

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan pembangunan suatu daerah. Kinerja ASN merupakan ujung tombak pemerintahan dalam mencapai target kinerja daerah (Hadimuljono, 2021:14). Kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas pada suatu organisasi pemerintahan tertentu sudah harus diletakkan pada bagian yang penting untuk dijadikan dasar dan standar operasional terhadap kerja pegawai dan roda organisasi pemerintahan secara menyeluruh. ASN memiliki peran vital dalam menjalankan tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan masyarakat. ASN sebagai pelaksana tentang kebijakan baru, baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Badan Kepegawaian Negara, 2022:2).

Untuk mengakselerasi transformasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, Presiden RI Joko Widodo telah meluncurkan *Core Values BerAKHLAK*. Selain itu juga diresmikan *employer branding* ASN sebagai semboyan, yakni “Bangga Melayani Bangsa” (Syahiruddin, 2023). Peluncuran *core values* ini bertujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar *core values* bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi pondasi budaya kerja ASN yang professional (Dwiyanto, 2021). *Core Values BerAKHLAK* yang dimaksud merupakan akronim dari

Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core value* ini menjadi nilai dasar ASN yang wajib dilaksanakan dimanapun tugasnya, sebagaimana termaktub dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Presiden RI, 2023:45).

Setelah diluncurkan oleh Presiden Joko Widodo, BerAKHLAK sebagai tujuh nilai dasar ASN ini juga mendapatkan dukungan dari beberapa menteri dan kepala lembaga. Penyampaian dukungan atas nilai BerAKHLAK ini merupakan komitmen dari pimpinan agar ASN dapat terus berakselerasi dalam menjalankan tugas melayani masyarakat Indonesia. Hadirnya nilai dasar BerAKHLAK bagi ASN menjadi budaya kerja baru yang dibangun dan diperkuat di seluruh lingkungan ASN di Indonesia. ASN mampu bertanggung jawab menjalankan amanah untuk melayani bangsa sebagai ikhtiar terbaik untuk terus meningkatkan martabat bangsa dan menjaga kehormatan negara, institusi, serta pribadi ASN. ASN harus memaksimalkan fungsinya guna mempercepat kemajuan bangsa dan negara, khususnya di bidang pelayanan publik. ASN memegang peranan penting dalam menentukan masa depan bangsa, oleh karena itu sebagai ASN nilai-nilai inti dari BerAKHLAK harus diimplementasikan atas dasar rasa cinta tanah air yang didasari oleh kesadaran nasional, semangat pengabdian dan tekad membangun bangsa untuk masa depan.

Dengan adanya *core values* Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baru ini diharapkan setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) baik di pusat maupun di

daerah memiliki semboyan dan semangat yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *Core values* ini dianggap sebagai kristalisasi dari seluruh nilai-nilai dasar pembentuk budaya kerja yang ada di instansi pemerintah di seluruh Indonesia. Penerapan *Core values* memerlukan komitmen serius dari ASN, yaitu harus siap menghadapi perubahan dengan mempersiapkan diri, baik dalam kompetensi bidang, penguasaan teknologi yang akan menunjang kinerja ASN tentunya menunjang pelayanan di masyarakat, dan yang tidak kalah penting ASN harus mempunyai ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, terhindar dari potensi korupsi, serta penyalahgunaan kekuasaan dan narkoba (Dachlan, 2022:12).

Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak boleh meminta untuk dilayani melainkan memberikan pelayanan yang prima dalam membantu masyarakat. Harapan ini juga didukung dengan diresmikannya *employer branding* Aparatur Sipil Negara (ASN) “Bangga Melayani Bangsa” (Badan Kepegawaian Negara, 2022:16). Penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ASN (Dachlan, 2022:16). Ada dua hal yang menjadi sorotan dan fokus penilaian masyarakat yaitu kasus korupsi dan rendahnya kualitas pelayanan kepada masyarakat (Daton, 2019). Darius (2019) menyebutkan bahwa penyebab masalah tersebut adalah:

1. Rendahnya tingkat kepatuhan Perangkat Daerah (PD) dalam melaksanakan standar pelayanan publik. Kepatuhan/ implementasi terhadap standar pelayanan minimal yang rendah oleh Perangkat Daerah (PD) mengakibatkan berbagai jenis maladministrasi.

2. Perilaku ASN yang tidak menunjukkan profesionalismenya menyebabkan ketidakjelasan prosedur, ketidakpastian jangka waktu layanan, adanya celah pungutan liar, korupsi, lambatnya proses layanan perijinan investasi, dan kesewenang-wenangan dalam menggunakan kekuasaan (Daton, 2019).

Komitmen menjadi penting untuk menjaga loyalitas seorang ASN pada organisasi. Pengertian loyalitas ASN dalam hal ini mencakup kompetensi, perilaku, profesionalisme, budaya kerja dan lainnya yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam organisasi pemerintahan sangat diperlukan adanya efektifitas kinerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2020:94) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu komponen penting dari kinerja yaitu kompetensi, kompetensi dalam bidang pekerjaan ASN harus selalu ditingkatkan, karena saat ini perubahan dan inovasi bergulir begitu cepat (Kosasih, Rizan, dan Handaru, 2023:74).

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang termasuk pada kelompok urusan penunjang pemerintahan. Sekretariat Daerah memiliki fungsi penyusunan kebijakan pemerintahan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah daerah, pembinaan administrasi dan aparatur

pemerintah daerah dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya. Untuk mewujudkan tugas pokok sangat penting menggunakan konsep nilai inti BerAKHLAK sebagai pedoman dasar dalam proses pelaksanaannya agar tujuan yang dicapai dapat optimal.

Tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaannya ditunjang oleh sebanyak 196 orang pegawai. Dari jumlah pegawai tersebut, dapat dipetakan 33 pegawai dengan lulusan Program Magister (S2), 94 pegawai dengan lulusan Sarjana (S-1), 6 pegawai dengan lulusan Sarjana Terapan (D-IV), 27 pegawai dengan lulusan Diploma (D-III), dan 36 pegawai dengan lulusan SMA. Dan perhitungan keseimbangan antara laki-laki dan perempuan hampir seimbang yaitu 110 orang laki-laki, 86 orang perempuan, yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Jumlah ASN di Sekretariat Daerah Jepara Tahun 2024

No	Pendidikan	Jumlah	Jenis Kelamin	
			L	P
1	2	3	4	5
1	SD / Sederajat	0	0	0
2	SLTP / Sederajat	0	0	0
3	SLTA / Sederajat	36	22	14
4	D-I	0	0	0
5	D-II	0	0	0
6	D-III	27	13	14
7	D-IV	6	2	4
8	S.1	94	51	43
9	S.2	33	22	11
10	S.3	0	0	0
JUMLAH		196	110	86

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, Staf Ahli dan Kepegawaian, 2024.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi yang krusial dalam pencapaian visi Kabupaten Jepara. Bagaimanapun canggih dan majunya berbagai perangkat teknologi dalam lingkup organisasi tetap saja peran ASN penting atau urgen sebagai pengendali program dan kegiatan yang dilaksanakan organisasi. Dalam organisasi ASN memiliki peran dan fungsi yang cukup penting yaitu sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud atau diraih dengan baik dan terarah bila peran ASN lemah namun tujuan organisasi birokrasi menjadi mudah terwujud apabila peran Aparatur Sipil Negara (ASN) kuat, unggul, cerdas, inovatif, kreatif dan berdaya guna (Sutrisno, Hadi, dan Sunaryo, 2023).

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk penelitian keberhasilan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, yang telah ditetapkan dalam visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengukuran dimaksud itu merupakan suatu hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa masukan, keluaran, dan hasil. Penilaian dimaksud tidak terlepas dari kegiatan mengolah dan masukan untuk diproses menjadi keluaran penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan yang dilaksanakan oleh Sekretariat

Daerah Kabupaten Jepara dapat diidentifikasi permasalahan pelayanan Sekretariat Daerah baik pada aspek kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan serta kebutuhan teknis operasional. Dengan kedudukan dan fungsinya serta urusan pemerintahan yang diselenggarakan Sekretariat Daerah memiliki lingkup pelayanan yang luas. Uraian dari isu-isu penting dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah antara lain yaitu tugas yang dilaksanakan Sekretariat Daerah adalah sebagai penyusun kebijakan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Tingkat kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dan hal kritis yang terkait dengan tugas yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara adalah capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023 tingkat capaian B dan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tahun 2023 tingkat capaian 84,42 %. Dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1.2
Tinjauan Kinerja Pelayanan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

No	Indikator Kinerja sesuai tugas dan Fungsi Perangkat Daerah	Target Renstra Perangkat Daerah					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada tahun ke-				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	Nilai SAKIP	B	B	BB	BB	BB	B	B	B	B	B	CC	B	B	BB	BB
2	Nilai Survey Kepuasan Masyarakat	75,60	75,70	75,80	79,87	82,32	77,14	80,58	78,5	87,05	84,42	75,60	75,70	75,80	79,87	82,32

Sumber : Bagian Organisasi SETDA Kabupaten Jepara, 2024.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), pelaksanaan evaluasi tahun 2023 berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui sejauh mana akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilaksanakan dalam mendorong peningkatan pencapaian kinerja yang tepat sasaran dan berorientasi hasil (*result oriented government*). Secara khusus evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) bertujuan untuk:

1. Memperoleh informasi mengenai implementasi SAKIP;
2. Menilai tingkat implementasi SAKIP;
3. Menilai tingkat akuntabilitas kinerja;
4. Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan SAKIP; dan
5. Memonitor tindak lanjut rekomendasi.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pemerintah daerah tahun 2023 menunjukkan masih kategori B, capaian ini dibawah target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yaitu BB. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)
Kabupaten Jepara

TAHUN		NILAI SAKIP	
		NILAI	KATEGORI
(1)		(2)	(3)
1	2019	64,96	B
2	2020	64,96	B
3	2021	64,13	B
4	2022	64,53	B
5	2023	65,69	B

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jepara, 2024.

Pada tabel tersebut terlihat hasil evaluasi atas indikator kinerja yaitu capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023 menunjukkan nilai 65,69 dengan predikat B sehingga belum terpenuhi dari target kinerja yaitu dari target nilai BB. Meskipun nilai SAKIP meningkat dari tahun sebelumnya yaitu 64,53 dengan predikat B yang menunjukkan bahwa implementasi SAKIP sudah baik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai unit kerja utama, namun masih perlu adanya perbaikan dan komitmen dalam manajemen kinerja untuk memenuhi target predikat BB dengan mengidentifikasi faktor peningkatan kinerja.

Berdasarkan dokumen Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) 2023 hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut ini:

1. Belum adanya komitmen yang kuat antar perangkat daerah untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan.
2. Belum terintegrasinya sistem perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi dalam perangkat daerah.

3. Kualitas dokumen perencanaan dan evaluasi masih rendah dalam lingkungan perangkat daerah.

Indikator kinerja selanjutnya adalah nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) merupakan tindakan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik. Perbandingan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) pada perangkat daerah di Kabupaten Jepara secara berkala mulai tahun 2018 hingga 2023 disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4
Nilai Survey Kepuasan Masyarakat Pada Perangkat Daerah di Kabupaten Jepara 2018-2023

SKPD		Nilai						Peringkat
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
1	SEKRETARIAT DAERAH		77,14	80,58	78,5	87,05	84,42	8
2	SEKRETARIAT DPRD		65,7	73	70,06	87,21	85,47	7
3	INSPEKTORAT		75,4	77,58	75,1	85,03	91,08	15
4	DISHUB		80,84	81,03	81,85	85,72	91,79	12
5	DKPP		77,77	84,13	78,13	77,42	80,49	36
6	DINKES		77	77,17	79,85	86,79	87,46	10
7	DISDIKPORA		73,87	76,74	78,92	88,55	87,59	4
8	DISPARBUD		75,68	75,87	75,2	82,61	82,75	21
9	DISPERINDAG		76,12	78,83	80,64	95,15	86,46	2
10	DINAS PERIKANAN		78,54	78,57	82,03	80,08	80,23	28
11	DINSOSPERMASDES	73,25	73,89	79,7	75,96	84,23	80,29	18
12	DISDUKCAPIL		75,93	77,43	79,93	82,39	84,39	23
13	DISKOPUKM NAKERTRANS		79,7	84,19	80,42	71,84	79,04	41
14	DISPERKIM		78,93	74,22	73,56	78,18	81,65	34
15	DPUPR		68,58	80,44	76,89	80,08	85,75	28
16	SATPOL PP DAMKAR	80,95	74,44	90,2	88,1	87,45	88,44	6
17	DPMPTSP		83,55	85,98	87,04	84,82	91,52	17
18	DLH		74,99	75,77	79,25	79,33	83,96	31
19	DP3AP2KB		90,71	75,13	79,37	63,82	80,09	43
20	DISKARPUS		76,6	78,88	82,92	84,94	82,42	16
21	DISKOMINFO		77,05	77,35	84,48	80,63	85,03	27
22	BKD		76,29	80,19	83,02	71,79	84,25	42
23	BAPPEDA		74,75	77,96	76,7	95,19	98,51	1
24	BPKAD		73,33	76,81	77,47	86,24	85,30	11
25	BPBD		80,46	80,07	78,86	77,46	80,16	35
26	BAKESBANGPOL	78,55	81,48	79,16	81,95	87,01	87,31	9
27	RSUD. RA. KARTINI		74,99	81	81,78	75,88	85,00	38
28	Kecamatan Kedung		84,35	66,68	82,87	79,75	82,83	30

29	Kecamatan Pecangaan		78,6	78,95	82,63	77,11	83,11	37
30	Kecamatan Welahan		86,91	73,12	86,05	82,5	84,89	22
31	Kecamatan Mayong		80,18	81,98	86,43	75,63	80,44	39
32	Kecamatan Batealit		79,13	77,03	79,57	79,33	87,58	31
33	Kecamatan Jepara		78,01	78,86	78,14	78,43	83,13	33
34	Kecamatan Mlonggo		79,05	79	80,82	83,21	80,93	20
35	Kecamatan Bangsri		84,58	87,42	76,51	91,41	93,42	3
36	Kecamatan Keling		78,21	75,12	79,27	83,97	79,30	19
37	Kecamatan Karimunjawa		72,44	78,5	82,69	85,69	86,31	13
38	Kecamatan Tahunan		77,89	80,53	81,35	82,06	85,92	26
39	Kecamatan Nalumsari		86,18	75,67	79,91	85,14	87,53	14
40	Kecamatan Kalinyamatan		75,05	76,62	80,82	82,08	90,67	25
41	Kecamatan Kembang		82,87	82,03	90,31	82,16	90,35	24
42	Kecamatan Pakisaji		77,72	76,95	81,04	74,88	76,73	40
43	Kecamatan Donorojo		87,75	80,67	81,34	87,9	85,63	5

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jepara, 2024.

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat 10 instansi perangkat daerah yang memiliki nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tertinggi antara lain: Bappeda, Disperindag, Kecamatan Bangsri, Disdikpora, Kecamatan Donorojo, Satpol PP Damkar, Sekretariat DPRD, Sekretariat Daerah, Bakesbangpol, dan Dinkes. Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara menduduki peringkat 8 dari 43 perangkat daerah di Kabupaten Jepara. Oleh karena itu, capaian tersebut masih dapat ditingkatkan pada tahun berikutnya, mengingat Sekretariat Daerah sebagai fasilitator/koordinator terhadap kebijakan yang akan diambil pemerintah daerah terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun instansi lain. Berikut ada daftar nilai Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) terhadap instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dari tahun ke tahun.

Tabel 1.8
Nilai Survey Kepuasan Masyarakat Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara
Tahun 2019-2023

TAHUN	NILAI
(1)	(2)
2019	77,14
2020	80,58
2021	78,5
2022	87,05
2023	84, 42

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jepara, 2024.

Keterangan Kategori Nilai:

Sangat Baik (SB) : 88-100

Baik (B) : 76-87

Kurang Baik (KB) : 65-75

Tidak Baik (TB) : 25-64

Tabel 1.6
Analisis Capaian Indikator Kinerja Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)

IKU 2 : NILAI SKM								
Indikator Kinerja Utama	Tahun 2022			Tahun 2023			% Perbandingan thd Capaian Tahun 2021	% Capaian Kinerja thd Target Akhir Renstra
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%		
Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)	79,87	87,05	106.47	82,32	84,42	109.55	102.89	109.55

Sumber : LKJiP Setda Tahun, 2024.

Berdasarkan dua tabel diatas, terlihat bahwa target tahun 2023 mengalami kenaikan dari tahun 2022 yaitu dari 79,87 menjadi 82,32 realisasi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu dari 87,05 menjadi 84,42. Terlihat bahwa kinerja instansi pemerintah mengalami

penurunan dan perlu melakukan perbaikan tiap tahun sesuai target tahunan, sehingga dapat dipertahankan bahkan dinaikan dari tahun sebelumnya. Aspek kinerja berdasarkan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam kategori cukup (7,89) dari nilai maksimal 10.

Hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Jepara tahun 2023 menunjukkan nilai 65,69 dengan predikat B. Nilai ini meningkat dari tahun sebelumnya 64,53 dengan predikat B. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas kinerja sudah baik pada pemerintah dan sebagai unit kerja utama, namun masih perlu adanya perbaikan dan komitmen dalam manajemen kinerja. Adapun rincian hasil evaluasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.9
Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja

No	Komponen yang Dinilai	Bobot	Nilai	
			2022	20233
1.	Perencanaan Kinerja	30	23,50	23,87
2.	Pengukuran Kinerja	30	17,33	17,79
3.	Pelaporan Kinerja	15	10,94	11,04
4.	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja	25	12,76	12,99
	Nilai Hasil Evaluasi	100	64,53	65,5 9
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		B	B

Sumber Data : Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, 2024.

Dari hasil evaluasi pada komponen pelaporan kinerja terdapat kenaikan nilai tetapi belum dapat maksimal. Dalam hal pelaporan kinerja masih terdapat beberapa hal yang menjadi catatan dari tim evaluator KemenPAN RB yaitu catatan terkait peningkatan kualitas laporan kinerja belum memuat informasi yang memadai dalam hal pencapaian kinerja

terkait faktor-faktor yang mendorong keberhasilan kinerja belum selesai ditindaklanjuti. Dalam upaya meningkatkan komitmen kepala Perangkat Daerah (PD) dan semua jajarannya, diperlukan kesepakatan terhadap target kinerja yang sudah tertuang dalam dokumen perencanaan yaitu Rencana Strategis (Renstra) 2023-2026 dan Rencana Kerja (Renja) 2024.

Penilaian laporan kinerja pegawai di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.8
Laporan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Kriteria	Hasil		Target
	2022	2023	
Integritas	71,9%	70,4%	90-100%
Kedisiplinan	72,8%	73,4%	90-100%
Kerjasama	78,3%	76,7%	90-100%
Motivasi kerja	72,56%	78,43%	90-100%
Persepsi Dukungan Organisasi	68,51%	65,25 %	90-100%
Komitmen Organisasi	58,25%	52,22 %	90-100%
Pengembangan karir	78,91%	79,92%	90-100%
Kepemimpinan	68,72%	67,92%	90-100%
Pelayanan	72,8%	71,9%	90-100%
Evaluasi Kinerja	64,53%	65,59%	90-100%
Rata-Rata	80,34%	79,52%	90-100%

Sumber Data : Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, 2024.

Dari Tabel 1.7 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata hasil kinerja tahun 2022 sebesar 80,34%, akan tetapi tahun 2023 menurun 79,52% dan belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu >90% sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum mencapai target. Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai salah satu instansi pemerintah yang dipercaya memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan nilai inti BerAKHLAK yang tinggi. Nilai inti yang BerAKHLAK mencakup prinsip-

prinsip moral dan etika yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan bertindak. Nilai-nilainya mencakup kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, dan sikap menghormati. Ketika Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki nilai inti BerAKHLAK yang kuat, mereka cenderung memiliki sikap profesional, bertanggung jawab, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Namun dalam praktiknya, tidak semua Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki nilai inti yang BerAKHLAK sama.

Sebenarnya, penelitian yang membahas mengenai hal ini sudah ada. Berdasarkan studi literatur, peneliti menemukan penelitian sebelumnya yang sama-sama membahas mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK namun menggiring pada pemahaman yang berbeda yakni pada kualitas kerja dan loyalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan pada penerapan nilainya. Penelitian tersebut dilakukan oleh Maksin, *dkk.* (2022) mendapatkan hasil bahwa program Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK dapat meningkatkan kualitas dan loyalitas pegawai dalam lembaga pemerintahan yang terlihat dari sikap dan cara berbicara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena, tentu saja para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas akan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi seluruh masyarakat dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang loyal tentu akan memberikan pengabdian tulus kepada negara melalui budaya kerja yang dibangun (Maksin *dkk.*, 2022).

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi ditentukan dari *Core Values* BerAKHLAK, sebagaimana penelitian (Makhfiroh dan

Rizana, 2023) yang mendapatkan bahwa nilai utama ASN berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian (Marsikin dan Budanto, 2023) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif signifikan internalisasi *core values* terhadap revolusi mental sebagai bentuk kinerja pegawai. Penelitian Fadla, dkk. (2023) menegaskan bahwa penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi dasar dalam mendorong integritas dan profesionalisme sebagai bentuk kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berbeda dengan penelitian (Martogi, Dwiputrianti, dan Sufianti, 2023) yang mendapatkan bahwa *core values* ASN BerAKHLAK belum berjalan sesuai dengan harapan sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai dasar ASN BerAKHLAK mencakup 7 indikator yang telah diterapkan sebagai *core values* ASN, namun masih ada beberapa nilai yang belum optimal. Beberapa nilai yang belum optimal tersebut disebabkan oleh belum konsistennya kesadaran dari para pegawai dalam pelaksanaan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, sehingga masih ditemukan beberapa pegawai yang masih kurang disiplin dalam melakukan pekerjaan. Keberadaan *core value* BerAKHLAK dalam mempengaruhi kinerja dipengaruhi faktor komitmen organisasi dan dukungan organisasi (Fadla dkk. 2023). Keberadaan *core value* sebagai variabel intervening pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja.

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) juga dipengaruhi komitmen organisasi. Akan tetapi banyak organisasi yang kurang memperhatikan

mengenai komitmen pegawainya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Seharusnya organisasi ketika melakukan perekrutan hendaknya mereka memilih calon pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi, ini dimaksudkan untuk mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Pujiandita, *dkk.* (2022) mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian (Infaka, Arsan, dan Badrizal, 2021) juga mendapatkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih stabil dan produktif sebagai bentuk kinerja. Penelitian (Ghoni, 2022) mendapatkan bahwa *core values* ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Penelitian (Elyasa, 2022), Elisa *dkk.*, (2022) dan (Ikhlas, Maryadi, and Harniati 2023) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Berbeda penelitian (Surohmat dan Istiyani, 2022) yang mendapatkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kinerja ASN juga dipengaruhi dukungan organisasi, sebagaimana penelitian Simatupang, *dkk.* (2023) dan yang mendapatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Umihastanti dan Frianto, 2022) menyebutkan bahwa dukungan organisasi memberikan bentuk dukungan dengan harapan pegawai dapat memiliki keterampilan yang unggul dalam bekerja dan mampu meningkatkan keseimbangan tujuan antara pribadi dan organisasi. Penelitian

(Melinda dan Salendu, 2021) menyebutkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, semakin baik dukungan organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian (Fitriani, Amin, dan Wediawati, 2022) yang mendapatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena dan *reserache gap* yang dijelaskan sebelumnya memberikan wawasan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja ASN yang mencakup komitmen organisasi, dukungan organisasi dan penerapan *Core Values* BerAKHLAK. Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah. Dalam konteks ini, penting untuk mengetahui sejauh mana komitmen organisasi dan dukungan organisasi mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan adanya nilai inti yang BerAKHLAK di instansi tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* BerAKHLAK sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Pada Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai instansi pemerintah yang memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan nilai inti BerAKHLAK. Aspek kinerja berdasarkan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam kategori cukup (7,89) dari nilai maksimal 10. Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023 menunjukkan nilai 65,69 dengan predikat B sehingga belum terpenuhi dari target kinerja yaitu dari target nilai BB, sehingga perlu ditingkatkan. Penilaian kinerja ASN di Setda Kabupaten Jepara didapatkan rata-rata tahun 2023 menurun 79,52% dan belum mencapai target yaitu >90% terutama pada aspek komitmen organisasi dan dukungan organisasi. Selain itu aspek *core values* ASN dengan nilai inti BerAKHLAK yang kuat, mereka cenderung memiliki sikap profesional, bertanggung jawab, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Nilai ini mendorong komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi sehingga dapat menciptakan kualitas dan kuantitas kerja.

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?
2. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?

3. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?
5. Bagaimana pengaruh *Core Values* BerAKHLAK terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?
6. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* BerAKHLAK sebagai variabel intervening di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* BerAKHLAK sebagai variabel intervening di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan beberapa rumusan masalah diatas maka dapat diidentifikasi beberapa tujuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
2. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

3. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
4. Menganalisis pengaruh komitmen krganisasi terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
5. Menganalisis pengaruh *Core Values* BerAKHLAK terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
6. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* BerAKHLAK sebagai variabel intervening di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* BerAKHLAK sebagai variabel intervening di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ?

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi sumber atau bahan literasi khususnya tentang implementasi *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam kaitannya dengan performa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintahan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan saran atau rekomendasi untuk mengoptimalkan implementasi *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan instansi Sekretariat Daerah Jepara.

1.4.2.2 Penelitian ini memberikan gambaran hasil implementasi *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang terjadi saat ini.

