



Transformasi mindset ASN dalam penguatan budaya kerja dan budaya organisasi

M. Yusron¹

¹Universitas Primagraha, Indonesia

Penulis Korespondensi: M. Yusron, **E-mail:** muhammadyusron.albueti@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran transformasi mindset ASN dalam memperkuat budaya kerja dan budaya organisasi melalui program pelatihan di BPSDMD Provinsi Banten. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen, yang dianalisis secara tematik dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berbasis nilai mendorong perubahan cara pandang ASN dari orientasi administratif menuju orientasi pelayanan publik dan perbaikan berkelanjutan. Transformasi mindset berperan sebagai mekanisme proses yang berkontribusi terhadap penguatan budaya kerja yang disiplin, berintegritas, kolaboratif, serta budaya organisasi yang lebih adaptif dan berorientasi kinerja.

Kata Kunci

Transformasi Mindset, Budaya Kerja, Budaya Organisasi

Naskah diterima : Desember 2025

Naskah disetujui : Desember 2025

Terbit : Desember 2025

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menuntut perubahan fundamental yang tidak hanya menyentuh aspek struktural dan regulatif, tetapi juga dimensi kultural aparatur pemerintah. Penguatan budaya kerja dan budaya organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi agenda strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja pemerintahan daerah. Sejalan dengan arah kebijakan nasional, pemerintah secara resmi menetapkan nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagai *core values* ASN melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN, yang menegaskan bahwa BerAKHLAK menjadi fondasi perilaku, etika, dan budaya kerja seluruh ASN.

Meskipun demikian, berbagai kebijakan reformasi birokrasi masih menghadapi tantangan berupa rendahnya perubahan perilaku aparatur, lemahnya komitmen terhadap implementasi nilai organisasi, serta dominannya pola kerja administratif yang berorientasi pada kepatuhan formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan regulasi belum secara otomatis menghasilkan perubahan budaya organisasi. Oleh karena itu, transformasi mindset ASN dipandang sebagai prasyarat penting bagi terwujudnya penguatan budaya kerja dan budaya organisasi yang berkelanjutan.

Secara teoretis, budaya organisasi tidak hanya terbentuk melalui aturan dan struktur formal, tetapi melalui proses internalisasi nilai, pembelajaran kolektif, serta pembentukan asumsi dasar yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Perspektif



ini menempatkan perubahan pola pikir individu sebagai pintu masuk utama bagi perubahan budaya organisasi.

Pada tataran kebijakan daerah, Peraturan Gubernur Banten Nomor 77 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Banten menegaskan arah penguatan budaya organisasi Pemerintah Provinsi Banten yang dirumuskan ke dalam nilai inti BISA, sebagai motto budaya kerja aparatur, yang merupakan singkatan dari Banten Integritas, Sinergi, dan Andal. Nilai Banten Integritas mencerminkan komitmen aparatur terhadap kejujuran, etika, dan tanggung jawab; nilai Sinergi menekankan pentingnya kolaborasi dan keterpaduan kerja lintas perangkat daerah serta pemangku kepentingan; sedangkan nilai Andal menegaskan profesionalisme, kompetensi, serta keandalan kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan publik. Dengan demikian, motto “BISA” diposisikan sebagai landasan sekaligus tujuan penguatan budaya organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten.

Dalam praktik pengembangan sumber daya manusia ASN, program pelatihan masih cenderung berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, sementara dimensi perubahan kognitif dan afektif aparatur relatif kurang mendapat perhatian. Padahal, pelatihan berbasis nilai memiliki potensi strategis untuk memfasilitasi rekonstruksi makna peran ASN, memperkuat identitas institusional, dan membangun komitmen perubahan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran transformasi mindset ASN dalam memperkuat budaya kerja dan budaya organisasi melalui program pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten.

Budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang berkembang dalam suatu organisasi serta memengaruhi pola perilaku anggotanya. Menurut Edgar H. Schein, budaya organisasi terdiri atas tiga level utama, yaitu artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Dalam konteks birokrasi publik, perubahan sering berhenti pada level artefak berupa kebijakan, slogan, dan prosedur kerja, tanpa menyentuh asumsi dasar yang membentuk perilaku kolektif. Penguatan budaya organisasi ASN menuntut perubahan pada level nilai dan asumsi dasar, sehingga perilaku kerja tidak lagi semata didorong oleh kepatuhan formal, tetapi oleh kesadaran profesional dan tanggung jawab publik.

Dengan demikian, budaya organisasi pada dasarnya terbentuk melalui proses internalisasi nilai dan asumsi dasar yang memengaruhi perilaku kolektif anggota organisasi.

Transformasi mindset merujuk pada proses perubahan pola pikir internal individu yang membentuk cara menafsirkan pengalaman kerja dan merespons tuntutan perubahan organisasi. Mindset dipahami sebagai seperangkat keyakinan dan predisposisi kognitif yang memengaruhi perilaku individu dalam bekerja, sehingga transformasi mindset tidak hanya berkaitan dengan perolehan pengetahuan baru, tetapi juga mencakup perubahan nilai dan keyakinan yang mendasari tindakan. Dalam perspektif organisasi pembelajar yang dikemukakan oleh Peter Senge, perubahan pola pikir merupakan prasyarat utama bagi pembelajaran berkelanjutan, peningkatan adaptabilitas, serta keterbukaan terhadap inovasi dalam organisasi (Senge, 1990). Dengan demikian, transformasi mindset dapat disintesis sebagai proses perubahan cara berpikir, nilai, dan keyakinan individu yang menjadi dasar munculnya perilaku kerja baru yang lebih adaptif, reflektif, dan selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam kerangka yang lebih luas, transformasi mindset merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen perubahan. Manajemen perubahan dipahami sebagai pendekatan sistematis untuk mempersiapkan, memfasilitasi, dan mengelola proses perubahan organisasi agar dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan sebagai respons terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal, termasuk tuntutan teknologi, sosial, dan strategi organisasi (Hanna dkk.,

2024). Pendekatan manajemen perubahan tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi menekankan dimensi manusia, yaitu bagaimana individu menerima, mengadopsi, dan mempertahankan perubahan. Model ADKAR menegaskan pentingnya kesadaran, keinginan, pengetahuan, kemampuan, dan penguatan sebagai tahapan perubahan pada level individu untuk meminimalkan resistensi dan meningkatkan keterlibatan (Putra dkk., 2025).

Berdasarkan sintesis tersebut, transformasi mindset dapat dipandang sebagai inti psikologis dari manajemen perubahan, sedangkan manajemen perubahan berfungsi sebagai kerangka sistematis untuk mengelola dan mengarahkan perubahan tersebut. Dengan kata lain, keberhasilan manajemen perubahan dalam organisasi sangat ditentukan oleh keberhasilan transformasi mindset individu, karena perubahan sistem dan proses kerja hanya akan berkelanjutan apabila didukung oleh kesiapan kognitif, afektif, dan komitmen aparatur terhadap perubahan.

Budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan perwujudan nilai-nilai organisasi yang terinternalisasi dalam sikap, pola pikir, dan perilaku kerja aparatur, yang tercermin dalam disiplin, akuntabilitas, integritas, serta orientasi pelayanan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, budaya kerja ASN secara normatif dibangun melalui nilai dasar BerAKHLAK, yang meliputi *Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif*, dan *Kolaboratif* sebagai identitas sekaligus pedoman perilaku ASN.

Nilai BerAKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai standar etika formal, tetapi sebagai fondasi pembentukan cara berpikir dan bertindak ASN dalam melaksanakan tugas pelayanan publik. Namun, implementasinya masih sering bersifat administratif dan simbolik, sehingga belum sepenuhnya menyentuh aspek psikologis berupa internalisasi nilai dan pembentukan komitmen individu. Oleh karena itu, penguatan budaya kerja ASN berbasis BerAKHLAK menuntut pendekatan kultural dan psikologis melalui proses internalisasi nilai, refleksi peran, dan transformasi mindset agar nilai tersebut terwujud secara nyata dan berkelanjutan dalam praktik kerja sehari-hari.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Banten. Informan penelitian terdiri atas peserta pelatihan, narasumber, serta pengelola program pelatihan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi selama pelaksanaan pelatihan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik. Analisis data dilakukan secara tematik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Program Pelatihan yang menjadi lokus dalam penelitian ini adalah Pelatihan Membangun Mindset Budaya Kerja dan Budaya Organisasi yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten. Kegiatan ini dilaksanakan pada bulan Februari 2026 secara luring selama tujuh hari dengan tipe pembelajaran klasikal sebanyak 56 jam pelajaran (JP), serta diikuti oleh 41 peserta yang berasal dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten. Pelatihan tersebut dirancang untuk memperkuat kompetensi aparatur dalam membangun pola pikir yang selaras dengan nilai-nilai budaya kerja organisasi, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan publik.

Materi yang diberikan mencakup berbagai aspek strategis, antara lain pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), pendidikan antikorupsi, serta dinamika kelompok sebagai fondasi kerja sama tim. Selain itu, peserta juga dibekali pemahaman mengenai prinsip dan nilai budaya kerja, permasalahan budaya kerja aparatur, kebijakan serta perspektif budaya kerja, hingga tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Pelatihan ini juga menekankan konsep dan strategi pengembangan mindset aparatur sebagai landasan budaya kerja, penerapan budaya kerja yang efektif, pembangunan budaya berorientasi pelayanan, serta manajemen perubahan dalam organisasi. Materi

kontekstual seperti Asta Cita dan penyusunan rencana tindak lanjut turut diberikan guna memastikan keberlanjutan implementasi hasil pelatihan di lingkungan kerja masing-masing peserta.

Seluruh materi disampaikan oleh para Widyaiswara yang berasal dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Banten, sehingga kualitas pembelajaran didukung oleh tenaga pengajar yang memiliki kompetensi dan pengalaman di bidang pengembangan sumber daya manusia sektor pemerintahan. Dengan demikian, pelatihan ini tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan sikap dan perilaku aparatur yang mencerminkan budaya kerja profesional dan berintegritas.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui observasi dan wawancara, penelitian ini menunjukkan adanya transformasi mindset peserta yang berdampak pada penguatan budaya kerja serta perilaku aparatur. Temuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pelatihan mendorong perubahan cara pandang ASN terhadap peran dan makna kerja.

Sebelum mengikuti pelatihan, sebagian besar peserta memandang pekerjaan sebagai rutinitas administratif yang berorientasi pada penyelesaian tugas dan kepatuhan prosedur. Setelah pelatihan, peserta mulai memaknai peran ASN sebagai pelayan publik dan agen perubahan di unit kerja masing-masing. Perubahan cara pandang ini tercermin dari meningkatnya kesadaran untuk memberikan layanan yang lebih berkualitas, memperbaiki proses kerja internal, serta berinisiatif mencari solusi atas permasalahan pelayanan yang selama ini dianggap sebagai persoalan struktural semata. Peserta juga menunjukkan pemahaman yang lebih utuh terhadap nilai BerAKHLAK sebagai dasar perilaku kerja.

b. Transformasi mindset diarahkan secara nyata untuk memperkuat budaya kerja dan budaya organisasi

Transformasi mindset peserta tidak hanya bersifat individual, tetapi berkembang menjadi orientasi bersama untuk membangun budaya kerja yang lebih disiplin, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pelayanan. Perubahan pola pikir tersebut mendorong peserta menyesuaikan cara berinteraksi, berkoordinasi, serta mengambil keputusan di lingkungan kerja, sehingga berkontribusi terhadap penguatan norma, kebiasaan, dan nilai bersama dalam organisasi. Dengan demikian, perubahan mindset berperan sebagai fondasi psikologis bagi terbentuknya budaya organisasi yang lebih kolaboratif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada kinerja.

c. Transformasi mindset tercermin pada penguatan sikap kerja dan perubahan perilaku aparatur

Hasil wawancara menunjukkan meningkatnya kesadaran integritas, komitmen profesional, serta kesiapan untuk beradaptasi terhadap perubahan. Peserta menjadi lebih terbuka terhadap evaluasi diri, lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja, serta lebih proaktif mendukung program unit kerja. Perubahan pola pikir ini mendahului perubahan perilaku kerja yang nyata, terutama pada peningkatan kedisiplinan, tanggung jawab terhadap kualitas output, serta meningkatnya orientasi pelayanan yang tercermin melalui sikap yang lebih responsif, ramah, dan solutif terhadap kebutuhan masyarakat maupun pemangku kepentingan internal.

d. Implementasi perubahan mindset dalam bentuk Rencana Tindak Lanjut (RTL)

Rencana Tindak Lanjut (RTL) merupakan bentuk aktualisasi dari perubahan mindset peserta setelah mengikuti pelatihan. RTL berfungsi sebagai sarana untuk menuangkan perubahan cara berpikir, kesadaran peran, dan komitmen profesional ke dalam rencana kerja konkret di unit organisasi. Melalui RTL, peserta merancang perbaikan alur layanan, penyederhanaan prosedur kerja, peningkatan koordinasi lintas unit, serta penguatan standar pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas dan substansi RTL sangat dipengaruhi oleh perubahan cara pandang peserta terhadap makna kerja, pelayanan publik, dan tanggung jawab sebagai ASN. Dengan demikian, RTL merefleksikan tingkat internalisasi nilai dan transformasi mindset peserta dalam praktik kerja.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan budaya kerja dan budaya organisasi ASN melalui pelatihan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui proses perubahan pada level kognitif dan afektif individu. Temuan ini sejalan dengan pandangan Edgar H. Schein yang menempatkan asumsi dasar dan cara berpikir sebagai inti pembentuk budaya organisasi. Perubahan perilaku kerja yang muncul setelah pelatihan merupakan konsekuensi dari perubahan cara peserta memaknai peran ASN, pelayanan publik, dan tanggung jawab profesional.

Perubahan orientasi dari kepatuhan administratif menuju orientasi pelayanan dan perbaikan berkelanjutan menunjukkan bahwa transformasi mindset menjadi pintu masuk bagi pembentukan budaya kerja yang lebih disiplin, akuntabel, dan berorientasi hasil. Temuan ini memperkuat perspektif pembelajaran organisasi yang dikemukakan oleh Peter Senge, bahwa perubahan organisasi yang berkelanjutan berawal dari perubahan cara individu memahami realitas kerja dan perannya dalam sistem organisasi.

Lebih lanjut, hasil penelitian memperlihatkan bahwa transformasi mindset tidak berhenti pada kesadaran personal, tetapi berkembang menjadi orientasi kolektif untuk memperkuat budaya kerja dan budaya organisasi. Perubahan cara berinteraksi, berkoordinasi, dan mengambil keputusan menunjukkan bahwa nilai profesionalisme, kolaborasi, dan adaptivitas mulai diinternalisasi sebagai kebiasaan bersama. Proses ini menegaskan bahwa budaya kerja berperan sebagai penghubung antara perubahan individu dengan pembentukan budaya organisasi.

Temuan mengenai RTL menunjukkan bahwa perubahan mindset peserta diterjemahkan ke dalam praktik kerja melalui perencanaan tindakan yang disusun secara reflektif. RTL tidak dipahami sebagai faktor yang menyebabkan perubahan, melainkan sebagai sarana implementasi dari perubahan cara berpikir, pemaknaan peran, dan komitmen profesional ASN yang telah terbentuk selama proses pelatihan. Dengan demikian, keberadaan RTL memperkuat temuan bahwa penguatan budaya kerja dan budaya organisasi berawal dari perubahan pada level kognitif dan afektif individu.

Dengan demikian, transformasi mindset dalam penelitian ini berperan sebagai mekanisme proses yang menjelaskan bagaimana pelatihan berbasis nilai berkontribusi terhadap penguatan budaya kerja dan budaya organisasi ASN.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi mindset ASN merupakan faktor kunci dalam proses penguatan budaya kerja dan budaya organisasi melalui program pelatihan di BPSDMD Provinsi Banten. Pelatihan berbasis nilai berfungsi sebagai pemicu perubahan, namun perubahan tersebut baru bermakna ketika diinternalisasi dalam cara berpikir, pemaknaan peran, dan kesadaran profesional aparatur.

Transformasi mindset sebagai mekanisme proses yang menjelaskan bagaimana pelatihan berbasis nilai mendorong terbentuknya budaya kerja ASN yang lebih disiplin, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pelayanan, serta memperkuat budaya organisasi yang lebih kolaboratif dan adaptif. Rencana Tindak Lanjut (RTL) dipahami sebagai bentuk implementasi dari perubahan mindset tersebut, yang mencerminkan komitmen peserta dalam menerjemahkan perubahan cara berpikir ke dalam praktik kerja di unit organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan pentingnya dimensi kognitif dan afektif dalam perubahan budaya organisasi sektor publik. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar desain pelatihan ASN lebih diarahkan pada pembentukan kesadaran perubahan, refleksi peran, dan internalisasi nilai.

Keterbatasan penelitian terletak pada ruang lingkup institusi dan belum dilakukannya pengamatan jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan mengkaji proses ini secara longitudinal dan mengombinasikannya dengan pendekatan kuantitatif untuk memperluas pemahaman tentang dinamika perubahan budaya ASN.

PUSTAKA ACUAN

- Hanna, T., dkk. (2024). Change management in public sector organizations: Managing people and processes in dynamic environments. *Public Organization Review*, 24(2), 215–232. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00692-0>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). *Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dan Employer Branding ASN*. KemenPANRB. <https://www.menpan.go.id>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Pemerintah Provinsi Banten. (2015). *Peraturan Gubernur Banten Nomor 77 Tahun 2015 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Banten*. Pemerintah Provinsi Banten.
- Putra, A. R., dkk. (2025). Applying the ADKAR model to support organizational change readiness in public institutions. *Journal of Public Sector Management*, 38(1), 45–60.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.