

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *CORE VALUES* DAN *EMPLOYER BRANDING* APARATUR SIPIL NEGARA BERDASARKAN SURAT EDARAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 20 TAHUN 2021 DI SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN REMBANG

Athaya Arla Arthania, Herbasuki Nurcahyanto, Sri Suwitri
Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof. H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

As the development of public services has required all ASNs to continue to improve their performance in order to meet the needs of the community. For this reason, all ASN are required to always be guided by a work culture that refers to Pancasila in order to prevent behavioral deviations. Since 2021, the Minister for Empowerment of State Apparatus and Bureaucratic Reform has issued a new policy regarding ASN Core Values and Employer Branding which requires all ASNs in Indonesia to be able to implement it from the central to the regional level. The locus of this research is at the Rembang Regency DPRD Secretariat. This research aims to analyze the implementation of Core Values and Employer Branding policies for state civil servants based on the Circular Letter of the Minister for Administrative Reform and Bureaucratic Reform Number 20 of 2021 at the Secretariat of the Rembang Regency Regional People's Representative Council as well as supporting and inhibiting factors. The method used in this research is qualitative with interviews as the instrument. The respondents were 5 employees who worked at the Rembang Regency DPRD Secretariat office, especially those related to the implementation of Core Values and ASN Employer Branding policies. The research results show that the implementation of the ASN Core Values and Employer Branding policies has gone well, marked by an impact on the organization, change and acceptance by the organization. However, it is still hampered by employee competency, infrastructure, budget systems and employee discipline that are not yet optimal. Researchers provide recommendations for the DPRD Secretariat to reform of All Civil Servant, infrastructure, budget systems and strengthening work rules.

Keyword : Policy, Implementation, Core Values, Employer Branding

PENDAHULUAN

Pada akhir tahun 1980an atau awal tahun 1990an, paradigma *good governance* mulai terbentuk. Paradigma ini muncul karena keyakinan Bank Dunia bahwa bantuan kepada negara-negara berkembang pasti akan habis dan tidak mampu memperbaiki kondisi perekonomiannya. *Good Governance*, atau tata pemerintahan yang baik, merupakan konsep yang muncul sebagai tanggapan terhadap tantangan dan masalah dalam penyelenggaraan pemerintahan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Meskipun konsep ini bukan sesuatu yang baru, pemahaman dan penerapannya mulai mendapatkan perhatian yang lebih besar dalam 15 tahun terakhir di Indonesia.

Di Indonesia, era reformasi melahirkan tata kelola pemerintahan yang baik. Tuntutan penyelenggaraan negara pada masa Orde Baru memunculkan hal tersebut, dengan permasalahan utama adalah pemusatan kekuasaan presiden dan *good governance*. Akibat UUD 1945, operasionalisasi yang tidak tepat pada tingkat tertinggi lembaga negara lainnya, dan tertutupnya peluang keterlibatan masyarakat dalam pelaksanaan kontrol

sosial. Namun hingga saat ini, hal tersebut belum berjalan mulus dengan tata kelola yang baik.

Dalam kerangka bagaimana sistem politik berinteraksi dengan lingkungannya, konsep *governance* dapat digunakan untuk menyelesaikan sebuah proyek yang menetapkan relevansi ilmu politik dengan kebijakan publik. Pertimbangan tata kelola dan bagaimana seluruh pemangku kepentingan berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Sudut pandang baru mengenai tata kelola, khususnya mendefinisikan ulang fungsinya agar mencakup partisipasi yang lebih besar dan kapasitas untuk mencapai tujuan bersama. Ada tiga komponen yang membentuk dimensi empiris tata kelola yaitu peran negara warga, timbal balik sosial, dan kepemimpinan yang akuntabel dan responsif.

Kepemimpinan yang dimaksud dalam konsep *good governance* dimiliki oleh Pemerintah sebagai pemangku kepentingan dalam mengelola negara Indonesia. Pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang memiliki kepentingan atau dampak signifikan terhadap suatu kebijakan atau

keputusan. Di Indonesia, terdapat berbagai pemangku kepentingan yang memainkan peran penting dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat dan pemerintahan. Pemangku kepentingan di Indonesia, mencakup pemerintah, swasta dan masyarakat. Pemerintah sebagai salah satu pemangku kepentingan utama dalam suatu negara atau wilayah. Sebagai pemangku kepentingan, pemerintah memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar dalam menyelenggarakan pemerintahan dan memastikan kesejahteraan masyarakat.

Dalam memastikan kesejahteraan pada masyarakat, pemerintah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat. Salah satu bagian dari pemerintah yang bekerja melayani masyarakat dalam rangka mengabdikan pada negara disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN). Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah konsep yang merujuk pada kelompok pegawai atau aparatur yang bekerja di berbagai lembaga pemerintah dalam suatu negara. ASN biasanya diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan kepegawaian yang berlaku. ASN

merujuk pada seluruh aparatur yang bekerja dalam suatu negara, termasuk PNS, pekerja kontrak, pegawai honorer, dan posisi aparatur lainnya. ASN mencakup berbagai jenis pegawai dan pekerja di sektor publik, baik yang memiliki status tetap (PNS) maupun yang memiliki status kontrak atau honorer. ASN diatur oleh berbagai peraturan, kebijakan, dan undang-undang yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan. Ini mencakup aspek-aspek seperti rekrutmen, penempatan, hak, dan kewajiban. ASN memberikan fleksibilitas dalam perekrutan pegawai sesuai dengan kebutuhan dan dinamika pelayanan publik. Ini dapat melibatkan berbagai bentuk kontrak atau hubungan kerja lainnya. ASN dapat memiliki berbagai peran dalam pemerintahan, termasuk dalam pelayanan publik, administrasi, pembangunan, dan bidang-bidang lainnya. Mereka dapat bekerja di berbagai tingkatan pemerintahan, dari pusat hingga daerah.

Konsep ASN mencakup beberapa aspek yang penting dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yaitu ASN merupakan pegawai yang diangkat oleh pemerintah

dan memiliki status khusus sebagai abdi negara yang tunduk pada regulasi dan aturan tertentu. ASN diharapkan untuk menjadi abdi negara dan masyarakat. Tugas utama mereka adalah memberikan pelayanan kepada publik, menjalankan kebijakan pemerintah, dan berkontribusi pada pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

Dalam menjalankan tugasnya, ASN tunduk pada kode etik yang menetapkan norma-norma perilaku dan etika pelayanan yang harus dijunjung tinggi. ASN memiliki Kode Etik sebagai panduan perilaku dan norma-norma moral yang harus diikuti dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kode etik ini mencakup aspek-aspek seperti integritas, transparansi, dan akuntabilitas. Integritas adalah unsur kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik, dan Kode Etik membantu mencegah konflik kepentingan, penyalahgunaan kekuasaan, dan perilaku yang tidak etis. Kode Etik menciptakan kerangka kerja yang mempromosikan transparansi dan akuntabilitas. ASN diharapkan untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, dan

Kode Etik membantu memberikan dasar bagi pertanggungjawaban tersebut.

Kode Etik memberikan pedoman yang jelas mengenai perilaku yang diharapkan dari ASN. Dengan mematuhi Kode Etik, ASN membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan lembaga pelayanan publik. Kode Etik mencakup nilai-nilai moral yang mendasari tugas dan tanggung jawab ASN. Hal ini termasuk integritas, kejujuran, rasa tanggung jawab, dan rasa keadilan. Penerapan nilai-nilai ini membentuk karakter ASN dan mendukung kultur organisasi yang positif. Dengan adanya Kode Etik, seorang ASN dapat berorientasi pada kepentingan publik, sehingga mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang berkualitas.

Kode Etik bagi seluruh ASN di Indonesia telah tertuang dalam berbagai peraturan atau undang-undang kepegawaian yang diatur di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ; Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil ; Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang

Manajemen Pegawai Aparatur Sipil Negara & Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN-RB).

Meskipun kode etik ASN telah diatur di dalam berbagai kebijakan pemerintah, hingga saat ini masih terjadi pelanggaran terkait kode etik ASN. Pelanggaran kode etik ASN di Indonesia dapat mencakup berbagai bentuk perilaku yang tidak sesuai dengan nilai, norma, dan etika yang diatur dalam ketentuan etika dan kode perilaku yang berlaku. Hasil pengawasan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dari Januari 2020 hingga April 2021 menunjukkan bahwa KASN telah menangani 2.085 kasus pelanggaran NKK ASN. Jenis pelanggaran yang paling umum termasuk netralitas ASN, perbuatan tidak menyenangkan, masalah rumah tangga, dan perbuatan sewenang-wenang.

Berdasarkan data KASN terkait tingginya kasus pelanggaran kode etik oleh ASN tersebut, maka dapat diidentifikasi bahwa beberapa ASN mungkin kurang memiliki pemahaman yang memadai tentang nilai-nilai etika dan kode perilaku yang berlaku. Kesadaran etika yang rendah dapat menyebabkan tindakan yang

bertentangan dengan standar etika. Kurangnya pelatihan dan pengembangan profesional dapat memengaruhi kemampuan ASN untuk memahami dan menginternalisasi nilai-nilai etika dalam menjalankan tugas mereka. Jika budaya organisasi di suatu instansi atau lembaga mendukung atau membiarkan praktek-praktek tidak etis, ASN di lingkungan tersebut mungkin terpengaruh oleh norma-norma tersebut. Faktor-faktor personal seperti kekurangan moral atau etika pribadi, ketidakjujuran, atau keinginan untuk memperoleh keuntungan pribadi dapat menjadi penyebab perilaku ASN yang tidak etis.

Seluruh penyebab masih terjadinya pelanggaran kode etik oleh ASN tersebut dapat dilatarbelakangi oleh perbedaan penerjemahan terhadap nilai - nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku ASN yang tercantum pada Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dengan hasil data yang didapatkan oleh KASN terkait pelanggaran kode etik oleh ASN di Indonesia, maka Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) selaku Pemerintah Pusat mengeluarkan kebijakan terbaru terkait penanaman

kode etik bagi ASN melalui Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 yaitu *Core Values* dan *Employer Branding* ASN.

Konsep *Core Values* (Nilai Inti) mencakup serangkaian prinsip atau nilai-nilai mendasar yang membimbing perilaku dan keputusan suatu organisasi. Nilai inti adalah fondasi budaya organisasi dan menjadi panduan dalam menjalankan tugas, berinteraksi dengan pihak lain, dan membuat keputusan. *Core Values* adalah prinsip-prinsip yang mendasar, menjadi landasan dan pedoman dalam membentuk budaya organisasi. Nilai inti mencerminkan identitas dan karakteristik unik dari suatu organisasi. Mereka menciptakan pemahaman bersama tentang siapa organisasi tersebut dan apa yang dijunjung tinggi. *Core Values* memainkan peran penting dalam membentuk etika organisasi. Mereka menunjukkan standar moral yang diikuti dan dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi. Dalam konsep *Core Values*, penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya ditulis di atas kertas, tetapi juga diterapkan dalam tindakan sehari-hari organisasi. Ketika nilai-nilai tersebut

dihidupkan dan diinternalisasi oleh anggota organisasi, mereka dapat menjadi kekuatan yang mendorong pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.

Core Values ASN yang tercantum pada Surat Edaran MenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 memuat 7 nilai - nilai dasar dengan singkatan BerAKHLAK. BerAKHLAK memiliki arti bahwa ASN di Indonesia wajib mengimplementasikan nilai - nilai dasar seperti Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Berorientasi pelayanan mencakup pemahaman mendalam terhadap kebutuhan masyarakat, sikap ramah, solutif, dan semangat untuk terus-menerus memperbaiki dan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada publik. Akuntabel mencakup beberapa aspek, termasuk melaksanakan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif, dan tidak menyalahgunakan wewenang. Kompeten mengacu pada mencakup peningkatan kompetensi diri, membantu orang lain, dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Harmonis mengacu mencakup menghargai perbedaan, suka menolong, dan membangun lingkungan kerja yang

kondusif. Loyal mencakup beberapa aspek, termasuk memegang teguh ideologi, menjaga nama baik sesama ASN, dan menjaga rahasia negara. Adaptif mencakup kemampuan untuk cepat menyesuaikan diri pada perubahan, berinovasi, dan bertindak proaktif. Dan yang terakhir yaitu kolaboratif mencakup memberi kesempatan pihak lain berkontribusi, bekerja sama, dan memanfaatkan sumber daya secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam rangka mendukung adanya implementasi kebijakan nilai - nilai dasar yaitu *Core Values* BerAKHLAK, maka di dalam Surat Edaran MenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 juga mencantumkan kewajiban penggunaan *Employer Branding* yang bertujuan untuk membangun citra dan reputasi yang positif terhadap publik sebagai pengabdian bangsa yang selalu bangga melayani.

Employer Branding merupakan konsep dan praktik untuk membangun dan memelihara citra positif dan menarik terkait dengan sebuah organisasi sebagai tempat kerja dengan melibatkan serangkaian strategi yang dirancang untuk menciptakan persepsi positif di

antara pegawai potensial, pegawai yang sudah ada, dan masyarakat umum terkait dengan organisasi. *Employer branding* bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan meningkatkan keterlibatan pegawai dengan menciptakan identitas dan reputasi yang kuat sebagai tempat kerja yang memotivasi dan memberikan nilai tambah.

Employer Branding ASN yang tercantum pada Surat Edaran MenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 yaitu berupa penyertaan tagar *Bangga Melayani Bangsa* (*#BanggaMelayaniBangsa*) yang wajib dilakukan pada setiap pengunggahan konten di sosial media milik instansi pemerintah. Tagar ini mencerminkan nilai-nilai kebangsaan, dedikasi terhadap pelayanan masyarakat, dan rasa kebanggaan sebagai ASN yang berkontribusi untuk kemajuan bangsa. Penggunaan tagar yang seragam pada setiap pengunggahan konten di media sosial instansi pemerintah menciptakan kesatuan branding yang konsisten dan mudah dikenali oleh masyarakat. Tagar ini dapat menjadi alat komunikasi yang efektif untuk menyampaikan nilai-nilai positif seperti integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme yang

menjadi bagian dari identitas ASN. Tagar tersebut dapat digunakan untuk merangsang interaksi positif antara ASN dan masyarakat di platform media sosial, membangun kepercayaan dan hubungan yang lebih baik.

Kebijakan yang tercantum dan disahkan melalui Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 terkait *Core Values* dan Employer Branding ASN merupakan kebijakan terbaru yang wajib diimplementasikan oleh ASN di seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah termasuk di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Rembang. Implementasi kebijakan *Core Values* dan Employer Branding ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang ini memiliki tujuan agar terjadinya kesamaan paham kode etik ASN yang dapat memperkuat pondasi budaya kerja di organisasi. Penguatan budaya kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya kerja yang kuat dan positif dapat membentuk lingkungan yang mendukung produktivitas, inovasi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang merupakan salah satu instansi

pemerintah yang bertugas melayani Anggota Dewan. Berdasarkan data pada target dan realisasi kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang tahun 2021, memperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 1. Target dan Realisasi Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang 2021

No	Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian
1.	Meningkatkan profesionalitas dan akuntabilitas pelayanan oleh sumber daya aparatur	Meningkatnya akuntabilitas pelayanan oleh SD Aparatur	Indeks kepuasan anggota DPRD	95	83	87
2	Meningkatkan kapasitas lembaga perwakilan rakyat dalam menjalankan tri fungsinya	Meningkatnya pengawasan dan penganggaran pembanguan daerah	Persentase rekomendasi hasil pengawasan	90	70	77

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Sedangkan hasil pencapaian kinerja pelayanan Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang pada tahun 2019 - 2020 sebagai berikut

Tabel 2. Pencapaian kinerja pelayanan Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang Tahun 2019 dan 2020

No	Indikator Kinerja sesuai Tugas dan Fungsi Perangkat Daerah	2019			2020		
		Target Reinstra	Realisasi	Rasio	Target Reinstra	Realisasi	Rasio
1.	Indeks Kepuasan Anggota DPRD	n/a	n/a	n/a	70	60	85
2.	Persentase Peningkatan Fasilitas Fungsi Legislatif	75	75	100	85	85	100
3.	Persentase Peningkatan Fasilitas fungsi Pengawasan dan Penganggaran	75	75	100	85	85	100

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Belum optimalnya kinerja organisasi dapat disebabkan oleh beberapa masalah yang terjadi di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yaitu keterbatasan kompetensi SDM, kurangnya pemanfaatan sarana & prasarana teknologi serta sulitnya mengelola

keuangan DPRD. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait implementasi kebijakan dan faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN berdasarkan Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021.

Dalam menganalisis dan mendeskripsikan hasil temuan dan pembahasan, peneliti mengacu pada *Grand Theory* Implementasi Kebijakan milik Merilee S. Grindle (1980) dengan yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh isi kebijakan dan lingkungan kebijakan. Selain itu, peneliti juga mengacu pada teori Implementasi Kebijakan milik George C. Edward III (1980) yang digunakan untuk menganalisis faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi kebijakan dan faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan SE

KEMENPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian kualitatif merupakan suatu metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi gejala-gejala spesifik yang muncul. Penelitian kualitatif biasanya mengkaji karakteristik yang melekat pada objek fleksibel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Model Miles and Huberman. Berdasarkan penjelasan (Sugiyono, 2014:91) mengenai Model Miles and Huberman tersebut secara mendalam dan konsisten sampai pada data dan informasi yang diperoleh menjadi jemu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan

Content of Policy (Isi Kebijakan)

Isi kebijakan dapat dimaknai sebagai indikator bagaimana suatu kebijakan tersebut diukur apakah benar sejumlah pernyataan yang berisikan keputusan dibutuhkan untuk sasaran atau tidak. Tolok ukur pertama dalam menilai ketercapaian isi kebijakan adalah melihat apakah isi kebijakan tersebut tepat guna atau tidak.

Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dalam mengimplementasikan kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara melalui tahapan yang diawali dengan Pemerintah Kabupaten Rembang menindaklanjuti melalui Surat Edaran Bupati Rembang Nomor 060/2503/2021 Tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Rembang yang mengamanatkan kepada seluruh Kepala Organisasi Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Rembang agar dapat menerapkannya di internal. Setelah menerima SE Bupati tersebut, Sekretaris Dewan melakukan sosialisasi pada saat kegiatan Apel Pagi bersamaan juga dengan penyematan pin ASN BerAKHLAK. Kegiatan internalisasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN tersebut dilaksanakan pada awal Bulan Januari 2022. Hingga saat ini, internalisasi masih terus dilaksanakan melalui kegiatan sosialisasi dan koordinasi, baik secara formal maupun non formal.

Seiring dengan implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* yang terus berjalan, tipe manfaat yang dirasakan oleh pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yaitu pada segi

kedisiplinan dan kejujuran yang mana setiap individu pegawai semakin disiplin lagi saat bekerja. Namun demikian, ASN belum sepenuhnya dapat merespon dengan baik setelah adanya kebijakan Core Values dan Employer Branding ASN. Dengan kata lain, implementasi kebijakan tersebut menimbulkan berbagai respon yang berbeda oleh setiap individu ASN itu sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan sikap dan moralitas pada kegiatan sehari – hari di kantor pada saat jam kerja berlangsung.

Salah satu indikator hasil kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dapat ditunjukkan dengan hasil survey kepuasan DPRD Rembang sebagai aktor yang mendapat dan menerima layanan. Maka, pada hasil survey kepuasan DPRD terhadap layanan yang diberikan oleh Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang terjadi kenaikan nilai. Pada hasil survey kepuasan tahun 2021 memperoleh nilai 75,09 dan pada tahun 2022 memperoleh nilai sebesar 79,28 yang dapat dilihat melalui tabel berikut

Tabel 3. Hasil Survei Kepuasan Layanan Terhadap Anggota DPRD Per Responden dan Per Unsur Pelayanan 2021 dan 2022

No.	Unsur Pelayanan	Perbandingan Nilai Rata - Rata		Keterangan
		2021	2022	
U1	Pelayanan Kunker luar dan dalam daerah	3,821	4.059	Naik
U2	Pelayanan Konsultasi luar dan dalam daerah	3,872	4.088	Naik
U3	Pelayanan Pengawasan	3,821	4.059	Naik
U4	Pelayanan Reses	3,811	4.059	Naik
U5	Pelayanan Pendalaman Tugas	3,821	4.059	Naik
U6	Pelayanan Medical Check Up	3,769	4.029	Naik
U7	Pelayanan Sending Jadwal, Agenda Rapat dan Undangan	3,763	4.118	Naik
U8	Pelayanan Memberikan Perhatian Secara Personal Gaji dan Tunjangan Pimpinan dan Anggota DPRD	3,795	4.212	Naik
U9	Memberikan Perhatian Secara Personal Selera Makan dan Minum Pimpinan dan Anggota DPRD	3,744	3.970	Naik
U10	Kebersihan dan Kerapian Moda	3,763	3.909	Naik

No.	Unsur Pelayanan	Perbandingan Nilai Rata - Rata		Keterangan
		2021	2022	
	Transportasi			
U11	Pelayanan Ketersediaan Bahan Bacaan	3,658	3.758	Naik
U12	Pelayanan Kebersihan dan Kerapian Prasarana Kantor	3,763	3.788	Naik
U13	Kenyamanan Lingkungan	3,769	3.818	Naik
U14	Keamanan Pelayanan	3,718	3.909	Naik
	IKM Unit Pelayanan	75,09	79,28	Naik

(Sumber : Sub Pranata Humas Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Dengan adanya hasil survey kepuasan layanan tersebut yang cenderung menunjukkan kenaikan nilai. Artinya, setelah adanya implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN dapat memberikan pengaruh kepada hasil kinerja organisasi.

Belum optimalnya hasil kinerja tersebut dapat disebabkan oleh implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN yang belum dijalankan secara optimal karena kebijakan tersebut mewajibkan seluruh ASN menanamkan nilai – nilai sebagai pedoman dalam bekerja. Maka perubahan yang ingin dicapai dari kebijakan tersebut yaitu pihak Sekretariat

DPRD Kabupaten Rembang menginginkan kedepannya terdapat peningkatan kualitas SDM dari segi kompetensi yang diperoleh melalui bimbingan teknis, pelatihan dan sosialisasi yang mendukung kinerja layanan mereka.

Dari segi letak pengambilan keputusan, kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN ini telah sesuai dengan mempertimbangkan berbagai kepentingan ASN sebagai pelaksana kebijakan. Sebelum adanya kebijakan ini, Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang memiliki pedoman budaya kerja yang memuat sepuluh budaya malu ASN. Maka dari itu, menurut pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang adanya kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN ini merupakan hasil dari pembaharuan aturan budaya malu ASN yang telah berlaku di masa lampau.

Dari segi pelaksana program di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dapat dilaksanakan oleh hampir seluruh ASN. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data capaian kinerja organisasi setelah implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* berjalan. Berikut merupakan data capaian kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yang

menunjukkan rata – rata realisasi program sebesar 90%.

Tabel 4. Capaian Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang Tahun 2022

N o.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Targ et	Realis asi	%
1.	- Meningkatkan profesionalitas pelayanan oleh SD aparatur - Meningkatkan akuntabilitas pelayanan oleh SD aparatur	Nilai SAKIP OPD	90	90	100 %
		Jumlah Dokumen	17 dok.	10 dok.	80 %
		Terpenuhi nya Pengelolaan Keuangan	90%	90%	100 %
		Jumlah bimtek ASN	90%	90%	100 %
		Tercukupi nya perlengkapan kantor	100 %	100%	100 %
		Tambah an Aset BMD	15 pkt	14 pkt	90 %
		Terpenuhi nya Jasa Kantor	100 %	100%	100 %
		BMD kondisi baik	90%	90%	100 %
		Terpenuhi nya keuangan DPRD	90%	90%	100 %
		Administrasi DPRD	90%	90%	100 %
2.	- Meningkatkan legislasi daerah - Meningkatkan pengawasan dan penganggaran pembang	- Perse ntase penin gkata n fasilit asi fungsi legisla si - Perse	90%	90%	100 %

N o.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Targ et	Realis asi	%
	unan	ntase penin gkata n fasilit asi fungsi anggaran dan pengawas an DPR D			
		Fasilitasi pembahasan Raperda	100 %	100%	100 %
		Frekuensi Bintek	6 dok	6 dok	100 %
		Jumlah buku pedoman etik	0	0	0%
		Fasilitasi koordinasi dan konsultasi DPRD	90%	90%	100 %
		Fasilitasi pembahasan anggaran	100 %	100%	100 %
		Frekuensi pengawasan	90%	90%	100 %
		Frekuensi reses	95%	95%	100 %

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Dalam implementasi kebijakan *Core Values* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN Bangsa Melayani Bangsa tidak akan berjalan sesuai tujuan apabila tidak didukung dengan adanya sumber – sumber daya. Untuk itu, implementasi

kebijakan tersebut di Sekretariat DPRD telah didukung dengan berbagai sumber daya yang ada yaitu dari segi manusia, anggaran, fasilitas dan kewenangan.

Context of Implementation (Lingkungan Implementasi)

Konteks implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN merupakan lingkungan yang memengaruhi terlaksananya implementasi kebijakan dan memberikan dampak pada saat keberjalanannya. Dalam hal ini, implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang telah terlaksana dengan adanya pengaruh lingkungan kekuasaan, lembaga dan respon pelaksana.

Dalam mengimplementasikan kebijakan *Core Values* ASN BerAKHLAK dan *Employer Branding* ASN, apabila dilihat dari segi kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat maka beberapa lembaga atau instansi yang ikut berkontribusi dalam implementasi kebijakan ini yaitu Bupati Kabupaten Rembang sebagai Kepala Pemerintahan yang menindaklanjuti Surat Edaran dari Menteri PAN-RB, Sekretariat Daerah Bagian Organisasi selaku Penjamin bahwa implementasi kebijakan *Core Values* dan

Employer Branding ASN ini telah berjalan dengan mempertimbangkan beban tugas dan fungsi seluruh ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku Pembina ASN di Kabupaten Rembang, Ketua & Wakil DPRD Kabupaten Rembang selaku pengguna layanan & penyedia dana anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang.

Dari segi karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa terkait implementasi kebijakan *Core Values* ASN BerAKHLAK dan Bupati Kabupaten Rembang baru menindaklanjuti Surat Edaran Menteri PAN-RB yang ditetapkan pada tanggal 30 April 2021 dengan Surat Edaran Bupati Rembang yang disahkan pada tanggal 4 November 2021, namun dari pihak Sekretariat DPRD Kabupaten baru mulai mengimplementasikannya pada 10 Januari 2022. Sebelum mengimplementasikan kebijakan tersebut dari pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang mengaku bahwa mereka perlu menyiapkan secara internal baik dari kesiapan fisik dan non fisik.

Selanjutnya dari segi tingkat kepatuhan dan respon dari pelaksana terkait implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN yaitu Sekretariat

DPRD Kabupaten Rembang dapat dikatakan belum cukup baik. Belum seluruh ASN dapat beradaptasi dengan menerapkan 7 nilai yang terkandung dalam Core Values ASN BerAKHLAK serta Employer Branding Bangsa Melayani Bangsa. Pada bidang Humas, belum menjalankan kebijakan tersebut dengan baik yang ditunjukkan dengan bukti tidak adanya pencantuman logo BerAKHLAK dan tagar Bangsa Melayani Bangsa dalam setiap konten yang dibagikan di media sosial milik Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang. Selain itu, beberapa pegawai belum menunjukkan peningkatan kualitas diri dari hasil mengikuti bimbingan teknis dan pelatihan.

B. Faktor yang Memengaruhi Implementasi Kebijakan

1. Komunikasi

Pada implementasi kebijakan Core Values dan Employer Branding ASN pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang, pola komunikasi yang telah terjadi dapat dikatakan baik. Dalam komunikasi, terdapat 3 tolok ukur yang digunakan dalam mengukur sejauh mana keefektifan komunikasi yang terjalin tersebut yaitu : 1) Transmisi; mencakup kebijakan publik tidak hanya disampaikan kepada pelaksana kebijakan tetapi juga disampaikan kepada

kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang berkepentingan baik langsung maupun tidak langsung. Telah dilakukan penyaluran informasi yang baik yaitu dilakukannya sosialisasi secara berkala dan pada saat kegiatan tertentu sehingga seluruh pegawai telah menerima penyaluran informasi dengan baik. 2) Kejelasan; komunikasi yang ditangkap oleh para eksekutor kebijakan di lapangan haruslah jelas dan tidak ambigu. Perlunya pelaksana kebijakan memiliki keluwesan dalam hal penyampaian informasi sehingga informasi yang tersampaikan tidak berbeda persepsi antara pegawai satu dengan yang lainnya. Kejelasan informasi dapat diterima oleh seluruh pegawai sehingga dapat menjalankan kebijakan tersebut sesuai yang telah disampaikan. 3) Konsistensi; pemberian instruksi yang disampaikan harus dilakukan terus – menerus dan selama implementasi berjalan. Instruksi yang dilakukan oleh pimpinan Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yaitu Sekretaris, telah konsisten untuk selalu menyampaikan informasi secara bertahap hingga dilakukannya evaluasi program.

2. Sumber Daya

Sumber Daya Manusia (SDM) di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang

secara kuantitas sudah cukup memenuhi setiap bagian yang tersedia. Telah tersedia sebanyak 48 pegawai fungsional dan 6 pegawai struktural yang terbagi menjadi beberapa bidang. Meskipun tenaga kerja yang tersedia mencukupi kebutuhan pada seluruh bagian, pada kenyataannya pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang masih didominasi oleh lulusan SLTA/SMA berjumlah 28 Orang.

Tabel 5. Pendidikan Terakhir Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang 2023

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
S2	4
S1	15
D3	1
SLTA/SMA	28

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Employer Branding ASN yang tertera pada Surat Edaran Menteri PAN-RB yang kemudian diteruskan menjadi Surat Edaran Bupati Rembang mengamanatkan agar seluruh instansi pemerintah Kabupaten Rembang menginternalisasikannya dengan selalu mencantumkan logo BerAKHLAK dan tagar Bangga Melayani Bangsa dalam poster, konten media sosial, latar virtual, twibbon, bahan paparan, dan lain-lain. Namun, kenyataannya belum juga dilakukan.



Gambar 1. Akun Instagram Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang

(Sumber : Instagram Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Dapat diketahui bahwa pada laman akun instagram milik Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang belum menggunakan logo BerAKHLAK dan tagar #BanggaMelayaniBangsa. Meskipun dari pihak Humas Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang mengetahui adanya kewajiban untuk selalu menggunakan Tagar #BanggaMelayaniBangsa, dari pihak Humas menyatakan bahwa belum mencantumkan tagar tersebut dengan alasan tidak memerhatikan lebih detail terkait kebijakan Employer Branding tersebut.

Selanjutnya, sumber daya anggaran sangat penting untuk disediakan mengingat bahwa tanpa adanya anggaran, maka besar kemungkinan implementasi sulit untuk dijalankan. Anggaran digunakan untuk mendukung kinerja ASN yang bekerja di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang. Dari segi anggaran, setiap tahunnya sudah direncanakan sesuai pada RENSTRA.

Tabel 6. Realisasi Anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang Tahun 2022

N o.	Nama Kegiatan	Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi Rp	Capaian %
1	2	3	4	5
I	Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	33.019.177.000	31.924.454.746	96,68
1.	Perencanaan, Penganggaran dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah	74.370.000	24.985.000	33,60
2.	Administrasi Keuangan Perangkat Daerah	4.501.801.000	4.414.795.559	98,07
3.	Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	874.502.000	705.902.559	80,72
4.	Administrasi Umum Perangkat Daerah	652.334.000	574.791.908	88,11
5.	Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	444.806.000	397.843.601	89,44
6.	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	859.325.000	665.222.825	77,41
7.	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan	1.060.667.000	941.823.345	88,80

N o.	Nama Kegiatan	Anggaran Setelah Perubahan	Realisasi Rp	Capaian %
	Daerah			
8.	Layanan Keuangan dan Kesejahteraan DPRD	24.348.672.000	24.107.854.949	99,01
9.	Layanan Administrasi DPRD	202.700.000	91.235.000	45,01
II	Program Dukungan Pelaksanaan Tugas dan Fungsi DPRD			
1.	Pembentukan Perda dan Peraturan DPRD	1.468.025.000	1.179.725.984	80,36
2.	Pembahasan Kebijakan Anggaran	448.086.000	327.624.675	73,12
3.	Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan	463.278.000	430.012.881	92,82
4.	Peningkatan Kapasitas DPRD	3.415.268.000	2.727.278.656	79,86
5.	Penyerapan dan Penghimpunan Aspirasi Masyarakat	4.379.534.000	3.961.108.175	90,45
6.	Pelaksanaan dan Pengawasan Kode Etik DPRD	35.045.000	0	0,0
7.	Fasilitasi Tugas DPRD	14.640.574.000	13.267.906.416	90,62
	Jumlah	57.833.942.000	53.818.111.533	93,06

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Berdasarkan data tersebut, anggaran untuk melaksanakan pengawasasn kode etik DPRD tidak terealisasi sama sekali menjadi penunjuk bahwa sistem anggaran yang terjadi pada tahun 2022 belum dapat dikatakan baik.

Pada tahun 2023 ini telah terjadi kendala dalam hal anggaran yang menyebabkan aktivitas Kantor DPRD Rembang yang berhenti sementara karena adanya defisit ratusan miliar keuangan Pemerintah Kabupaten Rembang. Hal tersebut didukung dengan munculnya berita di salah satu *website* sebagai berikut



Gambar 2. Berita Keuangan Pemkab Rembang Defisit

(Sumber : tvonenews.com)

Dikutip dari laman berita tersebut, bahwa berdasarkan informasi yang didapatkan, keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Rembang saat ini mengalami defisit hampir Rp 200 miliar. Akibatnya, sejumlah kegiatan

di kantor dewan serta di sejumlah instansi dihentikan sementara hingga batas waktu yang tidak ditentukan. Salah satu anggota DPRD Rembang Fraksi Demokrat, Gunasih membenarkan kejadian tersebut. Menurutnya, carut marutnya keuangan daerah ini disebabkan banyaknya kegiatan yang dipaksakan oleh pemerintah daerah sehingga terjadi defisit anggaran.

Dalam segi peralatan, implementasi kebijakan Core Values ASN BerAKHLAK dan Employer Branding ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang telah didukung oleh berbagai sarana dan prasarana yaitu PC unit, Laptop, Notebook, Hardisk, Printer, Scanner, Camera, Video Monitor, Proyektor, Telephone, Facsimile, Antena dan Receiver STL/SHF. Banyaknya jenis sarana prasarana tersebut tidak semuanya dapat dioperasikan dengan baik, ada yang rusak ringan bahkan rusak berat. Hal tersebut dapat memengaruhi berjalannya program yang ingin dilaksanakan.

Tabel 7. Daftar Sarana dan Prasarana Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang 2021 - 2022

N o.	Nama Barang	Kondi si	Jm l	Keterang an
1	2	3	4	5
1	PC Unit	Baik 34, RR 1, RB 19	54	
2	Laptop	Baik	13	

3	Note Book	Baik 7, RR 2	9	
4.	Hard Disk	Baik	1	
5.	Printer (Peralatan personel computer)	Baik 32, RB 9	41	
6.	Scanner (Peralatan personal computer)	Baik 1, RR 3	4	
7.	Camera elektronik	Baik	6	
8.	Video monitor	Rusak Ringa n	1	
9.	Layar film/proyek tor	Baik 21, RB 3	24	
10	Telephone mobile	Baik 53, RR 1, RB 43	97	
11	Facsimile	Baik	1	
12	Peralatan Antena SHF/ Parabola Lain - lain	Baik	6	
13	Receiver STL/SHF	Baik 12, RB 7	19	

(Sumber : Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Sumber daya kewenangan merupakan hal yang penting dalam sebuah implementasi kebijakan dan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Tanpa adanya pembagian kewenangan yang adil sesuai dengan kompetensinya, maka implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN tidak dapat berjalan di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang. Dari segi kewenangan, dapat diketahui

bahwa telah dibentuk Peta Jabatan yang dilengkapi oleh tugas fungsi pegawai di tiap bagiannya.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merujuk pada kemampuan seseorang untuk memimpin, memotivasi, dan memandu orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Dalam implementasi kebijakan *Core Values* dan *Employer Branding* ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang, sangat dipengaruhi oleh seorang Pemimpin yaitu Sekretaris Dewan. Beliau memiliki dedikasi yang tinggi dalam memajukan organisasi.

Sekretaris Dewan memiliki semangat untuk memajukan organisasi dengan terus mengadakan koordinasi dan rapat rutin membahas kendala dan upaya yang dapat dijadikan solusi. Selain itu, Sekretaris Dewan memiliki gaya kepemimpinan demokratis, dimana seluruh program yang dilaksanakan harus melibatkan partisipasi dari Pegawai terutama dalam proses pengambilan keputusan. Dapat dilihat dari gambar berikut ini



Gambar 3. Rapat Rutin Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang

(Sumber : Website Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang)

Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap Anggota DPRD, Sekretaris DPRD Kabupaten Rembang, Sekretaris Dewan rutin menggelar rapat pimpinan antara Pejabat eselon II dengan Pejabat eselon III, Pejabat eselon I, Pejabat fungsional, Pejabat pembuat komitmen dan bendahara pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang, rapat ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kegiatan yang sudah dilaksanakan dan mempersiapkan kegiatan yang akan dilaksanakan, rapat yang berlangsung di ruang rapat Badan Anggaran.

4. Disposisi

Dalam rangka mendukung terlaksananya implementasi kebijakan, diperlukan birokrasi yang berkualitas yang artinya harus memenuhi kualifikasi, kompetensi dan berintegritas. Untuk itu dalam segi pengangkatan birokrasi pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang merupakan wewenang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang . Dengan sistem perekrutan melalui CPNS atau tenaga P3K. Apabila Sekretariat DPRD Kabupaten

Rembang membutuhkan tenaga kerja pegawai, maka dari pihak mereka akan mengajukannya ke pihak BKD dengan menggunakan sistem Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan.

Selain faktor dari birokrasi, adanya insentif juga memengaruhi jalannya implementasi kebijakan bagi pelaksana. Pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang, pemberian insentif bagi para ASN sebagai pegawai yang bekerja melayani anggota DPRD telah disesuaikan dengan aturan yang berlaku. Pemberian insentif didapatkan berdasarkan TPP yang tercantum pada Peraturan Bupati Nomor 3 Tahun 2023 dan disesuaikan dengan Evaluasi Kinerja (E-Kin) tiap individu.

5. Struktur Birokrasi

Dari segi Standar Operasional Prosedur (SOP), dalam menjalankan tugas fungsinya para pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang memiliki SOP di setiap bagian yang sudah tercantum pada Peta Jabatan. SOP yang berlaku dapat berubah setiap tahunnya mengikuti perubahan pada Peta Jabatan di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang.

Selanjutnya apabila dilihat dari sisi fragmentasi yang bertujuan agar tanggung

jawab berbagai program kerja pada seluruh bagian dapat terbagi dengan baik dan adil. Maka, struktur birokrasi yang terfragmentasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang telah terlaksana. Pada kegiatan rapat paripurna, yang merupakan tugas dari Bagian Rapat Risalah dan Perundang – Undangan. Namun, mereka terbiasa untuk melakukan koordinasi kembali dengan Sub Bagian Sarana dan Prasarana dan Sub Bagian Tata Usaha, Kepegawaian, Tenaga Ahli dan Keanggotaan DPRD serta Bagian lainnya sehingga pelaksanaan rapat paripurna dapat berjalan dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Content of Policy (Isi Kebijakan)

Dalam implementasi kebijakan Core Values dan Employer Branding ASN yang tercantum pada SE MenPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021, Pemerintah Kabupaten Rembang menindaklanjuti dengan SE Nomor 060/2503/2021 lalu menjadi acuan Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang untuk menginternalisasikannya kepada seluruh ASN mulai awal tahun 2022.

Dilihat dari hasil survey kepuasan Anggota DPRD yang merupakan hasil kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang 2021 dan 2022 menunjukkan bahwa adanya kenaikan nilai. Tipe manfaat yang dirasakan oleh pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yaitu pada segi kedisiplinan dan kejujuran yang mana setiap individu pegawai semakin disiplin lagi saat bekerja. Sementara itu, derajat perubahan yang ingin dicapai kedepannya yaitu adanya peningkatan kompetensi dengan semangat mengikuti bimbingan teknis, pelatihan dan sosialisasi agar dapat mengaplikasikannya dengan baik terhadap layanan yang dilakukan. Dari segi letak pengambilan keputusan, kebijakan Core Values dan Employer Branding ASN ini telah sesuai dengan mempertimbangkan berbagai kepentingan ASN sebagai pelaksana kebijakan. Dari segi pelaksana program di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dapat dilaksanakan oleh hampir seluruh ASN. Implementasi kebijakan tersebut di Sekretariat DPRD telah

didukung dengan berbagai sumber daya yang ada yaitu dari segi manusia, anggaran, fasilitas dan kewenangan.

2. *Context of Implementation* (Lingkungan Implementasi)

Lingkungan implementasi yang memengaruhi adanya kebijakan Core Values dan Employer Branding ASN di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang yaitu adanya respon Bupati berupa SE Nomor 060/2503/2021. Selain itu, peran dari segi kekuasaan ditunjukkan pada Sekretariat Daerah yang menjadi penjamin bahwa implementasi kebijakan ini telah disesuaikan oleh kepentingan ASN. Adanya peran Badan Kepegawaian Daerah (BKD) selaku Pembina ASN di Kabupaten Rembang, dukungan dari Ketua dan Wakil DPRD berupa anggaran yang diperlukan untuk menunjang sarana dan prasarana. Apabila dilihat dari segi kepatuhan dan respon, belum semua pegawai dapat menerapkan kebijakan ini.

3. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan

Dilihat dari faktor pendukung implementasi kebijakan ini

ditunjukkan dengan adanya konsistensi melakukan internalisasi kebijakan ini oleh Sekretaris Dewan, terdapat beberapa pihak lembaga yang terlibat dalam implementasi kebijakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang dalam hal mendukung jalannya implementasi dari segi anggaran, pembinaan bimbingan teknis dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi seluruh pegawai. Kepemimpinan Sekretaris Dewan sangat berpengaruh pada implementasi kebijakan. Terjadinya komunikasi yang baik baik internal maupun eksternal yang terjadi pada saat kegiatan berlangsung ditunjukkan dengan minim terjadinya miskomunikasi antar bagian. Hal ini dapat terjadi karena adanya Standar Operasional Prosedur di setiap program layanan yang diberikan.

4. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Faktor penghambat pada implementasi kebijakan ini dilihat dari kompetensi Sumber Daya Manusia yang belum optimal. Adanya data yang menunjukkan bahwa pendidikan terakhir pegawai

didominasi oleh tingkat SMA/D1/D2. Dampak lain yang ditimbulkan yaitu kedisiplinan pegawai yang belum optimal dan beberapa pegawai jiwa resistensi yang masih kuat. Selain itu, kelengkapan sarana dan prasarana yang dapat digunakan juga terbatas, banyaknya unit mengalami kerusakan sehingga menghambat kinerja pegawai. Sistem anggaran yang membuat Sekretariat DPRD belum dikatakan baik karena realisasi tahun 2022 belum optimal dan pada tahun 2023, kantor sempat tidak beroperasi karena terjadi defisit anggaran.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti akan memberi saran yaitu :

1. Melakukan reformasi pegawai dengan memperbaharui syarat kompetensi pegawai yang direkrut menjadi minimal S1 dan disesuaikan dengan program studi yang terakhir ditempuh, adanya syarat batasan umur pegawai yang direkrut dengan maksimal 40 tahun.
2. Memperbaiki sarana dan prasarana yang rusak dan menganggarkan untuk keperluan fasilitas yang baru demi menunjang kinerja pegawai.
3. Meminimalkan penganggaran dengan mempertimbangkan besarnya output yang dihasilkan dari adanya program kerja yang ingin dilaksanakan dan dibuatkan skala prioritas.
4. Memperketat aturan kerja dan memperkuat dengan sistem sanksi sebagai hukuman yang dapat memberatkan pegawai apabila melanggar aturan kerja yang telah disepakati bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2017). DAMPAK IKLIM ORGANISASI TERHADAP STRES KERJA DAN KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i1.69>
- Ali, Bere (2022). ANALISIS PROBLEMATIKA DAN UPAYA PELESTARIAN NILAI-NILAI PANCASILA PADA ASN MUDA DI PROVINSI KALIMANTAN TIMUR. *Cendekia*. Vol 8 No 2 (2022): CENDEKIA. <https://cendekia.ikipgrikaltim.ac.id/index.php/cendekia/article/view/183/117>
- Amalia, Hania Rosa (2022) "STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN DAN TARGET KINERJA SUMBER DAYA APARATUR DI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN REMBANG". Undergraduate

thesis, UNIVERSITAS ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG.

- Arief Aditia Budi. (2022). Core Value ASN dan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Retrieved from <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kawil-jakarta/baca-artikel/15165/Core-Value-ASN-dan-Nilai-nilai-Kementerian-Kuangan.html>
- Aviani, Nawang. Andjani Trimawarni (2023). Penerapan Core Values Ber-Akhlak dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan. Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia Vol 8 No.4. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11737>
- Bernia, E. S., Supriyadi, E., & Tabroni. (2017). Pengaruh Pengawasan Internal, Reformasi Birokrasi, Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Pelaksanaan Good Governance. EKB: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen, 2(1), 21–40.
- Desrinelti, D., Afifah, M., & Gistituati, N. (2021). Kebijakan publik: konsep pelaksanaan. JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia), 6(1), 83. <https://doi.org/10.29210/300390600>
- Elyasa, M. D. (2022). Core Values “BerAKHLAK” Tagline Baru ASN yang Berkomitmen pada Kualitas Pelayanan Publik. Jurnal Andragogi, 10, 17–26.
- Ghoni, A. (2022). Core Values Dalam Kinerja ASN dengan Adanya Work From Home (WFH) selama Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada ASN di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung). Jurnal Andragogi, 10, 1–16.
- Gunawan, A. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi. Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen, 3(1), 31. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2083>
- Hakim, L. (2018). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai. Managemen Dan Bisnis, 3(1410–4571), 49–63.
- Hanisy, A. (2015). Konsep Dasar Analisis Kebijakan. Al Qodiri : Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Keagamaan, 4(1), 48-63. Retrieved from <http://ejournal.kopertais4.or.id/tapal kuda/index.php/qodiri/article/view/535>
- Hidayat, F. (2022). URGENSI KEBIJAKAN REKRUTMEN APARATUR SIPIL NEGARA DALAM KOMPONEN CADANGAN. Jurnal Kebijakan Pemerintahan, 29–38. <https://doi.org/10.33701/jkp.v5i1.217>
- Inam, A. (2023). Hubungan Pengetahuan dan Sikap tentang Core Values ASN BerAKHLAK terhadap Perilaku Penerapan Core Values ASN BerAKHLAK pada ASN di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lumajang. Sanskara Manajemen Dan Bisnis, 1(02), 76–83. <https://doi.org/10.58812/smb.v1i02.85>
- Indonesia. Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaga Negara RI Tahun

- 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran RI Nomor 5494. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Indonesia. Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian. Lembaga Negara RI Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran RI Nomor 3041. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Indonesia. Undang – Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang – Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian. Lembaga Negara RI Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran RI Nomor 3890. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Jannah, M. (2021). PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA PT. PELINDO III. MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara, 5(1), 16. <https://doi.org/10.51774/mapan.v5i1.120>
- Lapping, M., Echdar, S., & Maryadi. (2020). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Sekretariat Dprd Kabupaten Pinrang. Magister Manajemen Nobel Indonesia, 1, 136–146. Retrieved from <https://ejournal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index>
- Menpan RB. (2021). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK Employer Branding ASN. Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents, 7(2), 107–15.
- Mustanir, A., Hendrayady, A., Kusnadi, I. H., Purnamaningsih, P. E., Irawan, B., Wismayanti, K. W. D., ... Grave, A. D. (2023). Teori Administrasi Publik. Teori Administrasi Publik (p. 277). Retrieved from <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vPsAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=kebijakan+publik&ots=7fIw0Mdhz2&sig=tqEnZEmO8ftIL4Tux6m4OWTOat8>
- Purwanto, Jarot Hidayat (2020). Analisis Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik. Vol 2 No 2 (2020): September. <https://doi.org/10.32834/jpap.v2i2.237>
- Rohayatin, T. (2021). peningkatan kualitas kebijakan publik bagi anggota DPRD dan ASN di wilayah Bandung Raya. Jurnal Abdimas Kartika Wijayakusuma, 2(1). <https://doi.org/10.26874/jakw.v2i1.83>
- Rohmah, Lilis Siti. Gerda Cendana & R. Rindu Garneva (2023). IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA CORE VALUE APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) “BERAKHLAK”. Majalah Ilmiah Dinamika Admnistrasi (MIDA). Vol 50, No 1 (2023). <https://doi.org/10.56681/da.v20i1.85>
- Supardi. (2015). Peran Kepemimpinan Dan Keterlibatan Group Decission

Making Dalam Perubahan Organisasi. *Tarbawi*, 1(1), 37–48. Retrieved from <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/tarbawi/about>

Syaputra, H., Abdullah, A., & Sjafirah, N. A. (2023). Transformation, Internalization, and Media Socialization of Core Values for State Civil Apparatus (ASN). *JURNAL LENSEA MUTIARA KOMUNIKASI*, 7(1), 11–22. <https://doi.org/10.51544/jlmk.v7i1.3812>

Syawitri, S., Fitriasia, A. ., & Ofianto, O. (2022). Core Value Ber-Akhlak Aparatur Sipil Negara Sebagai Etika dan Budaya Kerja Yang Profesional Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 2558–2565. <https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i6.8556>

Tantri, R. A., Maksin, M., Hidayat, S., & Ariyanto, A. E. (2022). PELAKSANAAN PROGRAM “ASN BER-AKHLAK” SEBAGAI BENTUK PENGEMBANGAN PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS DAN LOYALITAS PEGAWAI. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 8(1), 27–34. <https://doi.org/10.33084/restorica.v8i1.3117>

Ulung Diah Rahmawati, & Nida Handayani. (2022). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DI SUBBAGIAN KEPEGAWAIAN SEKRETARIAT DAERAH KOTA TANGERANG SELATAN. *Jurnal Ilmu*

Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan, 2(1), 91–97. <https://doi.org/10.55606/jimek.v2i1.197>

Wijaya, S. F. (2011). Pengaruh Teknologi Informasi Dan Perubahan Organisasi. Seminar, 2011(Snati), 17–18. Retrieved from <http://journal.uui.ac.id/index.php/Snati/article/viewFile/2173/2000>