

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Presiden Republik Indonesia resmi meluncurkan *Core Value* (Nilai-Nilai Dasar) Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu BerAKHLAK pada tanggal 27 Juli 2021 yang bertepatan dengan Hari Jadi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) yang ke-62. *Core Value* ASN BerAKHLAK merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Tujuan Peluncuran *Core Value* ASN ini yaitu untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi fondasi budaya kerja ASN yang berkualitas, bermartabat dan profesional.

Peresmian *Core Value* ASN BerAKHLAK dilatar belakangi oleh adanya perbedaan penafsiran terhadap nilai-nilai dasar, kode etik dan kode perilaku ASN yang tertuang pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) menetapkan *Core Value* ASN BerAKHLAK untuk mewujudkan pemahaman yang sama atas nilai-nilai dasar ASN. Selain itu, *Core Value* ini merupakan penggabungan dan pengerucutan nilai-nilai dasar ASN yang ada di berbagai instansi pemerintah.

Dengan adanya *Core Value* ASN BerAKHLAK ini diharapkan seluruh ASN memiliki motto dan spirit yang sama dalam memberikan pelayanan

yang optimal kepada masyarakat. Mental kerja yang ingin selalu dilayani harus dirubah menjadi memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Perbedaan mendasar antara *Core Value* ASN BerAKHLAK dengan Nilai-Nilai Dasar ASN sebelumnya yaitu ANEKA, yang merupakan singkatan dari Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi, yaitu tidak adanya Nilai Anti Korupsi. Hal dikarenakan di *Core Value* ASN yang saat ini sudah dipertimbangkan untuk mengakomodir nilai anti korupsi. Tertulis ataupun tidak tertulis sikap anti korupsi harus menjadi suatu kewajiban tidak hanya untuk ASN tetapi juga seluruh masyarakat di Indonesia.

Ditetapkannya *Core Value* ASN Berakhlak diharapkan dapat mengoptimalkan budaya kerja ASN yang profesional dalam hal pelayanan kepada masyarakat. Orientasi pelayanan yang berkualitas dan profesional harus dijiwai, diimplementasikan dengan baik oleh seluruh ASN untuk kemajuan bangsa. ASN harus bisa merubah pandangan negatif masyarakat bahwasannya masih banyaknya pungutan liar di lingkungan birokrasi demi mempercepat proses layanan kepada masyarakat. ASN yang sudah terbiasa memberikan pelayanan yang baik dan optimal sesuai prosedur, maka praktik korupsi, kolusi dan nepotisme akan hilang dengan sendirinya seiring dengan berjalannya waktu.

Perubahan mendasar pada pola pikir dan sikap mental ASN akan mendorong ASN untuk melakukan tindakan anti korupsi. Di tingkat unit instansi pemerintah pencegahan anti korupsi juga sudah dilaksanakan dengan

adanya Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan juga telah terbentuknya Unit Pengendali Gratifikasi di setiap unit kerja demiantisipasi terjadinya tindak pidana korupsi pada lingkungan birokrasi.

Lahirnya *Core Values* ASN BerAKHLAK diharapkan menjadi budaya kerja yang sehat untuk seluruh ASN di Indonesia. Pelayanan kepada masyarakat yang optimal, sesuai prosedur dan bertanggung jawab dalam memanfaatkan sumber daya yang ada, memiliki kompetensi yang unggul dalam menangani berbagai permasalahan di dunia kerja, menjadi lambang pemersatu bangsa, loyal kepada Negara Indonesia, mampu beradaptasi dengan segala perubahan dan siap berkolaborasi dengan seluruh elemen masyarakat demi memberikan kinerja yang terbaik bagi masyarakat Indonesia.

Selain meluncurkan *Core Value* ASN BerAKHLAK, Bapak Presiden RI juga resmi mengenalkan *Employer Branding* ASN yang baru, yaitu “Bangga Melayani Bangsa”. *Employer Branding* ASN merupakan wujud semangat dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dedikasi dan profesionalitas yang tinggi sangat dibutuhkan demi menumbuhkan citra yang positif dan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan publik terhadap eksistensi ASN itu sendiri.

Dengan adanya penerapan *Employer Branding*, diharapkan kinerja ASN dapat lebih optimal dengan didukung adanya perubahan kultur kerja dan perilaku ASN yang pekerja keras, dinamis, terampil dan menguasai IPTEK sehingga kredibilitas dan citra positif ASN dapat lebih baik lagi.

Selain itu penerapan *Employer Branding* juga menjadi kesempatan seluruh ASN untuk bekerja lebih profesional dan berorientasi terhadap pelayanan. Jadi sikap ASN yang harus dirubah adalah sikap melayani yang terbaik demi masyarakat, bukan sebaliknya meminta untuk dilayani. *Employer Branding* ASN juga merupakan Employee Value Proposition ASN, yaitu titik temu antara ekspektasi ASN dan komitmen Kementerian/Lembaga/Daerah dengan ekspektasi Kementerian/Lembaga/Daerah dan komitmen ASN.

"Bangga Melayani Bangsa" sebagai *Employer Branding* ASN merupakan salah satu wujud semangat dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dedikasi dan profesional yang tinggi para ASN dalam menjalankan tugasnya sangat dibutuhkan sehingga dapat tumbuh citra yang positif serta kepuasan atas pelayanan yang diberikan di hati masyarakat.

Salah satu tujuan akhir dari implementasi *Core Value* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN adalah untuk meningkatkan kinerja seluruh ASN di Indonesia. Pengertian kinerja sendiri adalah output dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atau hanya berjalan ditempat saja.

Menurut Sutrisno (2016:172) "Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi." Berdasarkan

pendapat tersebut salah satu indikator penilaian kinerja dapat dilihat dari waktu kerja. waktu kerja sendiri bisa diukur dilihat dari mulai jam kerja masuk dan jam kerja pulang.

Pemerintah Kota Banjar pada awal Tahun Anggaran 2020 mengeluarkan suatu aplikasi terkait kehadiran jam kerja ASN yang dinamakan Presensi Online. Aplikasi presensi online ini dirancang dan dikembangkan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Banjar.

Aplikasi tersebut sekarang sudah tersedia di Google Play Store, dan bisa diunduh secara gratis oleh semua ASN di Kota Banjar. Salah satu tujuan diterapkannya aplikasi presensi online di Kota Banjar adalah untuk meningkatkan kedisiplinan ASN yang berpengaruh terhadap kinerja ASN itu sendiri, khususnya terkait terhadap jam kerja dan jam pulang yang wajib ditaati oleh seluruh ASN di Pemkot Banjar.

Selain itu, dengan adanya aplikasi presensi online ini, salah satu kelebihannya adalah untuk mengukur dan menilai secara obyektif tingkat kedisiplinan kehadiran jam kerja seluruh ASN yang nantinya berkaitan langsung dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai atau TPP untuk ASN di setiap bulannya

Hasil perhitungan Potongan Tambahan Penghasil Pegawai (TPP) di periode Februari 2021 s.d. September 2023, tingkat kedisiplinan ASN yang bekerja di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan (DKPPP) Kota Banjar bisa dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel I.1
Persentase Potongan TPP
Periode Februari 2021 s.d. Desember 2023

Periode	Besaran TPP Sesuai Perwal (Rp)	Besaran Maksimal Potongan TPP (Rp)	Besaran Potongan TPP Sesuai Presensi (Rp)	Persentase Pemotongan TPP
1	2	$3 = 2 \times 66\% \times 30\%$	4	$5 = 4 : 3$
Februari-Desember 2021	2.721.612.168	538.879.209	7.717.955	1,43%
Januari-Desember 2022	3.040.288.939	601.977.210	7.259.602	1,21%
Januari-Desember 2023	3.158.622.740	625.407.303	7.752.446	1,24%

(Sumber : Sub Bagian Keuangan DKPPP)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa di periode Februari 2021 s.d. September 2023 tingkat kedisiplinan ASN masih kurang optimal. Hal ini bisa dilihat dari perhitungan besaran potongan TPP sesuai presensi.

Selain itu untuk mengukur kinerja ASN tercantum dalam dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dinilai oleh pejabat atasan langsung dari ASN tersebut. Penilaian kinerja ini tentu saja harus berdasarkan penilaian terhadap fakta-fakta/dokumen pekerjaan yang telah dilaksanakan. Unsur obyektifitas dalam penilaian kinerja sangat perlu dilakukan sehingga berpengaruh terhadap hasil akhir penilaian kinerja ASN tersebut. Di dalam penilaian akhir kinerja tersebut akan terlihat apakah target dan pelaksanaan kinerja dapat tercapai dengan apa yang telah direncanakan di awal tahun.

Berikut nilai perilaku kerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang tercantum dalam dokumen SKP periode Tahun 2018 s.d. 2021.

Tabel I.2
Nilai Perilaku Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
Periode 2018-2021

No	Tahun Penilaian SKP	Jumlah ASN	Rata-Rata Nilai Perilaku Kerja	Rata-Rata Nilai Prestasi Kinerja
1	2018	52	84,55	77,46
2	2019	52	83,86	83,56
3	2020	52	83,95	85,43
4	2021	61	83,94	84,86

(Sumber : Sekretariat DKPPP)

Berdasarkan tabel diatas, rata-rata nilai perilaku kerja yang masih mengimplementasikan *Core Values* yang lama yaitu ANEKA, pada rentang waktu tahun 2018 s.d. 2021 masih belum optimal apabila dibandingkan dengan nilai maksimal sebesar 100,00. Begitu juga dengan rata-rata nilai prestasi kinerja dari Tahun 2018 s.d. 2021 masih belum optimal, karena masih adanya gap/ selisih dari nilai maksimal prestasi kinerja sebesar 100,00.

Dalam beberapa penelitian (Sullivan et al., 2002; Posner, 2010) *core value* organisasi berdampak terhadap kinerja perusahaan antara lain mendukung operasional organisasi yang efektif, hasil finansial yang unggul dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Van Lee, Fabish & McGraw, 2005). Sementara Gruys, Stewart, Goodstein, Bing dan Wicks (2008) menekankan profitabilitas sebagai output yang muncul dari penampilan core values dan saling berbagi antar karyawan. Mereka juga

berpendapat bahwa nilai-nilai bersama membangun budaya organisasi yang kuat dan 3 berkontribusi peningkatan kinerja etika dalam organisasi.

Bagi organisasi, *core values* eksis untuk dihayati dan diamalkan (diimplementasikan) oleh karyawan. *Core values* memberikan panduan dalam perilaku karyawan untuk diimplementasikan di lokasi kerja sehari-hari agar konsisten dan sesuai, mengetahui prioritas kepentingan organisasi dan dapat percaya diri dalam mengambil keputusan (Freeman, 2014).

Schein (2004) menjelaskan tiga (3) dimensi variabel *core values* organisasi yakni:

1. *Artifacts*: terdiri dari tampilan fisik dari budaya seperti info pernyataan visi, misi dan nilai-nilai utama, struktur organisasi, lingkungan kerja. Menurut Schein (2004) *Artifacts* adalah representatif budaya namun memiliki keterbatasan untuk dipahami karena merupakan simbol semata sehingga sangat dipengaruhi dari interpretasi pengamatan alias berpotensi bias untuk dipahami.
2. *Espoused Beliefs & Values*: merupakan hasil dari pembelajaran kelompok, di mana nilai dan keyakinan diuji dengan menerapkannya sebagai pemecahan masalah, sebagai solusi.
3. *Basic Assumptions*: seperangkat asumsi dasar yang mendasarinya; nilai-nilai dan keyakinan di bawah alam sadar yang tidak bisa dinegosiasikan. Seseorang bisa menampilkan perilaku penolakan, menyalahkan, atau mendistorsi apabila ada pengenalan nilai-nilai baru. Itulah mengapa

perubahan organisasi sangat sulit karena terkait dengan keyakinan yang tersimpan di bawah alam sadar.

Lester dan Stewart (Nastia, 2014:201) menyatakan, “bahwa implementasi sebagai suatu proses dan suatu hasil (output) keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (output) yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih”.

Dalam upaya penerapan *Core Value* ASN BerAKHLAK di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu:

1. Tahap Persiapan Pelaksanaan
2. Tahap Implementasi *Core Value* ASN BerAKHLAK

Dari latar belakang penelitian di atas, maka penulis akan mengambil judul dalam penelitian ini yaitu : ***“Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara”***.

1.2. Fokus Penelitian

Penerapan Nilai-nilai Dasar ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN dalam lingkungan birokrasi mempunyai peran penting dalam membentuk perilaku dan sikap kerja Aparatur Sipil Negara yang profesional.

Fokus penelitian ini yaitu menganalisis bagaimana implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar. Melalui pendekatan kualitatif data diperoleh melalui dokumentasi, observasi dan wawancara dengan berbagai ASN di Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.

Unsur-unsur yang terdapat dalam implementasi *Core Values* ASN BerAKHLAK juga diidentifikasi. Yaitu unsur Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Selain itu juga dilaksanakan identifikasi unsur *Employer Branding* ASN, yaitu “Bangga Melayani Bangsa”. *Employer Branding* ASN merupakan wujud semangat dalam memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Dedikasi yang tinggi dibutuhkan untuk menumbuhkan citra yang positif dan meningkatkan kepuasan masyarakat. Penelitian ini memberikan wawasan dalam upaya mendorong integritas dan profesionalisme ASN melalui penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN yang baik.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* yang dilaksanakan oleh ASN dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar?

2. Bagaimana hambatan dalam implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* yang dilaksanakan oleh ASN pada Dinas Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar?
3. Bagaimana solusi dalam mengatasi hambatan implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui :

1. Pelaksanaan implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.
2. Hambatan dalam pelaksanaan implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.
3. Solusi dalam mengatasi hambatan terkait pelaksanaan implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar

1.5. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi berbagai pihak. Adapun kegunaan yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Kegunaan Praktis

a. Bagi Penulis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, memperluas pengetahuan dan memperoleh masukan tentang masalah yang diteliti, sehingga diperoleh suatu gambaran perbandingan yang jelas mengenai kesesuaian fakta di lapangan dengan teori yang ada. Selain itu penelitian ini juga tentunya akan menjadi bekal untuk peneliti yang sekarang bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara agar dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sehari-hari bisa menerapkan *Core Value* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN sehingga output kinerja bisa optimal.

b. Bagi Aparatur Sipil Negara dan Pemerintah Kota Banjar

Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan memberikan inspirasi, pengetahuan dan manfaat untuk ASN yang bekerja di Pemerintah Kota Banjar. Dan bagi juga Pemerintah Kota Banjar selaku pemangku kebijakan diharapkan menjadi suatu masukan yang positif kaitannya dengan implementasi *Core Value* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kota Banjar.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi bagi pihak yang berkepentingan khususnya untuk mengetahui topik yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti.

2. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait implementasi *Core Value ASN BerAKHLAK* dan *Employer Branding ASN* dalam upaya meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.