively selected informants, supported by structured observations and an analysis of institutional documents. Data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model, which includes open coding, thematic categorization, and triangulation to ensure validity.

**Results/findings:** The internalization of BerAKHLAK values is carried out through leadership modeling, modular training, integration into performance systems, and reflective forums. These strategies have resulted in observable changes in employee behavior, such as increased responsiveness, ethical compliance, digital literacy, and collaborative auditing.

**Conclusions:** This study recommends implementing segmented training programs tailored to roles and tenure, formalizing behavioral performance indicators, strengthening leadership-based coaching, and establishing a sustainable monitoring mechanism to ensure effective value internalization.

**Limitations:** This study was limited to a single organizational unit and used qualitative methods, which may limit its generalizability. Future research should adopt mixed methods and broaden the scope to multiple public institutions.

**Contribution:** This study offers a practical and theoretical roadmap for embedding core public service values into internal audit practices, contributing to the development of value-based governance in the public sector.

**Keywords:** *BerAKHLAK, Inspectorate, Internal Oversight, Organizational Behavior, Public Service Ethics, Value Internalization.*

**How to Cite:** Halim, M. M. (2025). Strategi Internalisasi Nilai BerAKHLAK untuk Penguatan Pengawasan Internal Inspektorat Setjen DPD RI. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis*, 5(1), 127-143.

## 1. Pendahuluan

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB), telah menetapkan nilai-nilai inti Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dikenal dengan akronim BERAKHLAK, yang terdiri dari: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2021). Nilai-nilai ini dirumuskan sebagai respons terhadap rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap birokrasi, serta sebagai strategi memperkuat reformasi birokrasi secara substantif. Implementasi nilai-nilai BERAKHLAK bertujuan membentuk budaya kerja ASN yang berintegritas, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta akuntabel dalam menjalankan tugas pelayanan dan pengawasan. Dalam konteks ini, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), khususnya Inspektorat, memegang peran strategis dalam memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya diinternalisasi di atas kertas, tetapi tercermin nyata dalam perilaku pengawasan dan sistem kerja sehari-hari.

Namun, efektivitas pelaksanaan pengawasan internal oleh Inspektorat masih menghadapi beragam tantangan, baik secara struktural, kultural, maupun teknis. Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Reformasi Birokrasi Sekretariat Jenderal DPD RI tahun 2023, diketahui bahwa nilai total indeks RB yang dicapai baru sebesar 67,85, tergolong dalam kategori “sedang” dan (KemenpanRB, 2023a). Salah satu indikator yang menjadi perhatian adalah nilai Indeks SAKIP yang baru mencapai 67,07, mencerminkan bahwa proses perencanaan kinerja, pemilihan indikator, hingga monitoring dan evaluasi belum optimal dan belum sepenuhnya berbasis hasil (*outcome-based*) (KemenpanRB, 2023a). Selain itu, nilai Indeks SPIP berada di angka 3,052, menandakan bahwa sistem pengendalian intern masih berada pada tingkat “terkelola” namun belum “optimal” (KemenpanRB, 2023b). Lebih lanjut, dalam hal integritas organisasi, hasil Survei Penilaian Integritas (SPI) yang dilaksanakan oleh KPK menunjukkan skor 72,02, yang dikategorikan sebagai wilayah rentan dan memerlukan penguatan sistem pengendalian intern dan budaya anti-korupsi yang lebih mendalam (Survei & Integritas, 2024).

Berbagai capaian tersebut mencerminkan bahwa sistem pengawasan internal di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI, termasuk peran Inspektorat di dalamnya, belum sepenuhnya menjalankan peran strategisnya dalam mendeteksi, mencegah, dan mengoreksi potensi deviasi dalam praktik birokrasi. Salah satu penyebab utama dari kondisi tersebut adalah belum optimalnya integrasi nilai-nilai inti ASN ke dalam perilaku organisasi dan proses bisnis pengawasan. Upaya penanaman nilai sering kali masih terbatas pada kegiatan sosialisasi satu arah, tanpa diikuti pendekatan yang bersifat reflektif, kontekstual, dan berorientasi pada pembentukan perilaku. Tantangan lain yang dihadapi antara lain rendahnya literasi nilai pada sebagian auditor, ketimpangan pemahaman antarunit, hingga resistensi budaya terhadap perubahan, terutama dari kelompok pegawai yang telah lama bekerja dengan pola kerja konvensional.

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa keberhasilan internalisasi nilai sangat dipengaruhi oleh pendekatan strategis dan keteladanan pimpinan. Misalnya, (Herwanto & Hutasoit, 2023) menemukan bahwa di lingkungan Satpol PP Kabupaten Karawang, tingkat internalisasi nilai BERAKHLAK masih belum merata, dengan nilai loyalitas relatif tinggi namun nilai adaptif justru rendah. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tertentu lebih mudah diinternalisasi tergantung konteks organisasi dan peran kepemimpinan. Sementara itu, (Pasaribu & Briando, 2019) menegaskan pentingnya integrasi nilai dasar bangsa seperti Pancasila ke dalam kode etik APIP sebagai strategi untuk memperkuat profesionalisme dan akuntabilitas pengawasan internal. Di sisi lain, implementasi nilai BERAKHLAK di Kementerian PUPR menunjukkan bahwa pelatihan berbasis studi kasus dan role model pimpinan terbukti efektif dalam membentuk perilaku kerja berbasis nilai (Triadi, 2022).

Meskipun terdapat beberapa praktik baik, penelitian yang secara khusus menggali strategi internalisasi nilai BERAKHLAK dalam konteks unit pengawasan legislatif seperti Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI masih sangat terbatas. Padahal, dinamika dan kompleksitas fungsi pengawasan legislatif memiliki karakteristik yang berbeda dengan instansi eksekutif atau layanan publik. Peran Inspektorat bukan hanya sebagai pengawas administratif, tetapi juga mitra strategis dalam pengendalian risiko kelembagaan dan penyedia assurance bagi pemangku kepentingan (Soepriadi & Leiwakabessy, 2023).

Dengan belum adanya kajian mendalam dalam konteks tersebut, penelitian ini menjadi sangat penting dilakukan.

Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji strategi internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK yang telah dan sedang diterapkan oleh Inspektorat Setjen DPD RI, serta mengevaluasi sejauh mana strategi tersebut berdampak terhadap kualitas pengawasan internal. Melalui pendekatan studi kasus dan analisis mendalam, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kerangka konseptual internalisasi nilai di sektor pengawasan, sekaligus kontribusi praktis dalam bentuk rekomendasi perbaikan sistem internalisasi yang kontekstual, aplikatif, dan terukur.

## **2. Tinjauan pustaka**

### **2.1 Teori Internalisasi Nilai**

Teori internalisasi nilai menjelaskan bahwa nilai-nilai eksternal yang diperkenalkan oleh lingkungan sosial atau organisasi akan menjadi bagian dari sistem keyakinan dan perilaku individu apabila terjadi proses adopsi secara sadar dan berkelanjutan. Internalisasi bukan sekadar penerimaan kognitif, tetapi melibatkan aspek afektif dan konatif di mana seseorang tidak hanya memahami nilai, tetapi juga menerima dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari (Ahmadi et al., 2020)(Rodhiyana, 2022)(Susilawati et al., 2022).

Dalam organisasi, proses internalisasi nilai berlangsung melalui tahap-tahap seperti sosialisasi, identifikasi dengan role model, pembiasaan dalam perilaku kerja, dan penguatan melalui sistem penghargaan serta sanksi (Nurafifah & Dewi, 2024). Ketika seorang pegawai mengadopsi nilai seperti "akuntabel" atau "adaptif", ia tidak hanya mengenal makna konseptualnya, tetapi juga menunjukkan sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai tersebut dalam menjalankan tugas.

Keberhasilan internalisasi sangat ditentukan oleh konsistensi penyampaian nilai, kredibilitas sumber nilai (misalnya pimpinan), serta sistem organisasi yang mendukung, baik melalui pelatihan, evaluasi perilaku, maupun keteladanan. Dalam konteks ASN, nilai BERAKHLAK perlu diinternalisasi melalui pendekatan pelatihan, pengalaman kerja, dan pembinaan secara sistematis(Rodhiyana, 2022)(Susilawati et al., 2022).

### **2.2 Teori Perubahan Organisasi**

Teori perubahan organisasi memberikan kerangka untuk memahami bagaimana institusi bertransformasi dari kondisi eksisting menuju budaya baru yang lebih adaptif, kolaboratif, dan akuntabel. Perubahan tidak terjadi secara spontan, melainkan membutuhkan strategi dan pendekatan yang sistematis (KRISTINA, 2011).

Menurut Lewin, perubahan berlangsung dalam tiga tahap utama: *unfreezing* (pencairan budaya lama), *changing* (pengembangan budaya baru), dan *refreezing* (penguatan perilaku baru agar menjadi kebiasaan organisasi). Dalam konteks internalisasi nilai ASN, perubahan budaya kerja birokratis yang kaku menuju budaya kerja berbasis nilai membutuhkan pembenahan sistem, perubahan kepemimpinan, serta pelibatan aktif seluruh anggota organisasi (Dewanti et al., 2022).

Faktor eksternal seperti tuntutan reformasi birokrasi, perkembangan teknologi, dan ekspektasi publik, mendorong organisasi untuk beradaptasi. Sementara itu, faktor internal seperti struktur organisasi, nilai-nilai yang dianut, serta kesiapan SDM menjadi penentu keberhasilan perubahan. Penolakan terhadap perubahan sering kali disebabkan oleh ketidaksiapan menerima nilai baru atau kekhawatiran terhadap ketidakpastian (Ayu Nengsih & Purwanti, 2024).

Dalam pengelolaan perubahan nilai, keterlibatan pegawai dalam penyusunan dan penerapan kebijakan menjadi penting agar proses transformasi tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga dibangun dari bawah ke atas melalui partisipasi kolektif (Ahmad Qusairi & Nur Hanifansyah, 2022).

### 2.3 Nilai – Nilai BerAKHLAK

Nilai-nilai BERAKHLAK yang dicanangkan oleh Kementerian PANRB (2021) merupakan panduan perilaku profesional ASN untuk menciptakan birokrasi yang melayani, akuntabel, dan adaptif. Ketujuh nilai ini meliputi:

1. **Berorientasi Pelayanan:** Menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama dalam bekerja.
2. **Akuntabel:** Bertindak jujur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja (Juliyanti, 2023).
3. **Kompeten:** Meningkatkan kapasitas dan profesionalisme secara berkelanjutan (Rubina et al., 2024).
4. **Harmonis:** Membangun kerja sama yang inklusif dan konstruktif.
5. **Loyal:** Menjaga integritas dan komitmen terhadap institusi.
6. **Adaptif:** Responsif terhadap perubahan dan terbuka terhadap inovasi.
7. **Kolaboratif:** Bekerja sama dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama.

Nilai-nilai ini dirancang tidak hanya untuk dipahami, tetapi juga untuk dihidupi dalam perilaku keseharian ASN. Oleh karena itu, strategi internalisasi nilai BERAKHLAK harus dapat menjembatani antara makna normatif dan implementasi praktis dalam sistem kerja pegawai.

### 2.4 Goal Setting Theory

Teori *goal-setting* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham menjelaskan bahwa individu yang memiliki tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan individu tanpa tujuan yang jelas (Locke & Gary P. Latham, 1990). Dalam organisasi publik, tujuan ini bukan hanya berupa target output, tetapi juga standar perilaku kerja yang sejalan dengan nilai organisasi.

Implementasi nilai BERAKHLAK sebagai perilaku kerja akan lebih efektif bila nilai tersebut diformulasikan dalam indikator perilaku yang konkret. Misalnya, nilai "loyal" dapat diterjemahkan sebagai "menjaga rahasia jabatan", sedangkan "akuntabel" dapat dikaitkan dengan "menyusun laporan tepat waktu dengan bukti yang lengkap". Dengan demikian, nilai tidak hanya menjadi slogan normatif, melainkan tujuan perilaku yang dapat ditargetkan dan dievaluasi (KRISTINA, 2011).

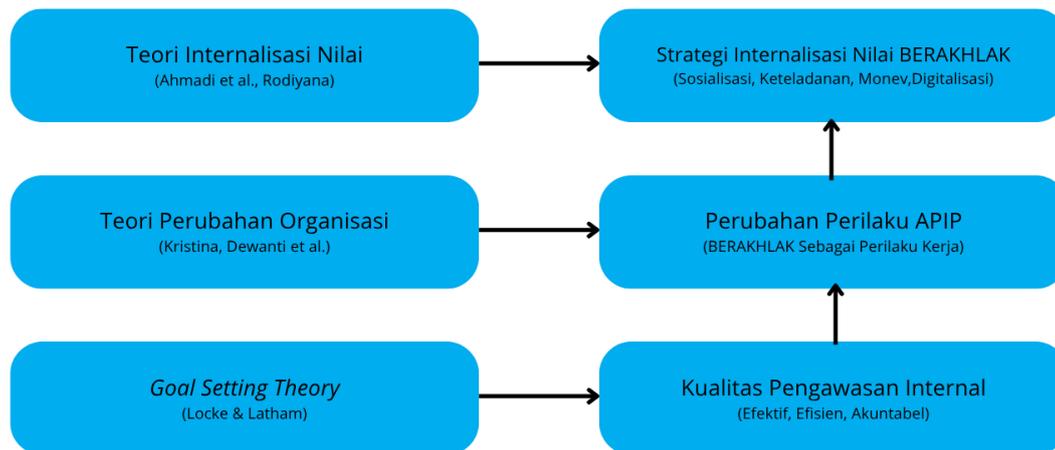
Teori *goal-setting* juga menekankan pentingnya komitmen terhadap tujuan, umpan balik yang konsisten, serta keterlibatan atasan dalam mendorong pencapaian kinerja berbasis nilai. Dalam strategi internalisasi nilai, pendekatan ini sangat relevan karena memungkinkan organisasi menyelaraskan nilai-nilai dengan sistem manajemen kinerja pegawai.

### 2.5 Sintesis Teoretis dan Kerangka Konseptual

Ketiga teori utama di atas memberikan dasar konseptual yang saling melengkapi untuk memahami strategi internalisasi nilai BERAKHLAK dalam konteks pengawasan internal di Inspektorat Setjen DPD RI.

1. Teori Internalisasi Nilai menjelaskan bagaimana nilai dapat masuk ke dalam sistem keyakinan dan perilaku individu.
2. Teori Perubahan Organisasi menjelaskan transformasi institusional yang diperlukan agar nilai-nilai tersebut dapat menggantikan budaya kerja lama yang kurang adaptif dan etis.
3. Teori Goal-Setting memperkuat integrasi nilai ke dalam sistem tujuan dan kinerja pegawai, sehingga internalisasi nilai menjadi terukur dan dapat dievaluasi secara sistematis.

Ketiganya berpadu membentuk kerangka pemikiran bahwa internalisasi nilai hanya dapat berhasil jika dilakukan dalam kerangka perubahan organisasi yang sistematis, disertai indikator perilaku kerja yang konkret dan dukungan budaya kerja yang konsisten. Dengan demikian, keberhasilan internalisasi nilai BERAKHLAK di Inspektorat bukan hanya soal transfer pengetahuan, tetapi transformasi perilaku kerja yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pengawasan internal.



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian  
Sumber : Data diolah sendiri

Kerangka konseptual diatas menunjukkan hubungan antara teori internalisasi nilai, teori perubahan organisasi, dan teori goal-setting dalam membentuk strategi internalisasi nilai BERAKHLAK yang berdampak pada perubahan perilaku kerja APIP serta peningkatan kualitas pengawasan internal di lingkungan Inspektorat Setjen DPD RI.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik, karena fokus utama penelitian adalah mendalami strategi internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK di lingkungan Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai kasus yang unik dan memiliki nilai penting secara kontekstual (Rosyad, 2018). Pendekatan ini dipilih untuk memahami fenomena secara holistik dan mendalam, dengan menggali makna, proses, serta dinamika subyektif dari pelaku utama dalam implementasi nilai-nilai tersebut (Lestari et al., 2021).

#### 3.2 Lokasi dan Subjek Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI. Subjek penelitian adalah para pegawai Inspektorat yang terlibat secara langsung dalam aktivitas pengawasan internal, termasuk di dalamnya auditor madya, auditor muda, auditor pertama, kepala subbagian tata usaha, dan staf pelaksana.

#### 3.3 Teknik Penentuan Informan

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan secara sengaja terhadap individu yang memiliki pengalaman relevan dalam implementasi nilai BERAKHLAK. Informan dipilih berdasarkan indikator keterlibatan dalam proses internalisasi, pengalaman menghadapi dilema nilai dalam tugas pengawasan, serta keterwakilan struktur organisasi (Sugiyono, 2020). Total informan utama yang diwawancarai adalah 8 orang, terdiri dari dua auditor madya, dua auditor muda, dua auditor pertama, satu kepala subbagian, dan satu staf pelaksana.

#### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

##### 3.4.1 Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi yang bersifat naratif dan reflektif (Rubina et al., 2024). Panduan wawancara disusun berdasarkan indikator perilaku nilai-nilai BERAKHLAK dari Kementerian PANRB (2021), dan teori internalisasi nilai (Ahmadi et al., 2020)(Rodhiyana, 2022). Panduan terdiri dari empat dimensi utama, yaitu:

1. Pemahaman terhadap nilai  
Contoh pertanyaan: “Bagaimana Anda memahami makna nilai adaptif dalam konteks pengawasan internal?”
2. Penerapan dalam tugas sehari-hari  
Contoh pertanyaan: “Ceritakan pengalaman Anda ketika menerapkan nilai kolaboratif dalam proses audit?”
3. Hambatan dan resistensi terhadap nilai  
Contoh pertanyaan: “Apakah Anda pernah merasa keberatan dengan penerapan nilai tertentu? Jika ya, mengapa?”
4. Persepsi terhadap efektivitas strategi internalisasi  
Contoh pertanyaan: “Menurut Anda, sejauh mana pelatihan nilai-nilai BERAKHLAK yang telah diberikan berkontribusi terhadap perubahan perilaku pegawai?”

Instrumen wawancara ini telah divalidasi secara substantif melalui proses telaah isi dan uji coba awal kepada seorang informan untuk memastikan kejelasan pertanyaan serta relevansinya terhadap fokus penelitian sebelum digunakan dalam pengumpulan data secara menyeluruh.

#### 3.4.2 Observasi

Observasi dilakukan dengan terlibat langsung dalam kegiatan audit, rapat koordinasi, serta aktivitas evaluasi pengawasan. Peneliti menggunakan lembar observasi terstruktur yang mencatat perilaku kerja yang mencerminkan nilai BERAKHLAK, misalnya kejujuran dalam diskusi hasil audit (akuntabel), keterbukaan antarpegawai (kolaboratif), serta ketepatan waktu dalam penyampaian laporan (kompeten). Observasi ini bertujuan untuk menangkap perilaku nyata yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara (Khoiriah et al., 2024)(Zhafirah et al., 2022).

#### 3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai sumber data sekunder, berupa dokumen formal seperti: SK pembentukan tim nilai, laporan audit, notulensi rapat, materi pelatihan internalisasi nilai, serta laporan kegiatan sosialisasi atau pelatihan. Teknik ini memperkuat data hasil wawancara dan observasi (Pandey et al., 2024). Dokumen dianalisis untuk menemukan narasi kelembagaan mengenai strategi internalisasi nilai, serta bukti keberlanjutan praktik tersebut dalam kegiatan operasional.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (Sirajuddin Saleh, 2017), dengan empat tahapan utama:

- 1 Pengumpulan data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.
- 2 Reduksi Data, data diseleksi dan diklasifikasi melalui proses koding terbuka dan tematik, mengelompokkan temuan berdasarkan dimensi nilai BERAKHLAK. Contoh :
  5. Kode AK\_1: “Saya selalu menyertakan bukti fisik dalam laporan audit” → kategori Akuntabel
  6. Kode KO\_3: “Dalam rapat saya ajak biro lain untuk diskusi bersama” → kategori Kolaboratif

Kemudian dilakukan pengelompokan tematik berdasarkan dimensi internalisasi: pemahaman, penerapan, resistensi, dan efektivitas.

1. Penyajian Data, hasil reduksi disusun dalam bentuk narasi, tabel kategori, dan matriks keterkaitan antara strategi dan perilaku kerja yang teramati. Penyajian juga dilakukan dalam bentuk narasi analitik untuk menunjukkan hubungan antara strategi yang dilakukan dengan perubahan perilaku kerja.
2. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan, peneliti melakukan interpretasi mendalam untuk menyusun peta strategi internalisasi dan faktor-faktor kunci keberhasilan. Proses ini juga mencakup verifikasi melalui triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi) dan triangulasi sumber (lintas posisi pegawai), serta member checking untuk memastikan validitas dan kredibilitas hasil (Rosyad, 2018).

## 4. Hasil dan pembahasan

### 4.1 Analisis SWOT

Strategi internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK di Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI dianalisis menggunakan pendekatan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) untuk memetakan secara sistematis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas implementasi nilai tersebut (Zianah Safitri et al., 2024). Analisis ini tidak disusun secara deskriptif semata, melainkan berbasis data kualitatif empiris yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap 8 informan utama, observasi partisipatif dalam kegiatan pengawasan, serta analisis dokumentasi kelembagaan seperti notulensi, laporan audit, dan bahan pelatihan.

Setiap faktor SWOT ditentukan bobot (0–1) berdasarkan frekuensi penyebutan dalam data kualitatif, dan rating (1–4) berdasarkan kekuatan dampak atau signifikansi temuan yang ditunjukkan oleh intensitas naratif atau pengulangan di berbagai sumber data (Kurniasih et al., 2021). Penilaian dilakukan melalui proses tabulasi manual dan analisis tematik, serta diverifikasi melalui triangulasi metode dan sumber.

Tabel 1. Urutan Prioritas untuk ditindaklanjuti

Kode	Faktor SWOT	Frekuensi dari 8 Informan	Contoh Naratif	Bobot	Rating	Skor
<b>Strength</b>						
S1	Komitmen pimpinan terhadap nilai	7/8	“Setiap rapat pasti dibuka dengan mengingatkan pentingnya nilai akuntabel dan loyalitas.” (Wawancara Auditor Muda 01)	0,4	4	1,6
S2	Integrasi nilai ke sistem kinerja	5/8	“Kami diminta menyesuaikan SKP dengan perilaku BerAKHLAK, meski belum semua nilai tercermin.” (Wawancara Kasubbag TU)	0,3	3	0,9
S3	Posisi strategis Inspektorat	4/8	“Kita di Inspektorat itu dilihat sebagai pengawal etika lembaga.” (Wawancara Auditor Madya)	0,3	3	0,9
<b>Weaknes</b>						
W1	Resistensi terhadap budaya baru	7/8	“Ada pegawai yang merasa nilai-nilai itu hanya formalitas, belum menyatu.” (Wawancara Auditor Pertama)	0,35	3	1,05
W2	Keterbatasan SDM dan anggaran	5/8	“Cuma sempat ikut satu pelatihan online tentang BERAKHLAK, itupun gabung sama unit lain.” (Wawancara Staf Pelaksana)	0,4	4	1,6
W3	Lemahnya sistem evaluasi nilai	4/8	“Tidak ada survei atau indikator yang jelas mengukur perilaku BERAKHLAK.” (Wawancara Auditor Muda 02)	0,25	3	0,75
<b>Opportunities</b>						

<b>O1</b>	Dukungan regulasi nasional	-	Dokumen: PermenPANRB No. 20/2021 tentang Core Values ASN	0,4	4	1,6
<b>O2</b>	Momentum reformasi birokrasi	-	Dokumen: Evaluasi RB DPD RI tahun 2023 (Nilai RB: 67,85)	0,35	3	1,05
<b>O3</b>	Dukungan teknologi digital	4/8	“Kami sekarang mulai pakai e-audit dan kanal internal untuk e-learning.” (Wawancara Kasubbag)	0,25	3	0,75
<b>Threats</b>						
<b>T1</b>	Ketimpangan pemahaman nilai	8/8	“Jujur saja saya belum bisa bedakan harmonis dengan kolaboratif.” (Wawancara Auditor Pertama)	0,5	4	2
<b>T2</b>	Agenda operasional menyita waktu nilai	6/8	“Kami sibuk audit, jadi pelatihan-pelatihan soal nilai sering terlewat.” (Wawancara Auditor Muda)	0,5	3	1,5

Sumber : Data diolah berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi

Tabel di atas menunjukkan bahwa bobot dan rating ditentukan secara proporsional berdasarkan seberapa sering faktor tersebut disebut dalam wawancara, tingkat urgensinya dalam konteks pengawasan internal, dan konfirmasi melalui dokumen resmi. Faktor T1 (Ketimpangan pemahaman nilai) menjadi sorotan karena disebut oleh seluruh informan, dan dikaitkan dengan ancaman dominan terhadap efektivitas internalisasi. Di sisi kekuatan, S1 (Komitmen pimpinan) menjadi tumpuan strategi, sedangkan dari sisi kelemahan, W2 (Keterbatasan sumber daya) muncul sebagai kendala sistemik yang paling signifikan.

Tabel 2. Rekapitulasi Total Skor SWOT

<b>Kategori SWOT</b>	<b>Jumlah Skor</b>
Strength	3.4
Weaknes	3.4
Oppurtunities	3.4
Threats	3.5

Sumber : Data diolah sendiri

Data dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai total untuk kategori ancaman (Threats) lebih tinggi dibanding kategori lainnya. Ini menunjukkan bahwa faktor eksternal khususnya terkait pemahaman nilai dan tekanan operasional merupakan tantangan utama yang memerlukan perhatian strategis. Sementara itu, kekuatan, kelemahan, dan peluang berada dalam posisi yang relatif seimbang, menandakan bahwa Inspektorat memiliki modal internal dan dukungan lingkungan yang cukup kuat, asalkan pengelolaannya dilakukan secara tepat sasaran.

Tabel 3. Urutan Prioritas Faktor SWOT untuk Tindak Lanjut Strategis

<b>Peringkat</b>	<b>Kode</b>	<b>Faktor SWOT</b>	<b>Skor</b>
1	T1	Ketimpangan Pemahaman Nilai	2.00
2	W2	Keterbatasan Sumber Daya	1.60

3	S1	Komitmen Pimpinan terhadap Nilai	1.60
4	O1	Dukungan Kebijakan Nasional	1.60
5	T2	Prioritas Agenda Operasional	1.50
6	O2	Momentum Reformasi Birokrasi	1.05
7	W1	Resistensi terhadap Budaya Lama	1.05
8	S2	Integrasi Nilai ke Sistem Kinerja	0.90
9	S3	Peran Strategis Inspektorat	0.90
10	W3/O3	Lemahnya Monev / Pemanfaatan Teknologi	0.75

Sumber : Data diolah sendiri

Tabel 3 memberikan dasar logis dan empiris dalam menyusun strategi prioritas. Faktor T1 (Ketimpangan pemahaman nilai) berada di peringkat teratas dan menjadi sumber ancaman yang nyata terhadap keberhasilan internalisasi. Hal ini diikuti oleh W2 (Keterbatasan sumber daya) dan S1 (Komitmen pimpinan), yang harus dimaksimalkan dan dikelola agar proses internalisasi tidak berhenti pada tataran formalitas. Urutan ini menjadi acuan utama dalam penyusunan strategi kuadran SWOT yang disampaikan dalam subbab berikutnya.

#### 4.2 Strategi berbasis kuadran SWOT

Berdasarkan pemetaan SWOT eksploratif yang dibangun dari triangulasi temuan wawancara, observasi, dan dokumentasi, disusun serangkaian strategi internalisasi nilai BERAKHLAK menggunakan pendekatan matriks kuadran SWOT. Strategi dirancang untuk merespons secara tepat kombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang muncul dalam konteks pengawasan internal di Inspektorat Setjen DPD RI. Dengan pendekatan ini, internalisasi nilai tidak hanya dipahami sebagai aktivitas normatif, melainkan sebagai proses strategis yang terencana dan kontekstual, yang diarahkan untuk memperkuat efektivitas fungsi pengawasan internal secara menyeluruh.

##### 4.2.1 Strategi SO (Strength – Opportunity)

Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang

1. Strategi 1 (SO1) Integrasi Nilai ke Kinerja: Mengintegrasikan nilai-nilai BERAKHLAK ke dalam sistem manajemen kinerja dan reward ASN. SKP pegawai perlu dikaitkan langsung dengan indikator perilaku BERAKHLAK, seperti akuntabel, loyal, dan kolaboratif. Ini diperkuat dengan dukungan PermenPANRB No. 20/2021 dan kebijakan reformasi birokrasi nasional. (S2, O1)
2. Strategi 2 (SO2) Teladan Digital oleh Pimpinan : Memanfaatkan komitmen pimpinan untuk menyampaikan praktik baik nilai BERAKHLAK melalui media digital. Pimpinan diminta untuk membuat konten narasi nilai, testimoni, dan mini webinar agar bisa diakses seluruh pegawai secara fleksibel. (S1, O3)
3. Strategi 3 (SO3) Branding Kelembagaan Berbasis Nilai : Menjadikan Inspektorat sebagai contoh lembaga pengawasan berbasis nilai yang mempromosikan budaya kerja etis. Ini bisa dilakukan melalui kolaborasi RB nasional, publikasi video best practices, dan penyusunan white paper tentang etika pengawasan. (S3, O2)

#### 4.2.2 Strategi WO (Weakness – Opportunity)

Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang

1. Strategi 4 (WO1) Pelatihan Modular BERAKHLAK: Menyusun pelatihan berbasis modul nilai BERAKHLAK yang disesuaikan dengan tingkat jabatan. Pelatihan dikembangkan dalam format hybrid (tatap muka dan daring), disertai studi kasus nyata dari kegiatan audit. Pelatihan diselenggarakan dengan kebijakan reformasi birokrasi nasional. (W2, O1)
2. Strategi 5 (WO2) Digitalisasi Pembelajaran ASN: Mengoptimalkan platform e-learning untuk menyebarluaskan pemahaman nilai kepada pegawai yang memiliki beban kerja tinggi. Pembelajaran daring dirancang dengan metode *microlearning*, *storytelling*, dan evaluasi online untuk memudahkan pelaksanaan. (W2, O3)
3. Strategi 6 (WO3) Pembentukan Tim Agen Perubahan Nilai: Membentuk tim internalisasi nilai yang terdiri dari auditor lintas jenjang. Tugasnya antara lain menyampaikan materi nilai secara informal, mendampingi proses transformasi budaya, serta melakukan evaluasi berkala. (W3, O2/O3)

#### 4.2.3 Strategi ST (Strength – Threat)

Gunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman

1. Strategi 7 (ST1) Coaching Nilai oleh Pimpinan: Menetapkan pimpinan sebagai role model nilai melalui kegiatan coaching rutin, narasi nilai saat briefing, dan diskusi informal mingguan. Keteladanan pimpinan ditargetkan untuk menyamakan pemahaman nilai di antara pegawai. (S1, T1)
2. Strategi 8 (ST2) KPI Nilai dalam Laporan Kinerja: Menyisipkan indikator internalisasi nilai sebagai bagian dari evaluasi kinerja bulanan. Penilaian meliputi tingkat partisipasi, inisiatif menumbuhkan nilai, dan implementasi konkret dalam pengawasan. (S2, T2)

#### 4.2.4 Strategi WT (Weakness – Threat)

Minimalkan kelemahan dan hadapi ancaman

1. Strategi 9 (WT1) Roadmap Internalisasi Tersegmentasi: Menyusun roadmap internalisasi nilai berdasarkan kelompok jabatan dan tingkat pemahaman. Roadmap ini mencakup rencana pelatihan, target perubahan perilaku per semester, serta evaluasi triwulanan berbasis survei nilai. (W2, T2)
2. Strategi 10 (WT2) Modul Nilai Adaptif dan Segmentatif: Mengembangkan modul pelatihan BERAKHLAK berbasis segmentasi usia, jabatan, dan gaya belajar. Tujuannya untuk menjembatani kesenjangan pemahaman nilai antarpegawai, serta menurunkan resistensi terhadap perubahan budaya. (W1, T1)

### Kesimpulan Strategis:

Dari seluruh strategi SWOT, T1 (Ketimpangan pemahaman nilai), W2 (Keterbatasan sumber daya), dan S1 (Komitmen pimpinan) menjadi titik intervensi utama. Fokus implementasi diarahkan pada:

1. Pemerataan pemahaman nilai melalui strategi pelatihan digital dan segmentatif,
2. Penguatan sistem reward berbasis nilai kinerja, dan
3. Kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya kerja yang etis dan kolaboratif.

Dengan penerapan strategi berbasis kuadran ini, diharapkan internalisasi nilai BERAKHLAK di Inspektorat Setjen DPD RI tidak hanya menjadi agenda normatif, tetapi menjadi pendorong utama peningkatan kualitas pengawasan internal yang berintegritas dan berkelanjutan.

### 4.3 Internalisasi Nilai BERAKHLAK di Inspektorat Setjen DPD RI

Proses internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK di lingkungan Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI merupakan bagian dari strategi penguatan integritas dan etos kerja dalam pelaksanaan pengawasan internal. Internalisasi ini tidak berhenti pada tahap sosialisasi, tetapi dilaksanakan melalui proses berjenjang yang mencakup: pemahaman konseptual terhadap nilai, penerimaan secara personal oleh individu, dan pengintegrasian dalam perilaku kerja sehari-hari. Internalisasi nilai bukanlah proses instan, melainkan suatu perjalanan berkelanjutan yang memerlukan pembiasaan dan penguatan terus-menerus (Munif, 2017). Temuan dari wawancara dan observasi menunjukkan bahwa tahapan tersebut telah mulai berjalan di inspektorat, meskipun dengan intensitas dan kedalaman yang bervariasi.

Penerapan nilai “Berorientasi Pelayanan” tampak dalam respons cepat auditor terhadap permintaan audit mendadak dari unit kerja, di mana tim menyusun rekomendasi berbasis data dengan kepekaan tinggi terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. Nilai “Akuntabel” tercermin dalam keterbukaan auditor menyampaikan hasil audit secara profesional dalam forum evaluasi kinerja. Pada aspek “Kompeten,” auditor menunjukkan upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan audit berbasis risiko dan implementasinya dalam pengawasan terhadap program-program strategis. Ketika terjadi perbedaan interpretasi terhadap temuan audit, nilai “Harmonis” terwujud dalam forum diskusi internal yang difasilitasi secara kolektif oleh koordinator tim audit.

Nilai “Loyal” terlihat dari kedisiplinan auditor dalam menjaga kerahasiaan data audit, terutama dalam pemeriksaan anggaran yang bersifat strategis. “Adaptif” tercermin dalam penggunaan audit berbasis IT oleh auditor untuk mempercepat proses validasi data dan pelaporan secara digital. Nilai “Kolaboratif” diwujudkan dalam praktik audit partisipatif, seperti dialog terbuka dengan Biro Perencanaan dan Keuangan saat proses klarifikasi temuan.

Namun demikian, berdasarkan hasil wawancara mendalam, ditemukan bahwa internalisasi nilai belum berjalan merata di seluruh lapisan pegawai. Pegawai baru atau yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun umumnya menunjukkan antusiasme tinggi dalam menerapkan nilai-nilai tersebut, seperti keterlibatan aktif dalam diskusi nilai saat forum internal atau saat menyusun laporan berbasis etika. Sebaliknya, sebagian pegawai senior masih memperlihatkan resistensi, terutama dalam mengadopsi nilai “Adaptif” dan “Kolaboratif,” yang tercermin dari kecenderungan mereka mempertahankan pendekatan lama dalam pelaksanaan audit dan minimnya partisipasi dalam pelatihan berbasis digital. Temuan ini menunjukkan pentingnya pendekatan pembinaan nilai yang tersegmentasi berdasarkan profil pengalaman pegawai.

Studi perbandingan dari Bakorwil V Jember juga menunjukkan bahwa integrasi nilai-nilai ASN ke dalam etika kerja berdampak pada penguatan budaya integritas (Nusantara et al., 2020). Namun, hasil kajian tersebut juga menunjukkan bahwa dimensi loyalitas dan adaptabilitas masih kurang terinternalisasi secara menyeluruh, memperkuat temuan di Inspektorat Setjen DPD RI bahwa keberhasilan internalisasi sangat bergantung pada kepemimpinan, sistem evaluasi berbasis perilaku, dan komitmen kolektif seluruh individu di dalam organisasi.

Dengan demikian, internalisasi nilai BERAKHLAK di Inspektorat tidak hanya berdampak pada pembentukan etika individu, tetapi juga memperkuat efektivitas dan legitimasi fungsi pengawasan. Proses ini membutuhkan strategi berkelanjutan yang melibatkan keteladanan pimpinan, sistem monitoring perilaku, pelatihan berbasis studi kasus, serta integrasi nilai ke dalam sistem kinerja dan budaya organisasi.

#### ***4.4 Kualitas Pengawasan Internal***

Kualitas pengawasan internal di Inspektorat Setjen DPD RI tidak hanya mencerminkan ketepatan teknis dalam proses audit, tetapi juga menjadi cerminan dari seberapa dalam nilai-nilai ASN telah membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi para auditor dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan yang digunakan untuk menilai kualitas pengawasan mencakup tiga aspek utama, yakni efektivitas pelaksanaan, efisiensi proses, dan kepatuhan terhadap regulasi serta etika pengawasan.

Dari wawancara dan pengamatan langsung terhadap proses kerja auditor, efektivitas pengawasan tercermin dalam kemampuannya mendeteksi risiko dan menyusun rekomendasi audit yang implementatif. Pegawai menyebut bahwa hasil audit kini lebih bernilai guna karena berbasis pada dialog dan masukan dari auditan, tidak hanya sekadar pemeriksaan formal. Dalam forum refleksi audit, auditor mengungkapkan bahwa keberanian menyampaikan temuan secara objektif, meski dihadapkan pada tekanan dari unit kerja, merupakan cerminan nyata dari nilai “Akuntabel”. Efisiensi pelaksanaan pengawasan terlihat dari penggunaan audit berbasis IT yang semakin massif. Auditor menyebut bahwa sistem ini membantu mereka menyesuaikan diri dengan beban kerja tinggi dan tenggat waktu yang ketat, sekaligus mencerminkan penerapan nilai “Adaptif”. Di beberapa kasus, pelaporan audit yang sebelumnya memakan waktu dua minggu kini dapat disusun dalam waktu kurang dari satu minggu.

Auditor juga mengaku bahwa kolaborasi dalam tim menjadi lebih kuat karena pembagian tugas kini didasarkan pada kekuatan masing-masing anggota, sejalan dengan semangat nilai “Kolaboratif”. Tingkat kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip tata kelola juga meningkat. Auditor menyebut bahwa adanya sesi evaluasi internal mingguan dengan pimpinan membantu mereka menjaga konsistensi terhadap pedoman audit, dan mendorong penguatan nilai “Loyal” terhadap tugas dan lembaga. Dalam diskusi kelompok terfokus, pegawai menyampaikan bahwa mereka merasa lebih dihargai saat hasil audit mereka tidak hanya dinilai dari jumlah temuan, tetapi juga dari pendekatan komunikasi dan penyampaian rekomendasi yang sesuai nilai ASN.

Dengan demikian, penguatan nilai-nilai BERAKHLAK telah berdampak langsung terhadap perilaku kerja auditor dan kualitas pengawasan. Perubahan perilaku tersebut dapat diamati dari praktik audit yang lebih transparan, partisipatif, adaptif terhadap teknologi, dan berlandaskan pada etika kerja kolektif. Keseluruhan proses menunjukkan bahwa kualitas pengawasan internal tidak lagi sekadar memenuhi standar formal, tetapi telah berkembang menjadi bentuk pengawasan strategis yang bernilai moral dan berdampak sistemik terhadap tata kelola kelembagaan.

#### ***4.5 Faktor - Faktor Penghambat dalam Upaya Inspektorat Menanamkan Nilai BERAKHLAK***

Upaya internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK di lingkungan Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI tidak terlepas dari berbagai tantangan yang kompleks, baik dari sisi struktural, kultural, maupun sumber daya. Hambatan-hambatan ini menjadi faktor penentu terhadap tingkat keberhasilan strategi internalisasi yang telah dirancang, serta berimplikasi langsung terhadap kualitas pengawasan internal yang dijalankan.

Salah satu kendala paling signifikan adalah ketimpangan tingkat pemahaman pegawai terhadap makna dan relevansi nilai-nilai BERAKHLAK dalam konteks tugas pengawasan. Data hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memahami nilai-nilai tersebut secara normatif, namun masih belum mampu menerjemahkannya ke dalam praktik kerja sehari-hari. Nilai seperti Akuntabel, Adaptif, dan Loyal seringkali dianggap sebagai jargon moral, bukan sebagai panduan operasional dalam proses audit. Hal ini mengakibatkan adanya ketidakseragaman dalam penerapan nilai di berbagai unit kerja, yang pada akhirnya menciptakan kesenjangan budaya organisasi.

Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari kalangan pegawai senior yang telah lama terbiasa dengan pola kerja konvensional (Sanjaya et al., 2023). Resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan budaya yang signifikan. Berdasarkan observasi, resistensi yang muncul cenderung bersifat pasif dan implisit, seperti keengganan mengikuti pelatihan nilai, skeptisisme terhadap pendekatan coaching, atau kecenderungan mempertahankan prosedur lama. Akar permasalahan resistensi ini berasal dari budaya kerja birokratis yang sudah tertanam dalam waktu yang lama, di mana keberhasilan pegawai diukur dari kepatuhan administratif, bukan dari kapasitas berinovasi atau berkolaborasi.

Secara teoritis, budaya organisasi yang rigid dan prosedural cenderung menghambat keberhasilan transformasi nilai. Sebagian pegawai masih memandang fungsi pengawasan sebagai tugas normatif yang hanya menekankan prosedur, bukan sebagai proses konsultatif yang menekankan nilai pelayanan dan pembelajaran organisasi. Bahkan, beberapa responden mengakui bahwa penerapan teknologi audit digital dianggap sebagai beban tambahan, bukan sebagai bentuk adaptasi terhadap perkembangan teknologi, yang seharusnya mencerminkan nilai Adaptif dan Kompeten.

Keterbatasan sumber daya juga menjadi hambatan nyata. Alokasi anggaran pelatihan yang terbatas, beban kerja auditor yang tinggi, dan keterbatasan fasilitator yang memahami pendekatan internalisasi berbasis nilai menyebabkan kegiatan pembinaan belum berlangsung secara intensif dan berkelanjutan. Kegiatan sosialisasi nilai cenderung bersifat seremonial dan tidak berdampak pada perubahan perilaku kerja.

Lebih lanjut, hingga saat ini belum tersedia sistem evaluasi perilaku kerja berbasis nilai yang komprehensif. Tidak adanya indikator kinerja budaya yang terstruktur menyulitkan proses penilaian

sejauh mana nilai-nilai BERAKHLAK telah terinternalisasi dalam perilaku individu maupun organisasi. Ketiadaan sistem pemantauan tersebut menjadi celah dalam mengukur efektivitas strategi internalisasi yang telah dilaksanakan.

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, dibutuhkan pendekatan yang lebih inovatif, partisipatif, dan terintegrasi. Strategi internalisasi nilai harus melibatkan pegawai secara aktif sebagai subjek perubahan, bukan sekadar objek sosialisasi. Pelatihan perlu dikemas dalam bentuk coaching, peer learning, dan studi kasus berbasis pengalaman audit aktual, agar nilai-nilai tidak hanya disampaikan secara teoritis, tetapi juga ditanamkan melalui refleksi pengalaman. Penerapan sistem reward berbasis nilai juga penting untuk mendorong perilaku positif yang konsisten dengan nilai BERAKHLAK.

Di sisi lain, Inspektorat perlu menyusun instrumen pengukuran perilaku berbasis indikator nilai ASN, yang dapat dimasukkan dalam sistem manajemen kinerja pegawai. Hal ini akan memastikan bahwa nilai tidak hanya menjadi jargon institusional, tetapi menjadi elemen penilaian dalam kinerja pengawasan yang bermakna.

Dengan dukungan penuh dari pimpinan, ketersediaan anggaran yang memadai, dan keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi, hambatan-hambatan ini bukan tidak mungkin diatasi. Bahkan, strategi internalisasi nilai BERAKHLAK yang dilandasi oleh analisis hambatan yang akurat justru akan menghasilkan transformasi budaya organisasi yang lebih otentik dan berkelanjutan. Pada akhirnya, efektivitas pengawasan internal yang dilaksanakan oleh Inspektorat akan semakin meningkat karena berbasis pada integritas nilai yang tidak hanya dipahami, tetapi juga dihidupi dalam praktik sehari-hari.

## **5. Kesimpulan**

Fenomena utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya integrasi nilai-nilai inti Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu BERAKHLAK, ke dalam perilaku organisasi dan proses pengawasan internal di Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI. Meskipun berbagai upaya sosialisasi, pelatihan, dan penguatan komitmen telah dilakukan, nilai-nilai tersebut pada praktiknya masih cenderung dipahami secara normatif dan belum sepenuhnya tertanam dalam budaya kerja sehari-hari. Ketimpangan pemahaman antarpegawai, resistensi terhadap perubahan budaya lama, serta ketiadaan sistem evaluasi berbasis indikator nilai menjadi hambatan yang signifikan dalam mewujudkan internalisasi nilai yang mendalam.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi internalisasi nilai yang telah diterapkan meliputi keteladanan pimpinan, integrasi nilai ke dalam sistem kinerja pegawai, penyelenggaraan pelatihan berbasis studi kasus, serta pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran nilai. Temuan empiris menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, dan Kompeten telah mulai mewujudkan dalam perilaku kerja auditor, seperti peningkatan efektivitas rekomendasi audit, efisiensi pelaksanaan tugas, dan keberanian menyampaikan temuan secara objektif. Namun, nilai Adaptif dan Kolaboratif masih menghadapi hambatan implementasi, terutama pada kalangan pegawai senior yang lebih terbiasa dengan pola kerja konvensional.

Melalui analisis SWOT yang dibangun berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini berhasil merumuskan serangkaian strategi yang realistis dan terarah. Strategi-strategi tersebut mencakup pelatihan nilai yang tersegmentasi berdasarkan jenjang dan pengalaman kerja, pengembangan sistem monitoring berbasis indikator perilaku, serta pemberdayaan pimpinan sebagai agen perubahan nilai di lingkungan pengawasan. Pendekatan ini tidak hanya dirancang untuk mengatasi tantangan saat ini, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan sistem internalisasi nilai yang berkelanjutan dan kontekstual.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan internalisasi nilai BERAKHLAK sangat ditentukan oleh keterpaduan antara pendekatan strategis yang terukur, kepemimpinan yang konsisten, dan partisipasi aktif seluruh pegawai. Ketika nilai-nilai tidak hanya menjadi slogan kelembagaan,

melainkan benar-benar dihidupi dalam praktik kerja, maka pengawasan internal tidak sekadar menjadi alat evaluasi administratif, melainkan menjadi pilar penting dalam membangun integritas, profesionalisme, dan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis dalam memperkuat budaya kerja berbasis nilai serta memberikan kerangka konseptual yang dapat diadaptasi oleh unit pengawasan lainnya dalam konteks tata kelola pemerintahan yang berintegritas.

### **Saran dan limitasi penelitian**

Berdasarkan temuan penelitian ini, fenomena utama yang menghambat internalisasi nilai-nilai BERAKHLAK di lingkungan Inspektorat Sekretariat Jenderal DPD RI meliputi ketimpangan pemahaman nilai antarpegawai, resistensi terhadap perubahan budaya kerja lama, keterbatasan sumber daya pendukung, serta belum adanya sistem monitoring perilaku kerja berbasis nilai yang terstruktur. Untuk menjawab fenomena tersebut secara konkret dan berkelanjutan, penelitian ini merekomendasikan serangkaian kebijakan dan strategi implementatif yang realistis dan dapat diterapkan secara bertahap.

**Pertama**, untuk mengatasi disparitas pemahaman nilai di antara pegawai, Inspektorat perlu menyusun program pelatihan dan sosialisasi BERAKHLAK yang bersifat intensif, terstruktur, dan kontekstual dengan tugas pengawasan internal. Pelatihan sebaiknya dikembangkan dalam bentuk kurikulum bertahap dasar, menengah, dan lanjutan dengan metode pembelajaran berbasis studi kasus nyata dari proses audit, role play, dan simulasi dilema etika yang relevan dengan fungsi pengawasan. Materi pelatihan juga perlu didukung oleh diskusi reflektif dan evaluasi pascapelatihan yang mengaitkan perilaku nilai dengan hasil kerja auditor. Untuk menjaga keberlanjutan pemahaman, kegiatan sosialisasi nilai dapat dijadikan agenda tetap dalam forum internal seperti apel mingguan, rapat koordinasi, dan forum diskusi bulanan di lingkungan Inspektorat.

**Kedua**, untuk menekan resistensi terhadap perubahan budaya kerja lama, dibutuhkan penguatan peran pimpinan sebagai agen perubahan nilai yang otentik. Pimpinan tidak cukup hanya menyampaikan nilai-nilai secara normatif, tetapi harus mampu menunjukkan konsistensi perilaku dalam mengimplementasikan nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu, pelatihan khusus bagi pimpinan unit mengenai kepemimpinan berbasis nilai dan komunikasi transformasional menjadi sangat penting. Selain itu, Inspektorat dapat menyelenggarakan forum berbagi praktik baik secara rutin, di mana para pimpinan membagikan pengalaman mereka dalam menyelesaikan konflik nilai, memberi teladan, dan menghadapi tekanan etis selama pelaksanaan audit. Keteladanan yang kuat akan menciptakan budaya nilai yang hidup dan dapat mengurangi resistensi secara alami di kalangan auditor.

**Ketiga**, agar internalisasi nilai tidak bersifat simbolik atau hanya formalitas, Inspektorat perlu membangun sistem monitoring dan evaluasi (monev) perilaku nilai secara sistematis. Hal ini dapat dimulai dengan penyusunan indikator perilaku kerja berbasis nilai BERAKHLAK, pelaksanaan survei tahunan mengenai persepsi dan implementasi nilai di antara auditor, serta pelaksanaan evaluasi triwulanan oleh pimpinan terhadap sikap dan perilaku staf dalam konteks kerja aktual. Evaluasi dapat diperkuat dengan metode kualitatif seperti wawancara mendalam acak kepada pegawai, serta pelibatan tim monitoring budaya kerja. Hasil monev ini diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja (SKP) dan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan dalam rotasi, promosi, dan pengembangan pegawai.

**Keempat**, untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, Inspektorat perlu memastikan ketersediaan alokasi anggaran, waktu, dan tenaga pendukung yang memadai dalam pelaksanaan program internalisasi nilai. Diperlukan penganggaran tahunan khusus untuk program pembinaan nilai ASN, termasuk pelibatan fasilitator profesional dari KemenPANRB, BPKP, atau akademisi yang memahami pendekatan internalisasi berbasis perilaku. Selain itu, waktu pelatihan perlu dialokasikan secara resmi dalam rencana kerja tahunan agar kegiatan tersebut tidak berbenturan dengan tugas operasional. Pengembangan Learning Management System (LMS) sederhana juga dapat dimanfaatkan untuk pelatihan daring berbasis nilai yang fleksibel dan dapat diakses oleh seluruh auditor.

**Kelima**, untuk membangun perubahan budaya yang berkelanjutan, penting bagi Inspektorat menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif, di mana setiap pegawai merasa memiliki terhadap nilai-nilai yang diinternalisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui pelibatan pegawai dalam proses penyusunan indikator perilaku nilai, lokakarya reflektif tahunan, mentoring nilai oleh rekan sejawat (*peer-to-peer learning*), serta pembentukan ruang diskusi etik yang terbuka dan aman. Pendekatan ini akan membentuk sense of ownership dan memperkuat daya tahan organisasi dalam mengadopsi nilai-nilai secara otentik.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup dan pendekatan yang digunakan. Penelitian hanya dilakukan di satu unit organisasi yaitu Inspektorat Setjen DPD RI. Selain itu, pendekatan studi kasus kualitatif memiliki kelemahan dalam validitas eksternal, karena penilaian terhadap proses internalisasi sangat bergantung pada narasi dan perspektif informan yang dipilih. Oleh karena itu, studi lanjutan disarankan untuk memperluas unit analisis dengan melibatkan Inspektorat dari berbagai lembaga kementerian dan daerah guna menguji keberlakuan lintas konteks. Di samping itu, pendekatan kuantitatif atau mixed methods dapat digunakan untuk mengukur efektivitas strategi internalisasi nilai dengan instrumen yang lebih terstandar, serta untuk menguji hubungan antara variabel perilaku nilai dengan hasil audit dan kualitas pengawasan.

Dengan rekomendasi yang terukur dan berbasis roadmap serta pembelajaran dari keterbatasan metodologis, diharapkan strategi internalisasi nilai BERAKHLAK di lingkungan Inspektorat dapat dijalankan secara lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan, serta menghasilkan dampak langsung terhadap peningkatan kualitas pengawasan internal yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada hasil.

### **Ucapan terimakasih**

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penyelesaian penelitian ini. Penulis bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Penulis juga berterima kasih kepada pimpinan dan staf Inspektorat Setjen DPD RI atas izin dan dukungan dalam pengumpulan data. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada responden yang telah berpartisipasi dalam wawancara, serta semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini.

### **Referensi**

- Ahmad Qusairi, & Nur Hanifansyah. (2022). Psikologi Manajemen Dalam Pendidikan. *Nidhomiyah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 116–128. <https://doi.org/10.38073/nidhomiyah.v3i2.830>
- Ahmadi, A., Basuki, B., & Irawan, E. (2020). The Internalization of Attitude and Values: Comparison Study in PTKIN and PTKIS. *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 17–32. <https://doi.org/10.21154/cendekia.v1i1.1761>
- Ayu Nengsih, & Purwanti. (2024). Penerapan Akuntansi Manajemen Berbasis Aktivitas Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan GIIC. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(2), 271–278. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i2.787>
- Dewanti, I. S., Hadi, L., & Anggraini, B. F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Gandhok Group Yogyakarta. *Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, Dan Kebijakan*, 26(2), 100. <https://doi.org/10.31315/paradigma.v26i2.7351>
- Herwanto, T. S., & Hutasoit, T. E. (2023). Tingkat Internalisasi Core Values BerAKHLAK Peserta Latsar CPNS di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang. *Contemporary Public Administration Review*, 1(1), 24–45. <https://doi.org/10.26593/copar.v1i1.7076.24-45>
- Juliyanti, W. (2023). Akuntabilitas Publik dan Pengungkapan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) di Indonesia (Public Accountability and Disclosure of Local Government Financial Statements (LKPD) in Indonesia). *Reviu Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis (RAMBIS)*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.35912/rambis.v3i1.2006>
- KemenpanRB. (2023a). *Laporan Hasil Evaluasi SAKIP*. Desember, 1.
- KemenpanRB. (2023b). *Laporan Hasil Evaluasi SPIPT*. 85910031(021).

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Presiden Luncurkan Fondasi Baru Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)*. Republik Indonesia. <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/fondasi-baru-bagi-aparatur-sipil-negara-asn>
- Khoiriah, N., Yusda, D. D., Oktaria, E. T., & Hairudin, H. (2024). Peran Kredit Usaha Rakyat (KUR) terhadap Perkembangan UMKM (Studi Kasus Bank BRI Unit Kedaton). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 5(2), 111–119. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i2.2383>
- KRISTINA, A. L. (2011). BELIEFS SYSTEM DAN INTERACTIVE CONTROL SYSTEM UNTUK Mendukung Strategi Perusahaan Terkait SEOJK Nomor 5/SEOJK.05/2022 Pada PT Asuransi Jiwa X Tesis Andrea Laksmirani Kristina 2106803300 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister Akuntansi Jakarta. In *Fmipa Ui* (Issue 1806142942). Universitas Indonesia.
- Kurniasih, D., Rusfiana, Y., Subagyo, A., & Nuradhawati, R. (2021). Teknik Analisa. *Alfabeta Bandung*, 1–119. [www.cvalfabeta.com](http://www.cvalfabeta.com)
- Lestari, N. S., Suyanto, S., & Kurniawan, A. (2021). Peran Activity Based Management Dalam Meningkatkan Efisiensi Pada Moovby Indonesia. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 2(2), 169–175.
- Locke, E. A., & Gary P. Latham. (1990). *Goal Setting Theory*.
- Munif, M. (2017). Strategi Internalisasi Nilai-Nilai Pai Dalam Membentuk Karakter Siswa. *Edureligia: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v1i2.49>
- Nurafifah, W., & Dewi, D. A. (2024). Implementasi Nilai-Nilai NKRI Dalam Kehidupan Bermasyarakat Berbangsa dan Bernegara. *JALAKOTEK: Journal of Accounting Law Communication and Technology*, 1(2), 283–291. <https://doi.org/10.57235/jalakotek.v1i2.2355>
- Nusantara, A. F. P., Irianto, G., & Prihatiningtias, Y. W. (2020). Fraud prevention and detection practices in the perspective of Jember Regency internal auditor. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(4), 377–384. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.775>
- Pandey, M., Tirayoh, V. Z., Maradesa, D., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Ratulangi, U. S., & Bahu, K. (2024). Penerapan Metode Activity Based Management dalam Meningkatkan Efisiensi Aktivitas dan Biaya Produksi pada PT Sinar Pure Foods International Bitung Application Of Activity Based Management Method In Improving The International Bitung. 8(1), 50–59.
- Pasaribu, P. Y., & Briando, B. (2019). INTERNALISASI NILAI-NILAI PANCASILA DALAM PENYUSUNAN KODE ETIK APARATUR PENGAWAS INTERNAL PEMERINTAH ( APIP ) ( Internalizing Pancasila Values In Preparing The Code of Ethics of The Government Internal Auditors ( APIP ) ). *Jikh*, 12(2), 245–264.
- Rodhiyana, M. (2022). Strategi Internalisasi Nilai-Nilai Islami Pada Peserta Didik. *Tahdzib Al-Akhlaq: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 96–105. <https://doi.org/10.34005/tahdzib.v5i1.1964>
- Rosyad, S. (2018). Efektifitas Dan Efisiensi Penerapan E-Commerce Pada Pt. Wahana Surya Plastik. *Jurnal Manajemen*, 3(1), 627. <https://doi.org/10.30736/jpim.v3i1.146>
- Rubina, R., Seswandi, A., & Zargustin, D. (2024). Peran Komitmen Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Inspektorat Kabupaten Pelalawan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 5(2), 133–147. <https://doi.org/10.35912/jakman.v5i2.2873>
- Sanjaya, A., Ibrahim, Z., & Jaffisa, T. (2023). Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Kec. Medan Deli. *Publik Reform*, 10(1), 1–7. <https://doi.org/10.46576/jpr.v10i1.3449>
- Sirajuddin Saleh. (2017). Penerbit Pustaka Ramadhan, Bandung. *Analisis Data Kualitatif*, 1, 180. <https://core.ac.uk/download/pdf/228075212.pdf>
- Soepriadi, D. N., & Leiwakabessy, T. F. (2023). Efek Moderasi Moralitas Individu terhadap Hubungan Pengendalian Internal dan Kecendrungan Kecurangan. *Goodwood Akuntansi Dan Auditing Reviu*, 1(2), 165–175. <https://doi.org/10.35912/gaar.v1i2.2168>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Survei, L., & Integritas, P. (2024). *Sekretariat Jenderal DPD-RI Sekretariat Jenderal DPD-RI*.
- Susilawati, S., Yasin, A. F., Rahmaniah, A., Chakim, A., & Supriyanto, T. (2022). Strategy to Internalizing Religious Moral Values in the Learning Process in Higher Education. *AL-*

- ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(1), 399–408. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i1.849>
- Triadi, R. A. (2022). *IMPLEMENTASI CORE VALUES DAN EMPLOYER BRANDING APARATUR SIPIL NEGARA DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT*.
- Zhafirah, N. L., Muchtar, M., & Linguistika, Y. (2022). Implementasi Pendekatan TPACK dalam Pembelajaran Pada Muatan IPS Kelas IV SDN. *Jurnal Pembelajaran, Bimbingan, Dan Pengelolaan Pendidikan*, 2(6), 613–628. <https://doi.org/10.17977/um065v2i62022p613-628>
- Zianah Safitri, Wendi El, Viona Paskreyanti Sitorus, & Indah Noviyanti. (2024). Analisis SWOT terhadap Pengembangan Strategi Bisnis Pada Warung Makan Asyik Desa Balunijuk. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 140–153. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i3.967>