

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengertian *Core Value* ASN

Core Value ASN atau Nilai Dasar ASN bertujuan agar menjadi pedoman perilaku bagi para ASN dan menciptakan budaya kerja yang mendukung tercapainya kinerja terbaik. Keberhasilan implementasi Nilai Dasar ASN apabila telah terinternalisasi dan teraktualisasi dalam perilaku pegawai ASN, khususnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Core Value ASN BerAKHLAK sendiri merupakan singkatan dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Nilai-nilai dasar ASN tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut:

a. Berorientasi Pelayanan

Tugas pelayanan publik yang sangat erat kaitannya dengan pegawai ASN, sangatlah penting untuk memastikan bahwa ASN mengedepankan nilai Berorientasi Pelayanan dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini dimaknai bahwa setiap ASN harus berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat.

Berikut beberapa pendapat dari para ahli terkait definisi pelayanan publik:

Menurut Christopher H. Lovelock, "service adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami". Artinya service merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.

Menurut Agus Dwiyanto (2010:21) pelayanan publik sebagai: semua jenis pelayanan untuk menyediakan barang /jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat yang memenuhi kriteria yaitu merupakan jenis barang atau jasa yang memiliki eksternalitas tinggi dan sangat diperlukan masyarakat serta penyediaannya terkait dengan upaya mewujudkan tujuan bersama yang tercantum dalam konstitusi maupun dokumen perencanaan pemerintah, baik dalam rangka memenuhi hak dan kebutuhan dasar warga, mencapai tujuan strategis pemerintah, dan memenuhi komitmen dunia internasional .

Menurut Lembaga Administrasi Negara (1998), Pelayanan publik adalah "Sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintahan di Pusat dan Daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan/atau jasa, baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.

b. Akuntabel

Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan tanggung jawab atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk bertanggung jawab yang berangkat dari moral individu, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab kepada seseorang/organisasi yang memberikan amanat.

Dalam konteks ASN Akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawabkan segala tindak dan tanduknya sebagai pelayan publik kepada atasan, lembaga pembina, dan lebih luasnya kepada publik (Matsiliza dan Zonke, 2017).

Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu:

1. Untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi);
2. Untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional);
3. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

Akuntabilitas dan Integritas adalah dua konsep yang diakui oleh banyak pihak menjadi landasan dasar dari sebuah Administrasi sebuah negara (Matsiliza dan Zonke, 2017). Kedua prinsip tersebut harus dipegang teguh oleh semua unsur pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

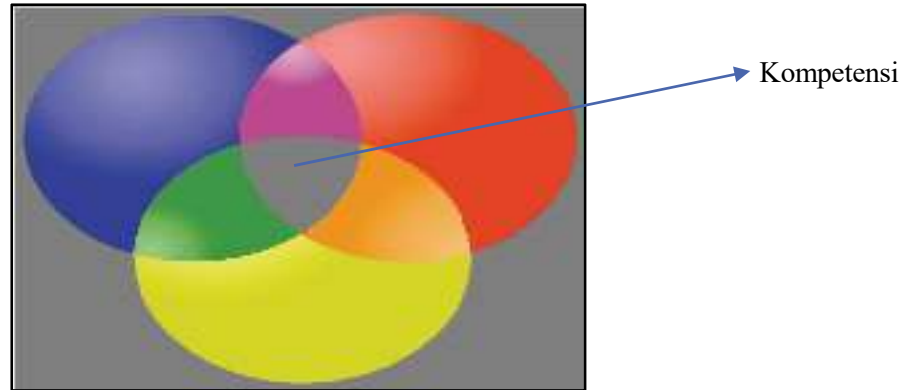
Pentingnya akuntabilitas dan integritas menurut Matsiliza (2013) adalah nilai yang wajib dimiliki oleh setiap unsur pelayan publik, dalam hal ini adalah PNS. Namun, secara spesifik, Matsiliza menekankan bahwa nilai integritas adalah nilai yang dapat mengikat setiap unsur pelayan publik secara moral dalam membentengi institusi, dalam hal ini lembaga ataupun negara, dari tindakan pelanggaran etik dan koruptif yang berpotensi merusak kepercayaan masyarakat.

Aulich (2011) bahkan mengatakan bahwa sebuah sistem yang memiliki integritas yang baik akan mendorong terciptanya Akuntabilitas, Integritas itu sendiri, dan Transparansi.

c. Kompeten

Kompetensi menurut Kamus Kompetensi Loma (1998) dan standar kompetensi dari International Labor Organization (ILO), memiliki tiga aspek penting berkaitan dengan perilaku kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Gambar 2.1 tentang Aspek Kompetensi menggambarkan terkait aspek-aspek kompetensi dimaksud.

Gambar II.1
Aspek Kompetensi



- Biru=Pengetahuan
- Merah= Keterampilan
- Kuning=Sikap

Sebagaimana Gambar II.1, kompetensi merupakan perpaduan aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang terindikasikan dalam kemampuan dan perilaku seseorang sesuai tuntutan pekerjaan.

Pengertian yang sama juga digunakan dalam konteks ASN, kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan (Pasal 1 PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017), dan kompetensi menjadi faktor penting untuk mewujudkan pegawai profesional dan kompetitif. Dalam hal ini ASN sebagai profesi memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan kompetensi dirinya, termasuk mewujudkannya dalam kinerja.

Sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, kompetensi meliputi:

- 1) Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
- 2) Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan
- 3) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi setiap pemegang Jabatan, untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Pendekatan pengembangan kompetensi ASN dapat diuraikan sebagaimana dalam Gambar II.2 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi ASN.

Gambar II.2

Sistem Pengembangan Kompetensi ASN



(Sumber : Modul Bimbingan Teknis Analisis Kebutuhan dan Evaluasi Diklat, Pusbang ASN BKN, 2019)

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017, Pasal 210 sampai dengan pasal 212, Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. Mandiri oleh internal instansi pemerintah yang bersangkutan.
2. Bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu.
3. Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Selanjutnya dalam Pasal 214 Peraturan Pemerintah yang sama, dijelaskan bahwa:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan.
2. Pelatihan teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
3. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dapat dilakukan secara berjenjang
4. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.
5. Pelatihan teknis diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.
6. Akreditasi pelatihan teknis dilaksanakan oleh masing- masing instansi teknis dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Sementara itu pengembangan kompetensi untuk jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 215 peraturan yang sama, diatur sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional dilakukan melalui jalur pelatihan.
2. Pelatihan fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
3. Pengembangan kompetensi fungsional dilaksanakan untuk mencapai

persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang JF masing-masing.

4. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional ditetapkan oleh instansi pembina JF.
5. Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.

Akreditasi pelatihan fungsional dilaksanakan oleh masing-masing instansi pembina JF dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Pengembangan kompetensi bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 2018 dalam pasal 39 diatur sebagai berikut:

1. Dalam rangka pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas, PPPK diberikan kesempatan untuk pengayaan pengetahuan.
2. Setiap PPPK memiliki kesempatan yang sama untuk di ikutsertakan dalam pengembangan kompetensi
3. Pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi pada Instansi Pemerintah.
4. Dalam hal terdapat keterbatasan kesempatan pengembangan kompetensi, prioritas diberikan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja PPPK yang bersangkutan.

Sedangkan dalam pasal 40 diatur lebih lanjut yaitu:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dikecualikan bagi PPPK yang melaksanakan tugas sebagai JPT Utama tertentu dan JPT Madya tertentu.
3. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi diatur lebih lanjut dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara.

Dengan demikian pengembangan kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap menjadi dasar dalam proses pengembangan kompetensi dalam lingkungan pekerjaan ASN. Pengembangan dapat dilakukan dengan pendekatan klasikal dan non-klasikal, baik untuk kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

Sesuai Permenpan dan RB Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Jabatan ASN, telah ditetapkan bahwa setiap pegawai perlu kompeten secara Teknis, Manajerial, dan Sosial Kultural. Dalam ketentuan tersebut kebutuhan kompetensi untuk masing-masing jabatan telah ditentukan standarnya, yang dalam hal ini menjadi fondasi dalam penentuan berbagai kebutuhan pengelolaan kepegawaian, antara lain, pengembangan kompetensi pegawai. Hak pengembangan tersebut meliputi pengembangan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Untuk menentukan kebutuhan pelatihan ASN perlu dilakukan pemetaan kebutuhannya. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan mengumpulkan data seperti dengan memanfaatkan indeks profesionalitas, asesmen kompetensi manajerial (metode *assessment center* atau metode lain yang sesuai), seperti survei atau *focus grup discussion* (FGD). Selanjutnya dari hasil pemetaan tersebut dapat diidentifikasi metode pengembangan yang sesuai dengan kesenjangan atau *gap*/kebutuhan masing-masing pegawai, baik klasikal maupun non klasikal.

Akses pengembangan kompetensi secara luas dapat memanfaatkan kemudahan teknologi dalam pelaksanaannya. Akses pengembangan baik melalui *e-learning* dan instrumen lainnya, yang memungkinkan pelatihan dapat dilakukan secara efisien dan

menjangkau ASN, yang tersebar di seluruh pelosok tanah air. Perlunya kemudahan dan kemurahan akses pengembangan kompetensi tersebut diperlukan, sesuai dengan hak pengembangan kompetensi bagi setiap ASN.

Terdapat dua pendekatan pengembangan yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, yaitu klasikal dan non klasikal. Optimalisasi hak akses pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pendekatan pelatihan non klasikal, diantaranya *e-learning*, *job enrichment* dan *job enlargement* termasuk *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* dan *Mentoring* selain efisien karena dapat dilakukan secara masif, dengan melibatkan antara lain atasan peserta pelatihan sebagai mentor sekaligus sebagai *coach*.

Selain itu *coaching* dan *mentoring* juga penting terkait beberapa hal, yaitu:

- 1) Meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi;
- 2) Membangun komitmen dan motivasi yang lebih tinggi;
- 3) Menumbuhkan kesadaran dan refleksi diri dalam pengembangan potensi diri;
- 4) Menumbuhkan kemampuan kepemimpinan yang lebih baik;

- 5) Membuat proses manajemen perubahan yang lebih baik;
- 6) Memperbaiki komunikasi dan hubungan antara atasan-bawahan;
- 7) Mengimplementasikan keterampilan yang lebih baik; dan
- 8) Menumbuhkan budaya kerja yang lebih terbuka dan produktif.

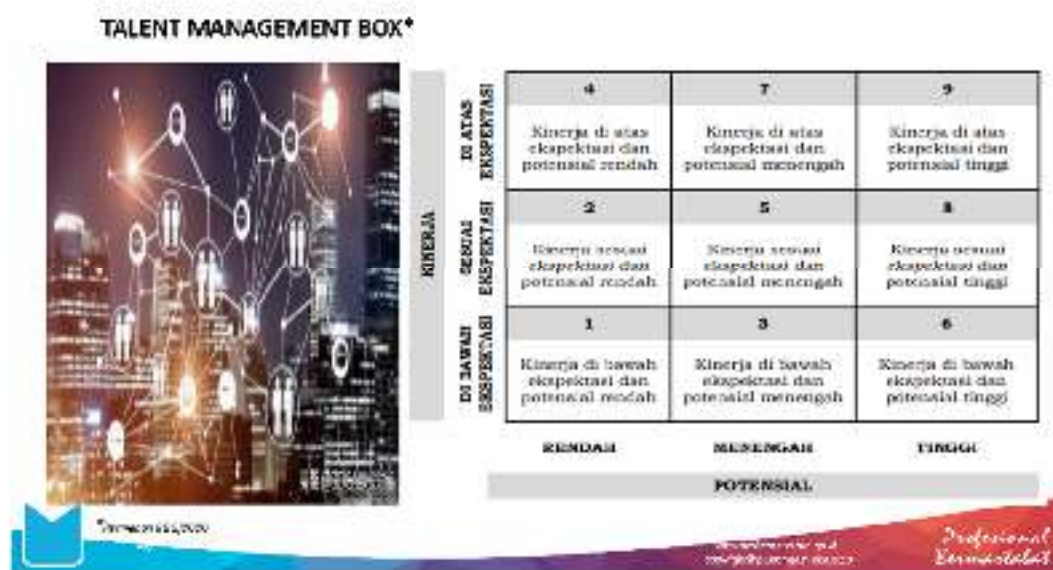
Dalam penentuan kebutuhan pengembangan kompetensi, juga selayaknya mempertimbangkan aspek pengembangan karier pegawai. Dalam konteks ASN, terdapat dua jalur pengembangan karir pegawai, yaitu jalur struktural/ kepemimpinan (Jabatan Pimpinan Tinggi dan jabatan Administrasi) dan jalur fungsional atau profesional. Untuk jalur struktural, ASN lebih ditekankan memiliki kompetensi *view* organisasi yang luas, semakin tinggi jabatannya, kemampuan *view* organisasinya harus lebih luas, meliputi kemampuan kepemimpinan termasuk teknisnya itu sendiri. Sementara itu untuk jalur fungsional sebagai jalur keahlian profesional, semakin tinggi jabatannya tuntutan kompetensi teknisnya semakin dalam (*in depth*). Dengan kata lain, bagi pemangku jabatan struktural, yang dituntut yaitu kemampuan kepemimpinan dan kemampuan teknisnya lebih lebar (*generalist*), dengan kedalamnya cenderung lebih rendah, dibandingkan dengan jabatan profesional, karena yang banyak dituntut lebih kepada kemampuan kepemimpinannya.

Aspek lain yang diatur dalam sistem pengembangan ASN yaitu pengembangan talenta. Dalam Permenpan RB Nomor 3 Tahun 2020

tentang Manajemen Talenta ASN, antara lain diatur tentang pemetaan talenta. Sebagaimana dalam Gambar II.3 tentang Box Talenta ASN menjelaskan uraian masing penempatan kotak ASN.

Gambar II.3

Box Talenta ASN



Selanjutnya dalam menentukan pendekatan

pengembangan talenta ASN tersebut, sesuai dengan nine box di atas, ditetapkan kebutuhan pengembangan pegawai, sesuai dengan pemetaan pegawai dalam nine box tersebut. Setiap pegawai akan dilakukan pengembangannya sesuai dengan letak yang bersangkutan dalam kotak tersebut. Gambar II.4 merupakan rekomendasi pengembangan pegawai sesuai dengan letaknya masing-masing.

Gambar II.4
Rekomendasi Pengembangan Talenta ASN

Rekomendasi Pengembangan Talenta ASN*

SKOR	KATEGORI	REKOMENDASI
9	Energi di atas ekspansi dan potensial tinggi	1. Dipromosikan dan dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Sukses Instansi/Masumi 3. Pengembangan
8	Energi sesuai ekspansi dan potensial tinggi	1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Sukses Instansi 3. Bina/Pertahankan jabatan 4. Meningkatkan karir
7	Energi di atas ekspansi dan potensial menengah	1. Dipertahankan 2. Masuk Kelompok Rencana Sukses Instansi 3. Bina/Promosi jabatan 4. Pengembangan kompetensi 5. Tugas belajar
6	Energi di bawah ekspansi dan potensial tinggi	1. Penempatan yang sesuai 2. Meningkatkan karir 3. Meningkatkan kinerja
5	Energi sesuai ekspansi dan potensial menengah	1. Penempatan yang sesuai 2. Meningkatkan karir 3. Pengembangan kompetensi
4	Energi di atas ekspansi dan potensial rendah	1. Bina 2. Pengembangan kompetensi
3	Energi di bawah ekspansi dan potensial menengah	1. Meningkatkan karir 2. Meningkatkan kinerja 3. Pengembangan kompetensi 4. Penempatan yang sesuai
2	Energi sesuai ekspansi dan potensial rendah	1. Meningkatkan karir 2. Pengembangan kompetensi 3. Penempatan yang sesuai
1	Energi di bawah ekspansi dan potensial rendah	Diperiksa sesuai kebutuhan bersama penyalangan

*Dua-dua BAKN

Dengan Gambar II.4. menjelaskan pengembangan untuk masing masing Talenta sesuai dengan kotak pemetaannya. Pengembangan ini sesuai dengan kebutuhan individual yang dituangkan dalam rencana pengembangan individu (IDP).

d. Harmonis

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), bersangkut paut dengan (mengenai) harmoni; seia sekata. Dari laman Wikipedia, Harmoni (dalam bahasa Yunani: harmonia) berarti terikat secara serasi/sesuai). Dalam bidang filsafat, harmoni adalah kerja sama antara berbagai faktor dengan sedemikian rupa hingga faktor-faktor tersebut dapat menghasilkan suatu kesatuan yang luhur. Sebagai contoh, seharusnya terdapat harmoni antara jiwa jasad seseorang manusia, kalau tidak, maka belum tentu orang itu dapat disebut sebagai satu pribadi. Dapat dicontohkan, pada bidang musik, sejak abad pertengahan pengertian harmoni tidak mengikuti pengertian yang pernah ada sebelumnya, harmoni tidak lagi menekankan pada urutan bunyi dan nada yang serasi, tetapi keserasian nada secara bersamaan. Singkatnya Harmoni adalah ketertiban alam dan prinsip/hukum alam semesta. Di lain pihak dalam KBBI juga menyebutkan lawan kata harmoni yaitu disharmoni/ dis·har·mo·ni/n yang mengandung arti kejanggalan; ketidakselarasan.

Salah satu kunci sukses kinerja suatu organisasi berawal dari suasana tempat kerja. Energi positif yang ada di tempat kerja bisa memberikan dampak positif bagi karyawan yang akhirnya memberikan efek domino bagi produktivitas, hubungan internal, dan kinerja secara keseluruhan.

Memperhatikan aspek filosofis dari kata pengertian harmonis diatas, maka jika diibaratkan suatu aliran dalam seni musik yang membicarakan tentang hubungan antara nada satu dengan nada yang lain. Kaidah-kaidah yang dikemukakan oleh seorang komponis dan ahli teori musik bernama Jean Philippe Rameau (1683—1764) menjadi landasan dasar dalam seni musik sampai akhir abad ke-19. Pada abad ke-20 tercipta efek-efek harmoni baru karena adanya penggunaan penadaan baru.

Dalam suatu orkestra, Orkes Harmoni adalah seperangkat orkes yang secara khusus meliputi alat-alat musik tiup dari kayu, logam, dan alat musik pukul yang dapat dilengkapi dengan bas-kontra. Analogi yang sama dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat, Pola Harmoni merupakan sebuah usaha untuk mempertemukan berbagai pertentangan dalam masyarakat.

Hal ini diterapkan pada hubungan-hubungan sosial ekonomi untuk menunjukkan bahwa kebijaksanaan sosial ekonomi yang paling sempurna hanya dapat tercapai dengan meningkatkan permusyawaratan antara anggota masyarakat. Pola ini juga disebut sebagai pola integrasi.

Suasana harmoni dalam lingkungan bekerja akan membuat kita secara individu tenang, menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk saling kolaborasi dan bekerja sama, meningkatkan produktifitas bekerja dan kualitas layanan kepada pelanggan.

Brian Scudamore (seorang Founder dan CEO sebuah perusahaan Brand) menyatakan beberapa hal tentang bagaimana membangun kultur tempat kerja yang harmonis. Suasana tempat kerja yang positif dan kondusif juga berdampak bagi berbagai bentuk organisasi. Ada tiga hal yang dapat menjadi acuan untuk membangun budaya tempat kerja nyaman dan berenergi positif. Ketiga hal tersebut adalah:

- a. Membuat tempat kerja yang berenergi. Sebagian besar karyawan atau orang dalam organisasi menghabiskan separuh hidupnya di tempat kerja. Untuk itu tempat kerja harus dibuat sedemikian rupa agar karyawan tetap senang dan nyaman saat bekerja. Tata ruang yang baik dan keberadaan ruang terbuka sangat disarankan. Desain ruang terbuka dapat meningkatkan komunikasi, hubungan interpersonal dan kepuasan kerja, sekaligus optimal mengurangi terjadinya disharmonis yang disebabkan kurangnya komunikasi.
- b. Memberikan keleluasaan untuk belajar dan memberikan kontribusi. Selalu ingat dalam sebuah organisasi Anda bukan satu-satunya orang yang menjalankan alur produktivitas. Ketika Anda sudah "mentok", ada baiknya Anda mencari ide dari orang-orang yang berada dalam tim. Hal tersebut mampu meningkatkan keterlibatan dan rasa memiliki karyawan dalam sebuah bisnis atau organisasi.

e. Loyal

Secara etimologis, istilah “loyal” diadaptasi dari bahasa Prancis yaitu “Loial” yang artinya mutu dari sikap setia. Secara harfiah loyal berarti setia, atau suatu kesetiaan. Kesetiaan ini timbul tanpa adanya paksaan, tetapi timbul dari kesadaran sendiri pada masa lalu.

Dalam Kamus Oxford Dictionary kata Loyal didefinisikan sebagai “giving or showing firm and constant support or allegiance to a person or institution (tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau institusi)”.

Sedangkan beberapa ahli mendefinisikan makna “loyalitas” sebagai berikut:

- a) Kepatuhan atau kesetiaan.
- b) Tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada organisasi tempatnya bekerja.
- c) Kualitas kesetiaan atau kepatuhan seseorang kepada orang lain atau sesuatu (misalnya organisasi) yang ditunjukkan melalui sikap dan tindakan orang tersebut.
- d) Mutu dari kesetiaan seseorang terhadap pihak lain yang ditunjukkan dengan memberikan dukungan dan kepatuhan yang teguh dan konstan kepada seseorang atau sesuatu.

- e) Merupakan sesuatu yang berhubungan dengan emosional manusia, sehingga untuk mendapatkan kesetiaan seseorang maka kita harus dapat mempengaruhi sisi emosional orang tersebut.
- f) Suatu manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendukung, merasa aman, membangun keterikatan, dan menciptakan keterikatan emosional.
- g) Merupakan kondisi internal dalam bentuk komitmen dari pekerja untuk mengikuti pihak yang mempekerjakannya.

Bagi seorang Pegawai Negeri Sipil, kata loyal dapat dimaknai sebagai kesetiaan, paling tidak terhadap cita-cita organisasi, dan lebih-lebih kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Loyalitas merupakan suatu hal yang bersifat emosional. Untuk bisa mendapatkan sikap loyal seseorang, terdapat banyak faktor yang akan memengaruhinya.

Terdapat beberapa ciri/karakteristik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengukur loyalitas pegawainya, antara lain:

- a. Taat pada Peraturan.

Seorang pegawai yang loyal akan selalu taat pada peraturan. Sesuai dengan pengertian loyalitas, ketaatan ini timbul dari kesadaran anggota jika peraturan yang dibuat oleh organisasi semata-mata disusun untuk memperlancar jalannya pelaksanaan kerja organisasi. Kesadaran ini membuat pegawai akan bersikap

taat tanpa merasa terpaksa atau takut terhadap sanksi yang akan diterimanya apabila melanggar peraturan tersebut.

b. Bekerja dengan Integritas.

Banyak asumsi menyebutkan bahwa kesetiaan seorang pegawai dilihat dari seberapa besar ketaatan mereka di organisasi. Pegawai yang taat dengan peraturan dan gaya kerja organisasi, punya rasa loyalitas yang besar pula. Sesungguhnya seorang pegawai yang loyal dapat dilihat dari seberapa besar dia menunjukkan integritas mereka saat bekerja. Integritas yang sesungguhnya adalah “melakukan hal yang benar, dengan mengetahui bahwa orang lain tidak mengetahuinya apakah Anda melakukannya atau tidak”. Secara konsisten mereka bekerja dengan melakukan hal yang benar, tidak hanya sekedar mengikuti paham/kepercayaan pribadi dan tanpa peduli orang lain tahu atau tidak.

c. Tanggung Jawab pada Organisasi.

Ketika seorang pegawai memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, maka secara otomatis ia akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap organisasinya. Pegawai akan berhati-hati dalam mengerjakan tugas-tugasnya, namun sekaligus berani untuk mengembangkan berbagai inovasi demi kepentingan organisasi.

d. Kemauan untuk Bekerja Sama.

Pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas, tidak segan untuk bekerja sama dengan anggota lain. Bekerja sama dengan orang lain dalam suatu kelompok memungkinkan seorang anggota mampu mewujudkan impian perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh seorang anggota secara individual.

e. Rasa Memiliki yang Tinggi.

Adanya rasa ikut memiliki pegawai terhadap organisasi akan membuat pegawai memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan sikap sesuai dengan pengertian loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.

f. Hubungan Antar Pribadi.

Pegawai yang memiliki loyalitas tinggi akan mempunyai hubungan antar pribadi yang baik terhadap pegawai lain dan juga terhadap pemimpinnya. Sesuai dengan pengertian loyalitas, hubungan antar pribadi ini meliputi hubungan sosial dalam pergaulan sehari-hari, baik yang menyangkut hubungan kerja maupun kehidupan pribadi.

g. Kesukaan Terhadap Pekerjaan.

Sebagai manusia, seorang pegawai pasti akan mengalami masa-masa jenuh terhadap pekerjaan yang dilakukannya setiap hari. Seorang

pegawai yang memiliki sikap sesuai dengan pengertian loyalitas akan mampu menghadapi permasalahan ini dengan bijaksana.

h. Keberanian Mengutarakan Ketidaksetujuan.

Setiap organisasi yang besar dan ingin maju pasti menciptakan suasana debat dalam internalnya. Debat dalam hal ini kondisi dimana pegawai dapat mengutarakan opini mereka masing-masing. Pemimpin yang hebat pasti ingin pegawainya aktif bertanya, aktif beropini/berpendapat, dan berhati-hati dalam bekerja. Bahkan tidak jarang mengizinkan pegawai untuk mengutarakan ketidaksetujuan mereka terhadap hal apapun di tempat kerja. “Sebuah ketidaksetujuan (disagreement) adalah baik untuk organisasi. Justru itu dapat membantu organisasi dalam mengambil sebuah keputusan”. Pegawai yang loyal akan berusaha untuk senantiasa mensharing-kan opini mereka, bahkan saat mereka tahu bahwa pimpinan tidak mengapresiasi opini mereka, untuk kemajuan organisasinya. Bahkan, terkadang mereka “berani melawan” akan sebuah keputusan yang memang dirasa kurang baik dengan cara yang arif dan bijaksana.

i. Menjadi Teladan bagi Pegawai Lain.

Salah satu ciri loyalitas berikutnya adalah pegawai yang bisa memberikan contoh bagi pegawai lain, karena mereka yang bisa menjadi teladan biasanya akan selalu berpegang teguh pada nilai organisasi, berorientasi pada target, kemampuan interpersonal yang

kuat, cepat adaptasi, selalu berinisiatif, dan memiliki kemampuan memecahkan masalah dengan baik.

f. Adaptif

Adaptif adalah karakteristik alami yang dimiliki makhluk hidup untuk bertahan hidup dan menghadapi segala perubahan lingkungan atau ancaman yang timbul. Dengan demikian adaptasi merupakan kemampuan mengubah diri sesuai dengan keadaan lingkungan tetapi juga mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan (keinginan diri).

Sejatinya tanpa beradaptasi akan menyebabkan makhluk hidup tidak dapat mempertahankan diri dan musnah pada akhirnya oleh perubahan lingkungan. Sehingga kemampuan adaptif merupakan syarat penting bagi terjaminnya keberlangsungan kehidupan. Kebutuhan kemampuan beradaptasi ini juga berlaku juga bagi individu dan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Dalam hal ini organisasi maupun individu menghadapi permasalahan yang sama, yaitu perubahan lingkungan yang konstan, sehingga karakteristik adaptif dibutuhkan, baik sebagai bentuk mentalitas kolektif maupun individual.

Menurut Robbins, 2003 : Adaptasi adalah suatu proses yang menempatkan manusia yang berupaya mencapai tujuan-tujuan atau

kebutuhan untuk menghadapi lingkungan dan kondisi sosial yang berubah-ubah agar tetap bertahan.

Dalam KBBI diuraikan definisi adaptif adalah mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Sedangkan dalam kamus Bahasa Inggris, seperti Cambridge menyebutkan bahwa adaptif adalah “having an ability to change to suit changing conditions”, atau kemampuan untuk berubah dalam situasi yang berubah. Sedangkan dalam Collins dictionary disebutkan bahwa “adaptive means having the ability or tendency to adapt to different situations”, atau adaptif adalah kemampuan atau kecenderungan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang berbeda. Ini artinya bahwa sebagian besar kamus bahasa memberi penekanan dalam pengertian adaptif pada hal kemampuan (ability) untuk menyesuaikan diri.

Soekanto (2009) memberikan beberapa batasan pengertian dari adaptasi, yakni:

1. Proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan.
2. Penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan
3. Proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah.
4. Mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan
5. Memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan lingkungan dan sistem.
6. Penyesuaian budaya dan aspek lainnya sebagai hasil seleksi alamiah.

Organisasi maupun individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang menjadi tuntutan perubahan. Di dunia usaha hal ini lebih mudah dimengerti ketika terjadi perubahan pada selera pasar akan memaksa pelaku usaha untuk menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan apa yang menjadi keinginan pasar.

j. Kolaboratif

Kolaborasi adalah bentuk kerja sama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait, baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak yang menerima akibat dan manfaat.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengertian kolaborasi adalah bentuk kerja sama. Jadi, pengertian kolaborasi adalah kerja sama untuk membuat sesuatu.

Nilai-nilai yang mendasari sebuah kolaborasi adalah tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, serta kejujuran. Banyak manfaat yang akan didapatkan apabila melakukan kolaborasi.

Selain tentang definisi kolaborasi, terdapat istilah lainnya yang juga perlu dijelaskan yaitu collaborative governance. Irawan (2017 P 6) mengungkapkan bahwa “ Collaborative governance “sebagai sebuah proses yang melibatkan norma bersama dan interaksi saling menguntungkan antar aktor governance

Collaborative governance dalam artian sempit merupakan kelompok aktor dan fungsi. Ansell dan Gash A (2007:559), menyatakan Collaborative governance mencakup kemitraan institusi pemerintah untuk pelayanan publik. Sebuah pendekatan pengambilan keputusan, tata kelola kolaboratif, serangkaian aktivitas bersama di mana mitra saling menghasilkan tujuan dan strategi dan berbagi tanggung jawab dan sumber daya (Davies Althea L Rehema M. White, 2012).

Kolaborasi juga sering dikatakan meliputi segala aspek pengambilan keputusan, implementasi sampai evaluasi. Berbeda dengan bentuk kolaborasi lainnya atau interaksi stakeholders bahwa organisasi lain dan individu berperan sebagai bagian strategi kebijakan, collaborative governance menekankan semua aspek yang memiliki kepentingan dalam kebijakan membuat persetujuan bersama dengan “berbagi kekuatan”. (Taylor Brent and Rob C. de Loe, 2012).

Ansell dan Gash (2007:544) membangun enam kriteria penting untuk kolaborasi yaitu:

- 1) forum yang diprakarsai oleh lembaga publik atau lembaga;
- 2) peserta dalam forum termasuk aktor nonstate;
- 3) peserta terlibat langsung dalam pengambilan keputusan dan bukan hanya ‘dikonsultasikan’ oleh agensi publik;
- 4) forum secara resmi diatur dan bertemu secara kolektif;
- 5) forum ini bertujuan untuk membuat keputusan dengan konsensus (bahkan jika konsensus tidak tercapai dalam praktik), dan

6) fokus kolaborasi adalah kebijakan publik atau manajemen.

Tata kelola kolaboratif ada di berbagai tingkat pemerintahan, di seluruh sektor publik dan swasta, dan dalam pelayanan berbagai kebijakan (Ghose 2005; Davies dan White 2012; Emerson et al. 2012).

Disini tata kelola kolaboratif lebih mendalam keterlibatan aktor kebijakan potensial dengan meninggalkan struktur kebijakan tradisional. Masyarakat dan komunitas dianggap layak untuk inovasi kebijakan, komunitas yang sering kali kehilangan hak atau terisolasi dari perdebatan kebijakan didorong untuk berpartisipasi dan dihargai bahkan dipandang sebagai menambah wawasan diagnostik dan pengobatan kritis (Davies dan White 2012).

Kondisi ini akan mungkin bila didukung kepemimpinan yang kuat (Weber 2009). Tapi, di sini juga, tidak sembarang gaya kepemimpinan bisa digunakan. Mereka yang memimpin harus bakat dan keterampilan yang lebih kompleks daripada mereka yang memimpin entitas top-down. "Kepemimpinan fasilitatif" mengandung perbedaan tugas dan kewajiban (Bussu dan Bartels, 2011).

Pemimpin fasilitatif terutama mementingkan pembangunan dan pemeliharaan hubungan. Pemimpin dalam konteks kolaboratif fokus pada perekrutan perwakilan yang tepat, membantu memulihkan ketegangan yang mungkin ada di antara mitra, mempromosikan dialog yang efektif dan saling menghormati antara pemangku kepentingan dan menjaga reputasi kolaboratif di antara para peserta dan pendukungnya.

Ini adalah tugas pemimpin fasilitatif, untuk menjaga legitimasi dan kredibilitas kolaboratif antara mitra. Untuk itu, pemimpin fasilitatif harus membantu mitra tidak hanya untuk merancang strategi untuk mencapai yang substantif konsensus tetapi juga untuk mengidentifikasi bagaimana mengelola kolaboratif. Peran pentingnya harus mampu klarifikatif, membangun transparansi dan menyusun strategi berkelanjutan untuk evaluasi dan menyelesaikan ketidaksesuaian di antara pemangku kepentingan.

Pada collaborative governance pemilihan kepemimpinan harus tepat yang mampu membantu mengarahkan kolaboratif dengan cara yang akan mempertahankan tata kelola stuktur horizontal sambil mendorong pembangunan hubungan dan pembentukan ide. Selain itu, Kolaboratif harus memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama dalam menghasilkan nilai tambah, serta menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Ratner (2012) mengungkapkan terdapat mengungkap tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam melakukan assessment terhadap tata kelola kolaborasi yaitu :

- 1) mengidentifikasi permasalahan dan peluang;
- 2) merencanakan aksi kolaborasi; dan
- 3) mendiskusikan strategi untuk mempengaruhi.

Di dunia birokrasi, konsep kolaborasi terdapat istilah *Whole of Government* (WOG). Definisi WoG adalah sebuah pendekatan penyelenggaraan pemerintahan yang menyatukan upaya-upaya kolaboratif pemerintahan dari keseluruhan sektor dalam ruang lingkup koordinasi yang lebih luas guna mencapai tujuan-tujuan pembangunan kebijakan, manajemen program dan pelayanan publik. Oleh karenanya WoG juga dikenal sebagai pendekatan interagency, yaitu pendekatan yang melibatkan sejumlah kelembagaan yang terkait dengan urusan-urusan yang relevan.

Pendekatan WoG ini sudah dikenal dan lama berkembang terutama di negara-negara Anglo-Saxon seperti Inggris, Australia dan Selandia Baru. Di Inggris, misalnya, ide WoG dalam mengintegrasikan sektor-sektor ke dalam satu cara pandang dan sistem sudah dimulai sejak pemerintahan Partai Buruhnya Tony Blair pada tahun 1990-an dengan gerakan modernisasi program pemerintahan, dikenal dengan istilah “joined-up government” (Bissessar, 2009; Christensen & L\’a egreid, 2006).

Di Australia, WoG dimotori oleh Australian Public Service (APS) dalam laporannya berjudul *Connecting Government: Whole of Government Responses to Australia's Priority Challenges* pada tahun 2015. Namun demikian WoG bukanlah sesuatu yang baru di Australia. Fokus pendekatan pada kebijakan, pembangunan dan pemberian layanan publik. Sementara di Selandia Baru WoG juga

dikembangkan melalui antara lain integrasi akunting pemerintahan, pengadaan barang dan jasa, ICT, serta sektor-sektor lainnya.

Pendekatan WoG di beberapa negara ini dipandang sebagai bagian dari respon terhadap ilusi paradigma New Public Management (NPM) yang banyak menekankan aspek efisiensi dan cenderung mendorong ego sektoral dibandingkan perspektif integrasi sektor. Pada dasarnya pendekatan WoG mencoba menjawab pertanyaan klasik mengenai koordinasi yang sulit terjadi di antara sektor atau kelembagaan sebagai akibat dari adanya fragmentasi sektor maupun eskalasi regulasi di tingkat sektor. Sehingga WoG sering kali dipandang sebagai perspektif baru dalam menerapkan dan memahami koordinasi antar sektor.

Definisi WoG yang dinyatakan dalam laporan APSC sebagai:

“[it] denotes public service agencies working across portfolio boundaries to achieve a shared goal and an integrated government response to particular issues. Approaches can be formal and informal. They can focus on policy development, program management and service delivery” (Shergold & others, 2004).

Dalam pengertian ini WoG dipandang menunjukkan atau menjelaskan bagaimana instansi pelayanan publik bekerja lintas batas atau lintas sektor guna mencapai tujuan bersama dan sebagai respon terpadu pemerintah terhadap isu-isu tertentu. Untuk kasus

Australia berfokus pada tiga hal yaitu pengembangan kebijakan, manajemen program dan pemberian layanan. Dari definisi ini diketahui bahwa WoG merupakan pendekatan yang menekankan aspek kebersamaan dan menghilangkan sekat-sekat sektoral yang selama ini terbangun dalam model NPM. Bentuk pendekatannya bisa dilakukan dalam pelebagaan formal atau pendekatan informal.

Definisi lain yang juga mempunyai kesamaan fitur dari United States Institute of Peace (USIP) menjelaskannya sebagai berikut:

“An approach that integrates the collaborative efforts of the departments and agencies of a government to achieve unity of effort toward a shared goal. Also known as interagency approach. The terms unity of effort and unity of purpose are sometimes used to describe cooperation among all actors, government and otherwise” (“Whole-of-government approach (Glossary of Terms for Conflict Management and Peacebuilding,” n.d.).

Dalam pengertian USIP, WoG ditekankan pada pengintegrasian upaya-upaya kementerian atau lembaga pemerintah dalam mencapai tujuan-tujuan bersama. WoG juga dipandang sebagai bentuk kerjasama antar seluruh aktor, pemerintah dan sebaliknya.

Pengertian dari USIP ini menunjukkan bahwa WoG tidak hanya merupakan pendekatan yang mencoba mengurangi sekat-sekat

sektor, tetapi juga penekanan pada kerjasama guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Dari dua pengertian di atas, dapat diketahui bahwa karakteristik pendekatan WoG dapat dirumuskan dalam prinsip-prinsip kolaborasi, kebersamaan, kesatuan, tujuan bersama, dan mencakup keseluruhan aktor dari seluruh sektor dalam pemerintahan.

Dalam banyak literatur lainnya, WoG juga sering disamakan atau minimal disandingkan dengan konsep *policy integration*, *policy coherence*, *cross-cutting policy-making*, *joined-up government*, *concerned decision making*, *policy coordination* atau *cross government*.

WoG memiliki kemiripan karakteristik dengan konsep-konsep tersebut, terutama karakteristik integrasi institusi atau penyatuan pelebagaan baik secara formal maupun informal dalam satu wadah. Ciri lainnya adalah kolaborasi yang terjadi antar sektor dalam menangani isu tertentu. Namun demikian terdapat pula perbedaannya, dan yang paling nampak adalah bahwa WoG menekankan adanya penyatuan keseluruhan (whole) elemen pemerintahan, sementara konsep-konsep tadi lebih banyak menekankan pada pencapaian tujuan, proses integrasi institusi, proses kebijakan dan lainnya, sehingga penyatuan yang terjadi hanya berlaku pada sektor-sektor tertentu saja yang dipandang relevan.

2.1.2. Pengertian *Employer Branding* ASN

Penerapan prinsip branding pada manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah *Employer Branding*. Figurska dan Matuska (2013) mendefinisikan *Employer Branding* sebagai identitas perusahaan yang mencakup sistem nilai, kebijakan dan perilaku perusahaan sehubungan dengan tujuan menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan potensial.

Menurut Barow dan Mosley (2009) *Employer Branding* adalah suatu paket dari fungsi ekonomi dan juga manfaat psikologi yang disediakan oleh perusahaan serta diidentifikasi dengan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan tersebut. Tujuan utama dari *Employer Branding* adalah pengembangan karyawan yang diwujudkan dalam bentuk pelatihan untuk membangun citra perusahaan yang peduli pada kepentingan dan kebutuhan karyawan.

Radford (dalam Babcanova, 2010) memaparkan *Employer Branding* sebagai alat yang paling kuat dan ampuh dalam mendapatkan dan mempertahankan individu yang tepat dalam membantu pemimpin dalam mengembangkan perusahaan.

Pada dasarnya *Employer Branding* adalah sebuah konsep yang bisa diterapkan di dalam sebuah perusahaan untuk membuat para pekerja atau karyawan nyaman dan merasa perusahaan tersebut adalah tempat yang baik untuk bekerja (Urbanhire, 2017).

Employer Branding diharapkan menekan perputaran karyawan, meningkatkan motivasi karyawan dan rasa memiliki, serta menyalurkan perilaku individu sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Arum, 2013).

Bersamaan dengan peluncuran *Core Values ASN BerAKHLAK*, para Aparatur Sipil Negara juga diimbau untuk menerapkan *Employer Branding* dengan motto “Bangga Melayani Bangsa”. *Employer Branding* ASN yang merupakan salah satu dari bagian Employee Value Proposition ASN adalah titik temu antara ekspektasi ASN dan komitmen instansi dengan ekspektasi instansi dan komitmen ASN. *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.

Melalui penerapan *Employer Branding*, diharapkan para ASN dapat meningkatkan kinerja dengan adanya perubahan perilaku menjadi ASN yang pekerja keras, dinamis, terampil dan menguasai IPTEK sehingga citra ASN dapat lebih baik. Selain itu, penerapan *Employer Branding* juga menjadi kesempatan bersama untuk bekerja secara profesional dan berorientasi pelayanan. Jadi, ASN adalah melayani yang terbaik untuk masyarakat, bukan meminta untuk dilayani.

2.1.2.1 Aspek Kunci *Employer Branding*

Menurut Sullivan (dalam Kusuma, 2017) aspek kunci *Employer Branding* yang harus diperhatikan perusahaan adalah:

- 1) Perusahaan mengembangkan konsep proposisi nilai yang akan ditawarkan kepada calon karyawan dan karyawan yang sudah ada. Mengembangkan konsep proposisi nilai dengan menggunakan informasi mengenai budaya organisasi, gaya manajemen, gambaran kerja saat ini, kualitas karyawan saat ini, nilai yang ditawarkan untuk karyawan agar membuat perusahaan dipersepsikan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
- 2) Proses melakukan penawaran kepada pihak eksternal bahwa perusahaan memiliki proposisi nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui perekrutan.
- 3) Membangun janji dari brand secara internal dan melibatkannya sebagai bagian dari budaya organisasi

2.1.2.2 Manfaat *Employer Branding*

Employer Branding mampu mengangkat peran kunci sumber daya manusia menjadi bekerja lebih baik lagi sehingga menghasilkan hasil yang lebih maksimal untuk perusahaan. Berikut ini adalah keuntungan yang akan didapatkan apabila memiliki *Employer Branding* yang efektif, berdasarkan Corporate Leadership Council, Corporate Executive (2009):

- 1) Keuntungan bagi karyawan.
 - a) Memberikan persepsi karyawan bahwa nilai-nilai positif dari perusahaan akan didapatkan dalam hubungan kerja.
 - b) Meningkatkan motivasi kerja.
 - c) Karyawan akan merasa terikat dan aman.
 - d) Membangun kerja sama yang solid.
- 2) Keuntungan untuk peran kunci sumber daya manusia.
 - a) Sebagai daya tarik untuk proses rekrutmen dan mempertahankan karyawan terbaik dan meningkatkan rasa kebanggaan karyawan.
 - b) Sebagai panduan untuk meningkatkan level keterikatan karyawan.
 - c) Mendapatkan lebih banyak lamaran kerja dan meningkatkan level retensi karyawan.
 - d) Menurunkan permintaan paket remunerasi.

2.1.2.3 Tujuan *Employer Branding*

Tujuan dari *Employer Branding* yakni agar perusahaan mampu untuk mempertahankan karyawan yang produktivitas kerjanya menunjang visi dan misi perusahaan serta melepaskan karyawan yang tidak tepat. Perusahaan menaruh perhatian dan harapan yang lebih terhadap karyawan yang memiliki talenta. Konsepnya adalah hanya beberapa karyawan yang produktif akan mampu menggerakkan roda ekonomi perusahaan dibandingkan dengan karyawan dengan jumlah yang banyak namun tidak produktif (Binar, 2016).

Tujuan *Employer Branding* dalam lingkup internal adalah lebih menghidupkan nilai-nilai perusahaan dan meningkatkan loyalitas serta komitmen dari karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini bertujuan agar karyawan dalam perusahaan tersebut dapat memberikan performa yang optimal kepada perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan dapat bersama-sama dalam mencapai tujuan perusahaan (Binar, 2016). Tujuan *Employer Branding* dalam lingkup eksternal adalah meningkatkan daya tarik perusahaan, memberikan informasi yang jelas terkait dengan perusahaan sehingga mampu mengundang dan mendapatkan talenta yang tepat bagi perusahaan (Binar, 2016).

Pada umumnya tujuan dari *Employer Branding* menurut Estis (2008) dapat dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan suatu kesan dari perusahaan dan menggambarkan pengalaman bekerja di perusahaan tersebut. Karyawan bisa lebih stabil dalam menentukan pilihannya serta ketertarikannya apakah memang sesuai dengan tujuan pengembangan karirnya.
- 2) Memikat calon karyawan untuk posisi yang tepat sehingga menjadi suatu sinergi yang sangat baik untuk produktivitas perusahaan.

2.1.2.4 Dimensi *Employer Branding*

Dimensi *Employer Branding* merujuk pada penelitian milik Rathee and Ritu (2015). Dimensi-dimensi tersebut terdiri dari:

- 1) Nilai ekonomi. Nilai ekonomi meliputi besaran gaji yang diterima, kompensasi yang diterima, jaminan keamanan dalam pekerjaan, kesempatan untuk mengembangkan jenjang karir.
- 2) Nilai Pengembangan. Nilai pengembangan meliputi pengembangan skill, pengembangan kepercayaan diri dan personality.
- 3) Nilai Sosial. Nilai sosial meliputi lingkungan kerja yang menyenangkan dan lingkungan komunikasi yang nyaman.
- 4) Nilai Reputasi. Nilai reputasi meliputi kualitas dari produk dan jasa, branding perusahaan yang sukses, kebanggaan dan prestige dari sebuah brand, citra perusahaan yang baik.

Selain itu terdapat 2 dimensi *Employer Branding* lain yang mengacu pada ketertarikan karyawan pada perusahaan (Reis dan Braga, 2016).

- 1) Nilai Ketertarikan. Nilai ketertarikan meliputi pekerjaan yang menantang dan merangsang, dengan praktik kerja yang inovatif, produk dan layanan, dalam lingkungan yang mendorong kreativitas dan inovasi.
- 2) Nilai Aplikasi. Nilai aplikasi meliputi kesempatan untuk menerapkan keahlian dan menyampaikan pengetahuan kepada orang lain, di tempat kerja yang berorientasi kepada pelanggan dan kemanusiaan.

2.1.2.5 Faktor-Faktor *Employer Branding*

Menurut Amstrong (2008) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Employer Branding* adalah:

1) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri dapat membuat kepuasan kerja yang mengarah pada motivasi intrinsik dan peningkatan keterikatan karyawan. Faktor-faktor yang terlibat seperti adanya pekerjaan yang menarik dan menantang, tanggung jawab, otonomi (kebebasan untuk bertindak), ruang lingkup untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan, dan ketersediaan sumber daya.

2) Lingkungan kerja Sehari-hari.

Karyawan melakukan tugasnya dalam waktu yang lama, karyawan memerlukan suasana lingkungan yang penuh akan penghargaan dari manajernya. Apabila lingkungan kerja tidak menunjukkan suasana menghargai dan menghormati, maka karyawan yang bekerja tidak akan merasa nyaman.

3) Kepemimpinan.

Keterikatan karyawan pada pekerjaannya sangat tergantung pada cara pemimpin dalam memegang kendali. Pemimpin dapat memberikan kesempatan pada para karyawan untuk mencapai dan mengembangkan potensinya dan memberikan umpan balik yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

4) Kesempatan untuk melakukan pengembangan diri.

Kebanyakan karyawan selalu mempunyai rasa keinginan yang kuat untuk mendapatkan sesuatu. Karyawan ingin selalu mengetahui akan hal baru dari lingkungan sekitarnya. Terlebih jika ada kesempatan mengembangkan diri yang sesuai dengan potensi yang dimilikinya, maka akan menimbulkan adanya rasa penghargaan dari perusahaan terhadap karyawan.

5) Kesempatan untuk berkontribusi.

Keterikatan akan meningkat jika keinginan karyawan didengarkan. Hal tersebut memungkinkan mereka untuk memberikan ide-ide atau inovasi baru karena karyawan merasa terlibat atau diberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam perusahaan.

2.1.3. Pengertian Kinerja

Kinerja memiliki arti sebagai output dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. 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.”

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Torang (2014:74) “Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau output kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

Maka dari itu kinerja merupakan elemen yang penting dalam maju mundurnya suatu organisasi. Karena kinerja merupakan cerminan bagaimana suatu organisasi itu berjalan ke arah yang benar atauhanya berjalan ditempat saja.

Menurut Sudarmanto (2011:9) “Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat di observasi. Dalam pengertian ini, kinerja mencakup tindakan-tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Menurut Edison (2016:176) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit

oriented dan non profit orientet yang dihasilkan selama satu periode waktu”

Sedangkan menurut Levinson dalam Marwansyah (2012:229) “Kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Menurut pendapat lain, Simamora (2015:339) “Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja mencerminkan seberapa optimal karyawan dapat memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya, yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

2.1.3.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing.

Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efesiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Displin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif, Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan

tujuan organisasi.“ Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut pendapat lain, Keith Davis dalam Mangkunegara (2012:13) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan (Ability)
2. Faktor Motivasi (Motivation)

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, adalah :

1. Faktor kemampuan (Ability). Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan, potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
2. Faktor Motivasi (Motivation). Motivasi diartikan sebagai sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup Antara lain hubungan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, pola kerja dan kondisi kerja.

Dari uraian diatas, peneliti memiliki tanggapan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut

dapat diketahui dari partisipasi pegawai dalam menyelesaikan suatu tugas. Memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, serta menjaga kedisiplinan dengan tidak pergi keluar kantor saat jam kerja sedang berlangsung.

2.1.3.2 Dimensi Yang Menunjang Kinerja

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagi organisasi.

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.3.3 Indikator Kinerja

Dalam suatu organisasi terdapat indikator kinerja yang dapat menjadi sumber acuan dari kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2014:198) “Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun kegiatan selesai dan berfungsi. Sebagai kunci penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, pengelolaan sumber daya manusia menjadi prioritas pemerintah.

Secara umum, indikator kinerja memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan kegiatan dilaksanakan
2. Menciptakan konsesus yang dibangun oleh berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kebijakan/program/kegiatan dan dalam menilai kinerjanya.
3. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja organisasi/unit kerja.

Menurut Sedarmayanti (2014:198) ada beberapa syarat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Spesifikasi dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, yaitu: dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan sama.
3. Relevan, harus melalui aspek obyektif yang relevan.
4. Dapat dicapai, penting dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.

5. Harus fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan.
6. Efektif, data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa untuk mencapai keberhasilan diperlukan indikator yang mendukung terhadap kinerja pegawai. Indikator ini berperan penting dalam penerapan kinerja pegawai apakah akan berlangsung secara maksimal atau masih ada kekurangan dalam pelaksanaannya. Indikator ini juga menjadi salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

2.1.3.4. Evaluasi Kinerja

Pegawai Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja pegawai tersebut sudah dilaksanakan.

Menurut Hamali (2016:110) evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

1. Penilai
2. Mengumpulkan informasi
3. Kinerja
4. Ternilai
5. Dokumentasi

6. Membandingkan kinerja ternilai dengan standar atasannya
7. Dilakukan secara periodik
8. Pengambilan keputusan manajemen SDM.

Berikut adalah penjelasan dari evaluasi kinerja diatas :

1. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Mengumpulkan Informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu penelitian, oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu penelitian atau riset.

3. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

4. Ternilai

Ternilai adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

5. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

6. Membandingkan Kinerja Ternilai Dengan Standar Atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

7. Dilakukan Secara Periodik

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan dan organisasinya. Penilaian kinerja pada pekerjaan pemasaran, contohnya, dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target penjualan, enam bulanan, dan tahunan)

8. Pengambilan Keputusan Manajemen

SDM Hasil evaluasi kinerja adalah informasi mengenai kinerja karyawan. Informasi ini digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan tentang ternilai. Evaluasi kinerja hanya merupakan tujuan antara dan bukan tujuan akhir. Nilai evaluasi kinerja yang baik digunakan untuk memberikan promosi, sedangkan kinerja yang buruk untuk memberikan demosi.

Dari penjelasan diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa evaluasi kinerja pegawai sangat penting untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang sudah dilakukan pegawai. Dengan mengevaluasi per periode kinerja setiap pegawai, maka akan diketahui apa kekurangan yang dimiliki pegawai, serta apa saja kelebihan pegawai yang harus dan wajib dipertahankan. Dalam hal ini melalui evaluasi, kantor juga dapat mengetahui mana pegawai yang bekerja secara maksimal dan mana pegawai yang bekerja secara tidak maksimal. Hal ini bisa menjadi tolak ukur dan pertimbangan bagi organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Tabel II.1.
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Zakia Fadla, dkk	Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal	Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa pembentukan perilaku ASN dalam penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK didasarkan pada karakteristik biografis, kepribadian dan pembelajaran, sikap dan persepsi. Secara keseluruhan dasar-dasar

			pembentukan perilaku organisasi ini dalam penerapan <i>Core Values</i> BerAKHLAK saling berinteraksi dan membentuk perilaku individu ASN.
	Persamaan		Perbedaan
	Persamaan dalam penelitian ini adalah pada metode penelitian kualitatif deskriptif , sama-sama membahas mekanisme implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan hanya terkait implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN, belum dikaitkan dengan hubungan kinerja Aparatur Sipil Negara. 2. Tempat penelitian yang berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2	Tuti Aprianti	Analisis Pelaksanaan Aktualisasi Nilai Dasar ASN Oleh CPNS Selama Pandemi Covid-19 (Studi Pada Badan Pengembangan	Hasil penelitian adalah pelaksanaan latsar CPNS Kabupaten Bima dan Kabupaten Dompu tahun 2020, yang diselenggarakan dengan pola kemitraan bersama BPSDMD Provinsi NTB pada masa pandemi Covid-19 ini secara prosedural telah sesuai dengan Perlan No 12 Tahun 2018 dan Surat Edaran Nomor :

	Sumber Daya Manusia Provinsi NTB)	10/K.1/Hkm.02.3/2020 Tentang Panduan Teknis Penyelenggaraan Pelatihan Dalam Masa Pandemi Coronavirus Disease (Covid-19). Adapun faktor kedaruratan kesehatan masyarakat akan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19), jaringan internet dan sumber daya manusia yang awam IT menjadi penghambat dari berbagai hambatan yang dialami oleh peserta dan penyelenggara sehingga pelaksanaan aktualisasi nilai dasar ASN selama masa pandemi covid-19 ini masih belum efektif, sehingga di butuhkan Strategi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kondisi darurat bencana covid-19.
	Persamaan	Perbedaan
	Persamaan dalam penelitian ini adalah pada metode penelitian kualitatif deskriptif , sama-sama membahas Nilai-Nilai Dasar ASN.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembahasan hanya terkait implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN, belum dikaitkan dengan hubungan kinerja Aparatur Sipil Negara. 2. Obyek penelitian hanya berfokus kepada CPNS

		<p>dalam rangka aktualisasi pelatihan dasar CPNS.</p> <p>3. Tempat penelitian yang berbeda</p>
--	--	--

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
3	Aksanul Inam	<p>Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan <i>Core Values</i> ASN BerAKHLAK pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang</p>	<p>Hasil penelitian berdasarkan analisis univariat menunjukkan bahwa 75,7% ASN BKD memiliki tingkat pengetahuan baik, 97,2% ASN BKD memiliki sikap baik, namun hanya 52,8% ASN BKD yang memiliki perilaku baik.</p>

	Persamaan	Perbedaan
	Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN di lingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. 2. Pembahasan terkait hubungan pengetahuan dan sikap tentang <i>Core Values</i> ASN BerAkhlak terhadap perilaku penerapan <i>Core Values</i> ASN BerAkhlak pada ASN 3. Tempat penelitian yang berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Marsikin & Apri Budianto	Pengaruh Internalisasi <i>Core Values</i> Dan <i>Employer Branding</i> Terhadap Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara (Studi pada Sekretariat	Internalisasi <i>Core Values</i> dan <i>Employer Branding</i> berpengaruh positif terhadap revolusi mental ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap. Artinya apabila internalisasi <i>Core Values</i> dan <i>Employer Branding</i> semakin baik maka revolusi mental ASN akan

		Daerah Kabupaten Cilacap)	tercapai. Begitu juga sebaliknya, apabila internalisasi Core Values dan Employer Branding semakin buruk maka revolusi mental ASN juga akan mengalami penurunan.
	Persamaan		Perbedaan
	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN dan <i>Employer Branding</i> ASN</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. 2. Variabel independent yang berbeda yaitu terkait revolusi mental ASN. 3. Tempat penelitian yang berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5	Mastina Maksin, dkk	Pelaksanaan Program "ASN Ber-Akhlak" Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan	Penelitian ini menganalisis bagaimana ASN memainkan peranan penting dalam pembangunan pemerintahan, terutama dalam tugas pembangunan teknis melalui pelayanan publik.

		Kualitas Dan Loyalitas Pegawai	<p>Selain itu, kualitas pembangunan bangsa juga merupakan cerminan dari kualitas birokrat yang dijalani ASN. Dengan menerapkan nilai dasar BerAKHLAK, maka dapat tercermin pula dalam kualitas pembangunan Indonesia kedepannya.</p> <p>Pada dasarnya core values memiliki tujuan dalam membuat nilai-nilai yang seragam bagi semua ASN di Indonesia yang bisa menjadikan fondasi budaya kinerja ASN menjadi profesional serta memudahkan dalam proses adaptasi untuk ASN ketika sedang melakukan mobilitas antar instansi-instansi pemerintah.</p>
--	--	--------------------------------	---

	Persamaan	Perbedaan
	Persamaan dalam penelitian ini adalah pada metode penelitian kualitatif deskriptif , sama-sama membahas mekanisme implementasi Nilai-Nilai Dasar ASN.	Variabel independent yang berbeda yaitu peningkatan kualitas dan loyalitas pegawai

2.3. Pendekatan Masalah

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari obyek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori dan literatur-literatur yang berhubungan dengan *Core Value* dan *Employer Branding* serta kinerja ASN. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas atas masalah yang diteliti dan pengkajian yang lebih mendalam oleh peneliti.

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui sampai sejauh mana implementasi di lapangan terkait *Core Values* dan *Employer Branding* terhadap Kinerja ASN. Untuk lebih memperjelas desain penelitian ini, penulis gambarkan di bawah ini :

Gambar II.5.
Bagan Alur Pemikiran

