

**IMPLEMENTASI *CORE VALUES* ADAPTIF DI BAGIAN REFORMASI  
BIROKRASI DAN AKUNTABILITAS KINERJA**

(Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung)

(Skripsi)

Oleh

**OMAR DAVIT KURANDI**

**NPM 2016021045**



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2025**

## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI *CORE VALUES* ADAPTIF BAGIAN REFORMASI BIROKRASI & AKUNTABILITAS KINERJA**

(Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung)

**Oleh**

**OMAR DAVIT KURANDI**

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung sebagai salah satu instansi daerah yang mengimplementasikan *Core Values* BerAKHLAK yang berkaitan dengan budaya kerja yang baru. Yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian kali ini adalah lambatnya adaptasi dari ASN di bagian RB&AK Biro organisasi sehingga hal ini membuat kinerja ASN menjadi terhambat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi *Core Values* Adaptif. Dalam penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini berdasarkan konsepsi dari *Core Values* Adaptif itu sendiri dengan prinsip Inovasi, Antusias Terhadap Perubahan dan kepribadian Proaktif. Berdasarkan hasil penelitian Bagian RB&AK Biro Organisasi belum menjalankan prinsip-prinsip tersebut dengan maksimal dalam aktivitas kerja yang ada di Bagian RB&AK Biro Organisasi, karena dalam implementasinya para pegawai hanya bisa memberikan saran dan pemikiran nya saja khususnya dalam prinsip Inovasi dengan struktur kerja yang ada keputusan selalu ada tangan pimpinan, kemudian pada prinsip kepribadian proaktif juga belum diimplementasikan dengan maksimal karena para ASN tidak bisa melakukan improvisasi sesuai dengan kemauannya karena mereka harus mengikuti arahan dan perintah dari atasannya, walaupun dari prinsip antusias terhadap perubahan sudah di implementasikan dengan baik, tetapi secara keseluruhan implementasi *Core Values* Adaptif belum berjalan dengan baik. Saran dari penulis terhadap hal ini adalah dibutuhkan *bounding* yang baik antar pimpinan dan bawahnya bisa melalui rapat/diskusi internal dikantor sehingga mereka bisa saling memahami situasi satu sama lain dan diadakan seminar tentang *Core Values* Adaptif, supaya nantinya prinsip-prinsip *Core Values* Adaptif bisa diimplementasikan dengan maksimal.

**Kata kunci : *Core Values* Adaptif, Budaya Kerja, Adaptif**

## **ABSTRACT**

### **IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE *CORE VALUES* FOR BUREAUCRATIC REFORM & PERFORMANCE ACCOUNTABILITY (Case Study of the Regional Organization Bureau of the Regional Secretariat of Lampung Province)**

**By**

**OMAR DAVIT KURANDI**

The Bureau of Organization of the Regional Secretariat of Lampung Province, as one of the regional institutions, implements the Core Values of BerAKHLAK, which are related to the new work culture. The main issue in this research is the slow adaptation of Civil Servants (ASN) in the RB&AK section of the Bureau of Organization, which results in the hindrance of ASN performance. The purpose of this study is to examine the implementation of the Adaptive Core Values. This research uses a qualitative methodology with data collection techniques including interviews, observations, and documentation. The study is based on the concept of Adaptive Core Values itself, which includes the principles of Innovation, Enthusiasm for Change, and Proactive Personality. Based on the results of the study, the RB&AK section of the Bureau of Organization has not fully implemented these principles in their work activities. This is due to the fact that, in its implementation, employees can only provide suggestions and thoughts, particularly in the principle of Innovation, with the existing work structure where decisions are still in the hands of the leadership. Additionally, the principle of Proactive Personality has not been maximally implemented because ASN employees cannot improvise according to their own desires, as they must follow directions and orders from their superiors. Although the principle of Enthusiasm for Change has been implemented well, overall, the implementation of Adaptive Core Values has not been optimal. The author's suggestion is that there needs to be better bonding between leaders and subordinates, which can be done through internal meetings or discussions in the office, so they can better understand each other's situations. Additionally, seminars on Adaptive Core Values should be held so that these principles can be fully implemented.

***Keyword : Adaptive Core Values, Work Culture, Adaptive***

**IMPLEMENTASI *CORE VALUES* ADAPTIF BAGIAN REFORMASI  
BIROKRASI & AKUNTABILITAS KINERJA**

(Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung)

**Oleh**

**OMAR DAVIT KURANDI**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar**

**SARJANA ILMU PEMERINTAHAN**

**Pada**

**Jurusan Ilmu Pemerintahan**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2025**

Judul Skripsi

: **IMPLEMENTASI *CORE VALUES* ADAPTIF  
DI BAGIAN REFORMASI BIROKRASI DAN  
AKUNTABILITAS KINERJA (STUDI KASUS  
BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT  
DAERAH PROVINSI LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa

: **Omar Davit Kurandi**

No. Pokok Mahasiswa

: 2016021045

Jurusan

: Ilmu Pemerintahan

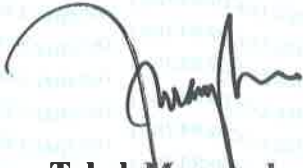
Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**Darmawan Purba, S. IP., M.IP**  
NIP. 198106012010121003

**2. Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan**



**Tabah Maryanah**  
NIP. 197106042003122001

## MENGESAHKAN

1. Tim Penguji  
Ketua

: Darmawan Purba, S.IP., M.IP.



Penguji Utama

: Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.IP.



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.  
NIP. 197608212000032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 7 Juli 2025

## PERNYATAAN

**Dengan ini saya menyatakan bahwa :**

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, baik di Universitas Lampung maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 10 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan



Omar Davit Kurandi

NPM 2016021045

## RIWAYAT HIDUP



Penulis Bernama lengkap Omar Davit Kurandi, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 16 Agustus 2002. Penulis merupakan anak Pertama dari dua bersaudara. Putra dari Bapak Andi Azis dan Ibu Kurniati Memiliki satu adik laki-laki bernama Pabo Kurandi. Jenjang pendidikan penulis dimulai dari Taman Kanak-Kanak Al-Azhar Bandar Lampung pada tahun 2007-2008 melanjutkan di SD Al-Azhar 2 Bandar Lampung pada tahun 2008-2014. Setelah lulus, Penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Kartika II-2 Bandar Lampung pada tahun 2014-2017 dan melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Atas di SMAN 10 Bandar Lampung pada tahun 2017-2020. Pada tahun 2020 Penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) dan dinyatakan lulus pada Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung tahun 2020. Selama masa perkuliahan di Jurusan Ilmu Pemerintahan FISIP Unila penulis mengikuti kegiatan baik akademik maupun non akademik dalam menunjang kapasitas diri penulis. Tepat pada tahun 2020 penulis terdaftar sebagai anggota dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Pemerintahan. Penulis sempat melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) selama 37 hari secara berkelompok. Secara pembagian kelompok penulis melaksanakan KKN di Desa Padang Dalam, Kecamatan Ngaras, Pesisir Barat. Penulis juga ikut serta dalam melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, yang dalam hal ini kegiatan PKL penulis ikut serta dalam program yang dicanangkan oleh pemerintah yaitu Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Demikianlah aktivitas sejak rentang tahun 2020 hingga 2024. Seluruh aktivitas dan pencapaian usaha juga kinerja penulis bertujuan sebagai wahana pencapaian diri, sangat jauh dari rekayasa untuk kedigdayaan diri. Harapan penulis dalam pengembangan kapasitas diri, ilmu pengetahuan, dan juga upaya realisasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sudah menjadi kewajiban penulis sebagai insan akademis, pencipta, dan pengabd.

## **MOTTO**

Victory Loves Preparation  
**(Jason Statham)**

This Life Is More Than Just A Read Through  
**( Red Hot Chili Peppers)**

## PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirobbil'alamiin telah Engkau Ridhoi Ya Allah Langkah hamba-Mu,  
sehingga pada akhirnya skripsi ini dapat diselesaikan  
Teriring shalawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW semoga kelak  
skripsi ini dapat memberikan ilmu yang bermanfaat.

Ku persembahkan karya sederhana ini kepada:

Bapak dan Ibu tercinta

**Andi Aziz S.E dan Kurniati**

Adikku

**Pabo Kurandi**

Terimakasih untuk saudara-saudara seperjuangan di Jurusan Ilmu Pemerintahan,  
semoga amal kebaikan yang telah dilakukan mendapat balasan dari Allah SWT

Almamater yang Penulis banggakan

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa memberikan rahmat serta hidayah yang sangat luar biasa, sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“IMPLEMENTASI CORE VALUES ADAPTIF BAGIAN REFORMASI BIROKRASI & AKUNTABILITAS KINERJA (Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung)”**. Tak lupa shalawat serta salam selalu tercurah limpahkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan yang baik dan pemimpin kaumnya.

Skripsi yang berjudul **“IMPLEMENTASI CORE VALUES ADAPTIF DI BAGIAN REFORMASI BIROKRASI & AKUNTABILITAS KINERJA (Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung)”** sebagai salah satu syarat bagi Penulis untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak terdapat kekurangan dan keterbatasan kemampuan serta pengetahuan yang Penulis miliki. Data yang tersaji dalam skripsi ini masih perlu digali lebih mendalam dan dikonfirmasi kebenarannya secara lebih ilmiah melalui teori yang ada.

Skripsi ini dapat terselesaikan atas bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Suatu kebanggaan bagi Penulis melalui sanwacana ini mengucapkan rasa terimakasih kepada seluruh pihak yang berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini, diantaranya:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung:

2. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
3. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji, selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
4. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
5. Bapak Dr. Robi Cahyadi Kurniawan, S.I.P., M.A., selaku wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung;
6. Ibu Tabah Maryanah, selaku Ketua Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Lampung;
7. Bapak Darmawan Purba, S.IP., M.IP., selaku Dosen Pembimbing, terimakasih Bapak atas kritik, saran dan masukannya sehingga Penulis membuat skripsi ini dengan sebaik-baiknya;
8. Alm Bapak Drs. Denden Kurnia Drajat, M.Si., selaku dosen pembimbing pertama bagi Penulis, terimakasih Bapak atas kritik, saran dan masukannya sehingga Penulis membuat skripsi ini dengan sebaik-baiknya;
9. Bapak Drs. R. Sigit Krisbintoro, M.I.P., selaku Dosen Penguji sekaligus Dosen Pembimbing Akademik, terimakasih Bapak atas kritik, saran dan masukannya sehingga Penulis dapat menyempurnakan skripsi ini menjadi lebih baik;
10. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung meski tidak dapat disebutkan satu persatu, tetapi tidak mengurangi rasa hormat Penulis kepada bapak dan ibu semua. Terimakasih atas dedikasi yang telah engkau berikan kepada Penulis, sehingga Penulis bisa sampai ke posisi saat ini. Terimakasih atas segala yang engkau berikan;
11. Pimpinan serta staff biro organisasi sekretariat daerah provinsi lampung khususnya di bagian reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja. Terimakasih karena telah memberikan arahan dan bantuan selama penelitian skripsi ini berlangsung.
12. Ibu Goesty Kurnia Amntha, S.IP., M.I.P yang telah membantu penulis dalam

mengerjakan tugas akhir ini serta membantu dan memberikan arahan terkait penelitian penulis serta bantuan selama penelitian.

13. Kedua orang tua Penulis, Bapak Andi Azis S.E dan Ibu Kurniati yang selalu mengiringi di setiap langkah Penulis;
14. Kepada Adik Penulis, Pabo Kurandi terimakasih telah banyak memberikan motivasi dan bantuan kepada Penulis;
15. Kepada Teman Penulis di Jurusan Ilmu Pemerintahan, Panji, Anas, Pito, Kentung, Meks, Bayu, Tama, Tegas, Afwan, Pando, Gilang, Justi, Jihan, Messy, Osa, dan Yuan.
16. Kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian Skripsi ini, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.
17. Dan yang terakhir, saya ucapkan terimakasih kepada diri saya sendiri. Terima kasih sudah menyelesaikan tanggung jawab ini, terima kasih sudah melawan segala perasaan selama proses mengerjakan tugas akhir.

Akhir kata Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata kesempurnaan.

Akan tetapi Penulis berharap kiranya karya sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua, Aamiin

Bandar Lampung, 02 Juli 2025  
Penulis,

Omar Davit Kurandi

## DAFTAR ISI

Halaman

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                     | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                  | <b>i</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                  | <b>ii</b>  |
| <b>DAFTAR SINGKATAN .....</b>                              | <b>iii</b> |
| <b>I. PENDAHULUAN .....</b>                                | <b>1</b>   |
| 1.1 Latar Belakang .....                                   | 1          |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                                   | 7          |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                 | 7          |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                               | 7          |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                          | <b>9</b>   |
| 2.1 Tinjauan Implementasi .....                            | 9          |
| 2.1.1 Pengertian Implementasi.....                         | 9          |
| 2.1.2 Pengertian Implementasi Kebijakan.....               | 11         |
| 2.2 Tinjauan Core Values .....                             | 13         |
| 2.3 Tinjauan <i>Core Values</i> BerAKHLAK.....             | 15         |
| 2.3.1 <i>Core Values</i> Berorientasi Pelayanan .....      | 15         |
| 2.3.2 <i>Core Values</i> Akuntabel .....                   | 16         |
| 2.3.3 <i>Core Values</i> Kompeten .....                    | 17         |
| 2.3.4 <i>Core Values</i> Harmonis .....                    | 18         |
| 2.3.5 <i>Core Values</i> Loyal .....                       | 19         |
| 2.3.6 <i>Core Values</i> Adaptif.....                      | 20         |
| 2.3.7 <i>Core Values</i> Kolaboratif .....                 | 23         |
| 2.4 Kerangka Pikir .....                                   | 25         |
| <b>III. METODE PENELITIAN .....</b>                        | <b>26</b>  |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                                 | 26         |
| 3.2 Lokasi Penelitian .....                                | 26         |
| 3.3 Fokus Penelitian.....                                  | 27         |
| 3.4 Penentuan Informan.....                                | 28         |
| 3.5 Jenis Data.....                                        | 29         |
| 3.6 Pengumpulan Data.....                                  | 30         |
| 3.7 Teknik Pengolahan Data.....                            | 32         |
| 3.8 Teknik Analisis Data .....                             | 33         |
| 3.9 Teknik Keabsahan Data .....                            | 33         |
| <b>IV. GAMBARAN UMUM.....</b>                              | <b>35</b>  |
| 4.1 Gambaran Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung..... | 35         |

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2 Gambaran Umum Biro Organisasi .....                     | 41        |
| 4.2.1 Tugas Pokok dan Fungsi Biro Organisasi.....           | 42        |
| 4.2.2 Struktur Biro Organisasi .....                        | 43        |
| 4.2.3 Landasan Hukum .....                                  | 47        |
| 4.2.4 Kondisi Kepegawaian Bagian RB&AK Biro Organisasi..... | 48        |
| <b>V. PEMBAHASAN .....</b>                                  | <b>52</b> |
| 5.1 Core Values Adaptif.....                                | 52        |
| 5.1.1 Inovasi.....                                          | 54        |
| 5.1.2 Antusias Terhadap Perubahan .....                     | 58        |
| 5.1.3 Kepribadian Proaktif.....                             | 64        |
| <b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>                        | <b>68</b> |
| 6.1 Kesimpulan.....                                         | 68        |
| 6.2 Saran .....                                             | 70        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                  | <b>73</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                        | <b>78</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                       | Halaman |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1. Indeks Implementasi BerAKHLAK.....                          | 4       |
| Gambar 2. Kerangka Pikir.....                                         | 25      |
| Gambar 3. Bagan Struktur Biro Organisasi .....                        | 47      |
| Gambar 4. Dokumentasi SE MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021 .....           | 53      |
| Gambar 5. Kepgub Nomor : G/316/B.07/2023 .....                        | 53      |
| Gambar 6. Pelatihan E-catalogue di Bagian RB&AK Biro Organisasi ..... | 55      |
| Gambar 7. Proses Belanja Di E-Catalogue .....                         | 60      |
| Gambar 8. Rapat internal Bagian RB&AK Biro Organisasi.....            | 61      |
| Gambar 9. Coaching Clinic BerAKHLAK Oleh MenPANRB.....                | 66      |

## DAFTAR TABEL

|                                                                     | Halaman |
|---------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1. Kondisi Pegawai berdasarkan Aspek Kepangkatan.....         | 49      |
| Tabel 2. Kondisi Pegawai Berdasarkan Aspek jabatan.....             | 50      |
| Tabel 3. Kondisi pegawai berdasarkan aspek tingkat pendidikan ..... | 50      |
| Tabel 4. Kondisi Pegawai Berdasrkan Gender .....                    | 51      |

## **DAFTAR SINGKATAN**

|                |                                                                 |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>SDM</b>     | <b>: Sumber Daya Manusia</b>                                    |
| <b>ASN</b>     | <b>: Aparatur Sipil Negara</b>                                  |
| <b>BKN</b>     | <b>: Badan Kepegawaian Negara</b>                               |
| <b>BKPSDM</b>  | <b>: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia</b> |
| <b>RENSTRA</b> | <b>: Rencana Strategis</b>                                      |
| <b>RENJA</b>   | <b>: Rencana Kerja</b>                                          |
| <b>RB</b>      | <b>: Reformasi Birokrasi</b>                                    |
| <b>AK</b>      | <b>: Akuntabilitas Kinerja</b>                                  |

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang-orang yang ada dalam suatu organisasi, institusi maupun perusahaan yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, instansi maupun perusahaan. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan diberbagai kegiatan di tempat kerja, bisa diartikan bahwa Sumber Daya Manusia adalah penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan (Rostini dkk., 2016).

Dalam kenyataanya Sumber Daya Manusia di pemerintahan khususnya para Aparatur Sipil Negara (ASN) masih belum sesuai dengan pernyataan diatas, masih terdapat banyak masalah didalamnya. Dimana ASN harusnya memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan guna mencapai tujuan yang ingin diinginkan. Namun, dalam kenyataannya yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2022 yaitu, terdapat 35% ASN di Indonesia adalah Deadwood yang artinya para ASN ini seperti kayu mati karena kinerja yang diberikan ASN cenderung buruk. (Ade Miranti, Ika Aprilia, 2022)

Pembangunan Sumber Daya Manusia lantas menjadi prioritas utama dalam agenda kerja Presiden Jokowi. Mempunyai Sumber Daya Manusia yang kompeten dan memiliki kemampuan yang terampil, khususnya di sektor pemerintahan merupakan salah satu hal yang penting, karena dengan memiliki Sumber Daya Manusia kompeten dan terampil tentunya hal ini bisa menghilangkan perspektif negatif yang selalu ditunjukkan masyarakat kepada

pemerintah. Perspektif negatif ini selalu mengarah kepada cara kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berbelit-belit, lamban, tidak efisien, tidak responsif dan berbagai ciri negatif lainnya.

Sumber Daya Manusia yang baik dapat tercipta apabila didukung oleh budaya kerja yang baik pula, dimana setiap individu mampu memberikan dampak membangun atau positif pada organisasi dimana ia berada (Djoko Setyo Widodo 2020). Namun, pemerintahan saat ini dapat dikatakan telah berkurangnya nilai-nilai dalam bekerja pada diri Aparatur Sipil Negara, hal ini dapat terlihat dari banyaknya kasus korupsi, pelanggaran kode etik, narkoba dan suap yang menjerat para ASN.

Melihat kondisi Pemerintahan kita saat ini yang sedang bergerak menuju kearah sistem pemerintahan yang berbasis elektronik yang tentu saja hal ini harus diimbangi dengan kemampuan adaptasi terhadap sistem pemerintahan yang baru ini. Namun untuk saat ini para ASN masih cenderung kurang adaptif terhadap lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat pada pemerintahan di Indonesia terutama pada pegawai pemerintahan yang masih lambatnya mengikuti perkembangan teknologi.

Terdapat beberapa kasus di Indonesia terkait kurangnya keadaptifan ASN dalam penggunaan teknologi. Hal ini dapat dilihat dari hasil survei yang disampaikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) bahwa terdapat 30% ASN di Indonesia tidak melakukan pekerjaannya selama pemberlakuan sistem bekerja dari rumah atau *Work Form Home*. (Aulia Damayanti, 2022)

Budaya kerja adalah pandangan hidup sebagai nilai-nilai dan sifat, kebiasaan yang menyangkut moral, sosial dan norma-norma perilaku yang mendasarkan pada kepercayaan, kemampuan dan prioritas seseorang (Djoko Setyo Widodo 2020). Dalam hal ini budaya kerja adalah suatu kebiasaan di pekerjaan yang dibudayakan serta tercermin dari perilaku mereka saat bekerja. Sehingga hal ini harus tertanamkan di diri mereka sendiri. Dimana budaya kerja juga berbeda-beda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap organisasi yang

berbeda.

Dalam menekankan Core Values BerAKHLAK yang didasari oleh nilai-nilai dasar ASN pada pasal 4 UU nomor 5 tahun 2014. Sering kali diterjemahkan dengan cara yang berbeda-beda oleh setiap instansi pemerintah sehingga masing-masing mempunyai Core Values yang berbeda-beda pula. Hal ini menyebabkan permasalahan adaptasi ASN. ketika terjadi mobilitas antar instansi pemerintahan. Perbedaan core values ini pula yang menyebabkan peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa tidak berfungsi dengan baik (Suryana dan Briando 2022) .

Acara Launching Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara (ASN) yang digelar secara virtual pada 27 Juli 2021 secara resmi Presiden Joko Widodo meluncurkan BerAKHLAK Core Values dan Employer Branding ASN, “Bangga Melayani Bangsa”, kemudian disusul dengan dikeluarkannya Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara. Peluncuran Core Values bertujuan untuk menyatukan nilai-nilai bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi landasan budaya kerja ASN yang profesional. Nilai-nilai ASN BerAKHLAK menjadi motto dan landasan baru bagi ASN di Indonesia yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

Nilai Berorientasi Pelayanan mengonsepsikan ASN berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, nilai Akuntabel mengharapkan kemampuan ASN mengemban amanat dan kepercayaan yang diberikan dengan penuh tanggung jawab, nilai Kompeten mengharapkan agar ASN dapat meningkatkan kompetensi diri dengan terus belajar, nilai Harmonis merupakan konsep yang saling peduli, menghargai, dan bertoleransi dalam perbedaan, nilai Loyal berarti mampu berdedikasi tinggi terhadap kepentingan bangsa dan Negara, nilai Adaptif membuat ASN siap menghadapi ataupun menjadi motor perubahan dengan terus mengasah kreativitas dan berinovasi, sedangkan

Kolaboratif adalah nilai yang saling bersinergi dalam bekerja sama (Syawitri dkk., 2022). Dalam kenyataannya masih terdapat masalah didalamnya seperti hasil survei yang di lakukan oleh MenPANRB pada tahun 2023 terhadap indeks implementasi BerAKHLAK Pemerintahan Provinsi Lampung, dari 7 nilai BerAKHLAK memiliki indeks yang berbeda-beda yaitu.

Gambar 1. Indeks Implementasi BerAKHLAK



Sumber : MenPANRB

Bisa dilihat dari gambar tersebut bahwa Nilai indeks *Core Values* Adaptif tergolong yang paling buruk yaitu dengan keterangan tidak sehat, berbeda dengan nilai indeks lainnya.

Dari akronim dan penjabarannya dapat disimpulkan bahwa seluruh nilai dasar yang dicanangkan oleh pemerintah merupakan nilai dasar yang harus dimiliki dan dibiasakan oleh ASN sehingga menjadi budaya kerja ASN yang baik sesuai dengan keinginan pemerintah dalam memberikan pelayanan. Karena budaya kerja yang baik akan menghasilkan layanan yang baik.

Salah satu lembaga atau instansi yang mengimplementasikan *Core Values* BerAKHLAK adalah Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan lembaga yang mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya bidang kelembagaan dan analisis jabatan, tatalaksana, administrasi pelayanan publik, peningkatan kinerja dan kepegawaian serta reformasi birokrasi.

Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan salah satu Biro yang ada dibawah Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Posisi Biro Organisasi yang merupakan salah satu bagan penting dalam pelaksanaan sistem pemerintahan, oleh karena itu Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung merupakan leading sektor dari seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung yang menangani masalah penataan kelembagaan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung termasuk didalamnya masalah pengembangan budaya kerja, tentu dalam upaya meningkatkan hasil kerja yang baik.

Sejalan dengan implementasi *Core Values* Adaptif di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung dan kenyataan di lapangan berdasarkan hasil observasi awal masih terdapat beberapa pegawai yang belum mengimplementasikan nilai Adaptif sesuai dengan semestinya, Adaptif ini berarti mampu untuk berinovasi dan menyesuaikan dengan lingkungan yang ada, berdasarkan observasi awal saya masih terdapat ASN yang belum mampu mengimplementasikan nilai Adaptif dengan baik. Hal ini selaras dengan hasil pra-penelitian peneliti pada saat melakukan magang, bahwa masih ada beberapa pegawai yang masih belum adaptif ditandai dengan mereka belum bisa memahami dan mengoprasikan terkait pengadaan barang dan jasa pada Bagian RB & AK Biro Organisasi melalui E-Catalogue, hal ini tentu saja dapat menghambat jalannya birokrasi di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

Dalam penelitian kali ini, peneliti menggali informasi dari peneliti- peneliti terdahulu seperti jurnal dan artikel yang berkaitan dengan judul penelitian yang peneliti ambil. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang masih terkait dengan tema yang peneliti kaji:

Pertama, skripsi yang berjudul “ Pengaruh Penerapan Core Valeus “AKHLAK” Terhadap Komitment Organisasional Karyawan” penelitian ini dibuat oleh Ahmad Agung (2023). Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah terdapat pengaruh core values “AKHLAK” terhadap komitmen

organisasional para karyawan yang pada PT Perkebunan Nusantara VII. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa core values memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Perkebunan Nusantara VII.

Kedua, jurnal yang berjudul “ Efektivitas Core Value BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kepribadian Pegawai (studi kasus BKPSDM Kota Banjar)” penelitian ini dibuat oleh Ading Achmad (2023). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas dari Core Value BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kepribadian Pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa core value BerAKHLAK cukup efektif dalam meningkatkan kepribadian pegawai, tetapi masih banyak faktor penghambat salah satunya faktor dari SDM nya itu sendiri.

Ketiga, jurnal yang berjudul “ Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK” penelitian ini dibuat oleh Lilis, Gerda dan R. Rindu (2023). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengimplementasian Core Value BerAKHLAK di Kota Banjar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini disimpulkan bahwa pelaksanaan implementasi Core Value ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kota Banjar sudah berjalan cukup baik, namun perlu ditingkatkan lagi kesadaran pegawai serta komitmen bersama dalam penerapan budaya kerja Core Value ASN BerAKHLAK di Sekretariat Daerah Kota Banjar.

Keempat, jurnal yang berjudul “ Penerapan Core Values BerAKHLAK dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan” penelitian ini dibuat oleh Nawang, Andjani (2023). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penerapan Core Values BerAKHLAK. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur. Hasil dari penelitian ini adalah peneliti

dapat mendeskripsikan penerapan core values BerAKHLAK dengan baik.

Kelima, skripsi yang berjudul “ Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT United Tractor Tbk Bandar Lampung” penelitian ini dibuat oleh Lintong Bastian (2014). Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT United Tractors Tbk. Bandar Lampung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan kuantitatif (campuran). Hasil dari penelitian ini adalah membuktikan adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT United Tractors Tbk.

Dari penelusuran beberapa penelitian terdahulu tersebut, kesamaan antara penelitian yang akan diteliti dengan penelitian terdahulu yang ditemukan adalah terdapat pada penggunaan pendekatan kualitatif dan metode dekuantitatif. Namun terdapat beberapa perbedaan diantaranya lokasi penelitian, lokasi penelitian ini dilakukan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, dengan fokus pembahasan implementasi core values BerAKHLAK, tentunya akan terdapat beberapa perbedaan pada hasil penelitian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah yang diajukan adalah : Bagaimana Implementasi *Core Values* Adaptif di bagian Reformasi Birokrasi & Akuntabilitas Kinerja (RB & AK) Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui Implementasi *Core Values* Adaptif di bagian Reformasi Birokrasi & Akuntabilitas Kinerja (RB & AK) Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung?

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- 1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi tambahan dalam kajian ilmu pemerintahan, khususnya dibidang organisasi dan manajemen Sekretariat daerah Provinsi Lampung.

2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran terhadap para praktisi birokrasi di bagian Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Kinerja Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provin Lampung.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Tinjauan Implementasi**

#### **2.1.1 Pengertian Implementasi**

Implementasi merupakan tahap krusial dalam suatu proses perencanaan, di mana ide atau rancangan yang telah disusun sebelumnya mulai dijalankan secara nyata di lapangan. Implementasi tidak sekadar menjalankan aktivitas, melainkan melibatkan proses adaptasi, koordinasi antar pihak terkait, serta monitoring berkelanjutan untuk memastikan tujuan dapat tercapai sesuai rencana. Pemahaman tentang implementasi dapat dihubungkan dengan suatu peraturan atau kebijakan yang berorientasi pada kepentingan khalayak ramai atau masyarakat. Suatu kebijakan akan terlihat kemanfaatannya apabila telah dilakukan implementasi terhadap kebijakan tersebut. Implementasi merupakan kegiatan yang penting dari keseluruhan proses perencanaan peraturan atau kebijakan, dan adapun pengertian implementasi tersebut adalah sebagai berikut.

Menurut Oktasari (2015), Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Sedangkan menurut Horn dalam buku Tahir (2014:55), ”mengartikan implementasi sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh baik individu/pejabat atau kelompok-kelompok diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam kebijakan”.

Kemudian menurut Mulyadi (2015), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan.

Implementasi menurut teori Jones dalam buku Mulyadi (2015): “*Those Activities directed toward putting a program into effect*” (proses mewujudkan program hingga memperlihatkan hasilnya), sedangkan menurut Horn dan Meter: “*Those actions by public and private individual (or group) that are achievement or objectives set forth in prior policy*” (tindakan yang dilakukan pemerintah).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa implementasi adalah tindakan atau proses yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan, sehingga suatu kebijakan dapat mencapai tujuannya jika kebijakan tersebut sudah diimplementasikan.

Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar. Proses tersebut terdiri atas beberapa tahapan yakni:

1. Tahapan pengesahan peraturan perundangan.
2. Pelaksanaan keputusan oleh instansi pelaksana.
3. Kesiapan kelompok sasaran menjalankan keputusan.
4. Dampak nyata keputusan baik yang dikehendaki maupun tidak.
5. Dampak keputusan sebagaimana yang diharapkan instansi pelaksana.
6. Upaya perbaikan atas kebijakan atau peraturan perundangan.

\

Proses persiapan implementasi setidaknya menyangkut beberapa hal penting yakni:

- a. Penyiapan sumber daya, unit dan metode.
- b. Penerjemahan kebijakan menjadi rencana dan arahan yang dapat diterima dan dijalankan
- c. Penyediaan layanan, pembayaran dan hal lain secara rutin.

### **2.1.2 Pengertian Implementasi Kebijakan**

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya terhadap pengambilan keputusan. Implementasi kebijakan adalah tahapan penting dalam realisasi kebijakan secara komprehensif, oleh karena itu pada bagian ini akan dijabarkan beberapa pendapat mengenai implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Lester dan Stewart yang dikutip Winarno (2007) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi prosedur dan tehnik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan. Definisi tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan kegiatan administratif yang legitimasi hukumnya ada. Pelaksanaan kebijakan melibatkan berbagai unsur dan diharapkan dapat bekerjasama guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Van Mater dan Van Horn dalam buku Widodo (2021). Implementasi kebijakan menekankan pada suatu tindakan-tindakan, baik yang dilakukan oleh pihak pemerintah maupun individu (atau kelompok) swasta, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan sebelumnya. Tindakan- tindakan ini, pada suatu saat berusaha untuk mentransformasikan keputusan-keputusan menjadi pola- pola operasional, serta melanjutkan usaha-usaha tersebut untuk mencapai perubahan baik yang besar maupun yang kecil yang diamanatkan oleh keputusan-keputusan kebijakan tertentu.

Menurut Winarno (2002) “Implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan”. Berdasarkan pendapat Winarno tersebut, implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian yang luas, merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai proses keluaran (output) maupun hasil, yang melibatkan aktor, organisasi prosedur dan teknik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Dwijowijoto (2003) Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan tersebut.

Menurut Mazmanian dan Sabatier dalam buku Widodo (2001) Implementasi kebijakan adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang ingin diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasinya. Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu. Kemudian output kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan pelaksana, kesediaan dilaksanakannya keputusan tersebut oleh kelompok sasaran, dampak nyata, dampak keputusan dipersepsikan oleh badan-badan yang mengambil keputusan, dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting terhadap keputusan tersebut.

Berdasarkan pendapat diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu

\

komunikasi yang efektif antara pembuat dan pelaksana kebijakan, ketersediaan sumber daya yang memadai, sikap dan komitmen pelaksana di lapangan, serta struktur organisasi yang mendukung. Di samping itu, konteks sosial, politik, dan birokrasi juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi.

Dengan demikian, implementasi bukanlah proses yang bersifat mekanis, melainkan dinamis dan sering kali memerlukan penyesuaian terhadap realitas yang ada di lapangan. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada sinergi antara kebijakan yang jelas, pelaksana yang kompeten, dan sistem yang mampu menjamin akuntabilitas serta responsivitas terhadap pelaksanaan dari sebuah kebijakan yang sudah dibuat sebelumnya yang dijalankan oleh aktor didalamnya dalam penelitian ini aktor yang dimaksud adalah para ASN, supaya tujuan dari kebijakan itu tercapai.

## 2.2 Tinjauan Core Values

*Core values* adalah keyakinan dasar tentang panduan perilaku untuk para individu dan kelompok. *Core values* mengandung unsur aturan didalamnya dengan membawa gagasan-gagasan dari para individu tentang apa sesuatu yang dianggap baik, benar atau yang diharapkan. *Core Values* bersifat konten dan intens. *Core values* bersifat konten yang berarti menjadi panduan model perilaku yang harus diperhatikan.

*Core values* juga bersifat intens yang artinya berisi alasan mengapa gagasan itu penting diperhatikan. Ketika mengurutkan nilai-nilai individu dalam hal intensitasnya, maka diperoleh sistem nilai tersebut. Ketika memiliki hierarki nilai yang membentuk sistem nilai maka muncul rasa kekeluargaan yang penting ketika menetapkan nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, ketaatan, dan kesetaraan (Robbins & Judge, 2011).

*Core Values* adalah dasar dimana anggota perusahaan mengambil keputusan, merencanakan strategi, dan berinteraksi satu sama lain serta pemangku kepentingannya. *Core Values* mencerminkan apa yang penting bagi organisasi

dan anggotanya. Dalam tafsir lain juga disebutkan bahwa *Core Values* adalah sebuah prinsip yang memandu perilaku internal organisasi serta hubungannya dengan dunia luar. *Core Values* biasanya dirangkum dalam pernyataan misi atau pernyataan nilai inti (Suryana dan Briando 2022).

*Core Values* yang dianut oleh individu atau organisasi harus mempunyaorientasi yang menjadi arah dan menjadikan nilai-nilai yang dianut mempunyai makna. Sistem nilai budaya yang dianut secara universal berkaitan dengan jawaban atas lima pertanyaan, 1) Apa yang dimaksud dengan fokus kehidupan yang bersifat sementara, 2) Apa modalitas aktivitas manusia, 3) Apa modalitas hubungan seseorang dengan orang lain dalam kelompok, 4) Apa hubungan manusia dengan alam, dan 5) Apa yang dimaksud dengan sifat bawaan manusia, (Bleidorn 2015).

Lima pertanyaan mendasar tersebut dapat disimpulkan sebagai orientasi hidup, orientasi aktivitas, orientasi hubungan, hubungan pribadi dengan alam dan manusia dengan alam. Hal inilah yang kemudian menjadi urgensi nilai-nilai inti di kalangan Aparatur Sipil Negara. Kesatuan nilai-nilai dasar dan orientasi kerja diperlukan sebagai model bersama. Sebab selama ini ditemukan nilai-nilai dasar yang beragam di berbagai instansi pemerintah. Kondisi yang bervariasi tersebut membuka kemungkinan terjadinya perbedaan langkah, kebijakan, dan tekanan dalam konsep dan praktik pelayanan publik yang diberikan. Oleh karena itu, peluncuran *Core Values dan Employer Branding* menarik untuk dieksplorasi, setidaknya karena beberapa alasan (Idris, Ramli, Agustang,& Kesuma, 2015).

Pertama, peluncuran ini menandai pentingnya langkah terpadu dalam memberikan pelayanan publik. Jika selama ini banyak terdapat perbedaan konsep dan tata kerja pelayanan publik pada instansi pemerintah pusat dan daerah, maka peluncuran ini bisa menjadi titik awal yang sangat penting untuk menjadikan pelayanan publik yang berkualitas sebagai sasaran bersama. Dalam pandangan ini, tujuan utamadari semangat nilai dasar dan branding adalah

bagaimana memberikan dan mewujudkan pelayanan prima bagi masyarakat dengan didukung kapasitas ASN yang mumpuni (Denhardt & Denhardt, 2000).

Kedua, pencanangan *Core Values dan Employer Branding* yang merupakan kesempatan bersama untuk bekerja secara profesional dan substantif. Dengan tantangan keserbagunaan yang terwujud dalam berbagai disrupsi di segala aspek kehidupan bermasyarakat dan bernegara, maka satu-satunya pilihan yang berani terletak pada upaya mewujudkan profesionalisme secara optimal. Profesionalismemerupakan gelar yang hanya dapat dicapai dengan mendapatkan tiket upaya peningkatan kapasitas secara terstruktur dan terukur.

Namun perlu disadari bahwa semangat dan modus gimmick yang digaungkan perlu dikawal dan diwujudkan dalam langkah-langkah konkrit guna mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Pada titik ini, upaya substantif jelas lebih dibutuhkan daripada pemahaman mandiri mengenai semangat sloganistik (Breakey & Sampford, 2017).

### **2.3 Tinjauan *Core Values* BerAKHLAK**

Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values dan Employer Branding* Aparatur Sipil Negara. *Core Values* BerAKHLAK adalah sebuah pedoman budaya kerja yang harus diyakini dan diimplementasikan oleh para ASN yang ada di Indonesia, dengan tujuan untuk menyamakan semua budaya kerja di semua instansi pemerintahan, supaya bisa menjadi salah satu upaya untuk mencapai pemerintahan yang berkelas dunia (*world classgovenrnment*). BerAKHLAK sendiri adalah akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.

#### **2.3.1 *Core Values* Berorientasi Pelayanan**

Berorientasi Pelayanan dapat diartikan berkomitment memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, terdapat tiga kata kunci dalam *Core Values* Berorientasi Pelayanan yaitu responsivitas, kualitas dan kepuasan. Panduan

\

perilaku Berorientasi Pelayanan yaitu memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, melakukan perbaikan tiada henti dan ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan (Amarato, 2022). Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat tiga kata kunci dalam *Core Values* Berorientasi Pelayanan yaitu responsivitas, kualitas dan kepuasan.

Responsivitas adalah kemampuan pemerintah untuk menunjukkan keselarasan antara program dan kegiatan serta mengembangkan program-program sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, semakin banyak keinginan dan kebutuhan masyarakat yang diprogramkan maka organisasi tersebut dinilai semakin baik (Hormon dalam Agus dwiyanto, (2003).

Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, layanan, orang, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan (Goetch & Davis, 1995).

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan hasil kinerja yang dirasakannya dengan harapan, jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan, apabila kinerja tidak sesuai dengan harapan maka konsumen akan kecewa, apabila kinerja sesuai dengan harapan konsumen akan puas, sedangkan jika kinerja melebihi harapan maka konsumen akan sangat puas. Harapan konsumen dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya (Olivier, 2019).

### **2.3.2 *Core Values* Akuntabel**

Akuntabel dapat diartikan bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, terdapat empat kata kunci dalam *Core Values* Akuntabel yaitu integritas, konsisten, dan transparan. Panduan perilaku Akuntabel yaitu melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi, menggunakan kekayaan maupun barang milik negara secara bertanggung jawab dan tidak menyalahgunakan kekuasaan (Amarato, 2022). Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat empat kata kunci dalam *Core Values* Akuntabel yaitu integritas, konsisten, dapat dipercaya dan

transparan.

Integritas adalah pola pikir, sikap jiwa dan gerakan hati nurani seseorang yang dimanifestasikan dalam ucapan, tindakan dan perilaku seperti jujur, konsisten, komitmen, objektif, disiplin serta bertanggung jawab akan segala tindakannya (Abdullah H, 2019). Konsisten dapat diartikan sebagai kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, konsisten berarti setiap individu berusaha untuk menyelaraskan sikap dan perilaku agar terlihat rasional dan konsisten, hal ini berarti seseorang yang konsisten memiliki sikap tetap dan selalu berusaha untuk menyelaraskan perkataan, sikap dan perilakunya (Robbins & Coulter, 2010).

### **2.3.3 Core Values Kompeten**

Kompeten dapat diartikan keterampilan seseorang yang ditujukan pada kemampuan bertindak konsisten dalam memberikan kinerja yang terampil dalam pekerjaan yang spesifik, adapun kata kunci dalam *Core Values* Kompeten yaitu kinerja terbaik, sukses, keberhasilan, *learning agility* dan ahli dibidangnya. Panduan perilaku Kompeten yaitu meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik (Amarato, 2022)

Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat lima kata kunci dalam *Core Values* Kompeten yaitu kinerja terbaik, sukses, keberhasilan, *learning agility* dan ahli dibidangnya. Kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, dan indikator kinerja antara lain kualitas (Mutu) yaitu Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh suatu proses tertentu. Kuantitas yaitu untuk mengukur kinerja, juga bisa dilakukan dengan cara melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan seseorang. Waktu yaitu untuk jenis pekerjaan tertentu, ada batas waktu penyelesaian pekerjaan. Jika terjadi pelanggaran atau ketidakpatuhan terhadap tenggat waktu, dapat diasumsikan bahwa kinerjanya tidak baik dan sebaliknya. Ketepatan waktu yaitu di mana kegiatan dapat diselesaikan atau

hasil produksi dapat dicapai dalam jangka waktu yang ditentukan jika semua indikator ini tercapai maka didapatkanlah kinerja terbaik (Kasmir, 2019).

Sukses memiliki arti yang sederhana namun mendalam sehingga kesuksesan berarti keberhasilan atau keberuntungan, kemudian sukses itu sendiri bukan berarti memiliki banyak materi ataupun jabatan. Namun, berhasil pergidari satu kegagalan ke kegagalan lain tanpa kehilangan antusiasme.

Keberhasilan merupakan suatu pencapaian terhadap keinginan yang telah kita niatkan untuk kita capai atau kemampuan untuk melewati dan mengatasi dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat. Keberhasilan erat kaitannya dengan kecermatan kita dalam menentukan tujuan sedangkan tujuan merupakan suatu sasaran yang sudah kita tentukan.

*Learning Agility* adalah faktor kunci yang membedakan mereka yang mampu mengekstraksi paling banyak pembelajaran dari pengalaman apapun dan kemudian menerapkannya dan *learning agility* merupakan faktor pembeda dalam kesuksesan karir seseorang (Hallenback, 2016).

Ahli dibidangnya atau profesional adalah sebutan bagi seseorang yang mampu menguasai ilmu pengetahuannya secara mendalam, mampu melakukan kreativitas dan inovasi atas bidang yang digelutinya serta harus selalu berfikir positif dengan menjunjung tinggi etika dan integritas profesi. Untuk mencapai sukses dalam bekerja, seseorang harus mampu bersikap profesional. Profesional tidak hanya berarti ahli saja. Namun selain memiliki keahlian juga harus bekerja pada bidang yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya tersebut. (A.S. Moenir, 2002).

#### **2.3.4 Core Values Harmonis**

Harmonis dapat diartikan saling peduli dan menghargai segala perbedaan yang ada, terdapat tiga kata kunci dalam *Core Values* Harmonis yaitu peduli (*caring*), perbedaan (*diversity*) dan selaras. Panduan perilaku Harmonis yaitu menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain dan membangun lingkungan kerja yang kondusif (Amarato, 2022).

Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat tiga kata kunci dalam *Core*

\

*Values* Harmonis yaitu peduli, perbedaan dan selaras. Peduli adalah sebuah nilai dasar dan sikap memperhatikan dan bertindak proaktif terhadap kondisi atau keadaan di sekitar kita.

Peduli atau *caring* adalah sebuah sikap keberpihakan kita untuk melibatkan diri dalam persoalan, keadaan atau kondisi yang terjadi di sekitar kita. Perbedaan atau *diversity* adalah perbedaan seseorang yang dipengaruhi oleh dimensi primer dan dimensi sekunder. Dimensi primer adalah dimensi yang dipengaruhi usia, gender, kemampuan fisik, orientasi seksual, ras dan etnis. Sedangkan dimensi sekunder dipengaruhi oleh pendidikan, status keluarga, peran dan tingkat organisasi, agama, bahasa, pendapatan, lokasi geografis, dan lainnya (Hayes & Niemeier, 2009). Selaras artinya dalam kehidupan selalu menjaga kelestarian dan keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan, alam dan sesama manusia.

#### **2.3.5 Core Values Loyal**

Loyal dapat diartikan berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, kata kunci dalam *Core Values* Loyal yaitu komitmen, dedikasi, kontribusi, nasionalisme dan pengabdian. Panduan perilaku Loyal yaitu memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah, menjaga nama baik ASN, pimpinan, instansi dan negara, menjaga rahasia jabatan dan negara (Amarato, 2022).

Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat lima kata kunci dalam *Core Values* Loyal yaitu komitmen, dedikasi, kontribusi, nasionalisme dan pengabdian. Komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan seseorang mau berbuat dalam upaya tercapainya tujuan yang diharapkan secara efektif dan efisien, seseorang dianggap berkomitmen apabila individu tersebut bersedia mengobarkan waktu dan tenaga untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Glickman 2007).

Dedikasi berarti merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermanaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi dan

\

tantangan, sehingga saat mengerjakan sesuatu para pekerja akan memberikan segalanya untuk pekerjaan itu (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Kontribusi adalah ikut serta ataupun memberikan baik itu ide, tenaga dan lain sebagainya dalam kegiatan, kemudian adapun yang dimaksud dengan kontribusi adalah pemberian atau ikut andil dalam suatu kegiatan baik berupa informasi, ide-ide, tenaga, demi untuk mencapai sesuatu yang direncanakan (Soerjono & Djoenaesih, 1997).

Nasionalisme adalah suatu evaluasi terhadap rasa cinta tanah air dan bangsa atas kesadaran dan tanggung jawab sebagai warga negara. Nasionalisme diwujudkan melalui:

a) cinta terhadap tanah air dan bangsa, b) berpartisipasi dalam pembangunan, c) menegakkan hukum dan keadilan sosial, d) memanfaatkan sumber daya sekaligus berorientasi pada masa depan, e) berprestasi, mandiri, dan bertanggungjawab, serta f) siap berkompetisi dengan bangsa lain dan terlibat dalam kerja sama internasional (Kusumawardani dan Faturochman, 2004).

Pengabdian berasal dari kata abdi yang artinya menghambakan diri, patuh, dan taat terhadap siapa saja yang diabdikan lalu pengabdian dapat diartikan pelaksanaan tugas dengan kesungguhan hati atau dengan secara ikhlas atas dasar keyakinan atau perwujudan kasih sayang, cinta, tanggung jawab dan lain sebagainya kepada sesuatu (Munandar, 1998).

#### **2.3.6 Core Values Adaptif**

Adaptif dapat diartikan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, terdapat tiga kata kunci dalam *Core Values Adaptif* yaitu inovasi, antusias terhadap perubahan dan proaktif. Panduan perilaku Adaptif yaitu cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dan bertindak proaktif (Amarato, 2022).

Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat tiga kata kunci dalam *Core*

\

*Values* Adaptif yaitu inovasi, antusias terhadap perubahan dan, proaktif. Menurut Roger dalam buku Suwarno (2008:9) Inovasi sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi kemudian dilaksanakan.

Robbins (2002) mendefinisikan inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau jasa, dalam konteks penelitian ini untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu kebijakan atau peraturan. Berdasarkan penjelasan tersebut, inovasi terfokus pada tiga hal utama, yaitu:

- 1 Gagasan baru, yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi
- 2 Produk atau jasa, yaitu langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindaklanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan diimplementasikan, dalam konteks penelitian ini menghasilkan sebuah kebijakan atau peraturan yang siap dikembangkan
- 3 Upaya perbaikan, yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan secara terus menerus.

Antusias terhadap perubahan. Menurut KBBI antusias adalah bergembira atau bersemangat. Menurut Kurt Lewin dalam (Hussain, S.T. 2016) menggambarkan terdapat 3 langkah tahapan dalam perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Proses ini adalah *unfreezing, movement and refreezing*.

#### 1) *Unfreezing* atau Pencarian

Merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap yang lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha organisasi untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencarian tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor

\

pendorong dan faktor penghambat bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan individu. pencarian ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo dan bersedia membuka diri.

## 2) *Movement* atau Bergerak

Merupakan tahapan pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat.

Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan identifikasi panutan. Artinya, cara paling efektif untuk mempelajari perspektif baru atau membentuk sikap baru adalah dengan melihat bagaimana orang lain melakukannya dan menggunakan orang tersebut sebagai panutan untuk mengembangkan sikap atau perilaku baru. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses terus menerus.

## 3) *Refreezing* atau Pembekuan

Merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap yang baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan kembali tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya. Dengan terbentuknya perilaku dan sikap yang baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

Bateman & Crant (1993) mendefinisikan kepribadian proaktif merupakan

tindakan individu yang dapat mempengaruhi perubahan lingkungan melalui identifikasi peluang, menunjukkan inisiatif, dan bertahan sampai membawa perubahan yang bernilai dalam lingkungannya. Kepribadian proaktif dicirikan dengan.

- 1) kemampuan mengidentifikasi peluang, yaitu kemampuan individu dalam mengenali peluang lebih dulu dari orang lain
- 2) menunjukkan inisiatif, yaitu kecenderungan individu untuk memperbaiki hal yang tidak disukainya dan selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu
- 3) mengambil tindakan, yaitu kemampuan individu untuk mewujudkan gagasannya menjadi kenyataan dan membuat perubahan di lingkungannya
- 4) gigih, yaitu kecenderungan individu untuk tetap mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang berarti meskipun menghadapi berbagai rintangan.

#### **2.3.7 Core Values Kolaboratif**

Kolaboratif dapat diartikan membangun kerjasama yang sinergis antar ASN, kata kunci dalam *Core Values* Kolaboratif yaitu kesediaan bekerjasama dan sinergi untuk hasil yang lebih baik. Panduan perilaku Kolaboratif yaitu memberikesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah dan menggerakkan pemanfaatan sumber daya untuk tujuan bersama (Amarato,2022).

Berdasarkan penjabaran sebelumnya terdapat dua kata kunci dalam *Core Values* Kolaboratif yaitu kesediaan bekerjasama dan sinergi untuk hasil yang lebih baik. Kesedian bekerjasama artinya adalah kemauan untuk bekerja sama, sedangkan kerjasama sendiri berarti pengelompokan yang terjadi di antara makhluk hidup yang kita kenal, kerja sama atau belajar bersama adalah proses beregu (berkelompok) di mana anggota- anggotanya mendukung dan saling mengandalkan untuk mencapai suatu, ruang kelas dan ruang kerja tempat yang sangat baik untuk membangun kemampuan kelompok (tim), yang anda butuhkan kemudian di dalam kehidupan (Lewis Thomas dan Elaine B.

Johnson, 2014).

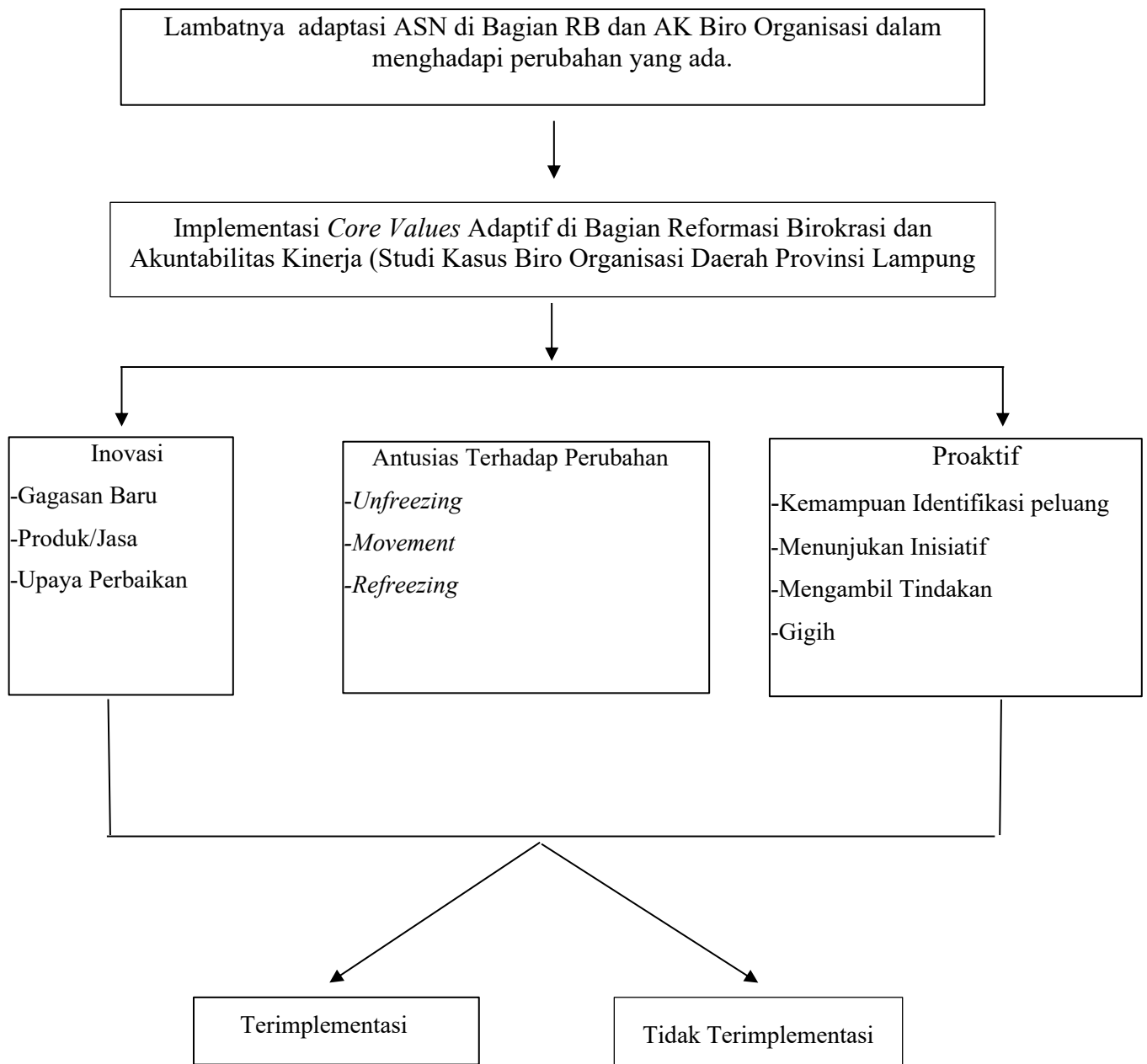
Sinergi untuk hasil yang lebih baik, sinergi sendiri berarti adalah sebuah proses dimana interaksi dari dua atau lebih agen atau kekuatan akan menghasilkan pengaruh gabungan yang lebih besar dibandingkan jumlah dari pengaruh mereka secara individual. Sinergi bukanlah sesuatu yang dapat dipegang oleh tangan manusia tetapi suatu istilah yang berarti melipatgandakan pengaruh yang memungkinkan energi pekerjaan atau jasa individu berlipat ganda secara eksponensial melalui usaha bersama (Deardorff dan Williams, 2006), berarti sinergi yang lebih baik adalah hubungan kerjasama yang lebih baik.

Dengan melihat latar belakang masalah, peneliti memfokuskan mengenai Core Values Adaptif ASN di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Dimana untuk saat ini ASN harus dituntut untuk adaptif terutama dilingkungan kerja yang selalu diberikan tuntutan pekerjaan yang berubah-ubah mengikuti perkembangan zaman dengan menjadi adaptif, ASN dapat lebih responsive terhadap perubahan, meningkatkan efisiensi dan memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada.

## 2.4 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah suatu modal konseptual tentang bagaimana teori- teori hubungan beberapa faktor yang didefinisikan sebagai suatu permasalahan. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan uraian teori yang telah dikemukakan, maka disusun kerangka pikir untuk penelitian ini, sebagai berikut.

Gambar 2. Kerangka Pikir



### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dalam melakukan penelitian, dengan kata lain penulis mampu mendeskripsikan dan menganalisis objek penelitian untuk mendapatkan data yang relevan. Dengan melakukan penelitian deskriptif kualitatif yang berwilayah pada ruang yang sempit dengan tingkat variasi yang rendah, namun dari penelitian tersebut nantinya dapat dikembangkan secara luas sesuai dengan keadaan dilapangan. Dengan dibekali oleh teori dari wawasan yang luas agar dapat melakukan wawancara secara langsung terhadap informan, menganalisis dan mengkontribusikan objek yang diteliti agar lebih jelas.

Menurut Sugiyono (2017 : 9), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan atauinterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah suatu tempat yang dipilih untuk melakukan sebuah penelitian dalam proses studi guna memperoleh pemecahan masalah penelitian yang sedang dilakukan (Hamid Darmadi,2011:52). Penelitian ini berlokasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, alasan peneliti memilih

lokasi tersebut adalah karena lokasi ini strategis dalam pengumpulan data yang terkait dengan fokus penelitian .

### 3.3 Fokus Penelitian

Tujuan utama penetapan fokus penelitian adalah untuk membantu peneliti dalam melakukan penelitiannya, dengan menetapkan arah dan kerangka kerja yang sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan adanya fokus penelitian maka akan mempertahankan arah yang terfokus dan terstruktur secara keseluruhan, tujuannya adalah untuk membatasi diskusi yang terlalu luas dan menyimpang dari fokus utama penelitian, sehingga membantu dalam mengidentifikasi informan yang dapat memberikan informasi yang lebih dapat diandalkan dan valid (Sugiyono, 2019:275).

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah *Core Values* Adaptif. Adaptif dapat diartikan terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, terdapat tiga kata kunci dalam *Core Values* Adaptif yaitu inovasi, antusias terhadap perubahan dan proaktif.

#### ➤ Inovasi

- Gagasan Baru

Para ASN harus memiliki pemikiran yang kritis untuk mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi.

- Produk atau Jasa

ASN harus mampu membuat dan mengimplementasikan sebuah kebijakan dan peraturan yang baru, sebagai bentuk lanjutan gagasan baru.

- Upaya Perbaikan

Para ASN harus dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap kebijakan dan peraturan yang dibuat sebelumnya.

#### ➤ Antusias Terhadap Perubahan:

- *Unfreezing* atau Pencarian

Para ASN harus memiliki motivasi untuk berubah sesuai dengan

yang diinginkan organisasi.

- *Movement* atau Bergerak

Para ASN diberikan informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu sesuai yang diinginkan organisasi.

- *Refreezing* atau Pembekuan

Para ASN dituntut harus menstabilkan perilaku dan sikap terhadap perubahan yang sedang terjadi.

➤ Kepribadian Proaktif

- Kemampuan Mengidentifikasi Peluang Para ASN harus mampu menemukan dan menyadari peluang yang ada disekitar untuk berkontribusi terhadap organisasi.

- Menunjukkan Inisiatif

Para ASN harus memiliki kemauan untuk memperbaiki hal yang salah dan selalu mencari cara yang lebih baik untuk mengerjakan sesuatu.

- Mengambil Tindakan

Para ASN harus mampu mewujudkan ide atau gagasannya menjadi kenyataan dan membuat perubahan dilingkungan kerjanya.

- Gigih

Para ASN harus memiliki kemampuan untuk mempertahankan gagasan dan keyakinannya hingga mencapai perubahan yang diinginkan, meskipun harus menghadapi berbagai rintangan.

### 3.4 Penentuan Informan

Informan dalam penelitian ini akan dipilih secara *purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, teknik ini bisa diartikan sebagai suatu proses pengambilan data wawancara, kemudian pemilihan orang yang akan diwawancarai dilakukan dengan berdasarkan tujuan-tujuan tertentu, asalkan tidak menyimpang. Informan penelitian terbagi menjadi dua yaitu :

➤ Informan Kunci (*Key Informan*)

Informan kunci merupakan para ahli yang sangat memahami dan dapat

memberikan penjelasan berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian dan tidak dibatasi dengan wilayah tempat tinggal. Informan kunci (*key informan*) pada penelitian ini adalah Kepala Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yaitu Anoeng Priady Santosa. Hal ini dikarenakan Kepala Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung adalah informan yang mengetahui dan memahami mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Lampung.

➤ Informan Tambahan

Informan tambahan yaitu siapa saja yang ditemukan di wilayah penelitian yang diduga dapat memberikan informasi tentang masalah yang diteliti. Informan tambahan pada penelitian ini adalah, Zulfiqri Umro selaku Pejabat Fungsional, Lidyawati selaku Analis Rencana Program dan Kegiatan dan Netty Noprina selaku Pejabat Fungsional.

### 3.5 Jenis Data

Jenis data digunakan untuk kelancaran dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, peneliti merasa perlu untuk memperoleh data-data yang dapat memudahkan peneliti melakukan penelitian. Sumber data penelitian ini didapatkan melalui data primer dan data sekunder.

➤ Data Primer

Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah melakukan pengamatan secara langsung yang diperoleh dari lokasi yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi langkah dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara, yaitu mengajukan beberapa pertanyaan terhadap narasumber yang berkaitan dalam penelitian. Adapun sumber data primer dari penelitian ini adalah pimpinan di Bagian RB&AK Biro Organisasi yakni Kepala Bagian RB&AK dan ASN yang berada di bagian RB&AK.

➤ Data Sekunder

Data sekunder merupakan bahan-bahan yang memberikan penjelasan mengenai bahan-bahan berupa: dokumen, buku-buku, jurnal, makalah, artikel dan berbagai tulisan lainnya yang menyangkut dengan penulisan ini.

### 3.6 Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:309) menyebutkan bahwa “pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi “. Jenis pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Jenis pengumpulan data ini diharapkan dapat saling melengkapi sehingga informasi yang diperlukan sesuai dengan penelitian.

➤ Observasi

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2015:318) yaitu observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan, para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Teknik ini digunakan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan pengamatan langsung dengan cara mengamati dan mencatat langsung di lokasi penelitian dengan gejala yang ada kaitannya dengan objek yang diteliti. Kegiatan observasi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses Implementasi *Core Values* Adaptif di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

➤ Wawancara

Wawancara menurut Sugiyono (2016:194) menyatakan bahwa: wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Peneliti melakukan teknik wawancara

dengan tujuan menggali informasi mendari dari responden mengenai Implementasi *Core Values* Adaptif di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Dalam wawancara peneliti bertindak sebagai pewawancara sekaligus sebagai pemimpin dalam proses wawancara tersebut. Sedangkan responden adalah orang yang diwawancarai yang dimintain informasi oleh peneliti.

Peneliti telah melakukan wawancara di lokasi yang telah peneliti tentukan sebelumnya yaitu di Bagian RB&AK Biro Organisasi. Kemudian data yang diperoleh dari para informan tersebut dideskripsikan kembali guna kecukupan data yang diperlukan.

➤ Dokumen

Menurut Sugiyono (2016:329) menyebutkan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dari penelitian kualitatif. Sehingga dalam penelitian ini peneliti berusaha mengumpulkan dokumen yang di dapatkan di lapangan.

Dalam penelitian ini, dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan penelitian ini yakni ;

1. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.
2. Keputusan Gubernur Lampung Nomor : G/316/B.07/2023 Tentang Roadmap Penguatan Budaya Kerja ASN BerAKHLAK di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung.
3. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
4. Bagan Struktur Pegawai Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung
5. Profil Pegawai di Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung
6. Kondisi lingkungan kerja di Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi

### 3.7 Teknik Pengolahan Data

Setelah data-data yang diperlukan sudah tergali dan terkumpul, maka langkah selanjutnya mengolah data tersebut menggunakan teknik- teknik sebagai berikut:

1. *Editing* (Pemeriksaan Data)

*Editing* adalah meneliti data-data yang telah diperoleh, terutama dari kelengkapan jawaban, keterbacaan tulisan, kejelasan makna, kesesuaian dan relevansinya dengan data yang lain. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses editing terhadap hasil data observasi, wawancara, dan dokumen Implementasi *Core Values* Adaptif di Bagian RB & AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

2. *Classifying* (Klasifikasi)

*Classifying* adalah proses pengelompokkan semua data baik yang berasal dari hasil wawancara dengan subyek penelitian, pengamatan dan pencatatan langsung di lapangan atau observasi. Seluruh data yang didapat tersebut dibaca dan ditelaah secara mendalam, kemudian digolongkan sesuai kebutuhan. Hal ini dilakukan agar data yang telah diperoleh menjadi mudah dibaca dan dipahami, serta memberikan informasi yang objektif yang diperlukan oleh peneliti. Kemudian data-data tersebut dipilah dalam bagian- bagian yang memiliki persamaan berdasarkan data yang diperoleh pada saat wawancara dan observasi serta data yang diperoleh dari dokumen.

3. *Verifying* (Verifikasi)

*Verifying* adalah proses memeriksa data dan informasi yang telah didapat dari lapangan agar validitas data dapat diakui dan digunakan dalam penelitian.

4. *Concluding* (Kesimpulan)

Selanjutnya adalah kesimpulan, yaitu adalah langkah terakhir dalam proses pengolahan data. Kesimpulan inilah yang nantinya akan menjadi

sebuah data terkait dengan objek penelitian. Hal ini disebut dengan istilah concluding, yaitu kesimpulan atas proses pengolahan data yang terdiri dari tiga proses sebelumnya: editing, classifying, dan verifying

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Analisis data yang dilakukan bersifat induktif berdasarkan fakta-fakta yang ditemukan di lapangan,. Langkah-langkah analisis data kualitatif adalah reduksi data, display data, serta kesimpulan dan verifikasi.

- **Reduksi data**

Reduksi data yaitu pemilihan relevan tidaknya antara data dengan tujuan penelitian. Informasi dari lapangan sebagai bahan mentah diringkas, disusun lebih sistematis, serta ditonjolkan pokok-pokok yang penting sehingga lebih mudah dikendalikan.

- **Display data**

Display data dilakukan untuk dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari gambaran keseluruhan. Pada tahap ini peneliti berupaya mengklasifikasi dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada setiap sub pokok permasalahan.

- **Penarikan kesimpulan dan verifikasi data**

Penarikan kesimpulan dan verifikasi data dimaksudkan untuk mencari makna atas dua data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perbedaan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan jalan membandingkan kesesuaian pernyataan dari subjek penelitian dengan makna yang terkandung dengan konsep-konsep dasar dalam penelitian tersebut. Verifikasi dimaksudkan agar penilaian tentang kesesuaian data dengan maksud yang terkandung dalam konsep-konsep dasar penelitian lebih tepat dan objektif.

### **3.9 Teknik Keabsahan Data**

Setiap penelitian memerlukan adanya standar untuk melihat drajat kepercayaan

atau kebenaran hasil penelitiannya. Dalam penelitian kualitatif standart tersebut disebut dengan keabsahan data. Lincon dan Guba (dalam Moleong) mengatakan bahwa dalam menentukan keabsahan data diperlukan adanya teknik pemeriksaan yang didasarkan atas empat indikator, yaitu:

➤ Uji kepercayaan (*Credibility*)

Fungsi dari uji kepercayaan ini adalah sebagai pelaksanaan inkuiri dengan sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan mempertunjukkan uji kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan melakukan pembuktian yang dilakukan oleh peneliti pada kenyataan ganda yang telah diteliti.

➤ Keteralihan (*Transferability*)

Dalam keteralihan ini peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, yang berarti peneliti akan bertanggung jawab menyediakan data deskriptif secukupnya.

➤ Ketergantungan (*Dependability*)

Cara yang dilakukan adalah dengan memeriksa dan melacak suatu kebenaran, untuk menjamin kebenaran penelitian kualitatif.

➤ Kepastian (*Confirmability*)

Dalam hal ini penelitian dikatakan obyektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Apabila dalam pemeriksaan keabsahan tersebut ternyata menunjukkan bahwa hasil tersebut dapat memenuhi kriteria yang diharapkan, maka hasil penelitian ini nantinya dapat dikatakan valid.

## **IV. GAMBARAN UMUM**

### **4.1 Gambaran Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung**

Sekretariat Daerah merupakan unsur staf yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur. Tugas dan fungsi Sekretariat Daerah sebagai unsur staf, berdasarkan Peraturan Gubernur No.59 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung (Pasal 3);

- Ayat (1) yaitu Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif.
- Ayat (2) Sekretariat Daerah dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:
  - a. pengkoordinasian penyusunan kebijakan Daerah;
  - b. pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah;
  - c. pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah;
  - d. pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi Daerah; dan
  - e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan susunan Organisasi Sekretariat Daerah yang termuat dalam pasal (4) ayat (1) susunan organisasi Sekretariat Daerah, terdiri dari;
    - a. Sekretaris Daerah;
    - b. Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat;
    - c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan;
    - d. Asisten Administrasi Umum; dan
    - e. Kelompok Jabatan Fungsional.

Dengan demikian tugas dan fungsi Sekretariat Daerah sebagai unsur pelaksana

kebijakan Gubernur menyangkut semua aspek yang menjadi tanggungjawab Gubernur. Dalam menjalankan tugas dan fungsi tersebut Sekretaris Daerah sebagai pimpinan Sekretariat Daerah dibantu oleh 3 bidang Asisten dan kelompok Jabatan Fungsional. 3 bidang Asisten tersebut membawahi sembilan (9) Biro yakni ;

- Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat membawahi 3 biro yakni;
  - a. Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah;
  - b. Biro Kesejahteraan Rakyat; dan
  - c. Biro Hukum.
- Asisten Perekonomian dan Pembangunan membawahi 3 Biro yakni;
  - a. Biro Perekonomian;
  - b. Biro Pengadaan Barang dan Jasa; dan
  - c. Biro Administrasi Pembangunan.
- Asisten Administrasi Umum yakni;
  - a. Biro Organisasi;
  - b. Biro Umum; dan
  - c. Biro Administrasi Pimpinan.

Masing masing Biro memiliki tugas dan fungsi yang di atur berdasarkan Peraturan Gubernur No.59 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung sebagai berikut,

- Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah

Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah mempunyai tugas membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemerintahan, otonomi daerah, dan kerja sama, pejabat negara dan legislatif. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah, mempunyai fungsi: a. Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang pemerintahan, otonomi daerah, dan kerja sama, pejabat negara dan legislatif; b. Penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang pemerintahan, otonomi

daerah, dan kerja sama, pejabat negara dan legislatif; c. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang pemerintahan, otonomi daerah, dan kerja sama, pejabat negara dan legislatif; dan d. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan

- Biro Kesejahteraan Rakyat

Biro Kesejahteraan Rakyat mempunyai tugas membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang bina mental spiritual, kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar, kesejahteraan rakyat pelayanan dasar. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Biro Kesejahteraan Rakyat mempunyai fungsi: a. penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang bina mental spiritual, kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar, kesejahteraan rakyat pelayanan dasar; b. Penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang bina mental spiritual, kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar, kesejahteraan rakyat pelayanan dasar; c. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang bina mental spiritual, kesejahteraan rakyat non pelayanan dasar, kesejahteraan rakyat pelayanan dasar; dan d. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Hukum

Biro Hukum mempunyai tugas membantu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat dalam penyiapan bahan perencanaan, perumusan dan pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang peraturan perundang-undangan provinsi, pembinaan dan pengawasan produk hukum kabupaten/kota, dan bantuan hukum. (2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Hukum, mempunyai fungsi: a. penyiapan bahan, perencanaan, perumusan, pengkoordinasian di bidang peraturan perundangundangan provinsi; b. penyiapan bahan, perencanaan,

perumusan, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang pengawasan produk hukum kabupaten/kota; c. penyiapan bahan, perencanaan, perumusan, pengkoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang bantuan hukum; d. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan tugas peraturan perundangundangan provinsi, pembinaan dan pengawasan produk hukum kabupaten/kota, dan bantuan hukum; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Perekonomian Biro Perekonomian mempunyai tugas membantu Asisten Perekonomian dan Pembangunan dalam penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang kebijakan perekonomian, sumber daya alam, produksi dan pemasaran, dan Badan Usaha Milik Daerah dan Lembaga Ekonomi. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Perekonomian, mempunyai fungsi:
  - a. penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan di bidang kebijakan perekonomian, sumber daya alam, produksi dan pemasaran, dan Badan Usaha Milik Daerah dan Lembaga Ekonomi; b. penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kebijakan perekonomian, sumber daya alam, produksi dan pemasaran, dan Badan Usaha Milik Daerah dan Lembaga Ekonomi; c. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di bidang kebijakan perekonomian, sumber daya alam, produksi dan pemasaran, dan Badan Usaha Milik Daerah dan Lembaga Ekonomi; dan d. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Pengadaan Barang dan Jasa

Biro Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas membantu Sekretaris Daerah melalui Asisten Perekonomian dan Pembangunan dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang Pengelolaan Pengadaan Barang dan Jasa, Pengelolaan Layanan Pengadaan

Secara Elektronik, Pembinaan dan Advokasi Pengadaan Barang dan Jasa dan pelaksanaan tugas lain yang di berikan oleh atasan berkaitan dengan tugas dan fungsi. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Pengadaan Barang dan Jasa, mempunyai fungsi: a. penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa; b. penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa; c. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan pengadaan barang dan jasa, pengelolaan layanan pengadaan secara elektronik, pembinaan dan advokasi pengadaan barang dan jasa; dan d. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Administrasi Pembangunan Biro Administrasi Pembangunan mempunyai tugas membantu Asisten Perekonomian dan Pembangunan dalam penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang administrasi penyiapan rumusan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pengendalian pelaksanaan pembangunan, dan pelaporan pelaksanaan pembangunan. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Administrasi Pembangunan, mempunyai fungsi: a. penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang administrasi penyiapan rumusan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pengendalian pelaksanaan pembangunan, dan pelaporan pelaksanaan pembangunan; b. penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang administrasi penyiapan rumusan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pengendalian pelaksanaan pembangunan, dan pelaporan pelaksanaan pembangunan; c. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah terkait pencapaian tujuan kebijakan, dampak yang tidak diinginkan, dan faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan kebijakan di administrasi penyiapan rumusan kebijakan pembangunan daerah, administrasi pengendalian pelaksanaan pembangunan, dan pelaporan

pelaksanaan pembangunan; dan d. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Organisasi (1) Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana. (2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Organisasi mempunyai fungsi: a. penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; b. penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; c. penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; d. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Umum

- (1) Biro Umum mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, tata usaha.
- (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 115, Biro Umum, mempunyai fungsi: a. penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, tata usaha; b. penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang rumah tangga, administrasi keuangan dan aset, tata usaha; dan c. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

- Biro Administrasi Pimpinan

(1) Biro Administrasi Pimpinan mempunyai tugas menyiapkan pengkoordinasian perumusan kebijakan, mengoordinasikan membantu pimpinan dan Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan pelaksanaan kebijakan, pelaksanaan pemantauan, evaluasi program dan kegiatan, penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya di bidang komunikasi pimpinan serta protokol. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Administrasi Pimpinan, mempunyai fungsi: a. penyiapan pelaksanaan kebijakan di bidang tata usaha pimpinan, protokol serta materi dan komunikasi pimpinan; b. Penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha pimpinan, protokol serta materi dan komunikasi pimpinan; dan c. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan dan Asisten Administrasi Umum yang berkaitan dengan tugasnya.

#### **4.2 Gambaran Umum Biro Organisasi**

Sebagaimana yang telah di ungkapkan di atas, bahwa Biro Organisasi merupakan satuan kerja yang bertugas untuk membantu penyiapan perumusan kebijakan daerah, termasuk pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pemantauan dan evaluasi implementasi kebijakan daerah yang terkait dengan bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana. Dari tugas pokok tersebut ada beberapa hal yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran Biro Organisasi, yaitu :

##### **- Tujuan**

Tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi Gubernur Provinsi Lampung serta didasarkan pada isu- isu dan analisa strategis.

Tujuan merupakan suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu satu sampai dengan lima tahun. Adapun dalam hal ini kaitan tujuan yang ditetapkan mengacu kepada pernyataan visi dan misi Gubernur Provinsi Lampung yang telah ditetapkan berdasarkan pada isu-isu strategis. Untuk itu

tujuan disusun guna memperjelas pencapaian sasaran yang ingin dicapai dari masingmasing misi.

Adapun Tujuan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung yang relevan untuk Misi Provinsi Lampung yaitu Misi 2 “Mewujudkan “Good Governance” Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Pemerataan Pelayanan Publik” yaitu Meningkatnya Implementasi Reformasi Birokrasi melalui Peningkatan Akuntabilitas Kinerja, Kelembagaan yang tepat fungsi dan ukuran serta Tatalaksana Provinsi dan Kabupaten/Kota. (RENJA 2023)

- Sasaran Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh Istansi Pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu / tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran yang ditetapkan untuk mencapai Tujuan Biro Organisasi Tahun 2019-2024 sebanyak 1 (satu) sasaran strategis.

Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Sasaran diusahakan dapat diukur dalam bentuk kuantitatif. Oleh karena itu, sasaran harus menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

Adapun yang menjadi Sasaran Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung berdasarkan misi dan visi gubernur adalah “Meningkatnya Implementasi Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Kinerja, Kelembagaan yang tepat fungsi dan ukuran serta Tatalaksana Provinsi dan Kabupaten/Kota”.

#### **4.2.1 Tugas Pokok dan Fungsi Biro Organisasi**

Berdasarkan Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung, Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan

tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi kebijakan daerah di bidang Kelambagaan dan Analisis Jabatan, Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja dan Tatalaksana. Biro Organisasi mempunyai fungsi ;

- a. Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- b. Penyiapan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- c. Penyiapan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana;
- d. Penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; dan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

#### **4.2.2 Struktur Biro Organisasi**

Biro Organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan struktur kerja yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Gubernur No.59 Tahun 2021 Tentang Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung, di dalam Lampiran satu (1) yakni Struktur Biro Organisasi berada di bawah koordinasi Asisten Administrasi Umum Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, terdiri dari:

1. Kepala Biro Organisasi memiliki tugas yakni ;

Biro Organisasi mempunyai tugas membantu Asisten Administrasi Umum dalam penyiapan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana. (2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Biro Organisasi mempunyai fungsi: a.

Penyiapan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; b. penyiapan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; c. penyiapan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; d. penyiapan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan dan analisis jabatan, reformasi birokrasi dan akuntabilitas kinerja dan tatalaksana; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

2. Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, memiliki tugas dan fungsi  
Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan, dan perencanaan dan pelaporan. (2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana pada ayat (1), Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan, mempunyai fungsi: a. penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan; b. penyiapan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan; c. penyiapan bahan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan; d. penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kelembagaan, analisis jabatan dan perencanaan dan pelaporan; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan. Bagian Kelembagaan dan Analisis Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Biro Organisasi.

3. Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, memiliki tugas dan fungsi yakni; Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja

mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja. (2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana pada ayat (1), Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja, mempunyai fungsi: a. penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja; b. penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja; c. penyiapan bahan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja; d. penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja dan budaya kerja; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan. (3) Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Biro Organisasi.

4. Bagian Tatalaksana, memiliki tugas dan fungsi yakni ; Bagian Tatalaksana mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik. (2) Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bagian Tatalaksana, mempunyai fungsi: a. penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik; b. penyiapan bahan pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik; c. penyiapan bahan pengkoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan pelayanan publik; d. penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah di bidang tata usaha, tatalaksana pemerintahan dan

pelayanan publik; dan e. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh atasan.

1) Sub Bagian Tata Usaha memiliki tugas yakni; Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian, keuangan, administrasi umum, kelembagaan dan ketatalaksanaan, pendokumentasian, perencanaan pemeliharaan perlengkapan, perencanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan, melaksanakan pembinaan Pegawai ASN. (2) Rincian tugas Sub Bagian Tata Usaha, adalah sebagai berikut: a. melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian; b. melaksanakan pelayanan administrasi keuangan meliputi penganggaran, penatausahaan, serta pengelolaan sistem akuntansi dan pelaporan; c. melaksanakan pelayanan administrasi umum meliputi ketatausahaan, kerumahtanggaan, pengelolaan barang/aset, kehumasan, pengelolaan dan pelayanan sistem informasi, serta pengelolaan perpustakaan dan kearsipan; d. melaksanakan pengkajian bahan penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan; e. melaksanakan penyusunan bahan rancangan dan pendokumentasian peraturan perundang-undangan lingkup biro; f. melaksanakan pengumpulan dan pengolahan bahan RENSTRA, RENJA, RKT, RKA, DPA, DIP, TAPKIN, LKjIP, LKjP, dan LPPD lingkup biro; g. melaksanakan pengolahan bahan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan lingkup biro; h. melaksanakan perencanaan pemeliharaan perlengkapan biro; i. melaksanakan perencanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan; j. melaksanakan pembinaan Pegawai ASN; dan k. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan. (3) Sub Bagian Tata Usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Bagian Tatalaksana.

Berdasarkan tugas dan fungsi dari masing masing unit kerja yang ada di Biro Organisasi dapat di lihat secara grafis dalam bagan struktur organisasi yang menunjukkan hubungan kerja secara vertikal maupun secara horizontal sehingga terlihat batas tanggungjawab dan wewenang dari masing masing unit kerja, seperti yang tertera di bawah ini :

Gambar 3. Bagan Struktur Biro Organisasi



Sumber : Biro Organisasi Setda Prov. Lampung

#### 4.2.3 Landasan Hukum

Landasan hukum dalam penyusunan Rencana Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Lampung Tahun 2024, adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
2. Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah kedua kalinya dengan Undang-

- Undang No.9 Tahun 2015 tentang Perubahan kedua atas Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah;
4. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara;
  5. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 26, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4614);
  6. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80);
  7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah;
  8. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah;
  9. Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 13 Tahun 2019 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Lampung Tahun 2019-2024;
  10. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 16 Tahun 2018 tentang Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) Provinsi Lampung Tahun 2019;
  11. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 53 Tahun 2021 tentang Analisis Standar Belanja Pemerintah Provinsi Lampung.
  12. Peraturan Gubernur Lampung Nomor 59 Tahun 2021 tentang Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Lampung.

#### **4.2.4 Kondisi Kepegawaian Bagian RB&AK Biro Organisasi**

Dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi di Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, maka di butuhkan personil yang di anggap mampu untuk mengimplementasikan berbagai kebijakan yang tertuang dalam tugas dan fungsi masing masing. Berdasarkan data yang di dapat dari Biro Organisasi, di bawah ini digambarkan tentang kondisi kepegawaian Bagian RB &AK Biro Organisasi dari beberapa aspek, yaitu;

- a. Kondisi pegawai berdasarkan aspek kepangkatan
- b. Kondisi pegawai berdasarkan aspek jabatan
- c. Kondisi pegawai berdasarkan aspek tingkat pendidikan

- d. Kondisi pegawai berdasarkan gender
- e. Kondisi pegawai berdasarkan status kepegawaian

Untuk mengetahui kondisi kepegawaian di Bagian RB&AK Biro Organisasi secara lebih jelas, dibawah ini di tampilkan tabel berdasarkan berbagai aspek yang di kemukakan di atas, sebagai berikut;

Tabel 1. Kondisi Pegawai berdasarkan Aspek Kepangkatan

| No | Golongan/Pangkat            | Jumlah Pegawai |
|----|-----------------------------|----------------|
| 1  | Pembina Tingkat 1 IV/b      | 1 orang        |
| 2  | Pembina IV/a                | 5 Orang        |
| 3  | Penata Tingkat 1 III/d      | 3 Orang        |
| 4  | Penata Muda Tingkat 1 III/b | 1 Orang        |
| 5  | Pekerja tenaga harian lepas | 2 Orang        |

Jumlah : 12 Orang

Berdasarkan tabel di atas, memperlihatkan bahwa komposisi kepangkatan di Biro Organisasi yang tertinggi adalah Kepala Bagian RB&AK Biro Organisasi dengan kepangkatan/ golongan Pembina Tingkat 1 IV/b, Pegawai dengan pangkat/golongan Pembina IV/a sejumlah 5 orang, begitupun dengan pegawai dengan pangkat/golongan Penata Tingkat 1 III/d yang berjumlah 3 orang, kemudian pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda III/b sebanyak 1 orang. Sedangkan pegawai yang tidak memiliki pangkat/golongan berstatus PTHL berjumlah 2 orang

Tabel 2. Kondisi Pegawai Berdasarkan Aspek jabatan

| No. | Jabatan            | Jumlah            |
|-----|--------------------|-------------------|
| 1.  | Kepala Bagian      | 1 Orang           |
| 2.  | Pejabat Fungsional | 6 Orang           |
| 3.  | Staff              | 5 Orang           |
|     |                    | Jumlah : 12 Orang |

Sumber : Biro Organisasi Setda Prov. Lampung

Sesuai dengan data yang tertera dalam tabel di atas, komposisi jabatan di Bagian Reformasi Birokrasi & Akuntabilitas Kinerja Biro Organisasi, terdiri dari 1 orang Kepala Bagian, 6 orang Pejabat Fungsional dan 5 orang Staff.

Tabel 3. Kondisi pegawai berdasarkan aspek tingkat pendidikan

| No. | Tingkat Pendidikan Pegawai           | Jumlah            |
|-----|--------------------------------------|-------------------|
| 1.  | Magister (Strata 2)                  | 9 Orang           |
| 2.  | Sarjana (Strata 1)                   | 2 Orang           |
| 3.  | Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) | 1 Orang           |
|     |                                      | Jumlah : 12 Orang |

Sumber : Biro Organisasi Setda Prov. Lampung

Bertitik tolak dari data di atas, jumlah pegawai dilihat dari tingkat pendidikannya di dominasi pegawai yang memiliki pendidikan formal Magister (Strata 2) dengan jumlah 9 orang, selanjutnya pegawai yang berpendidikan formal Sarjana (Strata 1) dengan jumlah terbanyak kedua yaitu 2 orang, sedangkan yang berpendidikan formal SLTA berjumlah 1 orang.

Tabel 4. Kondisi Pegawai Berdasrkan Gender

| No. | Gender    | Jumlah            |
|-----|-----------|-------------------|
| 1.  | Laki-Laki | 5 Orang           |
| 2.  | Perempuan | 7 Orang           |
|     |           | Jumlah : 12 Orang |

Sumber : Biro Organisasi Setda Prov. Lampung

Data yang tertuang pada tabel di atas, menunjukkan bahwa dari aspek gender jumlah pegawai yang bergender laki-laki sebanyak 5 orang serta 7 orang bergender perempuan. Dengan demikian terdapat keseimbangan jumlah pegawai dari aspek gender di Bagian RB&AK Biro Organisasi walaupun tidak sama dalam segi jumlah tetapi mendekati keseimbangan. Kondisi Pegawai ini adalah untuk kondisi Seluruh Pegawai Di Bagian RB&AK Biro Organisasi

## VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan Implementasi *Core Values* Adaptif Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja (Studi Kasus Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung) ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, antara lain sebagai berikut;

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dan analisis terhadap implementasi core value Adaptif pada Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, dapat disimpulkan bahwa nilai ini telah mulai diinternalisasi sebagai bagian dari transformasi budaya kerja aparatur sipil negara (ASN). Core value Adaptif, yang menekankan pada kemampuan untuk responsif terhadap perubahan, terbuka terhadap pembaruan, serta memiliki fleksibilitas dan daya lenting dalam menghadapi tantangan, menjadi sangat relevan dalam konteks reformasi birokrasi yang menuntut inovasi, antusias terhadap perubahan dan kepribadian proaktif.

#### 1. Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian pada Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung menunjukkan belum maksimalnya pengimplementasian indikator Inovasi dalam *Core Values* Adaptif, walaupun dilihat dengan memperlihatkan tingkat inisiatif yang tinggi dalam menanggapi hal baru di Budaya Kerja yang baru ini. Inovasi yang diberikan berupa pengadaan beberapa pelatihan oleh pimpinan salah satunya merupakan pelatihan *E-Catalogue* yang sempat menjadi permasalahan yang dominan di lingkup kerja Bagian RB&AK. Tetapi karena sifat organisasi yang bersifat hierarkies, dimana keputusan atau

arahan selalu berasal dari pimpinan. Sehingga para ASN tidak bisa melakukan inovasinya sendiri karena sifat organisasi kita yang hierarkis ini. Oleh karena itu dibutuhkan hubungan yang baik antara pimpinan dan pegawai di Bagian RB&AK supaya proses-proses seperti ini lebih sering terjadi karena pimpinan lah yang nantinya akan mengambil keputusan terakhir.

## 2. Antusias Terhadap Perubahan

Pada indikator Antusias Terhadap Perubahan berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di Bagian RB&AK Biro Organisasi para ASN sudah memenuhi indikator Antusias Terhadap Perubahan, hal ini dapat dilihat dari tingginya antusias ASN dalam menghadapi perubahan khususnya perubahan yang bergerak ke arah teknologi seperti *E-Catalogue* dan Absensi melalui aplikasi SIKAP. Salah satu faktor dari tingginya antusiasme para ASN juga didorong oleh peran Agen Perubahan yang selalu menunjukkan perilaku dan sikap yang baik serta menjadi penggerak perubahan di Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Selain itu, sikap antusias terhadap perubahan menjadi indikator penting dari keberhasilan implementasi nilai ini. Pegawai yang adaptif menunjukkan semangat dalam menghadapi dinamika organisasi, tidak mudah terpacu pada kebiasaan lama, serta menunjukkan kesiapan mental dan emosional dalam menerima transformasi kebijakan maupun prosedur kerja. Antusiasme ini menjadi modal sosial yang kuat dalam mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi yang berorientasi hasil.

## 3. Kepribadian Proaktif

Berdasarkan hasil penelitian pada Bagian RB&AK Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung secara menyeluruh menunjukkan belum diimplementasikannya indikator Kepribadian Proaktif dalam *Core Values* Adaptif dengan sempurna. Hal ini bisa dilihat dari sifat organisasi yang bersifat hierarkis, dimana para ASN harus menunggu arahan dari atasan untuk melakukan suatu hal, tidak bisa menggunakan inisiatifnya sendiri, sehingga Kepribadian Proaktif ini tidak bisa diimplementasikan

dengan maksimal ASN yang proaktif tidak hanya menunggu perintah atau arahan, melainkan secara aktif mencari peluang untuk berkontribusi, memperbaiki sistem, dan menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa paksaan eksternal. Kepribadian seperti ini sangat dibutuhkan dalam organisasi publik yang ingin berkembang menjadi lebih modern, agile, dan kompetitif.

Menurut pendapat penulis Implementasi core value Adaptif di Bagian Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung mencerminkan upaya yang serius dalam menjawab tantangan birokrasi modern yang dinamis dan berorientasi hasil. Nilai Adaptif, yang menuntut ASN untuk responsif terhadap perubahan, terbuka terhadap inovasi, serta fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja, telah mulai diinternalisasikan dalam berbagai aspek, baik melalui perubahan pola pikir pegawai, peningkatan keterampilan digital, maupun penyederhanaan proses kerja. Kesimpulannya Implementasi *Core Values* Adaptif di Bagian RB&AK Biro Organisasi belum berjalan secara maksimal karena masih menggunakan sistem hierarkies sehingga para ASN biasa yang memiliki inisiatif untuk melakukan tindakan yang berguna untuk memudahkan pekerjaan tidak bisa melakukannya, karena semua keputusan akhir akan selalu ada ditangan pimpinan. Sehingga mustahil rasanya untuk mengimplementasikan *Core Values* Adaptif ini dengan sempurna.

## **6.2 Saran**

Berdasarkan hasil kajian terhadap implementasi core value Adaptif di lingkungan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung, terdapat beberapa saran strategis yang dapat dipertimbangkan guna memperkuat internalisasi nilai ini secara menyeluruh dan berkelanjutan. Agar implementasi nilai Adaptif dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan, sejumlah langkah strategis perlu dilakukan oleh Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Nilai Adaptif tidak cukup hanya dipahami sebagai slogan,

melainkan harus dibentuk melalui proses internalisasi yang sistematis dan melibatkan seluruh elemen organisasi. Berdasarkan pengamatan dan refleksi dari hasil studi kasus, berikut beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

1. Peningkatan kompetensi para ASN

Bagian RB&AK harus melakukan peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan, pelatihan, maupun evaluasi secara rutin dan terus menerus. Untuk meningkatkan kapasitas adaptif ASN, perlu dilakukan pelatihan secara berkelanjutan yang mencakup aspek literasi digital, manajemen perubahan, dan pengembangan soft skills seperti komunikasi, kepemimpinan, dan pengambilan inisiatif.

2. Meningkatkan motivasi para ASN

Bagian RB&AK melakukan peningkatan motivasi pegawai dengan memberikan apresiasi kepada ASN yang bekerja dengan sangat baik sehingga dapat mempengaruhi kinerja ASN yang lain. Bagian Lingkungan kerja RB&AK harus dibentuk agar mendorong inisiatif dan keberanian untuk menyuarakan ide. Pimpinan perlu membuka ruang dialog, membiasakan diskusi ide, serta memberi kepercayaan kepada staf untuk mengelola proyek atau perubahan kecil secara mandiri. Ini akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab dari bawah ke atas (bottom-up engagement).

3. Sosialisasi *Core Values* BerAKHLAK

Diperlukannya sosialisasi *Core Values* Berakhlak kepada para ASN, sehingga ASN memahami dan dapat menerapkan prinsip *Core Values* BerAKHLAK khususnya pada nilai Adaptif sesuai dengan apa yang diharapkan. Nilai dasar ASN, termasuk Adaptif, perlu disosialisasikan tidak hanya melalui media formal seperti surat edaran atau banner, tetapi juga melalui diskusi internal, refleksi kelompok, dan forum pembelajaran organisasi yang bersifat interaktif. Sosialisasi ini harus disesuaikan dengan konteks kerja dan tantangan yang dihadapi masing-masing bagian, agar lebih membumi dan relevan.

#### 4. Memperkuat peran Agen Perubahan

Diperlukannya penguatan peran Agen Perubahan supaya para ASN bisa terus melakukan perubahan yang lebih baik lagi kedepannya. Adaptivitas tidak bisa berjalan sendiri dalam satu bagian. Diperlukan kolaborasi lintas bidang, baik di dalam Biro Organisasi maupun dengan OPD lain, agar reformasi birokrasi yang adaptif dapat berjalan secara sistemik dan terintegrasi. Kerja sama ini juga membuka peluang pertukaran praktik baik dan penguatan inovasi lintas sektor.

#### 5. *Bounding* antara pimpinan dan pegawai

Implementasi nilai Adaptif hanya akan berhasil jika ditopang oleh keteladanan dari pimpinan unit kerja. Para pejabat struktural harus menjadi role model dalam menghadapi perubahan, bersikap terbuka terhadap kritik, dan aktif mendorong transformasi proses kerja. Keteladanan yang konsisten menciptakan efek domino yang positif terhadap budaya organisasi secara luas. Diperlukannya pendekatan lebih mendalam antar pimpinan dan pegawai supaya dapat terciptanya lingkungan kerja yang nyaman sehingga para pegawai bisa dengan nyaman menyampaikan pemikirannya terkait hal-hal yang menyangkut proses kerja, supaya prinsip *Core Values* Adaptif bisa dijalankan dengan maksimal

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Ahmad. (2023). *Pengaruh Penerapan Core Valeus “AKHLAK” Terhadap Komitment Organisasional Karyawan*.
- Amarato, Daud. (2022). *Makna, Kata Kunci dan Panduan Perilaku dari Nilai Dasar ASN BerAKHLAK*. Jakarta: Edukasipublik.
- A.S. Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Aviani, N., & Trimawarni, A. (2023). *Penerapan core values ber-akhlak dalam meningkatkan pelayanan kesehatan*. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 8(4), 1–23
- Bastian Lintong. (2014). *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT United Tractir tbk Bandar Lampung*.
- Bleidorn. *Perbedaan usia dan gender dalam harga diri-sebuah jendela lintas budaya*. *Jurnal Psikologi Kepribadian dan Sosial*. 2015; 111(3):396–410. <https://doi.org/10.1037/pspp0000078>
- Breakey, H., & Sampford, C. (2017). *Employed professionals' ethical responsibilities in public service and private enterprise: dilemma, priority and synthesis*. *The UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES LAW JOURNAL*, 40(1), 262–301
- Damayanti, Aulia. (2022). *BKN Ungkap survei : 30% PNS nggak ngapa-ngapain saat WFH*. Detik finance. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-6191030/bkn-ungkap-survei-30-pns-nggak-ngapa-ngapain-saat-wfh>.
- Darmadi, Hamid. (2011). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Deardorff, D. S., & Williams, G. (2006). *Synergy leadership in quantum organizations*. Fesserdorff consultants, (2111).
- Denhardt RB, Denhardt JV. *Pelayanan publik yang baru: Melayani, bukan mengarahkan*. *Tinjauan Administrasi Publik*. 2000; 60(6):549–559. <https://doi.org/10.1111/00333352.00117>

- Dwijowijoto, R. N. (2003). *Kebijakan publik: formulasi, implementasi, dan evaluasi*. Elex Media Komputindo)
- Dwiyanto, A. (2003). *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. PusatStudi Kependudukan dan Kebijakan UGM
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*, Buku 2.
- Rostini. Hasmin dkk. 2016. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MENCIPTAKAN SDM BERKUALITAS)*. RIZMEDIA PUSTAKA INDONESIA.
- Frinaldi, A. (2014). *PENGARUH BUDAYA KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP PELAYANAN PUBLIK DI DINAS CATATAN SIPIL DAN KEPENDUDUKAN KOTA PAYAKUMBUH*. *Humanus*, 13(2), 180. <https://doi.org/10.24036/jh.v13i2.4727>
- Glickman, C.D. 2007. *Supervision of Instruction*. Boston: Allyn And Bacon Inc.
- Goetsch, D. L. dan S. Davis, (1995), *“Implementing to Total Quality”*, New Jersey:Prentice Hall International, Inc.
- Hallenbeck, G. (2016). *Learning agility: Unlock the lessons of experience*. Centerfor Creative Leadership.
- Hayes, D. K., & Niemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Hehamahua, A. (2019). *Integritas Menyemai Kejujuran, Menuai Kesuksesan & Kebahagiaan*. Yogyakarta: The Phinisi Pers
- 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
- Hussain, S. T. (2016). *Kurt Lewin's Change Model: A Critical review of the role leadership and employee involvement in organization change*. *Journal of innovation & knowledge*, 3(2): 123-127
- Idris, R., A. *Etika Birokrasi Berbasis Kearifan Lokal Pelayanan Publik di Gowa*. *Jurnal Ilmu Sosial Mediterania*. 2015;6(6):419–424. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s4p419>
- Inam, A. (2023). *Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang Core Values ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan Core Values ASN BerAKHLAK pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang*. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 1(02), 76–83.

<https://doi.org/10.58812/smb.v1i02.85>

- Islamy, M. (2001). *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: BumiAksara
- Karunia, Ade Miranti. 2022. *35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti "Kayu Mati" Karena Malas*. Kompas.com. <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT.Rajagrafindo persada.
- Kusumawardani, A., & Faturachman, M. A. (2004). *Nasionalisme*. *Buletin Psikologi*, 12(2).
- Mulyadi, Deddy. (2015). *Study Kebijakan Publik Dan Pelayanan Publik*, Bandung: Alfabeta
- Oktasari Linda Duana. (2015). *Implementasi Kebijakan Pendidikan Lingkungan Hidup di SMA Negeri 1 Perembun Yogyakarta*. Universitas negeri Yogyakarta.
- Oliver, J. (2019). *Journal of Chemical Information and Modeling*. Dalam Buku Manajemen .Hilon Tensados
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen edisi 10*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen. 2002. *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka dan Benyamin Molan*. PT. Prehallindo, Jakarta.
- Rohmah, L. S., Cendana, G., & Garvera, R. R. (2023). *Implementasi Budaya Kerja Core Value Aparatur Sipil Negara (ASN) Berakhlak*. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi (MIDA)*, 20(1), 61-72.
- Rostini. Hasmin dkk. 2016. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MENCIPTAKAN SDM BERKUALITAS)*. RIZMEDIA PUSTAKA INDONESIA.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sjafjudin, A. A. (2023). *Efektivitas Core Value Berakhlak Dalam Meningkatkan*

*Kepribadian Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar)*. 3(4), 184–198.  
<https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.875>

Soerjono dan Djoenaesih. 1997. *Istilah komunikasi*. Yogyakarta: Liberty

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Sulaeman, Munandar. 1998. *Ilmu Budaya Dasar Suatu pengantar (Edisi Ketiga)*. Bandung : Refika Aditama

Suryana, O., & Briando, B. (2022). *Berakhlak as a New Foundation of Basic Values for the State Civil Apparatus*. KnE Social Sciences, 769-781.

Suwarno, Y. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT).

Syawitri, S., Fitrisia, A., & Ofianto, O. (2022). *Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima*. Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK), 4(6), 2558-2565.

Tahir, Arifin. (2014). *Kebijakan Publik Dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Bandung: Alfabeta.

Tantri. (2022). *Pelaksanaan Program" Asn Ber-Akhlak" Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai*. Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi, 8(1), 27-34.

Widodo, I. H. D. S. (2020). *Membangun budaya kerja pada instansi pemerintah*. Cipta Media Nusantara (CMN).

Widodo, J. (2021). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

Winarno, B. (2002). *Teori dan proses kebijakan publik*. Media Pressindo.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Pada Instansi Pemerintah.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.

Surat Edaran Sekretaris Daerah Provinsi Lampung Nomor : 045.2/3493/07/2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung