

ADAPTIVE WORK CULTURE BASED ON BERAKHLAK VALUES IN THE GOVERNMENT OF WEST JAVA PROVINCE

Arief Rachmat Fauzi¹✉, Sri Rejeki Nawangsasih², Rahmat Adriyan US³, Helena Fatma Saragih Sitio⁴, Junaidi Sinaga⁵

^{1,2,3,4,5}Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

e-mail: ✉¹arief.fauzi@menpan.go.id

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted: August 11, 2026

Revised: August 14, 2026

Accepted: August 18, 2026

Published: August 31, 2026

Kata Kunci:

budaya kerja adaptif;
BerAKHLAK; ASN;
birokrasi; Pemerintah
Provinsi Jawa Barat

Keywords:

*adaptive work culture;
BerAKHLAK; civil servants;
bureaucracy; Government of
West Java Province*

Doi:

<https://doi.org/10.36658/datu.v3.i1.2039>

ABSTRAK

Budaya kerja adaptif merupakan aspek penting dalam membangun birokrasi yang responsif terhadap perubahan, perkembangan teknologi, dan tuntutan masyarakat. Nilai Adaptif sebagai bagian dari *core values* ASN BerAKHLAK menekankan kemampuan ASN untuk menyesuaikan diri, berinovasi, dan bertindak proaktif dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi budaya kerja adaptif BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat serta mengidentifikasi tantangan dan upaya penguatannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur melalui penelaahan regulasi, dokumen pemerintah, literatur akademik, dan sumber informasi relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Barat telah mengimplementasikan budaya kerja adaptif melalui penguatan kompetensi ASN, transformasi digital, FWA, pengembangan Sapawarga dan *Jabar Digital Service*, penguatan kolaborasi, serta penerapan Arsitektur SPBE 2024-2028. Implementasi tersebut didukung peningkatan Indeks BerAKHLAK pada 2024, capaian pelayanan publik terbaik tingkat provinsi, dan predikat “Memuaskan” dalam evaluasi SPBE. Namun, internalisasi nilai adaptif belum sepenuhnya merata. Tantangan meliputi budaya kerja konvensional, pengembangan kompetensi inovasi, serta keteladanan pimpinan dan monitoring. Oleh karena itu, diperlukan penguatan integrasi nilai adaptif dalam manajemen kinerja, kompetensi, kepemimpinan, serta monitoring dan evaluasi berkelanjutan.

ABSTRACT

An adaptive work culture is an important aspect of building a bureaucracy that is responsive to change, technological developments, and evolving public demands. The Adaptive value, as part of the BerAKHLAK core values for Indonesian Civil Servants (ASN), emphasizes the ability of civil servants to adjust to change, innovate, and act proactively in addressing various challenges. This study aims to analyze the implementation of an adaptive work culture based on BerAKHLAK values within the Government of West Java Province and to identify the challenges and efforts to strengthen its implementation. This study employs a qualitative approach using a literature review method by examining regulations, government documents, academic literature, and other relevant sources. The findings indicate that the Government of West Java Province has implemented an adaptive work culture through strengthening civil servant competencies, digital transformation, FWA, the development of Sapawarga and Jabar Digital Service, enhanced collaboration, and the implementation of the 2024–2028 Electronic-Based Government System (SPBE) Architecture. These efforts are supported by an increase in the BerAKHLAK Index in 2024, the achievement of the best provincial public service performance, and a “Satisfactory” rating in the SPBE evaluation. However, the internalization of the Adaptive value remains uneven. Key challenges include conventional work cultures, limited innovation-oriented competency development, leadership role modeling, and continuous monitoring. Therefore, strengthening the integration of the Adaptive value into performance management, competency development, leadership, and continuous monitoring and evaluation is necessary.

PENDAHULUAN

Budaya kerja dapat dipahami sebagai pola nilai, cara pandang, aturan tidak tertulis, dan kebiasaan yang tumbuh dalam lingkungan organisasi, yang kemudian menjadi acuan bersama bagi setiap anggota organisasi dalam menjalankan perilaku, berinteraksi, dan melaksanakan tugas sehari-hari (Pramudya et al., 2023). Dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan, budaya kerja memiliki peran yang sangat strategis dan tidak hanya dipahami sebagai unsur administratif semata. Budaya kerja menjadi dasar dalam membentuk sikap, karakter, serta pola perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Keberadaan budaya kerja yang kuat mampu mendorong terwujudnya birokrasi yang profesional, adaptif, serta berfokus pada kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan penerapan nilai-nilai budaya kerja secara konsisten, setiap pegawai diharapkan dapat bekerja secara efektif, menjunjung tinggi integritas, serta melaksanakan tugas secara akuntabel dan transparan. Di tengah meningkatnya harapan masyarakat terhadap birokrasi yang transparan, profesional, dan mampu memberikan pelayanan secara cepat serta tepat, budaya kerja menjadi elemen penting dalam membentuk integritas dan perilaku ASN. Penerapan budaya kerja yang positif dapat mendukung terciptanya kinerja organisasi pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan publik, sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Sebaliknya, budaya kerja yang belum berjalan secara optimal kerap memunculkan berbagai persoalan birokrasi, seperti praktik korupsi, lambannya pelayanan, penyimpangan kewenangan, hingga rendahnya kualitas kebijakan dan pelayanan yang dihasilkan.

Pada tahun 2021, Presiden Republik Indonesia memperkenalkan nilai-nilai dasar ASN yang dirumuskan dalam konsep BerAKHLAK, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dari keseluruhan nilai tersebut, aspek adaptif menjadi salah satu nilai yang sangat penting karena berkaitan dengan kemampuan ASN dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang terjadi secara cepat, baik dalam bidang teknologi, kebijakan, maupun tuntutan pelayanan masyarakat yang terus berkembang. Nilai adaptif diharapkan tidak hanya dipahami sebagai konsep normatif, tetapi juga diimplementasikan dalam pola pikir, sikap, dan perilaku kerja ASN di seluruh instansi pemerintah. Sejalan dengan ketentuan dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, adaptif dimaknai sebagai kemampuan ASN untuk terus berinovasi, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki semangat untuk belajar dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Dalam perspektif budaya kerja birokrasi, nilai adaptif menjadi faktor penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang modern, dinamis, dan responsif. Dengan budaya kerja yang adaptif, birokrasi diharapkan mampu memberikan pelayanan publik yang lebih efektif serta mampu menjawab kebutuhan masyarakat di tengah perubahan lingkungan strategis yang semakin kompleks.

Nilai budaya kerja adaptif memiliki relevansi yang semakin kuat di tengah perkembangan era digital, dinamika global, serta percepatan transformasi birokrasi yang menuntut kemampuan menghadapi perubahan secara cepat dan tepat. Kondisi tersebut mengharuskan ASN tidak hanya bertahan dalam situasi yang terus berubah, tetapi juga memiliki kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, pola kerja baru, dan tuntutan pelayanan masyarakat yang semakin dinamis. ASN yang memiliki sikap adaptif tidak sekadar mampu menerima perubahan, melainkan juga dituntut untuk aktif berinovasi, mencari solusi yang lebih efektif, serta mendorong peningkatan kualitas kerja dan pelayanan publik. Dengan kemampuan beradaptasi yang baik, pegawai ASN diharapkan dapat mendukung pembaruan sistem birokrasi, meningkatkan efisiensi proses kerja, serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Salah satu pemerintah daerah yang menunjukkan keseriusan dalam mengimplementasikan nilai budaya kerja adaptif adalah Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Komitmen tersebut terlihat dari berbagai upaya organisasi dalam mendorong inovasi, memperkuat transformasi birokrasi, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik yang selaras dengan penerapan *core values* ASN BerAKHLAK. Penerapan nilai adaptif menjadi bagian penting dalam membangun tata kelola pemerintahan yang lebih dinamis, responsif, dan mampu

mengikuti perkembangan kebutuhan masyarakat. Berdasarkan data dari Kementerian PANRB, capaian Indeks BerAKHLAK di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan tren peningkatan yang positif dari tahun ke tahun. Pada tahun 2022, indeks BerAKHLAK tercatat sebesar 60,20%, kemudian meningkat menjadi 61,00% pada tahun 2023. Peningkatan yang lebih signifikan terjadi pada tahun 2024 dengan capaian sebesar 85,4%. Data tersebut menunjukkan adanya penguatan implementasi budaya kerja ASN, khususnya dalam mendorong perilaku kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi serta pelayanan publik.

Meskipun capaian Indeks BerAKHLAK secara umum menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun, implementasi nilai Adaptif di kalangan ASN masih menghadapi berbagai tantangan. Berdasarkan laporan *kompas.com*, hasil survei terbaru memperlihatkan bahwa rata-rata indeks implementasi ASN pada aspek Adaptif baru mencapai 40,1% dan masuk dalam kategori “tidak sehat” (Sari & Setiawan, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian ASN dinilai masih belum mampu beradaptasi secara optimal terhadap perubahan, belum cukup inovatif, serta belum sepenuhnya menunjukkan sikap proaktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai adaptif belum terlaksana secara merata di berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Walaupun *core values* ASN BerAKHLAK telah ditetapkan sebagai pedoman normatif dalam penyelenggaraan birokrasi, implementasinya di lapangan masih menghadapi sejumlah kendala. Beberapa faktor yang menjadi hambatan antara lain masih kuatnya budaya kerja konvensional, terbatasnya pengembangan kompetensi yang mendorong inovasi, serta belum optimalnya keteladanan pimpinan dalam membangun perilaku kerja yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan.

Meskipun Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan perkembangan yang positif dalam penerapan nilai-nilai budaya kerja ASN melalui peningkatan capaian Indeks BerAKHLAK dari tahun ke tahun, kondisi tersebut belum sepenuhnya menggambarkan bahwa nilai-nilai tersebut telah terinternalisasi secara optimal dalam perilaku kerja ASN sehari-hari. Peningkatan indeks memang menunjukkan adanya komitmen organisasi dalam membangun birokrasi yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam konteks *core values* ASN BerAKHLAK, nilai adaptif memiliki peran penting karena menekankan kemampuan aparatur untuk terbuka terhadap perubahan, mendorong inovasi, serta mampu merespons dinamika birokrasi dan kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat.

Namun demikian, capaian indikator secara kuantitatif belum dapat dijadikan satu-satunya ukuran keberhasilan implementasi budaya kerja adaptif di lingkungan birokrasi. Diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk mengetahui sejauh mana nilai adaptif benar-benar dipahami, diterapkan, dan menjadi bagian dari budaya organisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian mengenai hal tersebut menjadi penting karena budaya kerja adaptif tidak hanya berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi kinerja birokrasi, tetapi juga menjadi landasan dalam mewujudkan pemerintahan yang inovatif, responsif, dan mampu menjawab tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Tanpa evaluasi dan pemahaman yang komprehensif, terdapat kemungkinan bahwa implementasi nilai-nilai tersebut hanya bersifat formalitas administratif dan belum memberikan dampak nyata terhadap perubahan perilaku kerja aparatur.

Oleh sebab itu, penelitian ini dilaksanakan untuk menganalisis dan memahami implementasi budaya kerja adaptif di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Nilai adaptif menuntut ASN untuk mampu berinovasi, menyesuaikan diri terhadap perubahan secara cepat, serta memiliki sikap proaktif dalam menghadapi dinamika dan tantangan birokrasi yang terus berkembang. Implementasi nilai adaptif menjadi penting dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang modern, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis terkait penerapan budaya kerja adaptif di lingkungan instansi pemerintah.

Untuk memahami implementasi budaya kerja adaptif secara komprehensif, diperlukan kajian yang tidak hanya berfokus pada aspek normatif kebijakan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut diterapkan dalam praktik birokrasi sehari-hari. Penerapan nilai adaptif sebagai bagian dari budaya kerja ASN memerlukan

proses internalisasi yang berkelanjutan agar dapat tercermin dalam pola pikir, perilaku, dan kinerja ASN dalam menghadapi perubahan organisasi maupun tuntutan masyarakat yang semakin dinamis. Dalam konteks tersebut, Tresiana dan Duadji (2021) menegaskan bahwa implementasi kebijakan memiliki peran yang sangat penting karena bertujuan untuk mewujudkan kebijakan sebagai solusi atas berbagai persoalan publik. Implementasi dipandang sebagai tahapan krusial yang menghubungkan antara proses perumusan kebijakan dengan hasil yang ingin dicapai. Dalam praktiknya, implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan keputusan yang telah ditetapkan secara normatif, tetapi juga mencakup berbagai tindakan konkret yang dilakukan untuk menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam pelaksanaan nyata di lapangan (Kristian, 2023). Lebih lanjut, Grindle dalam Rahman et al. (2023) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yaitu isi kebijakan, kapasitas organisasi pelaksana, serta kondisi lingkungan yang mendukung atau menghambat pelaksanaan kebijakan. Ketiga aspek ini juga relevan dalam melihat implementasi kebijakan budaya kerja.

Menurut Purnamasari, budaya kerja dapat dipahami sebagai pola perilaku yang berkembang dan melekat dalam lingkungan organisasi sehingga memengaruhi cara individu berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan pekerjaannya. Budaya kerja tidak hanya menjadi kebiasaan yang dilakukan secara berulang, tetapi juga membentuk karakter serta cara pandang anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Purnamasari, 2015). Sementara itu, Syawitri dalam Lestari & Giawa (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan suatu falsafah hidup yang berisi nilai-nilai dan keyakinan yang tumbuh dalam diri individu maupun kelompok, kemudian menjadi pedoman dalam berperilaku. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam sikap, etika, semangat kerja, serta tindakan nyata yang dilakukan dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Dengan demikian, budaya kerja menjadi kekuatan yang mendorong terbentuknya perilaku kerja tertentu dalam suatu organisasi.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Hatalea et al. (2014) yang menyatakan bahwa budaya kerja juga mencerminkan sikap mental yang berorientasi pada perbaikan dan pengembangan secara terus-menerus. Hal ini terlihat dari adanya kemauan untuk menerapkan cara-cara baru, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki keyakinan untuk mencapai kemajuan organisasi. Sejalan dengan itu, Fauzi (2022) menegaskan bahwa kebijakan budaya kerja pada dasarnya bertujuan untuk membangun perubahan mendasar dalam pola pikir dan budaya aparatur negara agar lebih berorientasi pada hasil, kinerja, dan pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan budaya kerja tidak hanya dimaknai sebagai aturan formal organisasi, melainkan sebagai upaya membangun sistem nilai bersama yang mampu mendorong ASN bekerja secara profesional, produktif, adaptif, dan berintegritas.

Salah satu nilai penting dalam budaya kerja ASN adalah nilai adaptif. Nilai ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk terbuka terhadap perubahan, terus mengembangkan inovasi, serta memiliki inisiatif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi dan perkembangan lingkungan kerja. Sikap adaptif menjadi semakin relevan di tengah perubahan birokrasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan publik yang semakin dinamis. ASN dituntut tidak hanya mampu mengikuti perubahan, tetapi juga aktif menciptakan pembaruan yang dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan kepada Masyarakat (KemenPANRB, 2022). Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, perilaku adaptif tercermin melalui kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan, mengembangkan kreativitas secara berkelanjutan, serta bertindak proaktif dalam merespons tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, nilai adaptif tidak hanya dipahami sebagai kemampuan bertahan dalam situasi yang berubah, tetapi juga sebagai dorongan untuk terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan kapasitas diri. Sejalan dengan hal tersebut, Tasse (2017) menjelaskan bahwa perilaku adaptif menunjukkan kemampuan individu untuk bertindak secara tepat dan efektif dalam berbagai situasi kehidupan, baik dalam lingkungan keluarga, pendidikan, pekerjaan, maupun lingkungan sosial lainnya. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, ASN yang adaptif diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan organisasi, memahami kebutuhan masyarakat, serta memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, nilai adaptif menjadi fondasi penting

dalam membangun birokrasi yang inovatif, responsif, dan mampu menghadirkan pelayanan publik yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur, yaitu metode penelitian yang menjadikan berbagai sumber tertulis sebagai sumber data utama dalam proses pengumpulan dan analisis informasi. Pendekatan ini dilakukan dengan menelaah berbagai referensi yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena atau permasalahan yang diteliti. Menurut Darmalaksana, studi literatur merupakan metode penelitian yang tidak melibatkan pengumpulan data secara langsung melalui observasi lapangan maupun wawancara, melainkan berfokus pada pemanfaatan literatur yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan (Darmalaksana, 2020).

Sejalan dengan pendapat tersebut, Afiyanti (2005) menjelaskan bahwa studi pustaka merupakan metode penelitian yang menitikberatkan pada proses pengumpulan, pengkajian, dan sintesis informasi dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel penelitian, dokumen resmi, dan berbagai publikasi lainnya. Pendekatan ini bertujuan untuk memahami suatu konsep, fenomena, atau isu tertentu berdasarkan teori, hasil penelitian, serta pemikiran yang telah berkembang sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini dilakukan melalui proses telaahan dan analisis terhadap berbagai literatur yang berkaitan dengan implementasi budaya kerja adaptif dilingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari berbagai jenis literatur yang relevan dan kredibel. Pertama, data diperoleh dari dokumen resmi, seperti UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang menjadi dasar hukum dalam pengelolaan ASN di Indonesia. Selain itu, juga memanfaatkan dokumen internal dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang membahas implementasi nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK juga menjadi sumber penting dalam mengkaji kebijakan dan praktik budaya kerja di lingkungan pemerintahan daerah. Kedua, penelitian ini juga mengacu pada literatur akademik, termasuk buku, jurnal, dan artikel ilmiah yang membahas konsep budaya kerja adaptif serta relevansinya terhadap kinerja dan perilaku ASN. Ketiga, untuk melengkapi perspektif dan memperoleh gambaran kontekstual, digunakan pula sumber dari media daring seperti berita, opini, dan pernyataan tokoh publik yang membahas kinerja Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan penerapan nilai-nilai budaya adaptif di lingkungan birokrasi setempat. Beragam sumber ini dianalisis untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai budaya kerja adaptif ASN, khususnya dalam konteks Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, dimulai dengan membaca dan memahami seluruh data untuk memperoleh gambaran umum mengenai fenomena yang diteliti. Selanjutnya dilakukan proses *coding*, yaitu pemberian kode pada bagian-bagian data yang dianggap penting guna mengidentifikasi tema atau kategori tertentu. Tema-tema yang ditemukan kemudian dianalisis untuk melihat keterkaitan antar tema sehingga diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai implementasi budaya kerja adaptif. Tahap akhir dilakukan dengan menafsirkan makna dari temuan penelitian berdasarkan konteks penelitian, tujuan penelitian, serta teori-teori yang relevan sehingga dapat menghasilkan analisis yang komprehensif dan mendalam (Creswell, 2013).

PEMBAHASAN

Kebijakan budaya kerja diterapkan sebagai bagian dari upaya membangun etos kerja aparatur yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik (Fauzi, 2022). Di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, sebelum diterapkannya *core values* ASN BerAKHLAK secara nasional, telah berkembang terlebih dahulu budaya kerja lokal yang dikenal dengan istilah “JUARA”. Budaya kerja JUARA merupakan akronim dari lima nilai utama, yaitu Jitu, Unggul, Ahli, Ramah, dan Amanah. Nilai Jitu menekankan ketepatan dalam pelaksanaan program dan pengambilan keputusan, sedangkan nilai Unggul berorientasi pada pencapaian kinerja terbaik, inovasi, dan pengembangan kualitas organisasi secara

berkelanjutan. Nilai Ahli mencerminkan pentingnya kompetensi dan profesionalisme aparatur dalam melaksanakan tugas, sementara nilai Ramah menekankan pelayanan yang humanis, etis, dan menghargai keberagaman. Adapun nilai Amanah menuntut setiap pegawai untuk bekerja secara bertanggung jawab, konsisten, serta menjunjung tinggi integritas dan etika profesi. Kelima nilai tersebut menjadi landasan penting dalam membentuk budaya kerja birokrasi yang adaptif, profesional, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas di Provinsi Jawa Barat (Purwanto, 2020).

Meskipun terjadi perubahan nilai budaya kerja dari “JUARA” menuju *core values* ASN BerAKHLAK, Pemerintah Provinsi Jawa Barat tetap menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya kerja tersebut secara konsisten. Transformasi nilai ini tidak hanya dimaknai sebagai perubahan simbolis, tetapi juga sebagai upaya untuk menyesuaikan budaya kerja aparatur dengan arah kebijakan nasional dan tuntutan reformasi birokrasi. Penerapan nilai-nilai BerAKHLAK kemudian menjadi bagian penting dari strategi pemerintah daerah dalam memperkuat etos kerja ASN agar lebih profesional, adaptif, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik (DPRD Prov. Jawa Barat, 2023). Komitmen tersebut tidak hanya diwujudkan dalam bentuk kebijakan normatif, tetapi juga diimplementasikan melalui berbagai program pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Salah satu upaya tersebut dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat yang secara aktif menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi ASN. Program-program tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman, internalisasi, dan penerapan nilai-nilai budaya kerja BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan publik sehari-hari (Arassy et al., 2024).

Pelatihan tersebut mencakup penguatan pemahaman terhadap nilai-nilai utama dalam budaya kerja BerAKHLAK, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan dalam membentuk perilaku kerja ASN yang profesional dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik. Melalui dukungan pimpinan serta pelaksanaan program edukasi yang dilakukan secara berkelanjutan, ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dinilai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan budaya kerja serta mengimplementasikan nilai-nilai baru tersebut dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi (Humas Jabar, 2023a). Hal tersebut mencerminkan kesiapan organisasi untuk berubah dan terus berkembang demi pelayanan publik yang lebih baik.

Pimpinan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan komitmen yang kuat dalam membangun ASN yang mampu beradaptasi terhadap perkembangan zaman dan dinamika perubahan global. Komitmen tersebut didasarkan pada pandangan bahwa reformasi birokrasi yang adaptif merupakan salah satu indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi Jawa Barat terus mendorong penguatan budaya kerja adaptif sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas birokrasi daerah. Dalam mendukung upaya tersebut, Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat mengajak seluruh aparatur daerah untuk mengikuti agenda transformasi birokrasi yang telah direncanakan, khususnya melalui penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan berbasis teknologi. Salah satu langkah konkret yang menjadi fokus pengembangan adalah transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Transformasi ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas pelayanan, memperkuat transparansi, serta mempermudah akses masyarakat terhadap berbagai layanan pemerintah. Dengan berbagai langkah tersebut, ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat diharapkan semakin siap menghadapi tantangan masa depan serta mampu mendukung terciptanya birokrasi yang progresif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik (Humas Jabar, 2023b).

Selain melalui penguatan kapasitas ASN, komitmen Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam membangun tata kelola pemerintahan yang modern dan adaptif juga tercermin melalui diterbitkannya Keputusan Gubernur Nomor 048/Kep.573-Diskominfo/2024 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2024–2028. Kebijakan ini menjadi pedoman strategis dalam pelaksanaan transformasi digital pemerintahan daerah, khususnya untuk menciptakan layanan publik yang lebih efektif, terintegrasi, transparan, dan berbasis teknologi informasi. Dalam dokumen tersebut,

nilai adaptif menjadi salah satu prinsip utama dalam pengembangan arsitektur SPBE, yang menekankan pentingnya fleksibilitas sistem agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan organisasi, perkembangan teknologi, serta dinamika pelayanan publik yang terus berkembang. Prinsip adaptif dalam SPBE dimaknai sebagai kemampuan sistem untuk mendukung pengembangan dan integrasi fungsi-fungsi baru secara berkelanjutan dalam penyelenggaraan layanan teknologi informasi dan komunikasi. Prinsip adaptif dalam SPBE menunjukkan kemampuan sistem untuk berkembang dan menyesuaikan diri secara berkelanjutan terhadap perubahan kebutuhan, teknologi, dan layanan pemerintahan

Hal ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi digital di Jawa Barat tidak hanya berfokus pada pemanfaatan teknologi, tetapi juga pada pembangunan sistem pemerintahan yang responsif dan dinamis. Dengan demikian, kebijakan tersebut menjadi salah satu bukti bahwa nilai adaptif telah mulai terinternalisasi dalam perencanaan strategis dan tata kelola pemerintahan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Salah satu bentuk implementasi nilai adaptif yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat terlihat melalui penguatan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah Provinsi Jawa Barat secara aktif membangun kerja sama dengan pemerintah pusat, pemerintah daerah lain, serta pemerintah kabupaten dan kota di wilayah Jawa Barat. Kolaborasi tersebut menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam menyesuaikan diri dengan dinamika tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks, sekaligus mencerminkan keterbukaan terhadap inovasi dan sinergi lintas sektor dalam menyelesaikan berbagai persoalan pembangunan daerah. Upaya kolaboratif tersebut menjadi bagian dari strategi pengembangan *Jabar Digital Province*, yaitu inisiatif transformasi digital yang menempatkan teknologi sebagai dasar dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, transparan, dan terintegrasi. Inisiatif ini sejalan dengan visi pembangunan Jawa Barat, yakni “Terwujudnya Jawa Barat Juara Lahir Batin dengan Inovasi dan Kolaborasi.” Melalui penerapan nilai adaptif, Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan kesiapan untuk terus berinovasi, merespons perubahan secara cepat, serta membangun birokrasi yang lebih agile dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di era digital (Humas Jabar, 2022).

Penerapan nilai budaya kerja adaptif di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat tercermin melalui percepatan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Komitmen tersebut diwujudkan melalui upaya menghadirkan layanan yang lebih cepat, mudah, aman, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu bentuk implementasinya adalah pengembangan Sapawarga sebagai media komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat untuk penyampaian informasi publik sekaligus penyaluran aspirasi warga. Inovasi ini menunjukkan adanya upaya pemerintah daerah untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi serta pola interaksi masyarakat yang semakin digital. Selain itu, melalui Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat, Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga mengembangkan *Jabar Digital Service* (JDS) yang berada di bawah Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pusat Layanan Digital, Data, dan Informasi Geospasial. JDS berperan dalam pengelolaan data, penguatan literasi digital masyarakat, serta pengembangan berbagai inovasi layanan publik berbasis teknologi. Hingga tahun 2024, Portal Data Jawa Barat tercatat telah dikunjungi lebih dari 1,4 juta pengguna dengan lebih dari 213 ribu data diunduh oleh masyarakat. Selain itu, layanan digital yang dikembangkan telah direplikasi oleh 22 kabupaten/kota dan terintegrasi dengan seluruh 27 kabupaten/kota di Jawa Barat serta sistem pemerintah pusat. Capaian tersebut menunjukkan bahwa nilai adaptif telah diimplementasikan secara nyata melalui pengembangan pelayanan publik digital yang kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Aurellia, 2024).

Selain berbagai inovasi yang dilakukan, Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga menunjukkan keberhasilan dalam membangun tata kelola pemerintahan yang adaptif melalui berbagai capaian di tingkat nasional. Berdasarkan data dari Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Barat meraih peringkat pertama kategori Pelayanan Publik Terbaik Tingkat Provinsi Tahun 2024 dengan indeks 4,73 dengan predikat “Memuaskan”. Dengan peningkatan yang cukup signifikan yakni sebesar 0,59 poin apabila dibandingkan dengan indeks SPBE tahun 2023 sebesar 4,14 (Humas Jabar, 2025). Capaian tersebut

menunjukkan bahwa penerapan nilai adaptif telah diwujudkan melalui penguatan birokrasi digital, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta pengembangan sistem pemerintahan yang lebih efektif, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Implementasi kebijakan budaya kerja adaptif di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, jika ditinjau berdasarkan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Grindle, dapat dianalisis melalui tiga aspek utama, yaitu isi kebijakan, kapasitas organisasi pelaksana, dan kondisi lingkungan yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Dari aspek kebijakan, penerapan budaya kerja BerAKHLAK telah memiliki landasan hukum yang jelas melalui UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Dalam regulasi tersebut, nilai adaptif menjadi salah satu prinsip utama yang menuntut ASN untuk mampu menyesuaikan diri secara cepat terhadap berbagai perubahan, baik yang berasal dari lingkungan internal organisasi maupun perkembangan eksternal. ASN dituntut untuk mampu memahami dinamika perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta arah kebijakan organisasi agar dapat menyesuaikan pola kerja, sikap, dan pendekatan pelayanan sesuai dengan kebutuhan yang terus berkembang. Dengan demikian, kemampuan merespons perubahan secara cepat dan tepat menjadi salah satu indikator penting dalam mencerminkan budaya kerja ASN yang adaptif.

Kedua, kebijakan budaya kerja BerAKHLAK juga menekankan pentingnya kemampuan ASN untuk terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas dalam pelaksanaan tugas. Nilai adaptif tidak hanya menuntut aparatur untuk menjalankan pekerjaan secara rutin, tetapi juga mendorong terciptanya cara kerja baru yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap perkembangan kebutuhan organisasi maupun masyarakat. Pengembangan budaya inovatif tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung perbaikan berkelanjutan di lingkungan birokrasi. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan komitmennya melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam berbagai aktivitas pemerintahan dan pelayanan publik. Penggunaan teknologi digital tidak hanya membantu mempermudah proses kerja ASN, tetapi juga meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Tempo.co, 2023).

Ketiga, Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga menunjukkan sikap proaktif dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan pola kerja modern melalui penerapan sistem kerja yang lebih dinamis, salah satunya melalui konsep *Flexible Work Arrangement* (FWA). Sistem kerja ini memberikan fleksibilitas bagi ASN untuk bekerja dari berbagai lokasi dengan tetap berorientasi pada pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, baik dalam bentuk output maupun outcome. Kebijakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja ASN sekaligus mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penerapan sistem kerja fleksibel ini menjadi salah satu bentuk nyata implementasi nilai adaptif dalam birokrasi, karena menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam menyesuaikan tata kelola kerja dengan perkembangan teknologi, kebutuhan organisasi, serta perubahan pola kerja di era digital (NH & Sari, 2023).

Sebagai rekomendasi, Pemerintah Provinsi Jawa Barat perlu memperkuat beberapa aspek budaya kerja adaptif BerAKHLAK antara lain: 1) mengintegrasikan nilai adaptif dalam manajemen kinerja ASN melalui indikator perilaku kerja, inovasi, pemanfaatan teknologi, dan kolaborasi dalam SKP serta evaluasi pegawai. 2) memperkuat pelatihan ASN berbasis adaptasi dan inovasi seperti literasi digital, manajemen perubahan, agile governance, dan pelayanan publik inovatif secara berkelanjutan. 3) mendorong keteladanan pimpinan dalam menerapkan budaya kerja adaptif, inovatif, terbuka terhadap perubahan, dan berbasis teknologi digital. 4) melaksanakan monitoring dan evaluasi budaya kerja secara berkala melalui survei budaya organisasi, audit adaptivitas ASN, dan evaluasi implementasi nilai BerAKHLAK di perangkat daerah. 5) mengembangkan sistem reward and punishment berbasis perilaku adaptif untuk mendorong inovasi, transformasi digital, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. 6) mempercepat transformasi digital pemerintahan melalui penguatan SPBE, integrasi layanan digital, dan peningkatan kompetensi digital ASN. 7) memperkuat kolaborasi lintas sektor antara pemerintah, akademisi, swasta, dan masyarakat dalam mendukung birokrasi yang lincah, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

SIMPULAN

Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan komitmen yang kuat dalam menerapkan budaya kerja adaptif sebagai bagian dari core values ASN BerAKHLAK melalui berbagai kebijakan dan inovasi, seperti pelatihan BerAKHLAK oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat, transformasi digital melalui Sapawarga dan JDS, serta penerapan FWA untuk menyesuaikan pola kerja modern. Pemerintah Provinsi Jawa Barat juga aktif mendukung visi Jabar Digital Province melalui penguatan kolaborasi dan kebijakan Arsitektur SPBE 2024–2028 yang mendorong sistem pemerintahan digital yang fleksibel dan responsif. Berbagai upaya tersebut menghasilkan capaian positif, seperti Indeks BerAKHLAK sebesar 85,4% pada tahun 2024, peringkat pertama Pelayanan Publik Terbaik Tingkat Provinsi, serta predikat “Memuaskan” dalam Evaluasi SPBE. Meskipun demikian, implementasi budaya kerja adaptif masih perlu diperkuat agar dapat diterapkan secara lebih merata dan berkelanjutan di seluruh perangkat daerah.

Penerapan budaya kerja adaptif di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan perkembangan yang positif, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek internalisasi nilai, pelatihan, serta pengawasan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih sistematis melalui integrasi nilai adaptif ke dalam indikator kinerja, penguatan keteladanan pimpinan, serta penyelenggaraan pelatihan tematik seperti manajemen perubahan, inovasi pelayanan publik, dan literasi digital. Selain itu, monitoring dan evaluasi perlu dilakukan secara berkala melalui survei budaya kerja, audit organisasi, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi berbasis perilaku adaptif ASN. Penelitian selanjutnya juga perlu memperluas kajian pada tingkat operasional di perangkat daerah, mengidentifikasi faktor resistensi terhadap perubahan, serta mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih akurat untuk menilai internalisasi nilai adaptif dalam perilaku kerja ASN sehingga dapat menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan birokrasi yang lebih efektif dan tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiyanti, Y. (2005). Penggunaan Literatur Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 9(1), 32–35. <https://doi.org/10.7454/jki.v9i1.157>
- Arassy, M. F. B., Sagita, N. I., & FA, J. Q. A. (2024). Efektivitas Pelatihan ASN BerAKHLAK Oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat Tahun 2023 Ditinjau Dari Pendekatan Sumber. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), 10979–10985. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5629>
- Aurellia, A. (2024). *Langkah Pemprov Jabar Memudahkan Layanan Publik di Era Digital*. Detik.Com. <https://www.detik.com/jabar/berita/d-7538619/langkah-pemprov-jabar-memudahkan-layanan-publik-di-era-digital>
- Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry & Research Design. In 3 (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Number 1). SAGE Publications. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Darmalaksana, W. (2020). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka dan Studi Lapangan. *UIN Sunan Gunung Djati Bandung*, 1–6. <https://doi.org/10.1145/1658192.1658193>
- DPRD Prov. Jawa Barat. (2023). *ASN Harus Pahami dan Terapkan Nilai-Nilai Dasar BerAKHLAK*. Dprd.Jabarprov.Go.Id.
- Fauzi, A. R. (2022). Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja di Pemerintah

- Provinsi Bali. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Polotik STISIPOL Raja Haji*, 4, 1–19. <https://journal.stisipolrajahaji.ac.id/index.php/jisipol/article/view/86/120>
- Hatalea, A., Rusmiwari, S., & Aminulloh, A. (2014). Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 3(2), 6–10. www.publikasi.unitri.ac.id
- Humas Jabar. (2022). *Jabar Konsisten Wujudkan "Smart Province"*. Jabarprov.Go.Id. <https://jabarprov.go.id/berita/jabar-konsisten-wujudkan-smart-province-7454>
- Humas Jabar. (2023a). *Gubernur Ridwan Kamil Sampaikan Komitmen Jabar Terapkan Birokrasi Adaptif*. Jabarprov.Go.Id.
- Humas Jabar. (2023b). *Sekda Setiawan Dorong Perangkat Daerah Adapt Adaptif Hadapi Generasi Y dan Z*. Jabarprov.Go.Id.
- Humas Jabar. (2025). *Pemdaprov Jabar Raih Indeks SPBE 4 , 73 , Predikat “ Memuaskan .”* Jabarprov.Go.Id. <https://jabarprov.go.id/berita/pemdaprov-jabar-raih-indeks-spbe-4-73-predikat-memuaskan-17045>
- KemenPANRB. (2022). *Adaptif Jadi Kunci Perubahan Bagi ASN*. Menpan.Go.Id. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/adaptif-jadi-kunci-perubahan-bagi-asn>
- Kristian, I. (2023). Kebijakan Publik dan Tantangan Implementasi Di Indonesia. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 21(2), 88–98. <http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/article/view/7>
- Lestari, J. N. L., & Giawa, N. K. (2025). Analisis Budaya Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Hemat: Jurnal of Humanities Education Management Accounting and Transportation*, 2(1). <https://doi.org/10.56957/jsr.v4i1.150>
- NH, D., & Sari, A. (2023). *Pemprov Jabar Luncurkan Mekanisme Kerja Dinamis untuk Dukung Kinerja ASN Lebih Efisien*. Regional.Kompas.Com.
- Pramudya, A. A., Purnama, M. R., Andarbeni, N. S., Nurjayanti, P., & Anshori, M. I. (2023). Implementasi Budaya Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *SAMMAJIVA: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 24–40.
- Purnamasari, D. (2015). Budaya Kerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Donggala. *E-Jurnal Katalogis*, 3, 57–64.
- Purwanto, J. H. (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 2(2), 59–81. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/237>
- Rahman, F., Nurdin, N., & Asropi. (2023). Implementasi Penyediaan Perumahan Bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah Melalui Program Hunian Terjangkau Tanpa Uang Muka di DKI Jakarta. *Jurnal Pembangunan Dan* <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/684%0Ahttps://jurnal.stialan.ac.id/index.php/jpap/article/view/684/446>
- Sari, H. P., & Setiawan, S. R. D. (2023). *Survei : Masih Banyak ASN Kurang Adaptif terhadap Hal-hal Baru*. Money.Kompas.Com. <https://money.kompas.com/read/2023/12/14/125821926/survei-masih-banyak-asn-kurang-adaptif-terhadap-hal-hal-baru>

- Tasse, M. J. (2017). Adaptive Behavior. *Juvenile and Family Court Journal*, 37(3), 43–43.
<https://doi.org/10.1111/j.1755-6988.1986.tb00588.x>
- Tempo.co. (2023). Pemprov Jabar Permanenkan Mekanisme Kerja Dinamis , Pelopor di Indonesia.
Nusantara.Tempo.Co, (September), 3–5.
- Tresiana, N., & Duadji, N. (2021). *Implementasi Kebijakan Publik (Pentingnya Kapital Sosial dan Koproduksi)*. [http://repository.lppm.unila.ac.id/38253/1/Implementasi Kebijakan Publik %28Pentingnya Kapital Sosial dan Koproduksi%29.pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/38253/1/Implementasi%20Kebijakan%20Publik%28Pentingnya%20Kapital%20Sosial%20dan%20Koproduksi%29.pdf)