

KEBIJAKAN PEMBINAAN APARATUR BERBASIS NILAI DALAM MENINGKATKAN MUTU SPIRITUALITAS APARATUR SIPIL NEGAWA DI LINGKUNGAN PEMERINTAHAN KABUPATEN HALMAHERA SELATAN

Sahban Siregar¹, Teuku Fajar Shadiq², Erialdy³

Program Pascasarjana Univesitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

Email : ¹sahbanalfatihsiregar@gmail.com

Email : ²teuku.fajarshadiq@unis.ac.id

Email : ³erialdy@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan Pembinaan Aparatur Berbasis Inlaid dalam meningkatkan mutu spiritualitas Aparatur Sipil Negara, mengidentifikasi faktor pendukung keberhasilannya, serta mengungkap berbagai tantangan yang dihadapi beserta upaya penanggulangannya. Metode penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Sumber informan dalam penelitian ini terdiri dari informan utama, informan kunci, dan informan tambahan berjumlah 4 orang. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Selanjutnya, teknik analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan PABN memberikan kontribusi positif dalam pembentukan karakter ASN yang berakhlak mulia, berintegritas, dan memiliki kesadaran spiritual dalam melaksanakan tugas. Selain itu, faktor yang mendukung keberhasilan program ini terdiri dari faktor internal (komitmen dan integritas pribadi, kompetensi dan profesionalisme, dan kesadaran etika dan moral) dan faktor eksternal (konsistensi pelaksanaan pembinaan aparatur berbasis nilai, keteladanan pimpinan, sistem reward dan punishment, dan fasilitas keagamaan yang mendukung), sedangkan faktor penghambat meliputi faktor penghambat internal (rendahnya komitmen dan integritas individu, rendahnya kompetensi aparatur dan budaya kerja yang negatif) dan faktor penghambat eksternal (kepemimpinan yang lemah, sistem reward dan punishment yang tidak tegas, intervensi politik dan nepotisme, dan keterbatasan sarana dan prasarana). Oleh karenanya, kebijakan pembinaan ini terbukti relevan dan efektif.

Kata Kunci: Kebijakan, Pembinaan Aparatur, Nilai, Mutu Spiritualitas, Efektivitas.

Abstrak

This study aims to determine the effectiveness of the implementation of Inlaid-Based Civil Servant Development in improving the spiritual quality of State Civil Apparatus, identifying factors supporting its success, and uncovering various challenges faced and efforts to overcome them. The research method used a qualitative method with a descriptive approach. Informant sources in this study consisted of primary informants, key informants, and additional informants totaling 4 people. Data collection techniques included observation, interviews, and documentation studies. Furthermore, data analysis techniques consisted of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study indicate that the implementation of PABN has a positive contribution in shaping the character of ASN who have noble morals, integrity, and have spiritual

awareness in carrying out their duties. Furthermore, the factors supporting the success of this program include internal factors (personal commitment and integrity, competence and professionalism, and ethical and moral awareness) and external factors (consistent implementation of values-based civil servant development, exemplary leadership, a reward and punishment system, and supportive religious facilities). Meanwhile, the inhibiting factors include internal factors (low individual commitment and integrity, low civil servant competence, and a negative work culture) and external factors (weak leadership, an indecisive reward and punishment system, political intervention and nepotism, and limited facilities and infrastructure). Therefore, this development policy has proven relevant and effective.

Keywords: Policy, Civil Servant Development, Values, Spiritual Quality, Effectiveness.

A. Pendahuluan

Transformasi Birokrasi dan Paradigma Nilai Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan instrumen vital negara yang berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Di tengah dinamika globalisasi dan tuntutan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi, birokrasi Indonesia dituntut untuk melakukan transformasi fundamental. Reformasi birokrasi bukan lagi sekadar penataan kelembagaan dan tata laksana, melainkan pergeseran paradigma ke arah human capital management yang berbasis pada nilai-nilai inti (core values). Peluncuran core values BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) oleh Presiden Republik Indonesia menjadi tonggak formal bahwa aspek moral dan etika adalah fondasi utama profesionalisme aparatur.

Secara teoretis, kinerja seorang aparatur tidak hanya dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional, tetapi juga kecerdasan spiritual. Spiritualitas dalam ruang lingkup kerja (*spirituality at work*) bukanlah upaya membawa ritual agama secara sempit ke dalam kantor, melainkan internalisasi nilai-nilai transendental ke dalam perilaku kerja sehari-hari. Spiritualitas memberikan makna bahwa bekerja adalah sebuah bentuk ibadah dan tanggung jawab moral kepada Sang Pencipta. Tanpa fondasi spiritual yang kuat, kebijakan pembinaan aparatur hanya akan menyentuh aspek administratif-formalistik, namun gagal dalam membentuk karakter yang tahan terhadap godaan maladministrasi, gratifikasi, dan korupsi.

Fenomena yang terjadi di berbagai daerah, termasuk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Selatan, menunjukkan adanya kesenjangan (gap) antara kompetensi teknis dengan integritas moral. Tantangan seperti rendahnya disiplin kerja, kurangnya empati dalam pelayanan publik, hingga isu netralitas seringkali berakar pada lemahnya pemaknaan nilai dalam diri aparatur. Pembinaan yang selama ini dilakukan cenderung menitikberatkan pada pengembangan kompetensi hard skill melalui diklat teknis, sementara pembinaan mental dan spiritual seringkali dipandang sebagai kegiatan seremonial tambahan yang belum terintegrasi ke dalam sistem manajemen kinerja.

Kabupaten Halmahera Selatan memiliki karakteristik sosiokultural yang

religius dan kental dengan nilai-nilai kearifan lokal. Potensi ini seharusnya menjadi modal sosial dalam memperkuat etos kerja aparatur. Kebijakan pembinaan berbasis nilai yang dirancang oleh Pemerintah Kabupaten perlu diuji efektivitasnya: sejauh mana kebijakan tersebut mampu meningkatkan mutu spiritualitas ASN sehingga berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik. Perlu adanya sinkronisasi antara kebijakan daerah dengan visi pembangunan mental-spiritual yang dapat mendorong ASN untuk bekerja dengan hati dan penuh tanggung jawab.

Meskipun kajian mengenai produktivitas kerja sudah banyak dilakukan, penelitian yang secara spesifik membedah "Kebijakan Pembinaan Berbasis Nilai" dalam bingkai "Mutu Spiritualitas" di tingkat pemerintah daerah masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implementasi kebijakan pembinaan tersebut, hambatan yang dihadapi, serta dampak transformatifnya terhadap mutu spiritualitas ASN di Halmahera Selatan. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan model pembinaan aparatur yang komprehensif, yang menyeimbangkan antara aspek lahiriah (kinerja) dan batiniah (spiritualitas).

B. Metode

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Adapun studi kasus merupakan suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, mendetail, dan mendalam terhadap suatu lembaga pemerintahan. Selanjutnya, informan dalam penelitian ini terdiri dari informan utama (Kepala bagian Kesejahteraan rakyat Kabupaten Halmahera Selatan), informan kunci (Bupati Kabupaten Halmahera Selatan), dan informan tambahan (Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Halmahera Selatan dan Dai PABN). Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik diantaranya observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik yang melibatkan beberapa langkah diantaranya pengelompokan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data, peneliti menggunakan teknik triangulasi yaitu dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Adapun, triangulasi ini dilakukan untuk memverifikasi keakuratan informasi dan menghindari bias. Selanjutnya, reliabilitas data juga dijaga dengan mendokumentasikan seluruh proses analisis secara detail sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

C. Hasil dan Pembahasan

Sejauh mana efektivitas pelaksanaan pembinaan aparatur berbasis nilai dalam meningkatkan mutu spiritual ASN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada institusi strategis, yaitu Kantor Bagian Kesejahteraan Rakyat Kabupaten Halmahera Selatan diperoleh informasi mengenai gambaran bahwa Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai (PABN) sudah menjadi salah

satu pendekatan yang efektif dan strategis untuk meningkatkan mutu spiritualitas Aparatur Sipil Negara. Hal ini tercermin dari program yang dilaksanakan seperti pengajian rutin, kegiatan rohani, pembinaan akhlak, dan pelibatan tokoh agama dan pembinaan ASN. Dalam konteks Kabupaten Halmahera Selatan, kepemimpinan kepala daerah berperan penting dalam memberikan keteladanan spiritual dengan terlibat langsung dalam kegiatan pembinaan dan memimpin menjadi role model bagi ASN.

Pembinaan ini juga menunjukkan keterkaitan erat antara nilai lokal dan kultural masyarakat Halmahera Selatan dengan program birokrasi. Namun, pembinaan berbasis nilai bukan tanpa tantangan. Adapun, beberapa kendala yang ditemukan diantaranya lemahnya kesadaran sebagian ASN terhadap nilai spiritual, kurangnya regulasi daerah yang menjadi dasar hukum pelaksanaan pembinaan, serta keterbatasan sumber daya dalam penyelenggaraan program yang berkesinambungan. Hal ini menunjukkan pentingnya membangun sistem yang mendukung pembinaan secara structural dan berkelanjutan.

Pembinaan berbasis nilai (value-based development) merupakan pendekatan yang tidak hanya fokus pada hard skills, tetapi pada penguatan etika dan moral. Efektivitasnya diukur dari sejauh mana nilai-nilai organisasi (seperti BerAKHLAK) terinternalisasi menjadi perilaku otomatis. Internalisasi nilai dalam organisasi publik bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan, melainkan transformasi identitas diri aparatur menjadi pelayan publik yang memiliki integritas moral tinggi (Sedarmayanti, 2017). Mutu spiritualitas ASN diukur dari tiga aspek utama: Makna Kerja (bekerja sebagai ibadah), Rasa Komunitas (harmonisasi antar pegawai), dan Penyelarasan Nilai (keselarasan nilai pribadi dengan organisasi). Pembinaan yang efektif adalah yang mampu menyentuh sisi "panggilan jiwa" (calling) seorang aparatur.

Sejauh mana kebijakan ini efektif dapat dilihat dari: penurunan tingkat pelanggaran etika, peningkatan kualitas layanan, dan ketahanan mental. Efektivitas seringkali terhambat jika pembinaan hanya bersifat seremonial (seperti ceramah agama rutin) tanpa adanya keteladanan dari pimpinan (*tone at the top*). Kebijakan berbasis nilai memerlukan sistem penghargaan dan sanksi yang juga mencerminkan nilai-nilai tersebut. Kepemimpinan spiritual menjadi variabel moderasi yang menentukan apakah pembinaan berbasis nilai akan berdampak pada kinerja atau hanya menjadi slogan administrative (Fry, 2003). Spiritualitas di tempat kerja membantu individu untuk menemukan tujuan hidup yang lebih dalam melalui tugas profesional mereka, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Ashmos & Duchon, 2000). Aparatur yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi mampu membedakan antara hak pribadi dan kewajiban publik secara jernih, sehingga meminimalisir potensi konflik kepentingan (Zohar & Marshall, 2004).

Pembinaan aparatur berbasis nilai (PABN) yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera Selatan dapat dinilai efektif dalam meningkatkan mutu spiritualitas Aparatur Sipil Negara yang bekerja di pemerintah daerah Kabupaten Halmahera Selatan, walaupun pemerintah daerah belum memiliki data secara kuantitatif. Namun, secara kualitatif sangat terasa efektivitas dari pembinaan di lapangan seperti jumlah ASN yang melaksanakan shalat berjama'ah di masjid pemerintah daerah meningkat drastic, angka perceraian pegawai menurun, antusiasme partisipasi pegawai dalam melaksanakan pembinaan di setiap OPD juga meningkat.

Faktor-faktor yang mendukung pembinaan aparatur berbasis nilai (PABN)

Pembinaan aparatur berbasis nilai adalah upaya strategis untuk mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, spiritualitas yang baik, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Secara umum, faktor-faktor yang mendukung pembinaan aparatur berbasis nilai dapat dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

1) Faktor Internal

a. Komitmen dan Integritas Pribadi

Komitmen Organisasi dan Integritas Pribadi adalah dua pilar utama yang menentukan profesionalisme seorang aparatur. Keduanya berfungsi sebagai kontrol internal yang memastikan individu bekerja bukan hanya karena pengawasan, tetapi karena prinsip. Komitmen organisasi adalah tingkat di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaannya. Menurut Allen & Meyer, terdapat tiga dimensi utama komitmen: Komitmen afektif, Komitmen Kontinuans, dan Komitmen Normatif.

Dalam birokrasi, integritas pribadi merupakan benteng utama melawan praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Karakteristik integritas pribadi meliputi: Kejujuran, Konsistensi, dan Akuntabilitas.

Kombinasi antara komitmen yang tinggi dan integritas yang kuat akan melahirkan etos kerja yang unggul. Aparatur berkomitmen tanpa integritas berisiko melakukan penyimpangan demi "loyalitas buta" kepada atasan atau kelompok. Aparatur berintegritas tanpa komitmen mungkin bekerja secara jujur, namun tidak memiliki semangat untuk memberikan kontribusi ekstra bagi kemajuan organisasi. Sinergi keduanya memastikan bahwa visi organisasi dicapai melalui cara-cara yang etis dan bermartabat.

b. Kompetensi dan Profesionalisme

Kompetensi berkaitan dengan "apa yang mampu dilakukan", sedangkan profesionalisme berkaitan dengan "bagaimana cara melakukannya" sesuai dengan standar etika dan kualitas. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kinerja yang efektif atau terbaik dalam suatu pekerjaan. Menurut Spencer & Spencer (dalam Moeheriono, 2012), kompetensi terdiri dari lima tipe karakteristik: Motif, Sifat, Konsep Diri, Pengetahuan, dan Keterampilan. Konsep ini sering digambarkan sebagai fenomena "Gunung Es" (Iceberg Model), di mana pengetahuan dan keterampilan berada di atas permukaan air (mudah terlihat), sedangkan motif dan sifat berada di bawah permukaan air (lebih sulit diubah namun menentukan kinerja jangka panjang).

Profesionalisme adalah mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi atau orang yang profesional. Profesionalisme bukan sekadar memiliki keahlian, tetapi mencakup komitmen untuk memberikan hasil terbaik bagi organisasi dan publik. Indikator profesionalisme meliputi: afiliasi komunitas, otonomi, dedikasi, dan kewajiban sosial.

Hubungan antara keduanya bersifat simbiosis: 1) Kompetensi tanpa

profisionalisme menghasilkan tenaga kerja yang pintar secara teknis namun memiliki etika yang rendah (misalnya: menggunakan kepandaian untuk melakukan korupsi). 2) Profesionalisme tanpa kompetensi menghasilkan tenaga kerja yang memiliki niat baik dan etika tinggi, namun tidak mampu menyelesaikan tugas secara efektif karena keterbatasan kemampuan., dan 3) Sinergi, karyawan yang kompeten secara teknis dan profesional secara sikap akan mendorong efisiensi birokrasi dan mutu pelayanan publik yang optimal.

c. Kesadaran Etika dan Moral

Kesadaran Etika dan Moral merupakan jangkar perilaku yang menentukan bagaimana seorang aparatur menjalankan kekuasaannya. Jika kompetensi adalah "mesin" organisasi, maka etika dan moral adalah "kemudinya". Etika merupakan sistem prinsip moral atau aturan perilaku yang menentukan apa yang benar dan salah bagi individu atau kelompok. Dalam organisasi, etika sering diwujudkan dalam bentuk Kode Etik. Kemudian, moral yaitu lebih merujuk pada keyakinan pribadi individu tentang benar dan salah yang dipengaruhi oleh nilai budaya, agama, dan pendidikan. Adapun, kesadaran adalah kondisi di mana seorang individu secara sengaja memahami konsekuensi dari tindakannya terhadap orang lain dan lingkungan.

Menurut Haryatmoko (2015), etika publik memiliki tiga dimensi utama: 1) Dimensi Tujuan yang diarahkan pada kesejahteraan masyarakat. 2) Dimensi Sarana yang fokus pada legitimasi kebijakan. 3) Dimensi Tindakan yang menyangkut integritas dan perilaku nyata dalam melayani masyarakat. Kesadaran etika berfungsi sebagai alat kendali diri (self-control) dalam situasi di mana pengawasan formal lemah. Beberapa urgensi meliputi: 1) Mencegah maladministrasi. 2) Membangun kepercayaan publik. 3) Pengembangan keputusan yang adil.

Dalam kajian yang lebih dalam, kesadaran moral sering kali bersumber dari mutu spiritualitas seseorang. Individu yang memiliki mutu spiritualitas tinggi cenderung memiliki kesadaran etika yang lebih kuat karena mereka merasa diawasi oleh "kekuatan yang lebih besar" (Tuhan) dan memandang pekerjaan sebagai tanggung jawab transendental.

2) Faktor Eksternal

a. Konsistensi Pelaksanaan Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai

Pada masa awal pelaksanaan pembinaan aparatur berbasis nilai ini mendapat penolakan dari para ASN bahkan respon yang muncul cenderung skeptis dan kurang antusias. Beberapa ASN menganggap bahwa kegiatan keagamaan bukan merupakan bagian dari kewajiban kedinasan. Namun, karena konsistensi dalam pelaksanaan pembinaan membuat pegawa ASN mulai terbiasa dan pada akhirnya menerima dengan senang hati, Adapun, program seperti shalat berjama'ah, kajian rutin, dan pembacaan ayat-ayat Al-Qur'an sebelum apel pagi yang dilakukan secara terus-menerus memunculkan pembiasaan, yang berubah menjadi kebutuhan spiritual pribadi.

Konsistensi Pelaksanaan Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai (PABN) menyoroti pentingnya aspek keberlanjutan (sustainability) dan ketetapan dalam menjalankan program pengembangan karakter. Tanpa konsistensi, pembinaan hanya akan menjadi rutinitas administratif yang gagal mengubah perilaku organisasi secara permanen. Konsistensi berarti adanya keselarasan antara kebijakan yang direncanakan dengan praktik di lapangan secara terus-menerus. Dalam PABN, konsistensi mencakup ketepatan jadwal pembinaan, keseragaman pesan nilai yang disampaikan, dan perlakuan yang sama terhadap seluruh level jabatan. Perubahan budaya organisasi melalui nilai-nilai hanya dapat tercapai jika terdapat pengulangan (repetition) dan penguatan (reinforcement) yang konsisten dalam jangka panjang (Robbins & Judge, 2018).

Menurut para ahli manajemen perubahan, konsistensi dalam pembinaan aparatur harus menyentuh tiga dimensi utama: 1) Konsistensi Kebijakan. 2) Konsistensi Perilaku. 3) Konsistensi Evaluasi. Ketidakkonsistenan antara nilai yang dideklarasikan dengan tindakan nyata pimpinan akan menyebabkan sinisme organisasi dan menurunkan integritas pegawai (Simons, 2002).

Di lingkungan pemerintah daerah seperti Halmahera Selatan, menjaga konsistensi dapat dilakukan melalui: 1) Pelembagaan Program. 2) Sistem Monitoting Digital. 3) Integrasi Ke dalam Reward. Nilai-nilai organisasi tidak akan pernah menjadi budaya jika tidak dikomunikasikan secara konsisten melalui berbagai saluran formal maupun informal di tempat kerja (Sutrisno, 2019). Efektivitas pembinaan berbasis nilai sangat bergantung pada persistensi organisasi dalam mengintegrasikan nilai tersebut ke dalam setiap proses manajemen SDM (Mangkunegara, 2017).

b. Keteladan Pimpinan

Para pimpinan OPD dan pejabat tinggi yang aktif ikut serta dalam shalat berjama'ah dan kajian menjadi teladan moral yang kuat. Di Kabupaten Halmahera Selatan, peran bupati, kepala dinas, dan kabag kesra yang aktif dalam kegiatan spiritual memberikan contoh langsung kepada ASN dibawahnya. Pimpinan tidak hanya menginstruksikan, tetapi juga hadir, memberi motivasi, bahkan menjadi narasumber dalam beberapa kegiatan keagamaan.

Pimpinan adalah figur sentral dalam transformasi nilai. PABN memerlukan pimpinan yang tidak hanya memerintah, tetapi menjadi model peran (role model) dalam integritas dan spiritualitas. Kepemimpinan spiritual melibatkan motivasi dan inspirasi terhadap orang lain melalui visi dan nilai-nilai altruistik, yang menciptakan rasa panggilan dan keanggotaan dalam organisasi (Fry, 2003).

c. Sistem Reward dan Punishment

Sistem reward (penghargaan) dan punishment (sanksi) didasarkan pada Teori Penguatan (Reinforcement Theory) dari B.F. Skinner, yang menyatakan bahwa perilaku individu dapat dibentuk melalui konsekuensi yang diterimanya. Reward bertujuan untuk meningkatkan frekuensi perilaku positif agar diulangi di masa depan, sedangkan punishment bertujuan untuk menekan atau menghilangkan perilaku negatif yang bertentangan dengan nilai organisasi.

Dalam PABN, sistem ini tidak hanya diukur berdasarkan target kuantitatif (seperti absensi), tetapi juga aspek kualitatif (mutu spiritualitas dan etika). Adapun, bentuk Reward bisa bersifat finansial (insentif/TPP) maupun non-finansial seperti piagam penghargaan, kesempatan promosi, atau beasiswa pendidikan. Penghargaan terhadap ASN yang menunjukkan mutu spiritualitas tinggi memberikan pesan bahwa organisasi menghargai integritas di atas segalanya. Selain itu, bentuk Punishment dimulai dari teguran lisan, tertulis, hingga penundaan kenaikan pangkat atau pemberhentian. Dalam konteks nilai, sanksi diberikan kepada mereka yang melakukan pelanggaran moral atau etika profesi secara konsisten.

Agar sistem ini efektif mendukung peningkatan mutu spiritualitas ASN di Halmahera Selatan, diperlukan tiga elemen utama: 1) Keadilan. 2) Kejelasan Indikator. 3) Ketegasan. Sistem penghargaan yang dirancang dengan baik merupakan alat motivasi yang paling kuat, namun jika diterapkan secara tidak adil, ia akan menjadi sumber konflik organisasi yang paling merusak (Dessler, 2020). Pemberian penghargaan yang tepat waktu dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai organisasi (Mangkunegara, 2017). Sanksi berfungsi sebagai rem bagi perilaku menyimpang, memastikan bahwa standar etika publik tetap terjaga demi kepentingan masyarakat luas (Hasibuan, 2019).

d. Fasilitas Keagamaan yang Mendukung

Di Dinas Pendidikan Halmahera Selatan, kegiatan pembinaan rutin dilakukan di aula dinas yang telah disediakan sebagai tempat kajian mingguan. Di Kantor Bupati, ASN dapat mengikuti kajian dzuhur tanpa merasa terbebani karena sudah menjadi budaya kerja. Adanya masjid di lingkungan kantor pemerintah dan waktu kerja yang fleksibel untuk ibadah menjadi faktor pendukung yang konkret.

Penyediaan fasilitas keagamaan merupakan bentuk dukungan nyata organisasi terhadap kebutuhan transendental pegawainya. Fasilitas yang memadai—seperti rumah ibadah (masjid/mushola/kapel), ruang meditasi, hingga perpustakaan religi—menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan religius. Lingkungan fisik organisasi yang menyediakan ruang bagi ekspresi keagamaan membantu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kohesi sosial antar karyawan (Eisler & Montuori, 2003).

Fasilitas keagamaan berfungsi sebagai pusat internalisasi nilai. Di tempat-tempat inilah pembinaan rutin seperti pengajian, kebaktian, atau diskusi moral dilakukan. Efektivitas Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai (PABN) sangat bergantung pada ketersediaan ruang-ruang komunal yang representatif untuk aktivitas tersebut.

Di era digital, fasilitas keagamaan juga mencakup sarana non-fisik seperti: 1) Akses konten spiritual. 2) Waktu yang fleksibel. Kebijakan waktu jeda untuk ibadah (seperti shalat Jumat atau doa bersama) diakui sebagai "fasilitas waktu" yang mendukung mutu spiritualitas. Ketersediaan fasilitas yang layak memberikan pesan bahwa pemerintah daerah peduli terhadap keseimbangan

hidup pegawai (work-life balance). ASN yang merasa kebutuhan spiritualnya terfasilitasi cenderung memiliki tingkat loyalitas dan ketenangan batin yang lebih tinggi dalam melayani masyarakat. Fasilitas organisasi yang mendukung praktik spiritual berkorelasi positif dengan peningkatan integritas pribadi dan penurunan perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Jurkiewicz & Giacalone, 2004).

Infrastruktur fisik yang mendukung kegiatan religius di kantor bukan hanya pemenuhan hak asasi, melainkan strategi manajemen untuk memperkuat fondasi moral birokrasi (Kumorotomo, 2014). Kualitas fasilitas ibadah di lingkungan pemerintahan mencerminkan komitmen pimpinan dalam mewujudkan birokrasi yang beradab dan berintegritas (Sedarmayanti, 2017).

e. Rasa Kebersamaan dan Keamanan Psikologis

Di Halmahera Selatan, suasana kerja menjadi lebih kekeluargaan. ASN merasa lebih dihargai bukan hanya karena kinerjanya, tetapi karena kontribusi moral dan keagamaannya. Hal ini berdampak positif pada motivasi kerja, kedisiplinan, serta hubungan antar pegawai. Kebersamaan mengurangi kompetisi negatif dan ego sektoral antar instansi. Ketika ASN merasa memiliki keterikatan yang kuat, mereka cenderung lebih kooperatif dalam pelayanan publik. Rasa kebersamaan dalam organisasi menciptakan lingkungan di mana individu merasa didukung secara emosional, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan kerja (*employee engagement*) secara signifikan (Robbins & Judge, 2018).

Jika ASN merasa aman secara psikologis, mereka akan lebih berani menyuarakan kebenaran (integritas) dan bertindak sesuai nurani (spiritualitas) meskipun terdapat tekanan dari atasan atau lingkungan. Sebaliknya, lingkungan yang toksik dan penuh ancaman akan mematikan moralitas aparatur. Keamanan psikologis adalah fondasi bagi pembelajaran organisasi dan inovasi; tanpa rasa aman untuk berbicara, potensi terbaik dari sumber daya manusia akan terpendam oleh ketakutan (Edmondson, 1999).

Dalam Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai (PABN), kebersamaan memberikan "hangatnya" dukungan sosial, sementara keamanan psikologis memberikan "ruang" bagi pertumbuhan spiritual. Di Halmahera Selatan, penguatan nilai-nilai kekeluargaan dan keterbukaan dalam komunikasi birokrasi menjadi faktor pendukung utama meningkatnya mutu spiritualitas pegawai. Kecerdasan spiritual tumbuh subur dalam komunitas yang memprioritaskan keamanan psikologis, di mana setiap individu dihargai bukan hanya karena jabatannya, tetapi sebagai manusia seutuhnya (Zohar & Marshall, 2004). Iklim organisasi yang menekankan pada rasa kebersamaan akan melahirkan komitmen afektif yang kuat, yang menjadi benteng terhadap keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi atau melakukan tindakan indisipliner (Meyer & Allen, 1991).

Faktor-faktor penghambat pembinaan aparatur berbasis nilai dan penanggulangan

- 1) Faktor Penghambat Internal
 - a. Rendahnya Komitmen dan Integritas Individu

Komitmen organisasi yang rendah biasanya ditandai dengan hilangnya rasa memiliki terhadap instansi. Faktor penyebabnya antara lain ketidakpuasan kerja, ketidakjelasan peran,d an kurangnya dukungan pimpinan. Adapun, rendahnya integritas individu sering kali muncul akibat adanya Tekanan (Pressure), Kesempatan (Opportunity), dan Rasionalisasi (Rationalization) – yang dikenal sebagai Fraud Triangle. Adanya tekanan seperti beban ekonomi atau gaya hidup yang tinggi mendorong individu mencari penghasilan tidak sah. Selain itu, lemahnya pengawasan internal di lingkungan pemerintahan daerah membuka peluang penyalahgunaan wewenang. Selanjutnya, adanya rasionalisasi dimana Individu membenarkan tindakan salahnya dengan beranggapan bahwa "semua orang juga melakukannya".

Individu dengan komitmen dan integritas rendah secara otomatis memiliki mutu spiritualitas yang lemah. Mereka memandang pekerjaan hanya sebagai beban administratif, bukan sebagai ibadah atau pengabdian. Hal ini mengakibatkan erosi moral dan ketidakkonstitenan perilaku. Di lingkungan pemerintah daerah, rendahnya integritas sering kali diperparah oleh budaya birokrasi yang masih terpengaruh oleh hubungan kekeluargaan atau patronase politik. Tanpa sistem yang transparan, integritas individu akan terus tergerus oleh kepentingan-kepentingan non-profesional. Ketika integritas pribadi runtuh, maka modal sosial organisasi ikut hancur; kepercayaan publik hilang, dan pelayanan menjadi transaksi materi semata. (Haryatmoko, 2015)

b. Rendahnya Kompetensi Aparatur

Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, kompetensi dibagi menjadi tiga dimensi utama yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Beberapa faktor yang sering ditemukan di lingkungan pemerintah daerah, termasuk potensi masalah di Halmahera Selatan, meliputi mismatch jabatan, kurangnya pelatihan yang relevan, keengganan belajar, dan sistem rekrutmen dan promosi yang subyektif. Rendahnya kompetensi tidak hanya berdampak pada teknis pekerjaan, tetapi juga pada dimensi nilai: 1) Ketidakefisienan Biaya dan Waktu: Pekerjaan yang seharusnya selesai cepat menjadi terhambat, yang secara etika merugikan hak masyarakat. 2) Rendahnya Rasa Percaya Diri: Aparatur yang tidak kompeten cenderung menghindari tanggung jawab atau bersikap defensif, yang menghambat tumbuhnya keamanan psikologis. 3) Kegagalan Internalisasi Nilai: Tanpa kompetensi yang cukup, nilai-nilai seperti "Profesionalisme" dan "Akuntabel" hanya menjadi slogan karena aparatur tidak memiliki alat (keahlian) untuk mewujudkannya.

Di daerah kepulauan atau wilayah dengan akses informasi terbatas, tantangan kompetensi sering kali berkaitan dengan literasi digital. Rendahnya kompetensi digital menghambat efektivitas E-Government yang saat ini menjadi standar nasional. Kompetensi tanpa integritas adalah bahaya, namun integritas tanpa kompetensi adalah kelemahan; birokrasi membutuhkan keduanya untuk mencapai mutu pelayanan yang transenden (Sedarmayanti, 2017).

c. Budaya Kerja Negatif

Budaya kerja negatif tidak muncul secara instan, melainkan hasil dari akumulasi perilaku menyimpang yang dibiarkan. Karakteristiknya meliputi: *Silo Mentality (Ego Sektoral)*, *Absenteeism & Low Engagement*, dan *Fear Based Culture*. Dalam lingkungan pemerintahan, budaya negatif sering bermanifestasi dalam bentuk: budaya formalistic, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya akuntabilitas. Budaya kerja negatif secara langsung menggerus dimensi spiritualitas kerja. Ketika lingkungan dipenuhi oleh ketidakadilan, gosip, dan persaingan tidak sehat, ASN akan kehilangan makna kerja sebagai ibadah. Lingkungan yang korup atau tidak disiplin akan memaksa individu jujur untuk mengikuti arus agar diterima secara sosial (*peer pressure*). Budaya negatif memicu stres kronis yang menurunkan kemampuan aparatur untuk berempati kepada masyarakat.

Di tingkat Pemerintah Kabupaten, budaya negatif seringkali dipicu oleh gaya kepemimpinan otoriter, politik kantor, dan komunikasi yang buruk. Budaya kerja negatif adalah 'penyakit' organisasi yang jika tidak segera diobati melalui kepemimpinan spiritual yang kuat, akan meruntuhkan seluruh fondasi reformasi birokrasi (Robbins & Judge, 2018).

Penanggulangan dari budaya kerja negative ASN bisa dilakukan hal-hal berikut ini: transformasi budaya organisasi melalui change management dan sosialisasi nilai baru yang konsisten dengan reward dan punishment,

2) Faktor Penghambar Eksternal

a. Kepemimpinan yang Lemah

Kepemimpinan yang lemah tidak selalu berarti pimpinan yang kejam, tetapi lebih pada ketidakmampuan menjalankan fungsi manajerial dan inspirasional secara efektif. Beberapa cirinya meliputi: ketidakmampuan mengambil keputusan, ketiadaan keteladanan, gaya *Laissez-Faire* yang salah kaprah, dan lemahnya pengawasan. Kepemimpinan adalah "pembawa standar" nilai. Jika pemimpinnya lemah, maka: sinisme organisasi, hilangnya arah, dan penurunan moralitas.

Mutu spiritualitas memerlukan lingkungan yang didorong oleh Kepemimpinan Spiritual (Spiritual Leadership). Jika pimpinan tidak mampu menginspirasi makna kerja sebagai ibadah, maka ASN hanya akan bekerja secara mekanis dan rentan terhadap godaan gratifikasi atau korupsi. Di lingkungan Pemerintah Kabupaten, tantangan kepemimpinan seringkali muncul dari: intervensi politik dan rendahnya keberanian manajerial.

Efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk memberikan pengaruh yang kuat dan konsisten terhadap perilaku pengikutnya melalui keteladanan moral (Luthans, 2011). Kepemimpinan yang gagal dalam memberikan arah dan standar etika yang jelas akan menciptakan kekosongan nilai yang segera diisi oleh budaya organisasi yang korup (Robbins & Judge, 2018).

Penanggulangan dari kepemimpinan yang lemah bisa dilakukan dengan hal-hal

berikut ini: peningkatan kualitas kepemimpinan melalui program leadership training dan mekanisme seleksi pemimpin yang berbasis merit system.

b. Sistem Reward and Punishment yang Tidak Tefas

Sistem penghargaan (reward) dan sanksi (punishment) seharusnya berfungsi sebagai penguat perilaku (reinforcement). Namun, ketika sistem ini diterapkan secara tidak konsisten atau tebang pilih, fungsinya berubah dari "motivator" menjadi "sumber frustrasi" bagi pegawai. Beberapa manifestasi dari ketidaktegasan sistem ini meliputi: impunitas terhadap pelanggaran, penghargaan yang salah sasaran, dan ketidaksinkronan data dan realita.

Ketidaktegasan sistem ini memiliki dampak destruktif terhadap dimensi moral dan spiritual pegawai: erosi motivasi intrinsik, normalitas penyimpangan, dan penurunan kepercayaan. Di lingkungan seperti Kabupaten Halmahera Selatan, ketidaktegasan ini sering dipicu oleh: budaya ewuh pakewuh, tekanan politik, dan lemahnya pengawasan internal. Keadilan organisasi hanya dapat dirasakan jika setiap tindakan diikuti oleh konsekuensi yang sesuai; ketidaktegasan dalam memberi sanksi adalah bentuk ketidakadilan bagi mereka yang telah bekerja dengan integritas (Sutrisno, 2019).

Penanggulangan dari sistem reward and punishment yang tidak tegas bisa dilakukan hal-hal berikut ini: menetapkan sistem penghargaan berbasis kinerja secara obyektif dan transparan, memberikan sanksi yang tegas, adil, dan konsisten untuk pelanggaran nilai, dan publikasi reward and punishment agar menjadi pelajaran bagi aparatur lain.

c. Intervensi Politik dan Nepotisme

Intervensi politik terjadi ketika kepentingan politik praktis (seperti balas budi pasca-Pilkada) masuk ke dalam ranah manajemen kepegawaian. Hal ini bertentangan dengan prinsip Netralitas ASN. Pejabat struktural seringkali dipilih bukan berdasarkan kompetensi (merit system), melainkan berdasarkan kedekatan atau kontribusi politik terhadap kepala daerah terpilih. Hal tersebut akan berdampak menciptakan ketidakpastian karier bagi ASN profesional dan merusak hierarki organisasi karena keputusan didasarkan pada pertimbangan eksternal, bukan kinerja.

Nepotisme menciptakan kecemburuan sosial dan menurunkan motivasi pegawai yang berprestasi namun tidak memiliki "jalur orang dalam". Jabatan yang diisi oleh individu yang tidak kompeten (hanya karena faktor kekerabatan) mengakibatkan pelayanan publik menjadi lambat dan tidak profesional. Intervensi politik dan nepotisme adalah racun bagi spiritualitas kerja. Ketika keadilan (equity) hilang, maka: krisis integritas, hilangnya makna kerja, dan keamanan psikologis runtuh.

Di daerah dengan iklim kekeluargaan yang kuat, batasan antara profesionalisme dan relasi personal seringkali kabur. Tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Selatan adalah menegakkan sistem merit secara murni guna memutus mata rantai nepotisme dan memastikan pembinaan berbasis nilai tidak terdistorsi oleh kepentingan politik sesaat. Nepotisme dan intervensi politik

adalah musuh utama birokrasi modern; keduanya merusak moralitas kolektif dan mengubah institusi publik menjadi alat kepentingan pribadi. (Haryatmoko, 2015).

Penanggulangan dari intervensi politik dan nepotisme bisa dilakukan hal-hal berikut ini yaitu memperkuat independensi birokrasi sesuai amanat UU ASN, menentapkan seleksi jabatan secara terbuka dengan pengawasan public, dan meningkatkan peran komisi aparatur sipil negara dalam mengawasi proses pengisian jabatan.

d. Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Dalam konteks Pembinaan Aparatur Berbasis Nilai (PABN), keterbatasan sarana sering kali terlihat pada: fasilitas ibadah yang tidak representative, ketiadaan ruang komunal, dan minimnya akses informasi. Keterbatasan ini membawa konsekuensi yang signifikan terhadap perilaku kerja: penurunan efisiensi, hambatan inovasi, dan demotivasi pegawai.

Adapun, Sebagai daerah kepulauan, Kabupaten Halmahera Selatan menghadapi tantangan geografis yang unik: ketimpangan infrastruktur dan koneksi digital. Fasilitas kerja bukan sekadar benda mati; ia adalah lingkungan yang membentuk perilaku. Sarana yang terbatas akan membatasi kapasitas aparatur dalam mengaktualisasikan nilai-nilai mulia ke dalam tindakan nyata (Sedarmayanti, 2017).

Penanggulangan untuk keterbatasan sarana dan prasarana bisa dilakukan hal-hal berikut ini: modernisasi layanan public berbasis e-government dan digitalisasi administrasi, investasi pemerintah dalam infrastruktur teknologi dan fasilitas kerja, dan penggunaan aplikasi pelayanan public yang transparan dan akuntabel.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal penting berikut ini: 1) Pelaksanaan pembinaan aparatur berbasis nilai sangat efektif dalam meningkatkan mutu spiritual ASN. 2) Faktor-faktor yang mendukung pembinaan aparatur berbasis nilai (PABN) terdiri dari faktor internal (komitmen dan integritas pribadi, kompetensi dan profesionalisme, kesadaran etika dan moral) dan faktor eksternal (konsistensi pelaksanaan pembinaan aparatur berbasis inlaid, keteladanan pemimpin, sistem reward dan punishment, dan fasilitas keagamaan yang mendukung, serta rasa kebersamaan dan keamanan psikologis). 3) Faktor-faktor penghambat pembinaan aparatur berbasis nilai dan penanggulangan seperti halnya menanamkan kembali nilai dasar ASN melalui program *core values* ASN (BerAKHLAK), membangun budaya keteladanan, meningkatkan kesejahteraan secara proporsional, peningkatan kompetensi melalui pelatihan teknis dan manajerial, program *coaching* dan *mentoring* dari pegawai senior yang berintegritas, transformasi budaya organisasi melalui *change management*, sosialisasi nilai baru yang konsisten dengan *reward* dan *punishment*.

Referensi

Buku

- Aritonang, D. M. (2016). *Etika Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Bertens, K. (2013). *Etika*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Cloud, H. (2006). *Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*. New York: HarperCollins.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. (Membahas mengenai retensi dan komitmen karyawan).
- Eisler, R., & Montuori, A. (2003). *The Creative Cosmos: A Unified Science of Matter, Life, and Mind*. Greenwood Publishing Group.
- Haryatmoko. (2015). *Etika Publik: Untuk Integritas Pejabat Publik dan Politisi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kohlberg, L. (1984). *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages*. San Francisco: Harper & Row.
- KPK RI. (2016). *Panduan Budaya Integritas: Menanamkan Nilai-nilai Antikorupsi di Organisasi*. Jakarta: Direktorat Dikyanmas KPK.
- Kumorotomo, W. (2014). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2012). Perencanaan, Pengukuran, dan Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Palans, R. L. (2014). *Professionalism in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Pasolong, H. (2013). *Etika Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, J. (2011). *Membangun Etika Birokrasi*. Malang: Bayumedia.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital: Wealth We Can Live By*. London: Bloomsbury Publishing..

Zohar, D., & Marshall, I. (2007). *SQ: Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berpikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang

- Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia
- Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Indonesia. (2021). *Peraturan Daerah terkait Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2021-2026*. Halmahera: Pemerintah Kabupaten Halmahera Selatan.
- Indonesia. (2021). *Panduan Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Indonesia. (2021). *Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD)*. Halmahera: Pemerintah Kabupaten Halmahera Selatan.
- Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.

Jurnal

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 10(14), 5-12.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.