



Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya Dengan Core Value “BerAKHLAK” Di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta

Implementation Of The Policy Of Alignment Of Satriya Government Culture With The Core Value Of “BerAKHLAK” In The Sosial Service Of The Special Region Of Yogyakarta

Romadhona Herlin Cahya Kusuma¹, Titis Dewi Anggalini²

¹Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

¹Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Hukum, dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Yogyakarta

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Diterima xx-xx-xx

Diperbaiki xx-xx-xx

Disetujui xx-xx-xx

Kata Kunci:

Implementasi Kebijakan,
Budaya SATRIYA,
BerAKHLAK

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menyumbangkan pemahaman baru terkait pengembangan teori implementasi kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui implementasi budaya pemerintahan yang berjalan serta faktor pendukung dan penghambat yang teridentifikasi diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Dinas Sosial DIY maupun instansi lain yang menerapkan kebijakan serupa. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan desain penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur dengan menyusun pedoman pertanyaan terbuka berupa poin-poin pertanyaan untuk ditanyakan kepada responden. Observasi dilakukan dengan mengamati aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan empat tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian ini menunjukkan implementasi kebijakan budaya pemerintahan telah diselenggarakan dengan komunikasi yang berjalan runtut dan rutin dari pimpinan hingga staf, sumber daya manusia dan sarana prasarana yang terbatas, adanya sistem pemberian *reward* bagi pegawai setiap 3 bulan sekali, dan struktur birokrasi hierarkis, formal, serta ramping. Faktor pendukung implementasi kebijakan ini mencakup tanggung jawab pimpinan dan bawahan dan ketersediaan petunjuk teknis. Sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan ini yakni terbatasnya sumber daya yang ada.

ABSTRACT

Keywords:

Policy Implementation,
Culture Satriya, BerAKHLAK

This study aims to contribute new understanding related to the development of policy implementation theory in the field of human resource management. Through the implementation of the current government culture and the identified supporting and inhibiting factors, it is hoped that it can be used as evaluation material for the DIY Social Service and other agencies that implement similar policies. The method used in this study is a qualitative method with a descriptive research design. Data collection techniques are carried out by interviews, observations, and documentation. The interview technique used is a structured interview by compiling open-ended question guidelines in the form of question points to be asked to respondents. Observations are carried out by observing aspects of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Data analysis techniques are carried out using four stages, namely data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data validity techniques use source triangulation techniques. The results of this study indicate that the implementation of government

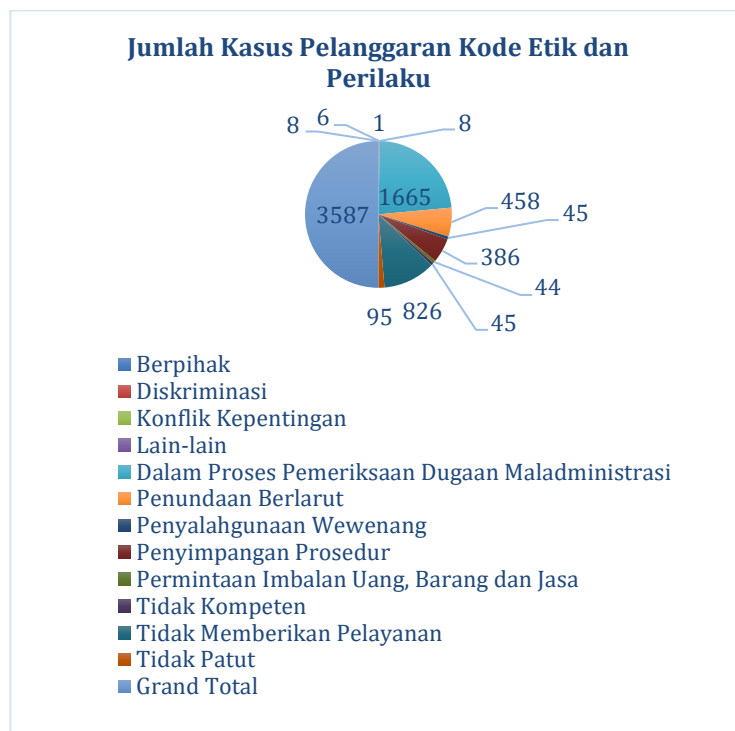
cultural policies has been carried out with communication that runs smoothly from leaders to staff; limited human resources and infrastructure and the unavailability of special budget resources, the existence of a reward system for employees every 3 months, and a hierarchical, formal, and lean bureaucratic structure. Supporting factors for the implementation of this policy include the responsibility of leaders and subordinates and the availability of technical instructions. While the inhibiting factor for the implementation of this policy is the limited resources available.

1. Pendahuluan

Pelanggaran kode etik ASN merupakan isu penting dalam ranah tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Kode etik Aparatur Sipil Negara adalah pedoman dalam bersikap, bertingkah laku, dan melakukan tindakan dalam melaksanakan tugas serta pergaulan hidup sehari-hari (Nawawi *et al*, 2019) [1]. Dari definisi tersebut menunjukkan keberadaan kode etik dapat menjadi alat untuk mengontrol etika dan meminimalisir perilaku amoral ASN dalam memberi pelayanan kepada publik. Namun, pelanggaran kode etik oleh ASN tetap terjadi baik dalam bentuk penyalahgunaan wewenang, ketidaknetralan dalam politik, dan pelanggaran disiplin kerja (Sartika, 2021) [2]. Selain itu pelanggaran kode etik lain yang juga kerap terjadi adalah korupsi, kolusi, dan nepotisme (Wahyuni, 2023) [3]. Kondisi tersebut jika dibiarkan dapat menjadi bahan keresahan masyarakat dan mengurangi kepercayaan masyarakat, terutama terkait dengan transparansi, etika, dan kelambanan dalam memberi pelayanan (Rahmawaty *et al*, 2024).

Pelanggaran kode etik ASN terjadi karena didorong oleh berbagai latar belakang. Santi *et al* (2023) menyebutkan terdapat dua faktor ASN melanggar kode etik yakni faktor internal dan faktor eksternal [4]. Faktor internal ini mencakup kepribadian yang malas untuk bekerja, gaya hidup yang tidak sehat atau konsumtif serta kurangnya iman (religius) dari ASN. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar dari diri individu ASN atau pengaruh lingkungan terhadap ASN (Santi, 2023) [4]. Oleh karena itu, untuk meminimalisir terjadinya pelanggaran kode etik diperlukan budaya organisasi. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang baik akan mendorong orang-orang di dalam organisasi menjalankan tugas pekerjaannya sesuai peraturan, norma, dan kebiasaan sehingga dapat mencegah individu dalam organisasi berbuat kecurangan (Rustiyaningsih, 2023) [5].

Pelanggaran kode etik ASN pada dasarnya telah ada sejak dahulu, namun hingga kini persoalan tersebut masih terus terjadi baik pada lingkup nasional maupun regional. Dikutip dari publikasi Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), per 28 Mei 2024 terdapat 41 laporan pengaduan terkait pelanggaran nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku (NKK) dan 266 laporan mengenai netralitas ASN (Komisi Aparatur Sipil Negara, 2024) [6]. Berikut ini data pelanggaran kode etik di Indonesia Per Oktober 2023 yang diolah dari Ombudsman RI



Gambar 1. 1 Data Pelanggaran Kode Etik ASN Di Indonesia Per Oktober 2023

Sumber: Ombudsman RI, 2023

Di Daerah Istimewa Yogyakarta pelanggaran kode etik dapat diamati dari kasus maladministrasi relokasi jilid dua Teras Malioboro 2 (Laporan Triwulan I Ombudsman DIY, 2024) [7]. Pedagang Teras Malioboro yang terdiri dari paguyuban dan koperasi Tri Dharma melaporkan Pemda DIY ke ombudsman RI perwakilan DIY atas aturan *Detail Engineering Design* (DED) yang seharusnya didiskusikan terlebih dahulu dengan pedagang. Selain itu, terdapat kasus lain yakni kasus pelayanan publik yang tidak baik oleh BPJS Kesehatan Cabang Yogyakarta, ketidaknetralan ASN dalam pilkada, pembebanan denda terlalu tinggi oleh DPUPKP Sleman (Laporan Triwulan I Ombudsman DIY, 2024) [8].

Berdasarkan permasalahan diatas, kebijakan untuk mengendalikan pelanggaran kode etik ASN seperti, penyalahgunaan wewenang, maladministrasi dalam pelayanan, hingga korupsi diperlukan untuk meminimalisir dampak buruk yang mungkin terjadi. Budaya organisasi dan efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap kecurangan/fraud, sehingga setiap Dinas Pemerintahan harus melakukan reformasi dalam memperbarui budaya organisasi dan meningkatkan efektivitas pengendalian internal untuk mengurangi tingkat kecurangan (Susilawati & Dewi, 2018) [9]. Oleh karena itu, budaya organisasi penting untuk diimplementasikan dan diinternalisasikan dengan konsisten agar suatu organisasi dapat meminimalisir terjadinya pelanggaran kode etik oleh individu di dalamnya.

Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan kebijakan budaya *core value* “BerAKHLAK”. Payung hukum dari kebijakan ini yaitu Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2021

tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding*. Berdasarkan regulasi tersebut, *core value* BerAKHLAK menjadi pedoman untuk memperkuat budaya organisasi di lingkungan pemerintah dan mendukung pencapaian kinerja individu serta instansi/organisasi. Selain itu, dalam surat edaran tersebut ditegaskan bahwa instansi pemerintah di seluruh Indonesia wajib mengimplementasikan *core value* BerAKHLAK secara utuh dan melengkapi dengan kode perilaku yang relevan sesuai tugas fungsi masing-masing.

Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki budaya kerja yang disebut sebagai budaya pemerintahan satriya yang diimplementasikan sejak 2009. Payung hukum dari kebijakan ini yaitu Peraturan Gubernur No. 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan SATRIYA. Namun berdasarkan penelitian serupa yang dilakukan sebelumnya (lihat Mutiara & Prabawati, 2023) bahwa aspek komitmen pada implementasi kebijakan ini belum maksimal [10]. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya sistem sanksi yang tegas dan jelas bagi pelanggar nilai-nilai yang tertuang pada kebijakan budaya pemerintahan tersebut. Selain itu, komitmen yang belum maksimal turut menyebabkan rencana aksi tidak berjalan sesuai target yang telah disusun pada awal tahun (Mutiara & Prabawati, 2023) [11]. Seiring berjalannya waktu kebijakan Budaya SATRIYA diselaraskan dengan budaya kerja ASN pada tingkat nasional yaitu *core value* BerAKHLAK. Penyelarasan antara keduanya tertuang pada Peraturan Gubernur DIY No. 19 Tahun 2022 tentang Budaya Pemerintahan. Pada mulanya penerapan kebijakan Budaya Pemerintahan Satriya dan *Core value* “BerAKHLAK” berjalan masing-masing, namun mulai tahun 2023 keduanya berjalan beriringan. Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dan *Core value* “BerAKHLAK” perlu dilakukan karena Pemerintah hendak mewujudkan visi misi Indonesia maju dan visi misi Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta 2022-2027.

Kajian penelitian ini menarik dan penting dilakukan di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta dengan pertimbangan sebagai berikut. Pertama, Dinas Sosial merupakan instansi pemerintah yang memiliki tugas melayani masyarakat secara langsung dalam hal pelayanan kesejahteraan sosial. Berkaitan dengan tugas tersebut, implementasi budaya pemerintahan yang baik dan optimal dari para ASN akan berdampak secara langsung pada kualitas pelayanan sosial yang diberikan. Kedua, Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan instansi pemerintah yang meraih peringkat satu dalam kompetisi budaya pemerintahan 2022 dan tahun 2023 menjadi tim juri pada kompetisi tersebut [12]. Pencapaian ini menjadi hal menarik bagi peneliti, bagaimana Dinas Sosial mengimplementasikan kebijakan tersebut hingga instansi ini bisa meraih posisi teratas. Diharapkan dengan mengetahui proses implementasinya dan menuangkannya dalam penelitian ini, nantinya dapat menjadi referensi bagi instansi lain dalam mengimplementasikan kebijakan serupa. Dari beberapa alasan tersebut selanjutnya peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dengan *Core Value* BerAKHLAK di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta”

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode tersebut dipilih oleh peneliti agar melalui penelitian ini penulis dapat menelaah lebih dalam dan meningkatkan pemahaman terkait topik penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Sehingga pada penelitian ini, peneliti akan menginterpretasikan implementasi penyelarasan antara SATRIYA dengan *Core Value* BerAKHLAK serta faktor pendukung dan penghambat keberhasilan kebijakan tersebut berdasarkan pada perspektif narasumber dan data yang diperoleh dari observasi serta dokumentasi. Instrumen utama pada penelitian ini yaitu peneliti, artinya pada penelitian ini peneliti terlibat secara langsung dalam melakukan observasi terhadap kondisi lapangan [13]. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dan observasi sedangkan data sekunder didapatkan dari hasil dokumentasi. Teknik keabsahan data pada penelitian ini yaitu teknik triangulasi sumber. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik dari Miles dan Huberman (1984) yang mencakup tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [14].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya Dengan *Core Value* BerAKHLAK Di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta Menurut Teori Edward III (1980)

Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dan *Core Value* BerAKHLAK Di Dinas Sosial DIY ditelaah menggunakan indikator dari Teori Edward III yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi [15]. Berdasarkan teori tersebut, Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dan *Core Value* BerAKHLAK Di Dinas Sosial DIY sudah cukup baik dan berhasil seperti berikut ini:

3.1.1 Komunikasi

Pada aspek komunikasi terdapat tiga unsur yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan yakni transmisi, konsistensi, dan kejelasan (Winarno, 2012) [16]. Ketiga unsur tersebut memiliki peran dalam mendorong keberhasilan implementasi kebijakan publik. Sehingga, pelaksana kebijakan harus memiliki pemahaman terkait tujuan, sasaran, serta apa yang harus dilakukan dengan jelas agar tidak terjadi bentrokan antara rencana dan pelaksanaan kebijakan. Dalam proses implementasi kebijakan penyelarasan budaya pemerintahan satriya dan *core value* BerAKHLAK, pemahaman ASN di Dinas Sosial DIY sudah baik. Hal ini diketahui dari pengetahuan sejumlah narasumber terkait penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dengan *Core Value* BerAKHLAK serta penerapannya dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, narasumber menyatakan adanya penyelarasan ini merupakan respon Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta terhadap *core value* BerAKHLAK yang dikeluarkan KemenpanRB pada tahun 2022 lalu. Keduanya menjadi pedoman bagi ASN untuk berperan

sebagai pamong yang bertugas untuk melayani masyarakat dan bukan sebagai tukang memerintah atau pangreh. Selanjutnya, komunikasi eskternal dan internal dilakukan oleh Dinas Sosial DIY melibatkan sejumlah aktor seperti Gubernur DIY, Biro Organisasi DIY, anggota kelompok budaya pemerintahan, hingga jajaran pimpinan, dan staff. Bentuk komunikasi dilakukan melalui sosialisasi, monitoring, dan evaluasi. Pada kegiatan apel pagi pembina apel menyisipkan amanat terkait nilai budaya pemerintahan. Secara informal terdapat WhatsApp Group yang menjadi media komunikasi. Selain itu, Dinas Sosial DIY juga menyediakan sejumlah informasi melalui *website*, *instagram*, dan *banner* sebagai bentuk realisasi rencana aksi yang di pasang di lobby.

Dari data yang didapatkan, dapat digambarkan peta komunikasi dari gubernur DIY hingga staff Dinas Sosial DIY:



Dari peta komunikasi diatas dapat diketahui bahwa komunikasi antara pemerintah daerah dengan Dinas Sosial DIY berjalan dengan runtut sesuai hieararki. Namun pelaksanaanya cukup fleksibel karena terdapat WhatsApp Group yang dapat digunakan sebagai media untuk saling menginformasikan dan memantau *progress* berjalannya *action plan*. Dinas Sosial DIY telah melakukan upaya khususnya dalam mewujudkan salah satu nilai budaya pemerintahan yaitu akuntabel. Hal ini ditunjukkan dari adanya keterbukaan informasi bagi publik dalam mengakses informasi/layanan yang disediakan melalui *banner* dan media lain seperti *instagram* dan *website*. Komunikasi eksternal antara Dinas Sosial DIY dengan Biro Organisasi dilakukan melalui sosialisasi dan pelaporan rutin. Komunikasi internal antara kelompok budaya pemerintahan dengan pegawai dilakukan melalui kegiatan apel pagi. Sedangkan komunikasi internal antaranggota kelompok budaya pemerintahan dilakukan melalui WhatsApp Group dan pertemuan setiap tiga bulan sekali.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Chirwa dan Boikanyo (2022) menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor independen yang berdampak positif terhadap implementasi strategi, salah satunya yaitu faktor fleksibilitas saluran komunikasi [17]. Pada proses implementasinya, Aparatur Sipil Negara telah memiliki pemahaman mendalam khususnya terkait tujuan kebijakan. Hal ini tidak terlepas dari bentuk komunikasi baik sosialisasi, pelaporan rutin, penyisipan nilai budaya pemerintahan setiap apel pagi, pertemuan setiap tiga bulan sekali, dan *WhatsApp Group*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan aspek komunikasi telah

mendukung tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan penyelarasan SATRIYA dan BerAKHLAK.

3.1.2 Sumber Daya

Suatu kebijakan tanpa didukung sumber daya berpotensi mengganggu keefektifan pelaksanaan kebijakan tersebut. Pernyataan tersebut sesuai dengan ungkapan Edward III dalam Nugroho (2014) bahwa implementasi kebijakan memiliki kemungkinan untuk berjalan secara tidak efektif jika para pelaksana kebijakan kurang berkompeten dan kurang memadai dalam suatu pekerjaan [18]. Sehingga, kompetensi Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam implementasi kebijakan [19]. Selain itu sumber daya anggaran dan sumber daya sarana prasarana turut berkontribusi didalamnya.

Secara kualitatif SDM di Dinas Sosial DIY telah mengimplementasikan nilai dan kewajiban yang tertuang pada Peraturan Gubernur No. 19 Tahun 2022 Tentang Pemerintahan. Hal ini diketahui dari dokumentasi laporan yang menunjukkan bahwa Dinas Sosial DIY memperoleh juara 1 dalam kompetisi budaya pemerintahan 2022 lalu. Namun berdasarkan wawancara yang dilakukan terdapat rangkap tugas atau rangkap posisi oleh pegawai artinya secara kuantitatif terdapat keterbatasan SDM. Berkaitan dengan sumber daya finansial atau pendanaan, tidak terdapat anggaran khusus untuk implementasi budaya pemerintahan di Dinas Sosial DIY. Selanjutnya sumber daya fasilitas pendukung, ketersediaan fasilitas pendukung implementasi budaya pemerintahan di Dinas Sosial DIY mencakup masjid, fasilitas komunikasi antar ruang, ruang rapat, dan video profil kantor yang selalu di putar di televisi lobby.

Natesan dan Marathe (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya itu sangat penting dalam membentuk budaya pemerintahan yang efektif [20]. Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan dkk bahwa sumber daya tidak memiliki dampak positif terhadap implementasi kebijakan [21]. Di Daerah Istimewa Yogyakarta sumber daya menjadi salah satu aspek penilaian dalam kompetisi budaya pemerintahan. Sehingga, keberadaannya menjadi unsur penting yang wajib ada dan memadai untuk menunjang realisasi rencana aksi. Namun di Dinas Sosial DIY keberadaan sumber daya terbatas. Hal ini turut menjadi tantangan sekaligus hambatan utama bagi Dinas Sosial DIY untuk melakukan pengelolaan yang tepat agar tujuan budaya pemerintahan tercapai. Di tengah keterbatasan sumber daya, Dinas Sosial DIY berupaya mengoptimalkan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan. Hal ini diketahui dari adanya rangkap tugas dalam pekerjaan dan penyusunan rencana aksi yang inovatif tanpa menggunakan fasilitas yang tidak tersedia. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa aspek sumber daya dalam implementasi kebijakan budaya pemerintahan di Dinas Sosial DIY sudah digunakan dengan maksimal meskipun keberadaannya terbatas.

3.1.3 Disposisi

Menurut Edward III dalam Nugroho (2014) komitmen atau dedikasi yang minim dari implementator kebijakan dapat menghambat keberhasilan implementasi kebijakan [18]. Sehingga hal-hal seperti kemauan, keseriusan, dan kejujuran

pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya sangat penting dalam mendorong keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Dalam implementasi kebijakan penyalarsan budaya pemerintahan satriya dan *core value* BerAKHLAK di Dinas Sosial DIY, para ASN khususnya kelompok budaya pemerintahan telah melaksanakan tugas-tugasnya seperti menyusun rencana aksi, mensosialisasikan kewajiban internalisasi Budaya Pemerintahan kepada seluruh pegawai, dan menyusun laporan pelaksanaan rencana aksi.

Setiap kelompok bertanggung jawab terhadap satu nilai budaya pemerintahan, sehingga penyusunan rencana aksi disesuaikan dengan nilai yang dipegang oleh kelompok tersebut. Berkaitan dengan nilai-nilai budaya pemerintahan telah disosialisasikan melalui apel rutin yang menunjukkan bahwa pimpinan Dinas Sosial DIY telah melaksanakan tugasnya untuk menggerakkan para pegawai khususnya ASN di Dinas Sosial DIY untuk menginternalisasikan nilai-nilai budaya pemerintahan. Sedangkan kelompok budaya pemerintahan telah melakukan tugas berkaitan dengan realisasi rencana aksi budaya pemerintahan. Selain itu, pada implementasi kebijakan ini, sudah terdapat penghargaan atau *reward* setiap tiga bulan sekali bagi ASN yang telah melaksanakan tugas dan menginternalisasikan nilai-nilai budaya pemerintahan dengan baik dan tertib. Selain *reward* terdapat *punishment* berupa teguran bagi ASN yang melanggar peraturan. Selanjutnya, aspek disposisi sebelum adanya penyalarsan dan sesudah adanya penyalarsan tidak memiliki perbedaan. Hal ini diketahui dari pernyataan salah satu narasumber bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tetap dilakukan sesuai dengan Peraturan Gubernur yang mengatur Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Sosial.

Tezera (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa sikap dan komitmen individu dalam pemerintahan mendorong keberhasilan implementasi suatu kebijakan [22]. Dalam hal ini sikap dan komitmen ditunjukkan dari ketaatan pelaksana kebijakan terhadap nilai budaya pemerintahan dan keaktifan para pelaksana kebijakan untuk bertanggungjawab dengan tugasnya. Pada proses implementasi, pimpinan telah bertanggungjawab untuk menggerakkan anggotanya untuk melaksanakan tugas sebagai kelompok budaya pemerintahan. Para anggota telah menyelesaikan tugasnya yang berkaitan dengan realisasi rencana aksi. Selain itu, terdapat sistem pemberian *reward* sebagai upaya pimpinan dalam mempertahankan komitmen yang sudah terbentuk. Oleh karena itu, aspek disposisi pada Implementasi Kebijakan Penyalarsan Budaya Pemerintahan Satriya Dengan *Core Value* BerAKHLAK di Dinas Sosial DIY sudah terlaksana sesuai dengan Peraturan Gubernur No. 19 Tahun 2022 tentang Budaya Pemerintahan dan Peraturan Gubernur No. 106 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Sosial.

3.1.4 Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan kewenangan individu sebagai pelaksana kebijakan. Menurut Edward III dalam Nugroho (2014) struktur birokrasi yang kaku dan tidak fleksibel dapat menghambat pengambilan keputusan dan koordinasi antarunit dan keterlambatan pengambilan keputusan mengganggu efektivitas implementasi kebijakan[18]. Sehingga, organisasi pemerintah memerlukan struktur

birokrasi yang fleksibel dan ringkas agar suatu kebijakan dapat berjalan dengan seefektif mungkin. Dinas Sosial DIY memiliki kelompok budaya pemerintahan, dimana kelompok ini terdiri dari pengarah, ketua, sekretaris, dan anggota. Pengarah dalam hal ini yaitu pimpinan atau kepala dinas, ketua diduduki oleh sekretaris dinas, sekretaris diduduki oleh kassubbag umum, dan anggota terdiri dari pegawai masing-masing bagian. Selanjutnya koordinasi lintas bidang dalam implementasi budaya pemerintahan dimulai dari pengarah, ketua kelompok budaya pemerintahan, kepala bidang hingga pejabat fungsional. Koordinasi dilakukan lebih ringkas tanpa harus melalui pejabat eselon tiga. Hal tersebut menunjukkan bahwa koordinasi telah berjalan dengan lebih efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, tidak terdapat SOP khusus untuk implementasi kebijakan budaya pemerintahan. Sehingga pelaksanaannya disesuaikan dengan rencana aksi yang telah disusun kelompok budaya pemerintahan. Berkaitan dengan anggota kelompok budaya pemerintahan saling menyalang antarbidang dan dapat berubah setiap tahunnya berdasarkan ketersediaan SDM. Selanjutnya terkait penyebaran tanggung jawab, rencana aksi yang dibuat di setiap nilainya dipegang oleh pegawai dari beberapa bidang. Sehingga seluruh ASN antarbidang yang menjadi bagian dari kelompok mempunyai tanggung jawab sama untuk menyusun rencana aksi meskipun nilai yang di kelola berbeda.

Selanjutnya, struktur birokrasi sebelum adanya penyelarasan dengan pasca penyelarasan tidak memiliki perbedaan. Hal ini diketahui dari tidak adanya perubahan struktur kelompok budaya pemerintahan meskipun peraturan yang mengaturnya berganti. Whetsell, Kroll, dan Davis (2024) menyatakan bahwa struktur birokrasi yang ringkas dan fleksibel membantu organisasi mengelola beban pekerjaan dan meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan [23]. Secara struktural terdapat hierarki dalam kelompok budaya pemerintahan, namun hierarki tersebut cukup ringkas dan fleksibel karena hanya terdiri dari ketua, sekretaris dan anggota. Oleh karena itu, dapat disimpulkan struktur birokrasi mendukung proses komunikasi, koordinasi, dan penyelesaian pekerjaan yang berkaitan dengan realisasi renaksi budaya pemerintahan.

3.2 Faktor Penghambat dan Penghambat Implementasi Kebijakan Penyelarasan Budaya Pemerintahan Satriya dengan *Core Value* “BerAKHLAK” di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta

Keberhasilan implementasi kebijakan turut dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat. Berikut ini merupakan faktor pendukung implementasi kebijakan penyelarasan budaya pemerintahan di Dinas Sosial DIY:

a. Tanggung jawab pimpinan dan bawahan

Pada aspek pertama pimpinan selalu memberikan arahan kepada para pegawai ASN melalui kelompok budaya pemerintahan dari mulai penyelarasan dilakukan hingga kebijakan berjalan. Pimpinan Dinas Sosial DIY juga memberikan teguran bagi ASN yang melanggar nilai-nilai budaya pemerintahan atau melanggar kewajiban kedisiplinan seperti kewajiban penggunaan pin budaya pemerintahan. Selanjutnya, nilai-nilai yang terdapat pada penyelarasan antara satriya dan *core value*

“BerAKHLAK” bukan menjadi tantangan yang sulit untuk ditanamkan pada diri masing-masing pegawai khususnya ASN. Hal ini disebabkan oleh telah terbiasanya para pegawai dengan adanya nilai-nilai budaya satriya yang sudah ada lebih dahulu sejak 2008.

- b. Ketersediaan petunjuk teknis dan komitmen SDM untuk mendukung implementasi kebijakan

Aspek kedua yaitu ketersediaan petunjuk teknis dan komitmen SDM yang dalam mengimplementasikan kebijakan. Budaya satriya lebih dulu ada dan nilai didalamnya tidak berlawanan atau berbeda jauh dengan *core value* BerAKHLAK. Sehingga para ASN sudah terbiasa dengan nilai-nilai didalamnya. Hal tersebut menunjukkan adanya penyelarasan tidak menjadi kesulitan atau persoalan bagi ASN dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya pemerintahan yang telah diselaraskan di dalam diri masing-masing.

Selain faktor pendukung, implementasi kebijakan budaya pemerintahan di Dinas Sosial DIY juga memiliki sejumlah faktor penghambat

- a. Sulitnya menyelaraskan *mindset* antarpegawai dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang sesuai dengan nilai budaya pemerintahan

Pertama, berkaitan dengan sulitnya menyelaraskan *mindset* pegawai dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang sesuai dengan nilai budaya pemerintahan. Setiap ASN memiliki pemahaman dan persepsi yang berbeda terkait budaya pemerintahan. Sehingga, untuk menyamakan *mindset* satu sama lain tidak mudah dan membutuhkan proses yang tidak sebentar. Hal tersebut ditandai dengan adanya sejumlah ASN yang tidak menggunakan pin dan *name tag* ketika bekerja.

- b. Keterbatasan dengan sarana prasarana

Pressman dan Wildavsky (1973) menyatakan bahwa sarana prasarana yang kurang memadai dapat menghambat jalannya kebijakan yang telah dibuat [24]. Sarana prasarana juga menjadi salah satu unsur penilaian implementasi budaya pemerintahan di DIY. Namun ketersediaan sarana prasarana di Dinas Sosial DIY cukup terbatas. Seperti yang ditegaskan oleh Pak Suyarno selaku Sekretaris Dinas sekaligus ketua kelompok budaya pemerintahan fasilitas pendukung yang cukup penting seperti *hydrant air*, Dinas Sosial DIY belum memilikinya. Disisi lain kantor tentu membutuhkan perlengkapan penting tersebut.

- c. Keterbatasan jumlah SDM

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan yaitu ketersediaan jumlah Sumber Daya Manusia yang kompeten. Sedangkan, setiap tahun Dinas Sosial DIY melepas pegawainya karena pensiun. Hal tersebut mengurangi produktivitas kinerja instansi sekaligus mengakibatkan perubahan anggota kelompok budaya pemerintahan karena berkurangnya jumlah SDM. Posisi yang pada awalnya di duduki oleh ASN menjadi kosong karena ASN yang bersangkutan pensiun. Selain itu, posisi yang kosong tidak dapat terisi dengan cepat, oleh karena itu tugas di posisi tersebut harus di serahkan kepada pegawai lain. Hal ini menyebabkan adanya *double jobdesk*.

d. Ketidaktersediaan anggaran khusus

Elmore (1979) menyatakan bahwa ketidaktersediaan anggaran dapat mengganggu jalannya suatu kebijakan [25]. Di Dinas Sosial DIY tidak terdapat anggaran khusus untuk budaya pemerintahan. Hal ini mendorong pelaksana kebijakan untuk menyusun renaksi *nonbudgeter*. Namun, hal itu tidak menutup kemungkinan adanya pengeluaran anggaran. Oleh karena itu, ketidaktersediaan anggaran ini menghambat keberhasilan implementasi budaya pemerintahan khususnya pada program atau rencana aksi yang membutuhkan anggaran.

4. Kesimpulan

Penelitian tentang implementasi kebijakan penyalarsan budaya pemerintahan satriya dengan *core value* BerAKHLAK di Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta telah diselenggarakan dengan komunikasi yang berjalan runtut dan rutin dari pimpinan hingga staf, sumber daya manusia dan sarana prasarana yang terbatas, adanya sistem pemberian *reward* bagi pegawai setiap 3 bulan sekali, dan struktur birokrasi hierarkis, formal, serta ramping. pekerjaan yang berkaitan dengan realisasi renaksi budaya pemerintahan.

Faktor pendukung implementasi kebijakan budaya pemerintahan yang pertama yaitu tanggung jawab pimpinan dan bawahan dan ketersediaan petunjuk teknis dan komitmen SDM. Sedangkan faktor penghambat implementasi yaitu sulitnya menyalarskan *mindset* antarpegawai dalam menyelenggarakan pelayanan publik sesuai dengan nilai budaya pemerintahan, keterbatasan sarana prasarana dan SDM, serta ketidaktersediaan anggaran khusus bagi implementasi rencana aksi budaya pemerintahan

Referensi

- [1] Nawawi, J., Tamar M., Indrayani. (2019). Kode Etik Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, Vol. 5(1), pp. 1-6
- [2] Sartika, D. (2021). Penerapan Kode Etik Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Kerja di Pemerintah Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 9(2).
- [3] Wahyuni, S. (2023). Evaluasi Implementasi Kode Etik ASN Dalam Meningkatkan Profesionalisme Aparatur Negara. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 8(1).
- [4] Santi, F.P.A., *Et al.* (2023). Eksistensi Komisi Aparatur Sipil Negara Terhadap Pelanggaran Kode Etik Ditinjau Dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. *Unizar Recht Journal*, Vol. 2(2), pp. 262-276
- [5] Rustiyaningsih, R. (2023). Budaya Organisasi dan Pencegahan Fraud dalam Pengelolaan Keuangan Desa dengan Moralitas Individu sebagai Mediasi. *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*, Vol. 9(2), pp. 149-59
- [6] *Pelanggaran Netralitas ASN Kian Meningkat, KASN Susun Policy Brief untuk Dorong Penguatan Pengawasan dalam Regulasi.* (2024). Kasn.go.id. <https://kasn.go.id/id/publikasi/pelanggaran-netralitas-asn-kian-meningkat-kasn-susun-policy-brief-untuk-dorong-penguatan-pengawasan-dalam-regulasi>
- [7] RI, O. (n.d.). *Mengenal Maladministrasi.* Ombudsman.go.id. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--mengenal-maladministrasi>

- [8] RI, O. (n.d.). *Mengenal Maladministrasi*. Ombudsman.go.id. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--mengenal-maladministrasi>
- [9] Susilawati, S., & Dewi, R. A. K. (2018). Budaya Organisasi, Efektivitas Pengendalian Internal Dan Fraud. *Jurnal Informasi Teknik Dan Niaga*, 18(1), 47–52. <https://doi.org/10.31961/intekna.v18i1.552>
- [10] Mutiara S.R., & Prabawati I. (2023). Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan Satriya Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta. *Publika*, Vol. 11(4)
- [11] Mutiara S.R., & Prabawati I. (2023). Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan Satriya Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta. *Publika*, Vol. 11(4)
- [12] Naila Nihayah. (2023, June 21). *Dinas Sosial DIY Raih Peringkat I Kompetisi Budaya Pemerintahan SATRIYA DIY 2022 - Radar Jogja*. Dinas Sosial DIY Raih Peringkat I Kompetisi Budaya Pemerintahan SATRIYA DIY 2022 - Radar Jogja; Radar Jogja. <https://radarjogja.jawapos.com/news/651226967/dinas-sosial-diy-raih-peringkat-i-kompetisi-budaya-pemerintahan-satriya-diy-2022>
- [13] Badan Kepegawaian Negara. (2012). *Buku Saku Panduan Perilaku Core Values*. E-book diakses dari <https://www.bkn.go.id/e-library/buku-saku-panduan-perilaku-core-values-bkn/>
- [14] Sugiyono. (2022). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- [15] L. J. Moleong. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosadakarya
- [16] Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- [17] Winarno, B. (2012). *Kebijakan Publik: Teori, Proses, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- [18] Chirwa, M, Boikanyo, D.H. (2022). The Role Of Effective Communication In Successful Strategy Implementation. *Independent Research Journal In The Management Sciences*, Vol. 22(1), [10.4102/ac.v22i1.1020](https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1020).
- [19] Nugroho, Riant. (2014). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisi Kebijakan, Manajemen Kebijakan*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- [20] *Kompetensi SDM Pegang Peran Penting dalam Perumusan Kebijakan Publik – LAN RI*. (2022, November 25). Lan.go.id. <https://lan.go.id/?p=11906>
- [21] Natesan, S.D., Marathe, R.R. (2017). The Importance Of Being A Policy Implementer. *Sage Journal*, Vol. 41(4), <https://doi.org/10.1177/073491491704100401>
- [22] Irawan, B., Roesminingsih, M.V., dkk. The Effect of Communication and Resource on Policy Implementation: Empirical Study From Indonesia. *Migartion Letters*, Vol. 21(4), pp-88-97
- [23] Tezera, D. (2019). Factors For The Successful Implementation Of Policies. *Merit Research Journals*, Vol. 7(8), [10.5281/zenodo.3382780](https://doi.org/10.5281/zenodo.3382780)
- [24] Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal hierarchies and informal networks: How organizational structure shapes information search in local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653-669
- [25] Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. University of California Press.
- [26] Elmore, R. F. (1979). *Backwards Mapping: Implementing Educational Policies*. *Educational Researcher*, 8(5), 1-9