

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

ASN atau Aparatur Sipil Negara merupakan penggerak roda organisasi pemerintahan yang berada pada tingkatan eksekutif dalam trias politika. Pada trias politika, kedudukan ASN sebagai eksekutif mendorong terwujudnya kebijakan publik yang dapat dirasakan manfaatnya oleh penerima manfaat. Profesi ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan ataupun tugas negara lainnya yang diberikan digaji sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan.¹

Pelayanan publik yang baik adalah layanan yang sudah sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan. Aturan ini berperan ganda, yaitu sebagai panduan bagi petugas dalam bekerja dan sebagai ukuran untuk menilai apakah kualitas pelayanannya sudah memuaskan atau belum. Upaya pemerintah dalam menguatkan pelayanan publik salah satunya adalah dengan kebijakan melalui Surat edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2021 tentang *core values* BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN dilakukan penyatuan nilai-nilai dasar yang digunakan oleh ASN dalam melaksanakan

¹ Monica Ramma Siagian, Nurkaidah Nurkaidah, and Natsir Tompo, Peran Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik Di Kecamatan Makale Kabupaten Tana Toraja, *Publician: Journal of Public Service, Public Policy, and Administration* 3, no. 2 (July 2024): 124–32, <https://doi.org/10.56326/jp.v3i2.4542>. hlm 125

tugas.² Herwanto menerangkan bahwa *core values* BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, serta Kolaboratif.³

Kabupaten Trenggalek memiliki komitmen yang kuat dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur melalui beragam program reformasi birokrasi dan pembangunan karakter ASN. Pada survei pemetaan dan pengukuran budaya kerja asn – indeks berakhlak – pemerintah Kabupaten Trenggalek, menghasilkan nilai cukup sehat (63,9%) dari 866 responden apabila dirinci, aspek akuntabel memperoleh skor tertinggi sebesar 77,4 persen, disusul kolaboratif 70,6 persen, loyal 69,1 persen, berorientasi pelayanan 65,4 persen, harmonis 63,4 persen, kompeten 59,6 persen, dan adaptif menjadi aspek dengan skor terendah, yaitu 42,1 persen.⁴

Secara deskriptif, hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal, terutama pada dimensi adaptif yang menunjukkan skor paling rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam kemampuan ASN untuk merespons perubahan, menyesuaikan diri dengan tuntutan

² Nabila Shalsabila et al., Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kejaksaaan Negeri OKU Selatan, *Jurnal Pemerintahan Dan Politik* 10, no. 1 (February 2025): 152–69, <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>. hlm, 153

³ Trisno Sakti Herwanto and Theresia Erinata Hutasoit, Tingkat Internalisasi Core Values BerAKHLAK Peserta Latsar CPNS Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang, *Contemporary Public Administration Review* 1, no. 1 (August 2023): 24–45, <https://doi.org/10.26593/copar.v1i1.7076.24-45>. hlm, 26

⁴ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Laporan Pengukuran Survei Pemetaan & Pengukuran Budaya Kerja ASN: Indeks BerAKHLAK Pemerintah Kab. Trenggalek*, Report (Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2023).

baru, dan mengembangkan kesiapan menghadapi dinamika kerja yang terus berkembang. Agar penerapan tersebut benar-benar efektif, *core values* perlu diimplementasi sedemikian rupa sehingga tidak hanya menjadi aturan formal, melainkan menyatu dalam perilaku sehari-hari. Implementasi yang kuat ini sangat penting karena kinerja ASN hanya dapat berjalan optimal jika didukung oleh sejumlah faktor penentu keberhasilan, seperti kedisiplinan, kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, serta kepuasan kerja.

Berdasarkan harapan pegawai, terlihat adanya kesenjangan antara kondisi budaya saat ini dan kondisi yang diharapkan pada seluruh prioritas yang diukur. Prioritas dengan selisih terbesar adalah pemimpin sebagai teladan, dengan skor budaya saat ini sebesar 5,4 dan skor yang diharapkan 6,3, sehingga menunjukkan bahwa aspek keteladanan pimpinan menjadi fokus perbaikan utama. Secara umum, data ini mengindikasikan bahwa pegawai mengharapkan penguatan peran pimpinan, orientasi jangka panjang, kapasitas kepemimpinan, inovasi, dan kesiapan menghadapi perubahan agar budaya organisasi bergerak ke arah yang lebih ideal.

Menurut Sopiah, dalam Koesworo, *ethical leadership* merupakan pendekatan memimpin yang mengutamakan keteladanan perilaku sesuai dengan norma-norma yang baik, baik dalam tindakan pribadi maupun saat berinteraksi dengan orang lain. Untuk menanamkan nilai-nilai ini kepada anggota timnya, seorang pemimpin tidak hanya memberi contoh, tetapi juga aktif membangun dialog dua arah, memberikan penguatan positif, serta melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin kemudian menjadi *role model* bagi bawahannya dalam menerapkan nilai-nilai organisasi. Dalam konteks ASN, *ethical leadership* berpotensi besar dalam

meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pegawai, menumbuhkan perilaku positif sesuai nilai BerAKHLAK, serta menciptakan budaya kerja berintegritas dan profesional.⁵

Selain kepemimpinan, implementasi *core values* ASN diduga dipengaruhi faktor personal, khususnya kemampuan individu dalam menghadapi tekanan, perubahan, dan tuntutan kerja. Dalam konteks ini, *hardiness* menjadi relevan karena digambarkan sebagai pola karakter tangguh yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu *commitment*, *control*, dan *challenge*⁶. *Hardiness* dipahami sebagai sumber daya psikologis yang membantu individu mengubah tekanan menjadi peluang tumbuh, sehingga lebih mampu bertahan dan tetap berfungsi secara efektif di bawah kondisi menekan. Konsep ini menjelaskan kemampuan individu untuk tetap terlibat dalam situasi sulit, mempertahankan kendali atas respons yang dimiliki, dan memandang tekanan maupun perubahan sebagai tantangan yang dapat dihadapi.⁷

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, keberadaan *hardiness* menjadi penting karena pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas, tetapi juga menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, tekanan kerja, dan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang. Dalam konteks kerja, *hardiness* berkaitan dengan kemampuan individu untuk tetap adaptif, terlibat, dan stabil ketika

⁵ Isdiyanto Koesworo, Supriyono, and Sutono, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital* 1, no. 3 (September 2022): 183–92, <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1144>. Hlm, 186

⁶ Salvatore R. Maddi, *Hardiness: Turning Stressful Circumstances into Resilient Growth*, SpringerBriefs in Psychology (Dordrecht: Springer Netherlands, 2013), <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5222-1>. Hlm, 7

⁷ Greta Mazzetti et al., The Hardier You Are, the Healthier You Become. May Hardiness and Engagement Explain the Relationship Between Leadership and Employees' Health?, *Frontiers in Psychology* 9 (January 2019): 2784, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02784>. Hlm, 3

menghadapi *stresor* pekerjaan maupun perubahan organisasi.⁸ Dengan demikian, *hardiness* relevan untuk dipertimbangkan sebagai salah satu faktor yang dapat berkaitan dengan konsistensi ASN dalam menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *ethical leadership* berkaitan dengan berbagai *outcome* positif dalam organisasi, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, *work engagement*, serta kinerja pegawai.⁹ Sementara itu, *hardiness* juga terbukti berperan positif dalam mendukung *work engagement* dan membantu individu menghadapi tekanan kerja¹⁰. Di sisi lain, penelitian mengenai *core values* ASN lebih banyak menyoroti tingkat pemahaman, adaptasi budaya organisasi, dan penerapannya dalam praktik kerja ASN¹¹. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang penting untuk dijawab, karena implementasi BerAKHLAK tidak hanya bergantung pada kebijakan formal, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan dan ketangguhan psikologis pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *ethical leadership* dan

⁸ Emma Mosley and Sylvain Laborde, Performing under Pressure, in *Performance Psychology* (Elsevier, 2016), 291–314, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803377-7.00018-1>. Hlm, 295

⁹ Michael E. Brown, Linda K. Treviño, and David A. Harrison, Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005): 117–34, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>, Hlm, 117 ; Salvatore Zappalà and Ferdinando Toscano, The Ethical Leadership Scale (ELS): Italian Adaptation and Exploration of the Nomological Network in a Health Care Setting, *Journal of Nursing Management* 28, no. 3 (April 2020): 634–42, <https://doi.org/10.1111/jonm.12967>., Hlm. 634 & 639

¹⁰ Ariq Zahran, Benny Rahim, and Rion Nofrianda, *Pengaruh Hardiness Terhadap Work Engagement Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jambi*, 9, no. 2 (2024): 9–17. Hlm, 9

¹¹ Musripah Musripah, Pemahaman ASN terhadap Core Values ASN Berakhlak di Lingkungan BPK Perwakilan Provinsi Lampung, *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi* 3, no. 3 (July 2025): 95–112, <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v3i3.5314>. Hlm, 97

hardiness terhadap implementasi *core values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek.

B. Identifikasi Masalah dan Batasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya implementasi *core values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek
2. Peran kepemimpinan dalam mendukung implementasi nilai-nilai organisasi belum berjalan optimal.
3. Perbedaan ketangguhan psikologis individu diduga memengaruhi konsistensi ASN dalam menerapkan nilai-nilai organisasi.
4. Penelitian yang secara simultan menguji pengaruh *ethical leadership* dan *hardiness* terhadap implementasi *core values* ASN di Kabupaten Trenggalek masih terbatas.

Penelitian ini dibatasi pada:

1. Variabel penelitian.
 - a. Variabel Independen : *Ethical leadership* dan *hardiness*
 - b. Variabel Dependen : Implementasi *core values* ASN
2. Penelitian dilakukan pada ASN yang aktif bertugas di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Trenggalek.
3. Penelitian mengukur persepsi ASN sebagai bawahan terhadap praktik *ethical leadership* pimpinan langsung mereka, bukan persepsi pimpinan terhadap dirinya sendiri.

4. Variabel *hardiness* dipahami sebagai ketangguhan psikologis yang terdiri atas *commitment*, *control*, dan *challenge*, sehingga fokusnya adalah pada daya tahan individu dalam menghadapi tekanan kerja dan perubahan
5. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional*, sehingga hasil yang diperoleh menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu titik waktu dan tidak dimaksudkan untuk menguji perubahan perilaku jangka panjang.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *ethical leadership* berpengaruh terhadap implementasi *core values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek?
2. Apakah *Hardiness* berpengaruh terhadap implementasi *core values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek?
3. Apakah *ethical leadership* dan *hardiness* secara simultan berpengaruh terhadap implementasi Core Values BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *ethical leadership* terhadap Implementasi *core values* BerAKHLAK.

2. Menganalisis pengaruh *hardiness* terhadap implementasi *core values* BerAKHLAK.
3. Menganalisis pengaruh *ethical leadership* dan *hardiness* secara simultan terhadap implementasi *Core Values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek.

E. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh *ethical leadership* dan *hardiness* terhadap implementasi *core values* ASN BerAKHLAK. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rujukan empiris bagi pengembangan model teoritis yang menjelaskan bagaimana faktor kepemimpinan dan faktor psikologis individu berperan dalam pembentukan perilaku kerja aparatur yang selaras dengan nilai organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas literatur mengenai implementasi nilai-nilai ASN dalam konteks pemerintahan daerah, yang selama ini masih lebih banyak dibahas dari sisi pemahaman, budaya kerja, atau kepemimpinan secara umum.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi instansi pemerintah daerah, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merancang strategi pembinaan ASN yang lebih menekankan keteladanan moral pimpinan dan penguatan ketangguhan psikologis pegawai. Temuan mengenai *ethical leadership* dapat digunakan

oleh pimpinan OPD dan BKPSDM untuk memperkuat gaya kepemimpinan yang adil, komunikatif, dan berorientasi pada nilai, sedangkan temuan mengenai *hardiness* dapat menjadi dasar bagi pengembangan program pendampingan, pelatihan, atau penguatan kapasitas psikologis ASN dalam menghadapi tekanan kerja. Bagi ASN, penelitian ini dapat memberikan pemahaman bahwa konsistensi dalam menerapkan *core values* BerAKHLAK tidak hanya ditentukan oleh aturan formal, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang diterima dan ketahanan pribadi dalam bekerja.

- b. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi awal untuk mengembangkan studi tentang *ethical leadership*, *hardiness*, dan implementasi nilai organisasi pada konteks sektor publik yang berbeda. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan dasar untuk menguji variabel lain yang berpotensi memengaruhi implementasi *core values* ASN, seperti iklim organisasi, komitmen organisasi, atau kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberi kontribusi pada pengembangan teori, tetapi juga membuka ruang pengujian lanjutan yang lebih luas dan kontekstual.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pengaruh *ethical leadership* dan *hardiness* terhadap implementasi *core values* BerAKHLAK pada ASN di Kabupaten Trenggalek. Secara konseptual, *ethical leadership* dibatasi pada dua dimensi, yaitu *Moral Person* dan *Moral Manager*, sedangkan *hardiness*

dibatasi pada tiga dimensi, yaitu *commitment*, *control*, dan *challenge*. Implementasi *core values* BerAKHLAK dibatasi pada tujuh nilai dasar ASN, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Secara metodologis, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei *cross-sectional* pada ASN yang aktif bertugas di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Trenggalek.

G. Penegasan Variabel

1. Penegasan Konseptual

- a. *Ethical leadership* adalah Perilaku pemimpin yang mencerminkan nilai moral yang benar melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, serta mendorong perilaku tersebut melalui komunikasi, penguatan, dan pengambilan keputusan yang adil.¹²
- b. *Hardiness* adalah karakteristik kepribadian yang berfungsi sebagai sumber daya ketahanan ketika individu dihadapkan pada kondisi yang penuh tekanan atau stres.¹³
- c. Implementasi *core values* BerAKHLAK adalah penerapan nilai dasar ASN dalam perilaku kerja sehari-hari. Nilai ini mencakup Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif.¹⁴

¹² Michael E. Brown, Linda K. Treviño, and David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005): 117–34, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

¹³ Suzanne C. Kobasa, "Stressful Life Events, Personality, and Health: An Inquiry into Hardiness.," *Journal of Personality and Social Psychology* 37, no. 1 (1979): 1–11, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>.

¹⁴ Herwanto and Hutasoit, "Tingkat Internalisasi Core Values BerAKHLAK Peserta Latsar CPNS Di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karawang."

2. Penegasan Operasional

- a. *Ethical leadership* di lihat dari sejauh mana pemimpin menampilkan perilaku yang menunjukkan standar moral dan etika yang tinggi, serta mengarahkan, memengaruhi, dan memberikan contoh perilaku etis kepada para pengikutnya.
- b. *Hardiness* adalah tingkat kemampuan individu untuk menghadapi dan beradaptasi secara positif terhadap situasi penuh tekanan.
- c. Implementasi *Core Values* BerAKHLAK adalah kecenderungan individu ASN untuk secara konsisten menunjukkan perilaku yang mencerminkan tujuh nilai dasar yang dipegang ASN dalam menjalankan pekerjaannya sehari hari.

H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk mempermudah pembaca dalam memahami isi penelitian ini, penulis menyusun skripsi dalam enam bab sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan, Ini mencakup latar belakang masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan, ruang lingkup, penegasan variabel, dan sistematika penulisan.
2. Bab II Tinjauan Pustaka, membahas teori yang relevan, temuan penelitian sebelumnya, dan kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini.
3. Bab I II, Memberikan penjelasan tentang metodologi dan desain penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, metode pengumpulan data, peralatan yang digunakan, dan metode analisis data yang digunakan.

4. Bab IV Analisis Data, data yang dikumpulkan, dan dianalisis tentang hubungan antara temuan dengan teori dan penelitian sebelumnya.
5. Bab V Pembahasan, data kemudian dihubungkan antara temuan dengan teori dan penelitian yang relevan.
6. Bab VI Kesimpulan dan Saran, hasil penelitian disertai dengan saran untuk praktik dan penelitian tambahan.