

## **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BUDAYA PEMERINTAHAN SATRIYA PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA YOGYAKARTA**

**Sania Rahma Mutiara**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya dan [sania.19075@mhs.unesa.ac.id](mailto:sania.19075@mhs.unesa.ac.id)

**Indah Prabawati**

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya dan [indahprabawati@unesa.ac.id](mailto:indahprabawati@unesa.ac.id)

### **Abstrak**

Dalam rangka pencapaian tujuan reformasi birokrasi, diperlukan berbagai usaha untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satunya perubahan pola pikir dan budaya kerja dari semua unsur birokrat. Di mana nilai-nilai dalam budaya organisasi memiliki peran vital sebagai sumber kekuatan yang diakui dan dianut secara meluas dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan. Pada Pemerintah Kota Yogyakarta merepresentasikan *culture set* dalam Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA yang diterapkan ke seluruh instansi publik salah satunya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta. Namun dalam implementasinya, masih terdapat permasalahan yakni komitmen kerja dan budaya organisasi belum tertanam dengan kesadaran tinggi, target kinerja belum maksimal dan sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan *updating* sistem informasi. Oleh karenanya, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan budaya pemerintahan Satriya pada DPMPTSP Kota Yogyakarta. Metode penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus pada model implementasi menurut Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2016:1) yang terdiri dari 6 variabel. Lokasi penelitian ini di DPMPTSP Kota Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Data dianalisis dengan model interaktif meliputi kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan budaya pemerintahan SATRIYA yang tertuang dalam Perwal Yogyakarta No 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta masih belum maksimal atau belum berjalan sesuai dengan harapan. Dapat dilihat dari variabel yang dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn yang masih terdapat beberapa permasalahan.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Budaya Pemerintahan, SATRIYA.

### **Abstract**

In order to achieve the goals of bureaucratic reform, various efforts are needed to achieve these goals. One of them is changing the mindset and work culture of all elements of bureaucrats. Where values in organizational culture have a vital role as a source of strength that is widely recognized and embraced in facing the challenges of environmental change. The Yogyakarta City Government represents the culture set in the SATRIYA Government Culture Policy which is applied to all public agencies, one of which is the Yogyakarta City Investment and One-Stop Integrated Service Office. However, in its implementation, there are still problems, namely work commitment and organizational culture that have not been embedded with high awareness, performance targets have not been maximized and inconsistencies often occur in requests for updating information systems. Therefore, this study aims to describe the implementation of the Satriya government culture policy at DPMPTSP Yogyakarta City. This research method is descriptive qualitative. This research focuses on the implementation model according to Van Metter and Van Horn in Agustino (2016: 1) which consists of 6 variables. The location of this research is DPMPTSP Yogyakarta City. Data collection techniques were observation, in-depth interviews and documentation. Data were analyzed using an interactive model including data condensation, data presentation and conclusion drawing. The results showed that the implementation of the SATRIYA government culture policy as stated in Yogyakarta Regional Regulation No. 14/2018 concerning Government Culture in the Yogyakarta City Government is still not optimal or has not run as expected. It can be seen from the variables put forward by Van Metter and Van Horn that there are still several problems.

**Keywords:** Policy Implementation, Government Culture, SATRIYA.

## PENDAHULUAN

Sejak era reformasi dimulai, para ahli telah mengemukakan berbagai isu dan gagasan mengenai bagaimana mencapai sistem pemerintahan yang baik (*good governance*) yakni salah satunya dengan reformasi birokrasi. Baik pemerintah pusat dan daerah, termasuk pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota, secara bertahap telah melakukan upaya tersebut (Wakhid, 2012). Reformasi birokrasi dijalankan sebagai langkah dalam meningkatkan sistem tata kelola suatu pemerintahan supaya lebih terjamin, dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam peningkatan pembangunan nasional.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Rencana Strategis Reformasi Birokrasi 2010-2025, menyatakan bahwa reformasi birokrasi adalah suatu proses perubahan yang direncanakan dan menyeluruh yang akan berdampak pada restrukturisasi tata kelola birokrasi itu sendiri. Ketika hal tersebut berhasil dijalankan maka tujuan juga bisa untuk dicapai, seperti contoh pengurangan bahkan penghilangan penyalahgunaan wewenang publik oleh pejabat di lembaga terkait, mencapai status negara dengan birokrasi yang paling meningkat, meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat, peningkatan kualitas dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan lembaga, peningkatan efisiensi waktu dan biaya ketika menjalankan seluruh aspek tugas organisasi, serta mewujudkan birokrasi Indonesia yang responsif, proaktif, serta efektif ketika menghadapi tantangan globalisasi serta perubahan yang dinamis.

Menurut Peraturan Gubernur DIY Nomor 53 Tahun 2014 mengenai Panduan Implementasi Budaya Pemerintahan, untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi diperlukan berbagai upaya. Upaya tersebut memerlukan komitmen kuat melalui semua pihak, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pegawai tingkat rendah. Bisa dikatakan juga ketika diperlukan perubahan pola pikir serta budaya kerja sama di seluruh elemen birokrasi. Perubahan tersebut terkait dengan delapan area perubahan dalam reformasi birokrasi yang dijelaskan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi. Budaya kerja diartikan sebagai "Culture Set" dalam Grand Design Reformasi Birokrasi, yang pada dasarnya merujuk pada cara individu memberi makna pada "kerja". Oleh karena itu, budaya kerja dapat dianggap suatu perilaku ataupun sikap individu maupun kelompok yang menjadi dasar terhadap nilai yang telah diyakini nilai kebenarannya serta menjadi karakteristik pada kebiasaan ketika melaksanakan pekerjaan setiap hari.

Triguno (dalam Sofyan, 2019) mengatakan bahwa Budaya Kerja adalah suatu falsafah dasar pandangan hidup dan dijadikan nilai yang membentuk karakteristik,

motivasi serta kebiasaan yang diterapkan ketika sebuah organisasi dan tercermin dalam perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, dan tindakan terkait dengan pekerjaan. Nilai-nilai organisasi dalam budaya kerja memiliki peran penting yang menjadi kekuatan untuk diterima serta dianut secara luar ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan. Meskipun suatu kelompok telah menyediakan fasilitas yang memadai untuk mendukung pekerjaan, visi dan misi organisasi akan sulit diwujudkan tanpa adanya pegawai yang memiliki kemampuan unggul dan menganut nilai-nilai yang baik (Soekidjo Notoatmodjo dalam Firdaus, 2020).

Dalam proses percepatan perubahan pola pikir serta budaya kerja pegawai negeri, Peraturan Gubernur DIY Nomor 53 Tahun 2014 tentang Panduan Implementasi Budaya Pemerintahan menyatakan bahwa dibutuhkan nilai yang dianggap benar dan sesuai dengan pedoman bagi semua Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam berpikir, dan berperilaku. Dalam konteks ini, budaya kerja telah ditetapkan sebagai pedoman bagi ASN secara nasional melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 proses mengembangkan Budaya Kerja. Keputusan tersebut bertujuan guna mendukung perkembangan budaya kerja melalui dilaksanakannya reformasi birokrasi, membantu Kementerian, Lembaga, serta Pemerintah Daerah dalam mendorong perubahan sikap maupun perilaku pejabat serta pegawai di lingkungan mereka guna meningkatkan kinerja dan mempercepat pelaksanaan reformasi birokrasi. Selain itu, keputusan ini juga memberikan arahan ketika melakukan proses perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan serta penilaian terhadap pengembangan budaya kerja.

Dalam upaya mendukung kebijakan yang telah Pemerintah pusat telah mengeluarkan kebijakan di mana Budaya Kerja di Pemerintah Kota Yogyakarta telah diintegrasikan serata disesuaikan terhadap nilai-nilai budaya lokal yang tinggi, yang tercermin dalam Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA. Kebijakan ini telah ditetapkan melalui Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta. Hal ini merupakan komitmen dari Pemerintah Kota Yogyakarta untuk mencapai transformasi birokrasi yang sukses dengan mengadopsi nilai-nilai kearifan lokal yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. Program Budaya Pemerintahan SATRIYA pada dasarnya bertujuan dalam pengubahan pola pikir serta budaya kerja yang berbasis pada nilai-nilai luhur kearifan lokal dalam struktur birokrasi, dengan tujuan mewujudkan pemerintahan yang profesional. Secara umum, kebijakan ini ditujukan guna penanaman Budaya Pemerintahan kepada Aparatur Sipil

Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penanaman budaya Satriya dengan tujuan peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan serta peningkatan kualitas pribadi pegawai. Dalam melaksanakannya, penanaman budaya SATRIYA melibatkan berbagai orang yang memiliki tugas dalam perumusan program, internalisasi, sosialisasi, serta melakukan penilaian.

Budaya Pemerintahan SATRIYA adalah konsepsi nilai yang terdapat pada konsep "Hamemayu Hayuning Bawana". SATRIYA memiliki dua arti yang signifikan. Pertama, SATRIYA mencerminkan sikap dan karakteristik seorang ksatria. Sikap ksatria meliputi keteguhan ketika memegang ajaran moral, yaitu sawiji (konsentrasi), greget (semangat), sangguh (percaya diri dengan rendah hati), dan ora mingkuh (bertanggung jawab). Semangat yang dimaksud adalah semangat persatuan dan kesatuan antara manusia dengan Tuhan serta sesama manusia. Sikap dan karakteristik ini menjadi dasar bagi para pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Makna kedua dari SATRIYA merupakan singkatan dari Selaras, Akal budi Luhur-jati diri, Teladan-keteladanan, Rela Melayani, Inovatif, Yakin dan Percaya diri, serta Ahli-Profesional.

Sesuai dengan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintah di Pemerintah Kota Yogyakarta, dijelaskan mengenai pentingnya menerapkan budaya SATRIYA dalam pemerintahan. Penerapan budaya SATRIYA didasarkan pada Landasan Filosofi Budaya Pemerintah Satriya yang menjadi tujuan mulia guna perwujudan nilai-nilai kehidupan masyarakat Yogyakarta didasarkan pada budaya yang ada. Salah satu aspek dalam filosofi tersebut adalah "Hamemayu Hayuning Bawana", yang mengandung makna tanggung jawab dalam melindungi, menjaga, dan memajukan kesejahteraan dunia serta mengedepankan kontribusi kepada masyarakat daripada kepentingan pribadi. Kebijakan ini diharapkan dapat diimplementasikan secara efektif oleh seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada lingkungan Pemerintah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan tersedianya panduan yang lengkap dan mudah dipraktikkan oleh setiap organisasi pemerintah di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Penelitian ini membahas seputar implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, sesuai ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintah di Pemerintah Kota Yogyakarta. Dalam peraturan tersebut, tercantum beberapa hal yang menjadi fokus pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA, di antaranya:

1. Sosialisasi dan Internalisasi Budaya Pemerintahan
2. Pembentukan Kelompok Budaya Pemerintahan
3. Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Aksi Budaya Pemerintahan
4. Monitoring dan Evaluasi
5. Pelaporan

Kelima aspek pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut, yaitu peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme bagi para pegawai. Sehingga penelitian ini memiliki penting karena Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta berperan dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan adanya budaya kerja yang baik, diharapkan proses pemerintahan dapat berjalan sesuai rencana dan memberikan manfaat.

Dalam rangka implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA unsur-unsur yang menjadi faktor penting dalam menerapkan kebijakan publik, dan keberhasilan implementasi tergantung pada kehadiran unsur-unsur tersebut sebagai sarana pendukung kebijakan agar implementasinya efektif. Menurut Subianto (2020:21), unsur-unsur penting tersebut meliputi pelaksana (implementor), program yang akan dijalankan, dan kelompok sasaran (target group). Pada konteks implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA, unsur pelaksana (implementor) adalah seluruh Organisasi Pemerintah yang berada di lingkungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, termasuk Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta menjadi fokus penelitian mengenai implementasi kebijakan. Program-program atau kegiatan yang mendukung keberhasilan kebijakan tersebut telah dijelaskan dalam Action Plan (Rencana Kerja) yang dirumuskan oleh setiap Organisasi Pemerintah Daerah dan dapat diakses melalui situs web <http://satriya.jogjaprov.go.id/>. Sementara itu, kelompok sasaran atau target group dalam kebijakan ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan Organisasi Pemerintahan Daerah Istimewa Yogyakarta. Tujuan kebijakan ini adalah memperkuat nilai budaya pemerintahan di dalam diri para ASN di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang tercermin melalui perilaku ketika menjalankan tugas baik pada kehidupan bersosial di masyarakat.

Adapun pelaksana dari Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA di DPMPSTP Kota Yogyakarta

sebanyak 64 ASN. Dalam mencapai keberhasilan implementasi kebijakan tersebut tentunya memerlukan konsistensi dan komitmen bagi seluruh implementor kebijakan. Namun dalam proses implementasinya, masih terdapat beberapa permasalahan. Hal tersebut didasarkan pada wawancara dilaksanakan peneliti pada hari Jum'at tanggal 16 September 2022 bersama salah satu pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, yakni Ibu Kartika Arum Kusuma yang bekerja pada Sekretariat Bidang Umum dan Kepegawaian, yang menyebutkan bahwasannya masih terdapat beberapa permasalahan terkait implementasi Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, permasalahan tersebut diantaranya komitmen kerja dan budaya organisasi belum tertanam dengan kesadaran tinggi sebagai contoh masih banyak ASN yang kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, target kinerja organisasi belum maksimal seperti proses penerbitan perizinan lambat atau tidak tepat waktu, izin usaha tidak terbit, dan masih sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan updating sistem informasi.

“Jika berbicara tentang permasalahan budaya pemerintahan SATRIYA, pasti ada saja ya permasalahan yang terjadi. Sebagai contoh komitmen kerja dan budaya organisasi yang belum tertanam dengan kesadaran tinggi yang dapat menjadikan solidaritas dan kerja tim yang tidak sempurna, permasalahan yang lain yakni target kinerja organisasi yang belum maksimal dikarenakan belum selarasnya tugas pokok fungsi organisasi dengan peraturan yang telah ada, dan masih sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan updating sistem informasi.” (Wawancara, 16 September 2022).

Berbagai permasalahan yang terjadi pada implementasi kebijakan didasarkan pada beberapa faktor. Oleh. Menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn dalam Agustino (2016:1) terdapat 6 variabel dalam menentukan keberhasilan Implementasi Kebijakan yang sekaligus dijadikan indikator oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Enam variabel yang berpengaruh terhadap kinerja kebijakan menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn dalam Agustino (2016:1) yaitu : 1). Ukuran dan Tujuan Kebijakan, 2). Sumberdaya, 3). Karakteristik Agen Pelaksana, 4). Sikap Para Pelaksana, 5). Komunikasi Antar Organisasi, 6). Lingkungan Sosiasl, Ekonomi dan Politik.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kasidin (2023) dengan judul *"The Effect Of Organizational Communication, Environment, And Work Culture On Work Motivation On Civil Servants In Blora Regency"*, hasilnya menyatakan tentang budaya kerja

memiliki pengaruh signifikan kepada motivasi kerja. Penelitian lain dilakukan oleh Pathoni, Tony, dkk (2020) mengenai "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kecamatan Subang" juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Kalijati. Dengan kata lain, semakin baik budaya organisasi yang diterapkan oleh pegawai, semakin meningkat pula kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Dinas ini juga merupakan bagian dari penyelenggaraan pemerintahan di wilayah kerja Pemerintah Kota Yogyakarta, sebagai upaya konkret dalam mewujudkan reformasi birokrasi publik yang optimal.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan Satriya Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta". Tujuannya untuk mendeskripsikan implementasi kebijakan budaya pemerintahan SATRIYA.

## METODE

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif yang dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif dijelaskan sebagai penelitian yang mendapatkab data deskriptif yang berhubungan dengan penggunaan kata-kata secara lisan dan tertulis serta tingkah laku yang bisa diamati individu yang menjadi subjek penelitian. Penelitian ini berfokus pada model-model implementasi menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn dalam Agustino (2016:1) meliputi :

1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan
2. Sumber Daya
3. Karakteristik Agen Pelaksana
4. Sikap Para Pelaksana
5. Komunikasi Antar Organisasi
6. Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta. Data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan dari observasi dan wawancara, dan data sekunder didapatkan dari berbagai sumber seperti media elektronik, media cetak, serta dokumen seperti laporan dan buku. Subjek penelitian meliputi Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPSTP Yogyakarta, analis tata usaha, serta warga yang mengurus izin pendirian bangunan di Yogyakarta. Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui observasi, wawancara mendalam (*indepth interview*) dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dilakukan analisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014: 12-14), yang meliputi tahap

kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta merupakan salah satu instansi pemerintah yang berada di Jalan Kenari No.56, Muja Muju, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta. DPMPTSP Kota Yogyakarta dimana memiliki tugas pokok dalam melaksanakan urusan pemerintahan daerah didasarkan asas otonomi serta tugas pembantuan pada bidang penanaman modal serta perizinan di Kota Yogyakarta.

### Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA

Budaya pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta telah diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintah di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tingkat kota, peraturan tersebut telah diterjemahkan dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta, yang akan menjadi acuan kebijakan dalam penelitian ini. Budaya Pemerintahan ini dikenal sebagai Budaya Pemerintahan SATRIYA.

Budaya Pemerintahan SATRIYA adalah budaya pemerintahan yang mencakup nilai dalam konsep "Hamemayu Hayuning Bawana". SATRIYA mempunyai dua arti. Pertama, SATRIYA mengacu pada sifat ksatria. Sifat ksatria ini mencakup sikap teguh dalam menjunjung tinggi ajaran moral, seperti sawiji (konsentrasi), greget (semangat), sangguh (percaya diri dengan rendah hati), dan ora mingkuh (bertanggung jawab). Semangat yang dimaksud yaitusemangat persatuan dan kesatuan antara manusia dengan Tuhan dan sesama manusia. Sifat dan watak ini harus melekat dalam diri seorang aparatur ketika menjalankan tugas. Makna Kedua, SATRIYA sebagai singkatan dari : Selaras, Akal budi Luhur-jati diri, Teladan-keteladanan, Rela Menalayani, Inovatif, Yakin dan Percaya diri, dan Ahli-Profesional.

Adapun kebijakan Budaya Pemerintahan "SATRIYA" pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta tercantum pada Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan Pemerintah Kota Yogyakarta yang mana di dalam kebijakan tersebut terdapat pokok terkait pelaksanaan Budaya Pemerintahan "SATRIYA" pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, diantaranya adalah :

1. Sosialisasi dan Internalisasi Budaya Pemerintahan
2. Pembentukan Kelompok Budaya Pemerintahan

3. Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Aksi Budaya Pemerintahan
4. Monitoring dan Evaluasi
5. Pelaporan

### Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta

Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA memiliki unsur-unsur implementasi yakni unsur pelaksana, program atau kebijakan yang dilaksanakan, dan kelompok sasaran atau *target group*. Pertama unsur pelaksana dalam Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA yakni seluruh pegawai di lingkup pemerintahan Yogyakarta. Kedua, program atau kebijakan yang dilaksanakan disusun dalam Rencana Aksi Budaya Pemerintahan SATRIYA. Ketiga, Kelompok sasaran atau *target group* yakni seluruh pegawai pemerintahan di Yogyakarta. Dengan adanya ketiga unsur implementasi kebijakan tersebut, diharapkan pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA dapat mencapai tujuan program.

Terdapat enam indikator yang dapat berpengaruh terhadap kinerja kebijakan publik menurut Van Metter dan Van Horn dalam Agustino (2016:1) untuk mengetahui gambaran lengkap implementasi kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA. Adapun penjelasan masing-masing indikator sebagai berikut:

#### 1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Ukuran dan tujuan kebijakan termasuk faktor fundamental pada sebuah kebijakan, yang menentukan kebijakan yang ingin dicapai. Pentingnya kejelasan dalam ukuran serta tujuan kebijakan memungkinkan evaluasi terhadap keberhasilan, kegagalan, dan kelemahan kebijakan setelah pelaksanaannya. Untuk pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA, ukuran dan tujuan yang jelas serta terstruktur diperlukan supaya implementasi kebijakan bisa berjalan sesuai dengan frencana, dan agar para pelaksana kebijakan memiliki pemahaman yang seragam.

Hasil penelitian tentang Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA tercantum dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintahan Kota Yogyakarta menunjukkan bahwa tujuan peraturan tersebut adalah peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan juga diwujudkan pemerintahan daerah bersih dan bebas dari kolusi, korupsi, maupun nepotisme bagi pegawai. Perangkat daerah diharapkan mampu mengimplementasikan nilai luhur Budaya Pemerintahan sehingga tercermin pada perilaku pegawai dalam menjalankan tugas maupun dalam berinteraksi dengan masyarakat. Pernyataan ini

merujuk hasil wawancara dengan Ibu Kartika Arum Kusuma, seorang analis tata usaha pada Sekretariat Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta,

“ Kalau soal tujuan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA yang tertulis dengan pasti secara sah menurut undang-undang bisa mbak lihat di Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 seperti yang saya tunjukkan tadi ya, namun jika secara umum diringkas menurut pendapat saya, tujuan kebijakan tersebut yakni sebagai pedoman aparatur sipil negara dalam bertingkah laku setiap hari, acuan dalam pengambilan keputusan, serta pengarahan tindakan anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi berdasarkan nilai-nilai luhur yang ada.” (Wawancara, 10 Januari 2023)

Model implementasi kebijakan yang disampaikan Van Metter dan Van Horn menggambarkan bahwa ukuran dan tujuan kebijakan merupakan variabel yang dianalisis guna mengevaluasi implementasi kebijakan tersebut. Pemerintah Kota Yogyakarta telah merancang kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA dengan segala bentuk teknis dengan maksud untuk memberikan pedoman dan petunjuk kepada pelaksana kebijakan, sehingga ukuran tujuan yang telah direncanakan untuk dicapai dapat diukur tingkat keberhasilan maupun hal-hal yang menghambat dalam implementasi.

Ukuran keberhasilan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA berdasarkan wawancara yang sudah dijalankan peneliti bisa dilihat melalui target terlaksananya Rencana Aksi sebagai upaya meningkatkan karakteristik pribadi pegawai, yang apabila aksi tersebut benar-benar dilaksanakan dengan hati dan kesadaran diri, maka dampaknya akan sangat baik, mulai dari menurunnya tingkat korupsi, meningkatnya kinerja pegawai, dan hal baik lainnya. Sebagaimana pernyataan dari Ibu Kartika Arum Kusuma selaku analis tata usaha pada sekretariat bagian umum kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa,

“Ukuran keberhasilan kebijakan budaya pemerintahan SATRIYA dapat dilihat dari karakteristik pegawai dalam upaya meningkatkan dibentuklah Rencana Aksi Budaya Pemerintahan SATRIYA, yang apabila aksi tersebut benar-benar dilaksanakan dengan hati dan kesadaran diri, maka dampaknya akan sangat baik, mulai dari menurunnya tingkat korupsi, meningkatnya kinerja pegawai, dan lainnya. Rencana Aksi di DPMPTSP ini telah dilaksanakan sesuai dengan target pelaksanaan.” (Wawancara, 10 Januari 2023)

Rencana Aksi Budaya Pemerintahan SATRIYA dalam Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta ini telah dijalankan sesuai target pelaksanaan. Namun dalam proses perealisasi

Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA tertuang dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta pada DPMPTSP Kota Yogyakarta tujuan dan ukuran kebijakan dikatakan belum maksimal karena walaupun Rencana Aksi dilaksanakan sesuai dengan rencana, ternyata masih terdapat permasalahan pada diri pegawai seperti komitmen kerja dan budaya organisasi belum tertanam dengan kesadaran tinggi sebagai contoh masih banyak ASN yang kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, target kinerja organisasi belum maksimal seperti proses penerbitan perizinan lambat atau tidak tepat waktu, izin usaha tidak terbit, dan masih sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan updating sistem informasi.

## 2. Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan bergantung terhadap kemampuan ketika pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Kehadiran sumber daya memainkan peran penting pada pelaksanaan kebijakan, karena ketentuan yang jelas dan konsisten serta penyampaian ketentuan tersebut tidak akan efektif jika para pelaksana kekurangan sumber daya yang diperlukan. Menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn, sumber daya yang telah disebutkan meliputi tenaga kerja, keuangan, fasilitas, dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kebijakan.

### a. Sumber Daya Manusia

Menurut Agustino (2016:142) yang mengutip Donald Van Metter dan Carl Van Horn, sumber daya manusia memainkan peran penting ketika penentuan keberhasilan proses implementasi. Terdapat tahapan khusus dalam seluruh proses implementasi yang memerlukan sumber daya manusia berkualitas disesuaikan oleh tuntutan pekerjaan yang ditetapkan oleh kebijakan. Ketika kompetensi serta kapabilitas sumber daya manusia tidak memadai, dipastika sulit untuk mengharapkan kinerja yang baik dalam kebijakan publik tersebut.

Sumber daya dalam pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada DPMPTSP Kota Yogyakarta terdiri dari Kelompok Budaya Pemerintahan pada DPMPTSP selaku pelaksana kebijakan yang terdiri atas 21 Anggota beserta seluruh pegawai yang terdiri atas 64 pegawai dan Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta sebagai pengawas pelaksanaan kebijakan yang terdiri dari 7 pelaksana. Dari sisi kualitas sumber daya manusia pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, mengacu pada seluruh narasumber pada penelitian ini mengatakan

bahwa para pegawai DPMPTSP Kota Yogyakarta sangat mumpuni dalam pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA. Hal tersebut dapat dilihat dari rekam jejak akademik para pelaksana yang terdiri dari lulusan sarjana, magister, diploma, dan minimal SMA. Sebagaimana ungkapan dari Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa,

“Kalau dari pemilihan Kelompok Budaya pemerintah, SDM nya sudah sangat mumpuni untuk mendukung Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini. Karena mereka sudah bekerja lama di dinas kami, jadi sudah tidak diragukan lagi dengan gelar dan pengalaman kerja yang sudah lama. Namun ya tadi sesuai dengan kesadaran diri masing-masing dalam melaksanakan Rencana Aksi sehingga tujuan dan manfaatnya dapat dirasakan.” (Wawancara, 10 Januari 2023)

Selain itu, para pegawai telah mengetahui pedoman pelaksanaan kebijakan yang tertuang pada Peraturan Walikota No 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan pada Pemerintah Kota Yogyakarta dan telah diberikan sosialisasi dan pemahaman dalam pelaksanaan Kebijakan yang didalamnya terdapat Rencana Aksi. Dalam rangka memberikan pemahaman secara mendalam, Bagian Organisasi Seta Yogyakarta juga telah memerikan workshop Budaya Pemerintahan yang diadakan setahun sekali. Namun, dalam pelaksanaannya tingkat kesadaran diri beberapa pegawai masih kurang sehingga tujuan kebijakan belum maksimal.

b. Sumber Daya Finansial

Sumber daya finansial memiliki peran penting ketika penentuan keberhasilan maupun kegagalan suatu kebijakan, dan kadang-kadang sebuah program membutuhkan anggaran besar guna menghasilkan program berkualitas. Hal tersebut berlaku juga dalam pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, dimana dalam pelaksanaan Rencana Aksi diperlukan biaya yang tidak sedikit. Pernyataan ini didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, yang merupakan Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta sebagai berikut,

“Anggaran biaya Rencana Aksi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA berasal dari APBD Kota Yogyakarta dikatakan memerlukan biaya yang cukup banyak, karena dalam menunjang kinerja pegawai

tentunya perlu juga difasilitasi dengan fasilitas yang memadai menyediakan perlengkapan serta peralatan kantor. dan lain sebagainya” (Wawancara, 10 Januari 2023)

Merujuk pada wawancara di atas dapat diketahui juga bahwasannya jika dilihat dari sisi ketersediaan dana untuk pelaksanaan kebijakan tidak terdapat kendala. Dana dalam Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA berasal dari APBD Kota Yogyakarta. Dalam kebijakan ini, dana disesuaikan untuk melaksanakan Rencana Aksi yang mana pada rencana aksi terdapat beberapa program yang membutuhkan biaya, karena dalam menunjang kinerja pegawai tentunya perlu juga difasilitasi dengan fasilitas yang memadai seperti menyediakan perlengkapan serta peralatan kantor.

c. Sumber Daya Waktu

Sumber daya waktu memiliki pengaruh terhadap implementasi kebijakan. Menurut Donald Van Meter dan Carl Van Horn yang dikutip pada Agustino (2016:142), mereka mengatakan tentang walaupun sumber daya manusia telah dipenuhi serta anggaran berjalan lancar, namun jika terkendala oleh batasan waktu yang ketat, hal tersebut mampu memberikan pengaruh dalam terjadinya kegagalan implementasi kebijakan.

Pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA Pada DPMPTSP Kota Yogyakarta telah dilaksanakan sejak Keluarnya Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan Pada Pemerintah Kota Yogyakarta sampai saat ini. Berdasarkan penelitian dari wawancara oleh beberapa narasumber, sumber daya waktu dalam Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada DPMPTSP Kota Yogyakarta tidak terdapat permasalahan. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa,

“Tidak ada kendala ya kalau soal waktu pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini, karena jumlah dan waktu pelaksanaannya telah disusun dalam Rencana Aksi. Namun karena banyaknya pekerjaan terkadang beberapa program atau kegiatan molor tapi tetap terlaksana kok.” (Wawancara, 10 Januari 2023)

Mengacu pada wawancara di atas dapat diketahui bahwasannya pelaksanaan Rencana Aksi telah disusun beserta dengan waktu pelaksanaannya. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat

beberapa kegiatan atau program yang tidak dikerjakan atau tidak selesai tepat pada waktu yang diharapkan.

### 3. Karakteristik Agen Pelaksana

Dalam proses pencapaian keberhasilan pada implementasi kebijakan, penting guna diidentifikasi dan dipahami karakteristik agen pelaksana yang terlibat. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan disebabkan oleh karakteristik badan pelaksana. Karakteristik agen pelaksana ini dapat mempengaruhi bagaimana kebijakan akan dijalankan. Karakteristik agen pelaksana meliputi tugas serta spesialisasi mereka dalam penyelenggaraan kebijakan. Dengan menguraikan spesialisasi dan tugas dari setiap agen pelaksana, kita dapat melihat sejauh mana karakteristik mereka dapat berkontribusi pada keberhasilan kebijakan yang diimplementasikan..

Dalam proses implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, terdapat beberapa agen pelaksana yang sudah ditunjuk langsung oleh Kepala DPMPTSP Kota Yogyakarta melalui SK No 7 Tahun 2021 Tentang Pembentukan Kelompok Budaya Pemerintahan Pada DPMPTSP Kota Yogyakarta, yang berlaku sampai saat ini. Pembentukan kelompok tersebut mempunyai tanggung jawab untuk menyusun Rencana Aksi sampai dengan pelaporan pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada seluruh pegawai di DPMPTSP Kota Yogyakarta. Tugas pokok dan fungsi para agen pelaksana sudah jelas tertuang pada Peraturan Walikota No 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta menuturkan bahwa:

“Ya benar, dalam penyelenggaraan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini, Kepala DPMPTSP Kota Yogyakarta telah mengeluarkan SK No 7 Tahun 2021 Tentang Pembentukan Kelompok Budaya Pemerintahan Pada DPMPTSP Kota Yogyakarta, yang berlaku sampai saat ini. Pembentukan kelompok tersebut mempunyai tanggung jawab untuk menyusun Rencana Kerja sampai dengan mengevaluasi pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada seluruh pegawai di DPMPTSP Kota Yogyakarta” (Wawancara, 13 Januari 2023)

Karakteristik para pelaksana dapat dilihat dari kemampuan dan komitmen mereka dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan standar dan mekanisme yang berlaku. Hal ini memungkinkan para pelaksana untuk memahami dan menjalankan tugas pokok, fungsi, serta tanggung jawab mereka. Dalam pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini, komitmen pegawai

masih dirasa belum sesuai dikarenakan belum terdapat sanksi yang tegas serta sangat minim sosialisasi Sebagaimana yang disampaikan ibu Kartika Arum Kusuma, S.Psi, selaku analisis tata usaha pada sekretariat bagian umum kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa :

“Kalau soal pelaksanaan kebijakan benar seperti yang dikatakan Pak Boga tadi sudah pasti sesuai dengan aturan dan pedoman ya dek, namun komitmennya masih kurang, jadi rasa bertanggungjawab sebagai agen pelaksana saya rasa belum maksimal gitu lo dek. Selain dari belum adanya sanksi, masalah kurangnya sosialisasi juga bisa dijadikan hal yang menyebabkan kurangnya komitmen sih menurut aku dek”. (Wawancara, 13 Januari 2023)

Berdasarkan hasil penelitian dengan beberapa narasumber, pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA sudah selaras dengan peraturan yang ada, tetapi pelaksana dalam melaksanakan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA Ini dirasa masih kurang. Hal tersebut terjadi dikarenakan belum adanya sanksi yang tertera dalam peraturan oleh pemerintah pusat dan kurangnya sosialisasi terkait pelaksanaan kebijakan sehingga menyebabkan para agen pelaksana masih belum memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan kebijakan sehingga mengakibatkan tujuan kebijakan masih belum tercapai secara maksimal.

### 4. Sikap Para Pelaksana

Sikap penolakan maupun penerimaan pihak pelaksana mampu memberikan pengaruh mengenai kegagalan maupun keberhasilan dari suatu kebijakan. Sikap pelaksana termasuk variabel yang mencakup sikap mereka ketika melaksanakan tugas-tugasnya. Sikap pada konteks ini mengacu pada respons atau umpan balik dari agen pelaksana, baik itu berupa dukungan, keseriusan, atau sebaliknya dalam implementasi program/kebijakan. Agar implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA berhasil, para pelaksana harus memiliki pengetahuan tentang tugas yang harus dilakukan dan juga memiliki kemampuan serta motivasi yang tinggi untuk melaksanakan kebijakan tersebut dengan antusias dan responsif.

Sebagaimana pernyataan dari Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta menuturkan bahwa,

“Jadi di DPMPTSP ini ada yang namanya dokumen pakta integritas, SOP dan Perda. Hal ini merupakan sebuah bentuk komitmen dari pegawai, untuk yang lebih ditekankan itu kepada pakta integritas pelayanan, dikarenakan pakta integritas ini termasuk janji terhadap diri sendiri dalam menjalankan semua tugas serta tanggung jawa

sebagai pelayan masyarakat.” (Wawancara, 13 Januari 2023)

Wawancara tersebut didukung pula dengan pernyataan dari Ibu Lina selaku warga yang sedang mengurus izin mendirikan bangunan di Kota Yogyakarta, “Kalau dari segi keramahan, sopan dan santun para pegawai sih sudah sangat bagus ya mbak, saya sebagai masyarakat juga senang, karena sudah dibantu mengurus berkas-berkas yang kurang, tapi lama banget mbak keluar izinnnya” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Meskipun suatu organisasi telah dibagi dengan jelas mengenai tugas pokok dan fungsi, tidak bisa diabaikan kemungkinan terjadinya patologi atau gangguan pada implementasi kebijakan. Mungkin saja terdapat situasi di mana agen pelaksana tidak niat ataupun tidak menganggap serius ketika melaksanakan kebijakan tersebut. Ketidaksiharian menjalankan tugas pokok dan fungsi bisa dilihat dari rendahnya tingkat produktivitas, dan pada akhirnya bisa menghambat pencapaian dari tujuan yang diharapkan

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber, sikap dari agen pelaksana dan para pegawai menunjukkan dukungan yang positif. Di dalam Peraturan Wali kota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 mengenai Budaya Pemerintahan pada Pemerintahn Kota Yogyakarta, dijelaskan tugas pokok serta fungsi dari masing-masing komponen sehingga dapat mempermudah pegawai dalm melaksanakan kebijakan. Namun dalam pelaksanaannya, kembali lagi ke diri pegawai masing-masing, meskipun tidak ada penolakan, tapi ada juga pegawai yang menggampangkan atau bisa dibilang menyepelekan kebijakan ini padahal tujuannya baik. Berdasarkan hasil wawancara, kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini sebenarnya sangat membantu dalam menjalankan organisasi, karena terdapat upaya-upaya untuk menambah motivasi kerja, menambah kerukunan antar pegawai, dan tidak ada Rencana Aksi yang dinilai memberatkan pegawai.

Disposisi adalah kesepakatan pihak pelaksana guna menjalankan suatu kebijakan. Ketika Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta ingin berhasil, tidak hanya cukup bagi para pelaksana untuk mengetahui hal yang perlu dilaksanakan serta mempunyai keahlian dalam menjalankan kebijakan tersebut, tetapi mereka perlu mempunyai sikap dan komitmen yang kuat. Dalam menjaga komitmen di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, terdapat pakta integritas, Standar Prosedur Operasional (SOP), dan Peraturan Walikota yang menjadi pedoman. Hal ini merupakan suatu bentuk komitmen dari pegawai. Namun

dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, komitmen pegawai belum maksimal karena masih terdapat beberapa masalah sebagai contoh masih banyak pegawai yang datang kurang tepat waktu padahal mereka tahu bahwa hal tersebut dapat menyebabkan tunjangan tidak turun, tapi masih menyepelekan. Dan dimuali dari hal kecil seperti itulah pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan tepat waktu jadi tidak maksimal.

Pelaksanaan kebijakan harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA di DPMPSTP Kota Yogyakarta telah dilakukan sesuai dengan Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta. Peraturan ini menjadi panduan dalam pelaksanaan Budaya Pemerintahan SATRIYA. Merujuk hasil wawancara terhadap salah satu anggota masyarakat, pelayanan di DPMPSTP Kota Yogyakarta dinilai cukup memuaskan. Hal tersebut bisa dinilai dari ramahnya pelayanan dan kesopanan yang memudahkan proses transaksi.

## **5. Komunikasi Antar Organisasi**

Komunikasi memegang peran signifikan ketika melaksanakan kebijakan publik. Menurut Donald Van Metter dan Carl Van Horn, komunikasi dan koordinasi adalah suatu mekanisme yang dinilai efektif ketika menjalankan kebijakan publik. Ketika komunikasi serta koordinasi terjalin baik maka kesalahan yang terjadi juga akan semakin kecil. Sebaliknya, jika komunikasi dan koordinasi tidak baik, kemungkinan kesalahan dapat meningkat. Komunikasi yang terjadi antar organisasi didasarkan pada implemnetasi yang diasumsikan ketika kesalahan bisa terjadi dengan kemungkinan yang kecil. Dalam suatu kebijakan komunikasi dijadikan sebagai pedoman penting. Dimana untuk koordinasi dan komunikasi antar organisasi menunjukkan terdapatnya dukungan antara pihak yang terkait kebijakan, sehingga kelompok sasaran dapat memahami serta bertanggung jawab terhadap kebijakan yang dilaksanakan.

Komunikasi antar organisasi dalam implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta terjalin koordinasi antara Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta sebagai pelaksana kebijakan dan pemberi layanan dengan Bagian Kepegawaian Setda Kota Yogyakarta sebagai pengawas dan pihak penerima laporan pelaksanaan kegiatan dalam implementasi kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA. Berkaitan dengan hal tersebut Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum

Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta mengungkapkan bahwa,

“Komunikasi berjalan dengan baik. Dalam Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini, dinas kami dan semua dinas terkait melaksanakan Rencana Aksi dengan pengawasan dari Bagian Organisasi Setda Yogyakarta. Bisa dikatakan bahwa komunikasi kami baik karena sebagai agen pelaksana kami juga ikut aktif dalam pelaksanaan kebijakan, seperti menanyakan hal-hal yang tidak dimengerti, sedangkan mereka juga sampai saat ini masih aktif dalam upaya mensosialisasikan kebijakan ini.” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Merujuk pada wawancara di atas dapat diketahui bahwasannya komunikasi dari kedua belah pihak tersebut dilakukan melalui rapat koordinasi yang dijalankan pada enam bulan sekali, dimana koordinasi serta komunikasi mampu berjalan sesuai yang diharapkan. Komunikasi dikatakan baik karena sebagai agen pelaksana pihak DPMPTSP Kota Yogyakarta telah ikut aktif dalam pelaksanaan kebijakan, seperti menanyakan hal-hal yang tidak dimengerti, sedangkan Bagian Kepegawaian Kota Yogyakarta juga sampai saat ini masih aktif dalam upaya mensosialisasikan kebijakan dan melakukan monitoring dan evaluasi setiap satu tahun sekali.

Semua unsur yang terlibat dalam proses Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA telah mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing karena telah tercantum secara jelas dan terperinci dalam Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 Tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta sehingga komunikasi dapat membantu dalam mewujudkan atau merealisasikan tujuan dari Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA.

Namun dalam pelaksanaannya, tentu ditemukan kendala dimana pasti ada pihak-pihak yang berwenang untuk menyelesaikan hambatan tersebut. Ketika Implementasi suatu kebijakan terjadi sebuah kendala, pasti ada pihak-pihak yang berwenang untuk menyelesaikan hambatan tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Kartika Arum Kusuma selaku analisis tata usaha pada sekretariat bagian umum kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa,

“Yang pasti DPMPTSP sendiri yang berhak dan wajib menyelesaikan masalah-masalah yang ada, namun jika masalah dirasa kurang dapat diselesaikan kita bias minta arahan dan bantuan dari Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta selaku pengawas pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini karena jika dilihat dari peraturan pelaksanaan kebijakan juga masih belum ada sanksi yang berat sehingga para pegawai masih banyak yang kurang termotivasi.” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Merujuk wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya jika terdapat permasalahan atau hambatan dalam hal pelaksanaan Budaya Pemerintahan SATRIYA, maka Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta berwenang ketika menyelesaikannya, namun jika masalah tidak dapat diselesaikan secara internal dinas, maka Bagian Organisasi Seta Kota Yogyakarta berhak melakukan evaluasi serta mencari jalan keluar pada setiap permasalahan yang ditemukan.

## 6. Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik

Pelaksanaan sebuah kebijakan juga terkait dengan keadaan ekonomi, sosial, dan politik dimana kebijakan tersebut diterapkan. Kondisi ini mencerminkan situasi wilayah mampu mempengaruhi implementasi kebijakan. Menurut model implementasi yang dikemukakan oleh Donald Van Metter dan Carl Van Horn, kondisi lingkungan ekonomi, sosial, dan politik sebuah wilayah dapat dijadikan penyebab kegagalan dalam implementasi kebijakan. Lingkungan eksternal memiliki pengaruh signifikan ketika menjalankan kebijakan. Jika lingkungan ekonomi, sosial, dan politik tidak mendukung, maka kinerja implementasi kebijakan dapat gagal. Sehingga, usaha dalam pengimplementasian Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA wajib menyesuaikan kondisi yang kondusif dalam lingkungan eksternal berdampak pada implementasi kebijakan tersebut.

Keadaan ekonomi ketersediaan dana dalam pelaksanaan kebijakan dan kondisi ekonomi pelaksana kebijakan sangat berpengaruh terhadap implementasi suatu kebijakan. Dari hasil penelitian berdasarkan wawancara dengan narasumber, dalam Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA, kondisi ekonomi pelaksanaan kebijakan dapat dilihat dari kondisi sumber dana dalam pelaksanaan Rencana Aksi, yang mana dana berasal dari APBD Kota Yogyakarta yang sampai saat ini tidak terjadi masalah yang signifikan. Sejalan dengan pernyataan dari Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang mengungkapkan bahwa,

“Tidak mbak, dalam pelaksanaan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini kondisi ekonomi pegawai tidak mempengaruhi pelaksanaan kebijakan. Ya seperti masalah anggaran tadi, pelaksanaan kegiatan mendapatkan dana dari APBD Kota Yogyakarta, jadi para pegawai tidak diberatkan dengan masalah anggaran.” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Merujuk hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwasannya kondisi ekonomi para pegawai pelaksana kebijakan juga tidak menjadi masalah dikarenakan para pegawai telah menerima hak berupa gaji dan tunjangan

berdasarkan dari kewajiban mereka bekerja. Kebijakan ini juga tidak memerlukan bantuan dana dari pegawai karena telah terdapat dana dari APBD Kota Yogyakarta dalam melaksanakan Rencana Aksi, kecuali kegiatan sosial yang memerlukan dana dari kemampuan dan kesadaran diri dari masing-masing pegawai.

Kondisi lingkungan sosial pun dapat mempengaruhi implementasi suatu kebijakan dimana hal tersebut bisa memberi dampak yang positif bahkan negatif. Pada Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA yang tertuang dalam peraturan Walikota Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta yang menjadi sasaran utama kebijakan yakni lingkungan sosial para pegawai pemerintahan di pemerintahan kota Yogyakarta ketika menjalankan serta pengimplementasian nilai luhur suatu Budaya Pemerintahan SATRIYA sehingga mampu mencerminkan pribadi karyawan yang diwujudkan melalui sikap, perilaku pada saat menjalankan perannya maupun dalam lingkungan masyarakat. Kondisi lingkungan sosial para pegawai atau agen pelaksana sudah cukup kondusif. Bapak Anas Boga Tirta Gutama, S.T., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta, menyatakan bahwa,

“Nah kalau lingkungan sosial sudah pasti sangat berpengaruh mbak, seperti contoh ketika sebagian besar lingkungan sosial pegawai mendukung adanya kebijakan, maka kemungkinan besar akan ada dampak positifnya, jadi kegiatan dapat berjalan lancar. Lingkungan sosial disini saya rasa cukup positif sih mbak, semua mendukung kebijakan.” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Meskipun demikian, masih ada beberapa pihak yang kesadaran dirinya kurang. Hal ini menyebabkan masih adanya permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaan Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA antara lain masih banyak ASN yang kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, target kinerja organisasi belum maksimal seperti proses penerbitan perizinan lambat atau tidak tepat waktu, izin usaha tidak terbit, dan masih sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan updating sistem informasi. Lingkungan sosial masyarakat pun mendukung adanya kebijakan ini karena dapat menambah kenyamanan pelayanan. Kondisi sosial dari lingkungan masyarakat pun juga ikut mendukung adanya kebijakan ini karena dirasa dapat meningkatkan pelayanan publik.

Selain kondisi ekonomi dan kondisi sosial, keadaan politik yang kurang kondusif termasuk salah satu faktor yang menghambat kebijakan implementasi. Dukungan yang datang dari lingkungan politik juga sangat dibutuhkan. Dalam Implementasi Kebijakan Budaya

Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, kondisi politik pada lingkup DPMPTSP yang dijadikan pelaksana kebijakan terbilang kondusif. oleh Ibu Kartika Arum Kusuma selaku analisis tata usaha pada sekretariat bagian umum kepegawaian DPMPTSP Kota Yogyakarta yang menyatakan bahwa,

“Tentu dek, lingkungan politik sudah pasti juga sangat mempengaruhi. Jika tidak ada dukungan maupun motivasi dari pihak atasan pasti kebijakan juga tidak berjalan secara maksimal. Sebenarnya Budaya SATRIYA ini kan kebijakan yang berawal dari Pemerintah DIY kan dek, nah dengan adanya kebijakan dari Pemkot tentang pelaksanaannya itu sudah menunjukkan kalau lingkungan politik di Kota Yogyakarta juga memandang positif kebijakan tersebut. Jadi setelah adanya kebijakan baru kita menunjuk agen pelaksana, menyusun rencana aksi dan melakukan kegiatan kebijakan yang lainnya.” (Wawancara, 21 Januari 2023)

Selain itu, dapat dilihat juga dari Surat Keputusan Kepala DPMPTSP Kota Yogyakarta Nomor 7 Tahun 2021 mengenai dibentuknya Kelompok Budaya Pemerintahan Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta yang mana hal tersebut merupakan sebuah bentuk respon positif terhadap kebijakan budaya pemerintahan yang telah ditetapkan oleh pemerintah kota Yogyakarta. Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta sebagai pengawas pelaksanaan kebijakan juga telah melaksanakan tugasnya dalam melakukan pengawasan serta melakukan upaya sosialisasi tentang Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA, serta Pemerintah kota selaku pembuat kebijakan terbilang cukup kondusif. Sebenarnya Budaya SATRIYA ini merupakan kebijakan yang berawal dari Pemerintah DIY, dengan adanya kebijakan dari Pemkot Yogyakarta tentang pelaksanaan kebijakan tersebut itu sudah menunjukkan kalau lingkungan politik juga mendukung dan memandang positif kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA ini.

### **Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada dosen S1 Ilmu Administrasi Negara, utamanya kepada Ibu Indah Prabawati S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing, Ibu Dr Tjitjik Rahaju, M.Si., serta Dr. Suci Megawati, S.IP., M.Si. selaku dosen penguji. Selain itu, juga kepada seluruh staf DPMPTSP Kota Yogyakarta serta warga yang telah bersedia untuk menjadi narasumber pada penelitian ini.

### **PENUTUP**

#### **Simpulan**

Merujuk hasil dan pembahasan penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta, maka bisa disimpulkan tentang tujuan Peraturan Walikota Yogyakarta No 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta yaitu meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, akuntabilitas serta proses pewujudan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah bebas dari kolusi, korupsi, serta nepotisme teruntuk pegawai. Bisa ditunjukkan pada variabel ukuran dan tujuan, tujuan kebijakan belum tercapai secara maksimal dikarenakan terdapat beberapa permasalahan yakni seperti komitmen kerja dan budaya organisasi belum tertanam dengan kesadaran tinggi sebagai contoh masih banyak ASN yang kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, target kinerja organisasi belum maksimal seperti proses penerbitan perizinan lambat atau tidak tepat waktu, izin usaha tidak terbit, dan masih sering terjadi inkonsistensi dalam permohonan updating system informasi.

Pada variabel sumber daya, sumber daya manusia pada proses menjalankan kebijakan telah mumpuni, namun masih kurang kesadaran diri dalam pelaksanaannya, sedangkan sumber daya finansial dan waktu tidak terjadi masalah secara signifikan. Masalah lain juga dapat dilihat dari variabel karakteristik agen pelaksana, yang mana hasil menunjukkan bahwasannya agen pelaksana kebijakan telah dibentuk, tugas para agen pelaksana sudah jelas terdapat dalam pedoman kebijakan dan didukung dengan sosialisasi yang telah dilakukan namun komitmen dan tanggungjawab dalam pelaksanaan kebijakan masih tidak sesuai dengan yang diharapkan. Komitmen yang belum maksimal tersebut terjadi karena belum adanya sanksi dan sosialisasi terkait kebijakan yang belum dilaksanakan secara mendalam. Masalah-masalah tersebutlah yang membuat Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta masih belum maksimal serta perlu ditingkatkan.

Pada variabel sikap dan kecenderungan (disposisi), para agen pelaksana dalam pelaksanaan kebijakan menunjukkan respon positif terhadap pelaksanaan kebijakan, hal tersebut didukung dengan terdapatnya dokumen pakta integritas dan pelaksanaan yang disesuaikan pada SOP dan peraturan yang ada, namun meskipun tidak ada penolakan dalam pelaksanaan kebijakan kesadaran diri dari para pegawai masih terbilang kurang.

Pada variabel komunikasi antar organisasi, tidak ditemukan masalah yang signifikan, karena komunikasi

dari pihak DPMPTSP Kota Yogyakarta selaku agen pelaksana kebijakan bersama Bagian Organisasi Setda Kota Yogyakarta selaku pengawas dan penilai pelaksanaan kebijakan terjadi secara baik hal tersebut dikarenakan adanya pembahasan dalam rapat guna koordinasi yang dilakukan 6 bulan sekali.

Kemudian pada variabel lingkungan ekonomi, sosial dan politik juga belum menunjukkan masalah yang signifikan, karena pada proses Implementasi Budaya SATRIYA lingkungan ekonomi agen pelaksana tidak terjadi masalah dikarenakan para pegawai telah menerima hak berupa gaji dan tunjangan sesuai dengan kewajiban mereka bekerja, lingkungan sosial DPMPTSP Kota Yogyakarta bersama dengan masyarakat mendukung adanya kebijakan, dan lingkungan politik yang telah mendukung adanya kebijakan.

Berdasarkan deskripsi tersebut, disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA yang tertuang dalam Perwal Yogyakarta No 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintahan di Pemerintah Kota Yogyakarta masih terbilang belum maksimal atau belum berjalan sesuai dengan harapan, Hal ini dapat diamati pada variabel-variabel yang dinyatakan Van Metter dan Van Horn yang ternyata masih terdapat beberapa permasalahan.

### Saran

Implementasi Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta bisa dikatakan cukup sesuai tetapi terdapat hal yang perlu diperbaiki serta masalah yang harus diselesaikan. Sehingga peneliti memberikan masukan serta saran yang membangun dan mampu dijadikan bahan pertimbangan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Yogyakarta guna peningkatan kualitas diri pegawai dan publik, saran tersebut antara lain :

1. Diperlukan peraturan yang bisa mengatur mengenai sistem penghargaan dan hukuman ketika menerapkan Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA
2. Peningkatan segi komunikasi yang bertujuan untuk penyesuaian standar Kebijakan Budaya Pemerintahan SATRIYA terhadap karyawan melalui rapat koordinasi yang dilakukan setiap tiga bulan sekali
3. Meningkatkan sosialisasi kepada para pegawai terkait Rencana Aksi

### DAFTAR PUSTAKA

Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan Analisis Kebijakan Publik (1st ed.)*. Alfabeta.

- Agustino, Leo. (2014). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Agustino, Leo. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Edisi Revisi. Bandung: Alfabeta
- Ahmed, Mashal, S. Shafiq, (2014), *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14 (3): 21-30
- Al Muchtar, Suwarma. (2015). *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.
- Anggara, Sahya.2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: Pustaka Setia.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azmi. (2021). *Implementasi Budaya Organisasi Pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Karimun*. *Jurnal Kemunting*, 2(02), 515–530. <https://ejurnal.universitaskarimun.ac.id/index.php/IAN/article/view/373>
- Desrinelti, D., Afifah, M., & Gistituati, N. (2021). *Kebijakan publik: konsep pelaksanaan*. 6(1), 83–88.
- Donso, S. (2016). ( *Studi Kasus Implementasi Kebijakan Parkir Di Tepi Jalan Umum Kota Palu* ). 95–105.
- Endah, dkk. (2017). *Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Perdesaan*. *Jurnal Administrasi Publik vol.3,No.5*. Universitas Brawijaya : Malang
- Endah, K. (2018). *Etika Pemerintahan Dalam Pelayanan Publik. Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 141–151.
- Fadhilah, A., & Prabawati, I. (2019). *Implementasi Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik Online Single Submission (OSS) Studi Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu*.
- Handoyo, E. (2012). *Kebijakan Publik*. Semarang: Widya Karya.
- Hamdi, Muchlis. (2014). *Kebijakan Publik Proses, Analisis, dan Partisipasi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Ikhsan, A. (2016). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Puasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta*. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 2(2), 15.
- Jamaluddin, Salam, R., Yunus, H., & Akib, H. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. *Jurnal Ad'ministrare*, 4(1).
- J. Winardi. (2014). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Rajawali. Jakarta
- Kasidin, R. (2023). *and Work Culture on Work Motivation on Civil Servants*. 2023(1), 1–20.
- Kasmad, Rulinawaty. (2018). *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. Makassar: Kedai Aksara.
- Kurniawan, W.; M. D. K. (2019). *Implementasi Kebijakan Pembangunan Insfrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Kabupaten Marangan dengan Menggunakan Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn*.
- Labolo, Muhadam. (2019). *Modul Etika Pemerintahan*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri
- Mansur, L., Sangkala, & Deddy, T. (2013). *Karakteristik Budaya Organisasi Dan Hubungannya Dengan Kinerja Organisasi Pada Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan DI Indonesia*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287.
- Melyza, A., & Aguss, R. M. (2021). *Persepsi Siswa Terhadap Proses Penerapan Pembelajaran Pendidikan Jasmani Olahraga Dan Kesehatan Pada Pandemi Covid-19*. *Journal Of Physical Education*, 2(1), 8–16.
- Moleong, Lexy. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, D. (2018). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik* (H. T. Gedeona & M. Nurafandi (eds.); Revisi Ket). ALFABETA CV
- Miles, M.B, Huberman, A.M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publikations. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Muadi, Sholih; MH, I.; S. A. (2016). *KONSEP DAN KAJIAN TEORI PERUMUSAN KEBIJAKAN PUBLIK Sholih Muadi Ismail MH Univeristas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Ahmad Sofwani*. 06, 195–224.
- Nurdin, Ismail. (2017). *Etika Pemerintahan Norma, Konsep dan Praktek*
- Pathoni, T., & Yuhana, K. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kecamatan Kalijati Kabupaten Subang*. *The World of Publik Administration Journal*, 2(2), 89–109.
- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 19 Tahun 2022 Tentang Budaya Pemerintahan
- Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 14 Tahun 2018 tentang Budaya Pemerintah di Pemerintah Kota Yogyakarta
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Rachmawati, T. (2017). *Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif*. UNPAR Press, 1, 1–29.

- Reynilda. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Hative Ambon*. 8, 151–159.
- Rifani, D., & Megawati, S. (2023). *Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Kependudukan Melalui 19 di Kecamatan Jatirogo Kabupaten Tuban*. *Publika*, 11(1), 1373–1386.
- Subianto, Agus. 2020. *Kebijakan Publik*. Surabaya : Brilliant.
- Sofyan, A. J. A. dan S. (2019). *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Desa Bina Baru Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang*. *Akmen*, 5(1), 56–69.
- Solong, H Aras dan Asri Yadi. (2021). *Kajian Teori Organisasi Dan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Deepublish.
- Setiawan, A. I. (2015). *Budaya Organisasi dalam Lembaga Islam*.
- Shofiyyah, M., & Rahaju, T. (2022). *Implementasi Program Pemberdayaan Perempuan Melalui Sekolah Perempuan (Sekoper) Di Desa Kramatinggil Kabupaten Gresik*. *Publika*, 711–724.
- Soewadji, Jusuf. (2012). *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit Alfabeta, Bandung
- Taufiqurokman. (2014). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Moestopo Beragama
- Thontowi, Z. S., Qowim, M., & Dardiri, A. (2019). *Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja Kementerian*
- Wakhid, A. A. (2012). *Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia*. *Jurnal TAPIs*, 7(13), 126-146.