

**BAB III**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN GUBERNUR NOMOR 72**  
**TAHUN 2008 TENTANG BUDAYA PEMERINTAHAN DI DIY**

A. Implementasi Kebijakan

Sebagai upaya perubahan kinerja birokrasi yang mengikuti perbaikan kinerja pegawai, pemerintah provinsi DIY mengeluarkan regulasi yang mengatur tentang pola kinerja atau budaya organisasi yang wajib diterapkan dilingkungan satuan kerja pemerintah Provinsi DIY melalui Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan DIY yang dalam hal ini adalah Budaya SATRIYA. Pergub tersebut merupakan salah satu *output* dari delapan area perubahan Reformasi Birokrasi yang ada di DIY, pergub ini dibuat untuk mencapai keberhasilan transformasi organisasi yang memerlukan konsistensi, minimalisasi konflik dan resistensi, komitmen, pengikat serta identitas yang jelas bagi seluruh anggota organisasi. Selain itu dalam rangka mendukung tercapainya tujuan organisasi serta tuntutan profesionalisme dan pelayanan prima, akan terwujud dengan adanya budaya organisasi ini, yang kemudian diharapkan mampu memberikan pedoman untuk merubah pola perilaku Aparatur Sipil Negara yang berada dilingkungan pemerintah provinsi DIY kearah yang lebih baik. tujuan lain dari dikeluarkan pergub ini adalah seperti apa yang tecantum didalam Peraturan

Gubernur Nomor 53 tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintahan di DIY adalah salah satunya untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan menyenangkan sehingga merangsang ide-ide kreatif pegawai, meningkatkan kinerja instansi, serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan pada akhirnya akan tercapai tujuan organisasi.

Pelaksanaan budaya pemerintahan di SKPD berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008, kepala instansi bertanggung jawab atas pelaksanaan internalisasi Budaya Pemerintahan dilingkungan kerjanya. Setiap SKPD secara periodik melaksanakan internalisasi nilai-nilai Budaya Pemerintahan melalui forum yang bersifat formal maupun informal (contoh: disisipkan dalam rapat intern, pembinaan, apel, dsb). Kemudian untuk mempercepat internalisasi dan implementasi nilai-nilai budaya pemerintahan dan agar ada kejelasan tugas dan tanggung jawab, maka di setiap SKPD dan UPDT membentuk Kelompok Budaya Pemerintahan yang ditetapkan dengan keputusan kepala SKPD.

Berdasarkan tupoksinya, tujuan atau sasaran kerja dari Badan Kerjasama dan Penanaman Modal itu sendiri secara umum adalah untuk meningkatkan nilai investasi di DIY melalui program-program kerja yang dirancang oleh pemda DIY untuk memaksimalkan potensi sumber daya yang ada di DIY, yang kemudian menjadi pertanyaan adalah dengan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan iklim

investasi yang baik, bagaimana BKPM menerapkan sikap konkrit yang mengandung nilai-nilai budaya pemerintahan satriya dalam proses tercapainya tujuan tersebut. Secara umum Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 ini menyebutkan bahwa tujuan dibuatnya pergub tersebut adalah untuk membentuk *mind set* dan *culture set* dari aparatur dilingkungan pemda DIY untuk sesuai dengan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal Daerah Istimewa Yogyakarta yang mana maknanya sudah tercantum didalam peraturan tersebut. Sejatinya peraturan tersebut sudah diketahui oleh seluruh aparatur pemerintahan, baik pegawai instansi pemerintahan hingga ke sekolah setingkat SMA/SMK dilingkungan Pemerintah daerah, Kota maupun Kabupaten di Yogyakarta. Budaya Pemerintahan SATRIYA adalah bentuk komitmen Pemerintah Provinsi DIY dalam mencapai keberhasilan transformasi birokrasi yang berdasarkan pada nilai nilai kearifan lokal DIY. Sebagaimana tertuang dalam peraturan Gubernur Nomor 53 tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintah. Lebih lanjut alasan dikeluarkan pergub tersebut tertuang dalam susunan rencana program dalam Road Map DIY tahun 2012-2017 sebagai berikut:

Tabel 3.1

Rencana Program Perubahan Dalam Road Map Reformasi Birokrasi Pemda DIY 2012 – 2017

No	PERMASALAHAN	PROGRAM YANG SEDANG DAN AKAN	TAHUN						KELUARAN (OUTPUT)	KONDISI YANG DIHARAPKAN	SKPD PENAN	KET
			2012	2013	2014	2015	2016	2017				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	13
1.	Belum seluruh PNS menjiwai dan melaksanakan Budaya Pemerintahan Satriya serta memahami dan mengamalkan 4 pilar kehidupan berbangsa dan bernegara (Pancasila, UUD 1945, Bhinneka Tunggal Ika dan NKRI)	1) Penyusunan Road Map Implementasi		√					Peraturan Gubernur tentang Road	Seluruh PNS dan Melaksanakan Budaya Pemerintahan Satriya serta memahami dan mengamalkan 4 pilar kehidupan berbangsa dan bernegara, ditandai dengan:  1) Semangat, sikap dan perilaku rela melayani yang tinggi 2) Semangat, sikap dan perilaku rela melayani yang tinggi 3) Semangat, sikap dan perilaku rela melayani yang	Biro Organisasi	Kegiatan baru
		2) Internalisasi dan fasilitasi implementasi	√	√	√	√	√	√	Terfasilitasinya imple-		Biro Organisasi	Kegiatan lama
		3) Monitoring dan penilaian Implementasi Budaya	√	√	√	√	√	√	Laporan kemajuan dan rekomendasi penyempurnaa		Biro Organisasi	Kegiatan lama
		4) Penyusunan Road Map Implementasi			√				Peraturan Gubernur tentang Road		Badan Kesatuan Bangsa	Kegiatan baru
		5) Internalisasi dan fasilitasi implementasi				√	√	√	Terfasilitasinya imple-		Badan Kesatuan Bangsa	Kegiatan baru
		6) Monitoring dan penilaian Implementasi 4 pilar kehidupan berbangsa dan bernegara				√	√	√	Laporan kemajuan dan rekomendasi penyempurnaa implementasi		Badan Kesatuan Bangsa	Kegiatan baru

Sumber

:

Road

Map

Reformasi

Birokrasi

DIY

Berdasarkan Road Map diatas budaya satriya merupakan salah satu program didalam 8 area perubahan reformasi birokrasi pemerintahan DIY. Dengan demikian memang menjadi suatu keharusan bagi seluruh elemen diDalam penelitian ini peneliti hanya akan membahas tentang bagaimana Badan Kerjasama dan Penanaman Modal provinsi DIY melaksanakan Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan SATRIYA serta faktor-faktor yang mempengaruhi dalam implementasi peraturan tersebut. Pada dasarnya keberhasilan suatu kebijakan tidak terlepas dari dimensi-dimensi penting, diantaranya komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, yang kemudian oleh organisasi dijalankan sesuai dengan mekanisme yang ada agar kebijakan berjalan dengan efektif dan tidak terjadi penyimpangan dalam penyampaian maupun penerimaan tugas, kemudian akan disesuaikan dengan poin-poin pelaksanaannya yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintah di DIY.

Merujuk kepada teori G. Edward III, Edward menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses yang dinamis, terdapat beberapa indikator/faktor yang saling berhubungan dan saling memberi pengaruh satu sama lain. Dalam penyampaian suatu informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan yang kemudian sulit untuk dipahami dengan hanya sekali penyampaian saja. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi dalam implementasi suatu kebijakan diantaranya adalah Komunikasi, hal ini berkaitan dengan bagaimana alur komunikasi yang dibangun oleh pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan, kejelasan maupun konsistensi dalam menyampaikan informasi satu arah agar tidak menimbulkan kesalahpahaman.

Dalam penyampaian informasi yang dilakukan oleh Pemerintah provinsi DIY melalui Biro Organisasi dan Kepegawaian sebagai lembaga yang memegang tanggung jawab pelaksanaan kebijakan tersebut dalam hal ini telah berupaya memberikan sosialisasi maupun arahan kepada seluruh instansi dibawah pemerintahan DIY untuk menerapkan nilai-nilai yang ada didalam Pergub tersebut. Pada tahun 2017 Biro Organisasi DIY pada bagian kelembagaan menegaskan bahwa sistem pelaporan masing-masing SKPD se-DIY telah melalui sistem input formulir online, tidak seperti yang diterapkan pada tahun-tahun sebelumnya yang mana masih menggunakan sistem manual sehingga ada banyak sekali SKPD yang menunda waktu pengumpulan hasil pembuatan *action plan* termasuk BKPM.

Pengumpulan data atau input data baik manual/online dilakukan setiap tiga bulan sekali atau sistem triwulan. Pola komunikasi yang diterapkan didalam lingkungan BKPM adalah dari atasan kepada bawahan yang dalam hal ini pimpinan memberikan instruksi kepada pegawai untuk melaksanakan aturan-aturan yang telah dibuat untuk dijalankan dilingkungan tempat bekerja. Keterangan lain disampaikan oleh staff bagian promosi bapak Budiasih sebagai berikut:

*“Kalau dari pimpinan sih biasa mengingatkan saat rapat kalau kita kerja itu harus sesuai dengan target, terus kalau untuk masalah penampilan, kehadiran itu juga kita diingatkan ya untuk supaya bisa mentaati aturan-aturan yang ada.” (wawancara Februari, 2017)*

Berdasarkan keterangan narasumber diatas membuktikan bahwa komunikasi yang dijalin oleh pimpinan BKPM dan pegawai sudah sesuai dengan yang seharusnya, dimana pimpinan harus berperan aktif dalam menyampaikan atau memberikan informasi dan instruksi yang jelas untuk menghindari adanya kesalahpahaman serta ketidakjelasan dalam menjalankan kebijakan yang telah dibuat. Namun untuk beberapa hal secara mendetail komunikasi yang diterapkan oleh BKPM dengan sesama pegawai masih belum maksimal dikarenakan oleh faktor individu pegawai itu sendiri yang masih sulit untuk dirubah. Pengakuan ini didapat dari wawancara dengan bapak martono sebagai berikut:

*“Kalau untuk memberikan pemahaman dengan individu pegawai sendiri sebenarnya tidak ada hambatan ya mbak, tapi kita semua tahu kalau peraturan ini sebenarnya tentang perilaku manusia yang tidak semudah itu kita ubah,*

*jadi ini hanya masalah waktu aja bisa atau tidaknya menerapkan nilai-nilai itu, dan kami juga berusaha untuk menjalankan sesuai dengan yang diamanatkan.”  
(wawancara Februari, 2017)*

Berdasarkan keterangan wawancara diatas menunjukkan bahwa secara spesifik tidak ada kesulitan yang berarti dalam hal komunikasi namun masih perlu diupayakan untuk tetap menjalankan aturan yang diamanatkan didalam peraturan gubernur yang telah dibuat.

Berkaitan dengan komunikasi yang dijalin oleh BKPM dalam menerapkan kebijakan ini adalah ketersediaan sumber daya yang mendukung dalam pelaksanaannya yakni sumber daya manusia yang menjadi faktor penting dalam keberhasilan kebijakan. Sumber daya manusia yang tersedia di BKPM sudah cukup berkontribusi aktif dalam menjalankan kebijakan sebagaimana yang diamanatkan dalam pergub nomor 72 tahun 2008 tersebut yang kemudian pedoman pelaksanaannya disusun melalui pergub nomor 53 tahun 2014. Namun untuk masalah penyusunan *action plan*, pegawai masih belum berkontribusi aktif dalam penyusunannya, ini dikarenakan kesibukan dari pegawai BKPM dengan urusan pekerjaannya masing-masing sehingga belum dapat membagi fokus untuk urusan yang lain secara administratif. Keterangan tersebut didapat dari salah satu staf bidang pengawasan sebagai berikut:

*“saya pribadi tidak tau kalau untuk urusan penyusunan itu (action plan) ya mbak , taunya cuma menjalankan saja apa yang sudah diperintahkan ya kayak yang biasanya gitu.*

*Kalau untuk itu saya kurang tau mbak” (wawancara maret 2017)*

Selanjutnya dalam hal fasilitas yang mendukung terlaksananya kebijakan serta anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan adalah hak dan kewajiban dari masing-masing instansi. Menurut analisis organisasi bagian kelembagaan, Biro organisasi DIY, Ibu Nita Arfiyani, S.IP, sebagai berikut:

*“kalau dari kami tidak menyediakan fasilitas apapun ya mbak untuk pelaksanaan dimasing-masing SKPD, itu sudah kewajiban dari mereka untuk memenuhi kebutuhan dalam pelaksanaan ini, jadi kita juga tidak mewajibkan harus ada apa dan berapa jumlahnya (sarana dan prasarana)” (wawancara Agustus 2017)*

Fasilitas yang tersedia di BKPM sendiri dalam hal ini adalah sarana dan prasarana berdasarkan hasil dokumentasi yang ada sudah cukup memadai, dengan kondisi kantor yang baru pindah ke gedung yang baru, meskipun fasilitas tidak selengkap dikedung sebelumnya namun sudah cukup jika dimanfaatkan dengan cermat seperti ketersediaan mushala dikantor untuk beribadah bagi yang muslim, ruang pertemuan, fasilitas toilet dll.

Berikutnya adalah menyangkut sikap dari implementor yang mempengaruhi dalam pimplementasi kebijakan. Dalam hal ini adalah sikap yang ditunjukkan oleh Kelompok Budaya Pemerintahan dan Agen Perubahan yang ada di BKPM, bagaimana mereka mentransformasikan kebijakan tersebut kedalam lingkungan kerja untuk mempengaruhi

pegawai yang lain agar menjalankan kebijakan yang dimaksud sesuai dengan yang diharapkan.

Berdasarkan data dan pengamatan dari peneliti menunjukkan bahwa peran KBP dan Agen Perubahan di BKPM belum menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan budaya pemerintahan, ini dikarenakan kesibukan dengan tugas pokok kantor yang lebih besar dibandingkan dengan kewajiban melaksanakan pergub ini.

Berkaitan dengan mekanisme pelaksanaan budaya pemerintahan Satriya dilingkungan pemerintah DIY khususnya di Badan Kerjasama dan Penanaman Modal. Mekanisme yang diatur sesuai dengan peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan di DIY yang kemudian diperjelas dengan peraturan gubernur nomor 53 tahun 2008 tentang pedoman pelaksanaan budaya pemerintahan adalah setiap SKPD secara periodik melaksanakan internalisasi nilai-nilai Budaya Pemerintahan melalui forum yang bersifat formal maupun informal, kemudian untuk mempercepat proses internalisasi maka dibentuklah Kelompok Budaya Pemerintahan yang ditetapkan dengan keputusan kepala SKPD, tujuannya agar ada kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan peraturan tersebut. BKPM telah melaksanakan prosedur sesuai dengan yang diinstruksikan, namun yang masih menjadi catatan penting didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya adalah kurangnya komitmen dari BKPM sendiri dalam pelaksanaan nilai-nilai yang sudah diatur didalam peraturan gubernur tersebut seperti dalam

penyusunan *action plan* yang dinilai kurang terperinci dan juga kurangnya peran dan fungsi Kelompok Budaya Pemerintahan dan Agen Perubahan yang ada dalam menjalankan tugasnya.

## B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan

### B.1 Komunikasi

Proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Sementara itu, komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian proses kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan.

#### B.1.1 Transmisi Komunikasi (Alur pola sosialisasi pelaksana kebijakan)

Proses sosialisasi yang dilakukan oleh pembuat kebijakan yang dalam hal ini adalah Biro Organisasi provinsi DIY sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap terlaksananya budaya pemerintahan kepada SKPD (Badan Kerjasama dan Penanaman Modal), dimulai dengan memberikan arahan yaitu dengan mengumpulkan masing-masing kepala SKPD yang dalam hal ini juga diikuti oleh kepala BKPM kemudian diberikan himbauan bahwa pemerintah daerah provinsi DIY mengeluarkan akan regulasi dalam bentuk Peraturan Gubernur Nomor 72

Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan di DIY. Keterangan yang sama juga didapat dari kepala sub bagian pembinaan dan pengendalian kabupaten/kota, Biro Organisasi DIY Ibu Tuty Amalia, SH., M.Si, sebagai berikut:

*“Biro organisasi ini tugasnya ya sesuai dengan pedoman dipergub itu, kami mengumpulkan kepala instansi seluruh DIY kemudian kami berikan sosialisasi dan pemahaman kepada masing-masing kepala instansi dengan tujuan agar paham dan proses internalisasi ke masing-masing lingkungan kerjanya juga gampang dan tidak salah persepsi” (wawancara, Agustus 2017)*

Dari keterangan diatas menunjukkan bahwa proses sosialisasi itu sendiri sudah dilaksanakan kepada seluruh kepala instansi dilingkungan pemda DIY. Tujuan dari sosialisasi itu sendiri pun sudah jelas agar tidak ada salah persepsi dalam pelaksanaannya.

Setelah sosialisasi dari Biro Organisasi kemudian masing-masing SKPD melakukan internalisasi kedalam lembaganya masing-masing, dalam hal ini langkah yang dilakukan oleh BKPM adalah dengan mengumpulkan kepala kepala bagian, kemudian memberikan pemahaman tentang budaya satriya.

**Gambar 3.1**  
**Dokumentasi internalisasi di Badan Kerjasama dan**  
**Penanaman Modal DIY**



*Sumber: Bidang Umum BKPM DIY*

Setelah itu kepala bagian bertanggung jawab atas internalisasi kepada staf dibagian masing-masing, upaya ini dilakukan agar proses penerapan nilai-nilai tersebut tidak akan sulit karena dilakukan dalam skup yang lebih kecil, yaitu dimasing-masing bidang dengan kepala bidang sebagai penanggung jawab.

*“Untuk pemahaman ke pagawai yang lain itu diberikan tanggung jawab kepada kepala bagiannya, karena kan kepala bagian yang memahami sikap dan perilaku staf nya, jadi akan lebih mudah untuk menyesuaikan cara penerapannya” (wawancara kasubbag umum BKPM, februari 2017)*

Dengan demikian proses penyampaian dan pemahaman kepada seluruh pegawai BKPM terkoordinir dengan baik serta meminimalisir informasi yang menyimpang antar satu dengan yang lainnya.

B.1.2 Kejelasan Informasi dan konsistensi pelaksanaan program (terkait dengan usaha pelaksana dalam memberikan pemahaman kebijakan)

Dalam proses internalisasi dilingkungan BKPM, kepala badan adalah sebagai penanggung jawab dalam penerapan secara keseluruhan kemudian dibantu oleh bidang kesekretariatan/bidang Umum sebagai bagian yang memberikan pembinaan kepada pegawai. Proses pembinaan dilakukan secara kontinu dengan memberikan arahan kepada pegawai untuk disiplin dalam bekerja, bertanggung jawab dengan pekerjaan, dan lainnya yang menyangkut dengan kewajiban sebagai ASN disetiap pertemuan langsung dengan pegawai, dan dengan memakai pin satriya pada saat jam kantor berlangsung. Berdasarkan keterangan dari bapak martono selaku kasubag umum belum ada inovasi khusus dalam penerapan pergub ini dengan alasan karena masih dalam tahap evaluasi dan hanya menjalankan yang sudah ada. Namun narasumber lain memberikan keterangan berdasarkan apa yang sudah dilaksanakan

sebagai efek langsung dari pembinaan yang dilakukan oleh tim pelaksana. Beliau mengatakan bahwa memahami makna dari budaya pemerintah satriya itu adalah tanggung jawab sebagai abdi negara, contohnya kecilnya dengan memakai pin satriya saat jam kerja dan disiplin dalam waktu sebagai bentuk komitmennya dalam pelaksanaan budaya pemerintah satriya.

*“ini saya pake pin satriya itu sebagai bentuk komitmen kita ya untuk bertanggung jawab sebagai abdi negara, kita harus melayani masyarakat dengan sebaik-baiknya, harus berperilaku baik, berperilaku ksatria, dan itu merupakan suatu paradigma pegawai yang sekarang ya, kita harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan, jadi tidak bisa seenaknya” (wawancara bapak Budiasih, staff bid.promosi, february 2017)*

Keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya pemahaman akan arti budaya satriya sudah dapat diserap baik oleh para pegawai, yang mana berkomitmen untuk melaksanakan budaya pemerintahan satriya ini dengan sebaik-baiknya, dengan penuh tanggung jawab, meskipun masih ada beberapa oknum yang belum menyadari atau belum berkomitmen penuh dalam pelaksanaannya, sebagai contoh kecil misalnya masih ada yang tidak menggunakan pin satriya saat jam kerja, dan kurang ramah kepada pengunjung kantor yang datang.

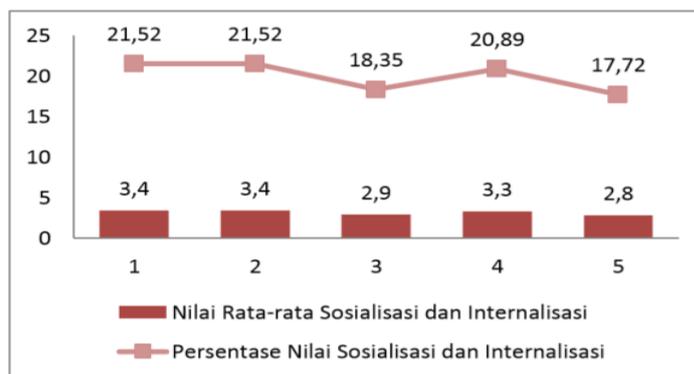
Berdasarkan poin-poin yang ada didalam pedoman pelaksanaan Budaya Pemerintahan ini, BKPM sudah melaksanakan alur yang benar, yaitu mulai dengan mengikuti sosialisasi dan kemudian internalisasi kedalam lingkungan badan. Setelah melakukan internalisasi, BKPM dengan tim yang telah dibentuk untuk memonitor pelaksanaannya, dengan menyampaikan beberapa hal yang harus ditaati sebagai wujud dari penerapan budaya pemerintahan satriya. Kebiasaan tersebut menurut kassubag umum juga turut dilakukan oleh kepala BKPM selaku penanggung jawab pelaksanaan budaya pemerintahan satriya dilingkungan badan.

*“kalau pimpinan sih biasanya selalu mengingatkan ketika rapat ya, walaupun itu tadi tidak secara tekstual. Artinya tidak semua apa yang ada didalam pergub itu disampaikan, paling tidak hal-hal yang sederhana seperti aturan berpakaian dan menjaga sopan santun, dan itu juga untuk masalah masuk kantor, kita harus disiplin”  
(wawancara kasubbag Umum, juni 2017)*

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa sudah ada upaya dari pimpinan untuk menanamkan makna bekerja maupun menanamkan pemahaman sikap dalam menjalankan pekerjaan sebagai abdi negara dan pelayanan masyarakat yang dalam hal ini menyangkut kepentingan orang banyak serta untuk terwujudnya tujuan organisasi

sehingga pegawai perlu mengetahui maknanya. Sebagai penanggung jawab terlaksananya regulasi ini pimpinan juga perlu memiliki komitmen untuk melaksanakannya kedalam institusi yang dipimpinnya, dan pimpinan wajib berkontribusi aktif agar pelaksanaan pergub ini dapat berjalan efektif serta efisien. bukti lain dapat dilihat dari hasil monitoring dan evaluasi penerapan budaya satriya dari Biro Organisasi DIY tahun 2016 sebagai berikut:

**Grafik 3.1**  
**Nilai rata-rata dan persentase pemahaman sosialisasi dan internalisasi Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY**



Sumber: Laporan Monev Satriya 2016, dok.Biro

Organisasi DIY

Dari grafik diatas poin ke 4 adalah nilai komitmen pimpinan dalam internalisasi nilai budaya pemerintahan kedalam instansi yang dipimpinnya. Nilai yang didapat menunjukkan kategori nilai yang cukup baik namun diselingi catatan untuk tetap meningkatkan upaya-upaya

yang telah dilakukan agar komponen lain yang mendukung keberhasilan penerapan nilai budaya pemerintahan ini menunjukkan nilai yang lebih baik lagi, yang kemudian ditunjukkan dengan adanya perubahan sikap dari pimpinan berdasarkan hasil wawancara dengan staff yang sudah dipaparkan diatas.

Bentuk komunikasi yang diterapkan oleh BKPM mengenai penerapan kebijakan ini dirasa kurang maksimal. Berdasarkan hasil analisa dilapangan baik Kelompok Budaya Pemerintah maupun agen perubahan dari BKPM sendiri pun masih belum memaksimalkan fungsi dan perannya dalam membangun suatu hubungan komunikasi yang konsisten dalam memberikan pemahaman nilai-nilai yang terdapat didalam peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 tersebut kepada pegawai yang lainnya. Kekurangan ini terlihat dari kebanyakan dari agen perubahan masih terlalu monoton dan tidak adanya inovasi dalam menerapkan peraturan tersebut. Dengan demikian pola komunikasi yang seperti ini dapat menghambat lajunya penerapan budaya oranisasi didalam lingkungan BKPM jika tidak segera diubah dan diperhatikan sebaik mungkin. Kemudian diperlukannya komitmen dalam proses penerapan peraturan ini dengan membangun suatu

komunikasi yang terus menerus dengan sesama pegawai agar maksud dan tujuan dari peraturan tersebut dapat tersampaikan dan terealisasi dengan maksimal.

## B.2 Sumber Daya

Sumber Daya adalah segala sumber yang dapat dipakai atau digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, dalam hal ini yaitu berkaitan dengan kuantitas, kualitas pelaksana dan fasilitas penunjang lainnya.

### B.2.1 Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 di Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY dikendalikan oleh Pimpinan Badan selaku penanggung jawab, kemudian dibantu oleh bagian kesekretariatan sebagai pelaksana harian yang bertugas langsung dalam mengontrol dan membina pegawai. Jumlah pelaksana kebijakan yang tergabung dalam Kelompok Budaya Pemerintahan (KBP) dan Agen Perubahan (AP) ini tidak diketahui secara pasti karena narasumber tidak memberikan keterangan yang jelas, hanya menjelaskan alur pelaksanaan

dan yang berperan dalam mengontrol dan membina pegawai.

*“yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan itu pimpinan sendiri, kemudian kami/saya membantu dalam hal pembinaan kepada pegawai saja serta diadakan penilaian setiap sebulan sekali melalui angket” (wawancara kasubbag Umum, BKPM, Februari 2017)*

Keterangan wawancara diatas dibuktikan dengan hasil dokumentasi peneliti pada saat jam kerja sedang berlangsung. Beberapa pegawai memang terlihat memakai pin satriya pada saat jam kerja dan ketika peneliti menanyakan hal yang berkaitan dengan pin tersebut pegawai mengatakan bahwa itu memang tanpa paksaan melainkan suatu kewajiban yang harus dilakukan meskipun masih ada beberapa pegawai yang memilih untuk tidak memakai ketika tidak sedang diawasi, dengan kata lain masih ada sebagian yang menganggap penggunaan pin satriya hanyalah sebuah formalitas.

**Gambar 3.2**  
**Salah satu staff bagian pengawasan menggunakan pin satriya (diatas saku kiri)**



*Sumber: dokumentasi, maret 2017*

Menurut keterangan dari narasumber lain, pelaksanaan budaya pemerintah ini sudah berjalan dengan cukup baik bahkan hampir seluruh pegawai sudah melaksanakannya, ketika peneliti bertanya tentang pemahaman narasumber tentang budaya satriya, beliau menjawab sebagai berikut:

*“budaya satriya itu ya budaya kerja, yang menuntut harus disiplin, dan bertanggung jawab dengan kerjanya, kan itu pegawai harus menyadari kalau itu penting untuk dilaksanakan karena nanti akan berdampak dengan kerjaan dikantor. Salah satu tindakan konkrit dari bagian promosi kan kita berhubungan langsung dengan investor ya mbak, yaa kita itu memfasilitasi dan mengawasi kegiatan investasi, jadi nanti kalau ada yang bermasalah atau ada yang kesulitan kita segera bantu untuk dihubungkan dengan instansi terkait, jadi kita harus sopan begitu, melayani dengan sebaik-baiknya” (wawancara ibu utami, staff bagian promosi BKPM, maret 2017)*

Berdasarkan wawancara diatas terlihat bahwa memang pelaksanaan budaya pemerintahan satriya ini berdampak pada aktifitas dari pegawai dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat, yang dalam hal ini adalah investor-investor yang membutuhkan fasilitas untuk melakukan aktifitas penanaman modal di DIY. Ketika harus berhadapan langsung dengan para calon investor, pegawai dituntut untuk melayani dengan sebaik baiknya dan memastikan bahwa para investor mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan agar para investor merasa diperhatikan kebutuhannya yang kemudian akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

#### B.2.2 Fasilitas

Dalam menunjang penerapan kebijakan tentu diperlukan sumber daya lain selain dari manusia yang menerapkannya, yang dalam hal ini adalah berupa sarana dan prasarana yang ada ditempat tersebut yang dapat digunakan untuk mendukung terlaksananya kebijakan tersebut. Berkaitan dengan tersedianya sumber daya manusia, fasilitas yang ada di BKPM pun turut dimenjadi satu faktor penting untuk menentukan berhasil atau

tidaknya penerapan tersebut diinternal badan. Fasilitas yang ada di BKPM tentu mengalami perbedaan dari sebelum diberlakukannya peraturan ini, dan mengenai respon dan hasilnya pun turut berbeda pula.

Mengenai perbedaan sebelum dengan sesudah diterapkannya Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan di DIY ini narasumber mengatakann bahwa perubahan yang terjadi sangat signifikan, dimana sebelumnya *mind set* pegawai yang dulu jika menyangkut dengan kedisiplinan itu sangat-sangat kurang, bisa terlihat banyak kasus PNS bolos kerja, atau pada saat jam kerja terlihat santai tidak mengerjakan tugas kantor karena beban pekerjaan juga masih sedikit, dan yang paling terlihat adalah sekarang dengan adanya sistem absensi berbasis *finger print*, pegawai tidak bisa bebas berkeliaran pada saat jam kerja karena waktu datang dan pulang kantor sudah ditentukan dan harus absensi secara individu. BKPM menerapkan pula hal yang sama dilingkungan kantor dimana absensi pegawai telah diatur menggunakan sistem *finger print*, hal ini untuk meminimalisir tindakan yang tidak bertanggung jawab oleh pegawai sebagai abdi negara.

**Gambar 3.3**  
**Mesin Finger Print yang ada di BKPM**



*Sumber: Dokumentasi Maret 2017*

Dalam pelaksanaan kebijakan tentu ada faktor selain dari sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam pelaksanaannya, faktor lainnya yaitu fasilitas yang tersedia untuk menunjang terlaksananya suatu kebijakan. Fasilitas yang tersedia meliputi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh pegawai. Seperti halnya di BKPM, sarana dan prasarana yang tersedia memang sudah cukup memadai dalam konteks peralatan kantor, disediakan komputer dan laptop dan kebutuhan alat tulis kantor pada umumnya.

**Tabel 3.2**  
**Daftar fasilitas ATK BKPM kantor Induk**

Nama barang	Jumlah	Lokasi
Komputer	39 unit	BKPM Kantor Induk
	16 unit	Kantor Gerai P2T
	18 unit	Kaperda
Laptop	12 unit	BKPM Kantor Induk
	5 unit	Kantor Gerai P2T
	8 unit	Kaperda
Printer	23 unit	BKPM Kantor Induk
	8 unit	Kantor Gerai P2T
	9 unit	Kaperda

*Sumber: laporan keuangan BKPM DIY Tahun 2015*

Fasilitas penunjang lainnya adalah tersedianya listrik dan air dilingkungan kantor. Penggunaan listrik dan air dilingkungan BKPM setelah dibuat pemetaan masalah dan analisis sebab akibat, selama tahun 2017 ditemukan permasalahan tentang kurangnya kesadaran pegawai dalam mengontrol pemakaian listrik dan air sehingga terjadi pemborosan.

**Gambar 3.4**  
**Action Plan Daftar Prioritas Masalah**

DAFTAR PRIORITAS MASALAH

Instansi : Badan Kerjasama Dan Penanaman Modal DIY  
Tahun : 2017

No	Masalah	Analisa	Dampak	Usulan Kegiatan	Keterangan
1	Ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa	Menyelenggarakan sholat berjamaah	Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa	sholat dhuhur dan ashar	berjamaah
2	Disiplin dan kinerja pegawai	Pegawai belum mematuhi jam kerja	Mengganggu aktifitas pegawai dalam bekerja	Disiplin dan kinerja pegawai	Rapat Pembinaan Pegawai tiap bulan
3	Monitoring dan evaluasi kegiatan	Laporan monitoring dan evaluasi ke bappeda belum tepat waktu	Tepat waktu dalam penyampaian monvex kegiatan	Menutup buku kas umum setiap tanggal 26	rapat koordinasi minimal dua kali dalam sebulan
4	Penggunaan listrik dan air di lingkungan kantor	Peningkatan kesadaran pegawai dalam penggunaan listrik, air	Peningkatan kesadaran pegawai dalam penggunaan listrik, air secara efisien agar mengurangi pemborosan	Rapat koordinasi	sosialisasi



Mengetahui,  
Kepala  
**Drs. TOTOK PRIANAMTO**  
19620521 198803 1 001

Yogyakarta, 27 September 2017  
Ketua Kelompok Budaya Pemerintahan  
Badan Kerjasama Dan Penanaman Modal DIY



**AGUS BUDI PRASETYO, SH. M. Si**  
19600511 199203 1 004

*Sumber: Action plan BKPM 2017 (dokumen Biro Organisasi DIY)*

Sikap ini dinilai sebagai bentuk ketidakpatuhan pegawai dan mencerminkan sikap yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya pemerintahan satriya, yang mana pegawai harus mampu mencintai lingkungan hidup dan peduli dengan lingkungan sekitar. Dalam pelaksanaan peraturan gubernur ini di BKPM sudah jelas mengenai pedoman penerapannya, koordinasi antara kesekretariatan dengan kepala bagian sebagai penanggung jawab dimasing-masing unitnya juga telah diberikan arahan sehingga memudahkan komunikasi dengan sesama pegawai.

Berdasarkan keterangan tim monitoring dan evaluasi Biro Organisasi selama dua tahun terakhir masih banyak kendala pada *mind set* pegawai yang belum terbentuk seperti yang diharapkan. Lebih lanjut tim monev pelaksanaan budaya pemerintahan satriya ini mengatakan bahwa nilai-nilai yang terdapat didalam pergub tersebut adalah merupakan *soft skill* yang seharusnya sudah melekat didalam diri setiap pegawai, karena nilai-nilai tersebut adalah gambaran watak manusia yang seharusnya sudah dimiliki. Berikut keterangan dari kasubag pembinaan dan pengendalian kabupaten/kota, ibu Tuty Amalia, SH., M.Si:

*“yang masih menjadi PR sampai saat ini pasti perubahan-perubahan pemikiran pegawai ya mbak, bagaimana mereka bisa menanamkan pengertian bahwa ASN itu sebenarnya pelayan masyarakat, jadi kami terus mengupayakan supaya mereka punya pemikiran itu agar lebih mudah menjalankan nilai-nilai yang sudah diataur didalam pergub tadi” (wawancara september 2017)*

Kemudian lebih lanjut mereka akan lebih memfokuskan penilaian terhadap hard skill pegawai yang artinya pegawai harus mampu mentransformasikan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan. Mengenai upaya dari biro organisasi dalam memberikan arahan kepada setiap SKPD untuk menjalankan peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 ini adalah dengan meninjau secara langsung ke

masing-masing SKPD untuk melihat sejauh mana upaya mereka untuk menjalankan budaya pemerintahan ini kedalam lingkungan kerja masing-masing.

### B.2.3 Informasi dan Kewenangan

Hal ini berkaitan dengan informasi yang relevan dan cukup mengenai pelaksanaan kebijakan, sementara itu wewenang berperan untuk meyakinkan dan menjamin kebijakan yang akan dilaksanakan akan sesuai dengan yang dikehendaki. Sesuai dengan ketentuan didalam peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 tentang budaya pemerintahan DIY yang didalamnya menyebutkan bahwa internalisasi disetiap instansi adalah tanggung jawab dari kepala instansi itu sendiri, berkoordinasi langsung dengan biro organisasi pemerintah DIY yang dalam hal ini sebagai penanggung jawab dalam pelaksanaan budaya pemerintah secara menyeluruh.

Sumber informasi dan juga mekanisme penerapan nilai-nilai yang tercantum didalam peraturan gubernur tersebut telah dipatenkan dengan mengeluarkan peraturan gubernur nomor 53 tahun 2014 tentang pedoman pelaksanaan budaya pemerintah DIY, dengan ini segala

bentuk informasi disampaikan sudah memiliki kekuatan hukum yang sah. Mengenai kewenangan dalam pelaksanaan peraturan ini sepenuhnya diserahkan kepada pejabat-pejabat yang bertanggung jawab yang telah diangkat dan diberi tanggung jawab sebagai pelaksana budaya pemerintahan diinstansinya masing-masing.

Peranan Sumber Daya dalam implementasi suatu kebijakan sangatlah penting. Selain sebagai pelaksana, sumber daya juga bisa diartikan sebagai pendukung terlaksananya suatu kebijakan. Dengan kondisi sumber daya yang ada di BKPM seperti yang telah diuraikan diatas maka sangatlah penting untuk memberikan pemahaman yang lebih kepada pegawai untuk tetap melaksanakan aturan sebagaimana yang telah ditetapkan dengan ada atau tidaknya yang mengawasi. Intensitas sosialisasi mengenai pemahaman akan peraturan tersebut juga perlu ditingkatkan, salah satunya dengan membuat inovasi dalam hal peningkatan pemahaman dan komitmen melalui pelatihan skill kepada pegawai kemudian dilakukan monitoring serta evaluasi mandiri untuk melihat perubahannya, karena jika hal tersebut tidak diperhatikan dan dibiarkan maka apa yang menjadi tujuan dari peraturan yang telah dibuat tidak akan terlaksana dengan semestinya

dan dapat menghambat proses pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan. Kemudian dalam hal fasilitas yang tersedia sudah seleyaknya dapat dimanfaatkan dengan penuh tanggungjawab agar mengurangi beban permasalahan dalam internal kantor.

### B.3 Disposisi

Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran, dukungan, respon, dan *feedback* dari pelaksanaan yang terkait dengan sikap, pelayanan, juga sikap pemahaman pelaksana serta proses pelaksanaan kebijakan.

Selain menerapkan nilai-nilai yang ada didalam Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 yang pedoman pelaksanaannya diatur didalam Peraturan Gubernur Nomor 53 tahun 2014, sebagian besar pegawai BKPM sudah melaksanakan apa yang diamanatkan didalam pergub tersebut, namun peneliti hanya mendapat data inventarisir masalah dengan analisis hubungan sebab akibat untuk tahun 2017 yang menurut kasubbag umum BKPM belum sepenuhnya diselesaikan sehingga pelaksanaan untuk action plan tidak dapat dilaksanakan segera. Berikut data action plan tahun

2017 yang disubmit oleh BKPM melalui aplikasi pelaporan rutin Budaya Pemerintah DIY:

**Gambar 3.5**  
**Laporan action plan 2017 BKPM DIY**

No	Kegiatan	Tema	Target (setahun)	Satuan
1	Pembinaan pegawai	Peningkatan kinerja dan disiplin pegawai	12 kali	
2	Sosialisasi hemat penggunaan listrik dan air	Peningkatan kesadaran pegawai dalam penggunaan listrik, air secara efisien agar mengurangi pemborosan	1 kali	
3	Evaluasi kegiatan	Peningkatan kepatuhan pelaksanaan kegiatan sesuai rencana	24 kali	
4	Sholat berjamaah	Meningkatkan ketaqwaan, taat dan patuh pada nilai nilai agama	12 kali	

**Gambar 3.6**  
**Laporan action plan BKPM tahun 2017**

No	Masalah	Dampak	Analisa Sebab (SI)	Kategori
1	Disiplin dan kinerja pegawai	Mengganggu aktifitas pegawai dalam bekerja	Pegawai belum mematuhi jam kerja	Penting
2	Penggunaan listrik dan air di lingkungan kantor	Peningkatan kesadaran pegawai dalam penggunaan listrik, air secara efisien agar mengurangi pemborosan	Peningkatan kesadaran pegawai dalam penggunaan listrik, air	Penting
3	Monitoring dan evaluasi kegiatan	Tepat waktu dalam penyampaian monev kegiatan	Laporan monitoring dan evaluasi ke bappeda belum tepat waktu	Penting
4	Ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa	Meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa	Menyelenggarakan sholat berjamaah	Sangat Penting

**Gambar 3.7**  
**Laporan *action plan* BKPM tahun 2017**



*Sumber: Biro Organisasi DIY*

Gambar diatas adalah form isian untuk SKPD dalam memetakan permasalahan yang ada dilingkungan kerja masing-masing. Namun berdasarkan pedoman pelaksanaan budaya pemerintah di DIY ada beberapa format isian yang harus dibuat oleh masing-masing SKPD dalam melaksanakan peraturan tersebut, diantaranya adalah Format isian A : Jadwal Pelaksanaan Internalisasi Budaya Pemerintahan, Format isian B-1 : Daftar Inventarisir Permasalahan, Format isian B-2 : Daftar Prioritas Permasalahan, Form B-3 Daftar rencana aksi (*action plan*).

Dari beberapa format yang ada, peneliti tidak mendapatkan format isian yang lengkap pada tahun 2017 sebagaimana yang telah diinstruksikan dalam peraturan gubernur nomor 53 tahun 2014 seperti yang telah dilampirkan diatas. Ini membuat peneliti kesulitan untuk menilai apakah implementor konsisten terhadap program yang dijalankan atau tidak, karena data yang peneliti dapat dikumpulkan tidak tepat waktu, yang seharusnya pertriwulan namun dikumpulkan dengan merangkap laporan pada triwulan sebelumnya. Laporan dibuat seperti hanya ala kadarnya seperti yang dikatakan oleh staf bagian kelembagaan Biro Organisasi DIY sebagai berikut:

*“dilihat dari laporannya ini seperti hanya formalitas saja ya, dan juga BKPM seperti masih belum memahami penyusunan dan pengisian form untuk laporan budaya pemerintahan, dari kami ini juga sebagai masukan untuk melakukan pembinaan terus menerus supaya penyusunan laporan ini bisa tertata” (wawancara september 2017)*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa BKPM dalam hal ini masih perlu bimbingan dalam penyusunan format laporan dan *action plan*. Dilihat dari waktu pengumpulan dan isi pemetaan permasalahan yang ada seperti kurang mendalami permasalahan-permasalahan yang ada di internal BKPM itu sendiri. Namun hal yang tidak menyangkut secara tekstual tersebut seperti yang peneliti amati pada saat melakukan observasi pada jam kerja, pegawai BKPM sebagian besar sudah mencermintakan nilai-nilai yang terkandung didalam budaya pemerintahan satriya, seperti bersikap ramah, menerima dengan baik kedatangan tamu, menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan tamu, juga bertanggung jawab terhadap tugasnya, sampai memastikan tamu mendapatkan pelayanan yang sebaik-baiknya. Namun secara administratif, peneliti tidak menemukan data yang diperlukan, dengan alasan kantor sedang menjalankan program-program yang membutuhkan perhatian khusus.

Selain melaksanakan nilai Budaya Pemerintahan dalam hal memakai pin satriya dan memenuhi persyaratan administratif seperti mengisi dan memetakan permasalahan internal badan kedalam rencana aksi yang kemudian diserahkan ke Biro Organisasi, penerapan nilai yang tercantum didalam Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang Budaya Pemerintahan

DIY di BKPM juga dengan pemberian insentif/reward kepada pegawai yang berprestasi. Penilaian ini diambil berdasarkan angket evaluasi hasil kinerja yang didalamnya memuat nilai-nilai yang tercantum didalam peraturan tersebut. Hasil ini juga diperkuat dengan keterangan melalui wawancara bersama bapak martono, kepala bagian Umum BKPM DIY, sebagai berikut:

*“jadi upaya lain menerapkan nilai-nilai budaya satriya disini lewat penilaian juga yang formatnya kita buat untuk menilai prestasi kinerja pegawai, dan capaian kinerja mereka juga dinilai. Nanti hasilnya akan kita hitung lalu yang nilainya tinggi akan diberikan insentif berupa penambahan gaji. Tujuannya untuk memacu supaya kerja pegawai dapat lebih baik lagi”*

Format penilaian yang dibuat ini ditujukan untuk pegawai yang menjabat struktural dan pejabat fungsional umum dan tertentu. Indikator yang digunakan disesuaikan dengan standar penilaian kinerja pegawai juga standar pelayanan yang ada. Dengan penilaian yang demikian pegawai diharapkan mampu memaksimalkan kinerjanya. Pemberian insentif/reward ini juga bertujuan untuk memacu semangat kerja pegawai dan rasa kekeluargaan yang diharapkan oleh BKPM diinternal badan itu sendiri. Berikut formulir penilaian prestasi kinerja pegawai dari BKPM:

**Gambar 3.8**  
**Formulir penilaian pegawai struktural**

**I.E. KRITERIA PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI UNTUK PEJABAT STRUKTURAL**

**IDENTITAS PEGAWAI YANG DINILAI**  
 Nama/NIP :  
 Jabatan/Eselon :  
 Golongan/Pangkat :  
 Instansi/Unit Kerja :

NO	Kriteria Penilaian Prestasi kerja pegawai	Indikator	Nilai Berdasarkan Bobot	Hasil Penilaian bulan		
				7	8	9
<b>PRESTASI KERJA PEGAWAI 75%</b>						
<b>A</b>	<b>CAPAIAN KINERJA 45%</b>					
1	Waktu 15%	Tepat waktu dalam penyelesaian tugas	136-150			
		Tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas	≤135			
2	Mutu/Kualitas hasil kerja (22.5%)	Lebih baik dari rencana dan target yang ditetapkan	204-225			
		Sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan	181-203			
3	Laporan Pelaksanaan Tugas (7.5%)	Kurang sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan	≤180			
		Cepat dan lengkap dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	69-75			
		Kadang-kadang lambat dan kurang lengkap dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	61-68			
		Selalu lambat dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	≤60			
<b>B</b>	<b>ORIENTASI PELAYANAN 12%</b>					
1	Kemampuan memberikan pelayanan kepada pihak yang membutuhkan (masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain)	Mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	109-120			
		Cukup mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	97-108			
		Kurang mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	≤96			
<b>C</b>	<b>KERJA SAMA 12%</b>					
1	Peran serta dalam kelompok (6%)	Aktif berperan serta dalam kelompok	55-60			
		Cukup aktif berperan serta dalam kelompok	49-54			
		kurang aktif berperan serta dalam kelompok	≤48			
2	Kemampuan membangun jejaring kerja (6%)	Mampu dan aktif membangun jejaring kerja	55-60			
		Cukup mampu dan cukup aktif membangun jejaring kerja	49-54			
		kurang mampu membangun jejaring kerja	≤48			
<b>D</b>	<b>Kepemimpinan 6%</b>					
1	Kemampuan Mengorganisir sumberdaya (3%)	Mampu Mengorganisir Sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya	28-30			
		Cukup mampu mengorganisir sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya	25-27			
		kurang mampu mengorganisir sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya	≤24			
2	Penjabaran visi misi dalam program/kegiatan (3%)	mampu menjabarkan visi misi dalam program/kegiatan	28-30			
		Cukup mampu menjabarkan visi misi dalam program/kegiatan	25-27			
		Kurang mampu menjabarkan visi misi dalam program/kegiatan	≤24			
<b>JUMLAH NILAI MAKSIMAL</b>			<b>750</b>			

Yogyakarta,  
Pejabat Penilai,

**Gambar 3.9**  
**Formulir penilaian pejabat fungsional umum dan tertentu**

I.H. PENILAIAN PRESTASI KERJA PEGAWAI UNTUK PEJABAT FUNGSIONAL UMUM DAN TERTENTU

IDENTITAS PEGAWAI YANG DINILAI  
 Nama/NIP :  
 Jabatan/Eselon :  
 Golongan/Pangkat :  
 Instansi/Unit Kerja :

NO	Kriteria Penilaian Prestasi kerja pegawai	Indikator	Nilai Berdasarkan Bobot	Hasil Penilaian bulan		
				1	2	3
PRESTASI KERJA PEGAWAI 75%						
A CAPAIAN KINERJA 45%						
1	Waktu 15%	Tepat waktu dalam penyelesaian tugas	136-150			
		Tidak tepat waktu dalam penyelesaian tugas	≤135			
2	Mutu/Kualitas hasil kerja (22.5%)	Lebih baik dari rencana dan target yang ditetapkan	204-225			
		Sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan	181-203			
		Kurang sesuai dengan rencana dan target yang ditetapkan	≤180			
3	Laporan Pelaksanaan Tugas (7.5%)	Cepat dan lengkap dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	69-75			
		Kadang-kadang lambat dan kurang lengkap dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	61-68			
		Selalu lambat dalam menyampaikan laporan (baik lisan maupun tertulis)	≤60			
B ORIENTASI PELAYANAN 15%						
1	Kemampuan memberikan pelayanan kepada pihak yang membutuhkan (masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain) (15%)	Mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	136-150			
		Cukup mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	121-135			
		Kurang mampu memberikan pelayanan sesuai SOP	≤120			
C KERJA SAMA 15%						
1	Peran serta dalam kelompok (7.5%)	Aktif berperan serta dalam kelompok	69-75			
		Cukup aktif berperan serta dalam kelompok	61-68			
		kurang aktif berperan serta dalam kelompok	≤60			
2	Kemampuan membangun jejaring kerja (7.5%)	Mampu dan aktif membangun jejaring kerja	69-75			
		Cukup mampu dan cukup aktif membangun jejaring kerja	61-68			
		kurang mampu membangun jejaring kerja	≤60			
JUMLAH NILAI MAKSIMAL			750			

Yogyakarta,  
Pejabat Penilai,

Indikator-indikator yang ada didalam penilaian tersebut juga disesuaikan dengan nilai yang ada pada budaya satriya seperti pada poin orientasi pelayanan, kerja sama dan kepemimpinan. Poin-poin tersebut juga ada didalam penjabaran nilai budaya satriya contohnya seperti sikap **Rela Melayani** dengan indikator perilaku utama poin kedua yaitu mengantisipasi kebutuhan masyarakat dengan melakukan pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat. Berikutnya pada sikap Inovatif dengan indikator perilaku utama poin kedua yaitu senantiasa belajar, baik secara individual maupun berkelompok untuk memperoleh materi pembaharuan, dengan demikian pegawai dapat berkomunikasi aktif dengan sesama rekan kerja maupun atasan, dimana poin ini menilai keaktifan peran serta pegawai dalam kelompok dan kemampuan dalam membangun jaringan baik diinternal maupun eksternal.

Dengan adanya penilaian prestasi kinerja pegawai seperti ini dirasa cukup efektif dalam meringankan beban tugas dari KBP dalam proses internalisasi yang berhubungan dengan peningkatan kemampuan pegawai dalam mengaplikasikan nilai-nilai tersebut dalam lingkungan kerja. BKPM juga sudah membuat SOP yang dikeluarkan melalui Surat Keputusan Kepala BKPM DIY Nomor 061/1925/S/Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Internal Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY, (UPTLD Gerai Investasi), (UPTLD kantor Perwakilan Daerah di

Jakarta) yang mana Gerai P2T DIY yang menerapkannya telah mendapatkan apresiasi dari pemerintah Pusat berupa penghargaan “Citra Pelayanan Prima (CPP)” dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi karena prestasinya dalam memberikan pelayanan publik.

Dilihat dalam hal penerapan pada penjabaran nilai-nilai budaya satriya secara spontan sebagian besar pegawai sudah terlihat menunjukkan sikap nilai-nilai budaya satriya, namun kekurangan dari BKPM sendiri adalah tidak berkomitmen penuh dalam hal administratif pelaksanaan budaya pemerintahan ini. Seperti halnya dalam pemetaan masalah internal kantor untuk dicantumkan didalam *action plan*, BKPM kurang menggali potensi masalah yang kemungkinan terjadi dilingkungan kantor, hanya sekedar berkaca dari laporan sebelumnya, padahal permasalahan yang baru sangat berpotensi ada dan bertambah. Terlebih lagi ketika BKPM tidak konsisten dalam mencari solusi atas permasalahan tersebut, maka akan berpotensi besar untuk menjadi penghambat kemajuan dalam pelaksanaan budaya pemerintahan satriya di DIY khususnya dilingkungan BKPM itu sendiri.

#### B.4 Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Aspek struktur birokrasi ini meliputi dua hal yaitu mekanisme dan struktur birokrasi itu sendiri.

Dalam pelaksanaannya yang berkaitan dengan mekanisme penerapan kebijakan Peraturan Gubernur Nomor 72 Tahun 2008 tentang budaya pemerintah di DIY, yang kemudian ketentuan pelaksanaannya dituangkan kedalam Peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Budaya Pemerintahan yaitu dengan membentuk Kelompok Budaya Pemerintahan (KBP) dan Agen Perubahan (*change agent*) dimasing-masing SKPD, yang dalam hal ini juga sudah dilakukan oleh BKPM DIY, dengan diketuai oleh Sekretaris Badan kemudian sebagai agen perubahannya dimandatkan kepada kasubag Umum sebagai bagian yang bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan pergub tersebut.

Setelah pembentukkan Kelompok Budaya Pemerintah (KBP) dan Agen Perubahan (*change agent*) maka alur koordinasi diinternal akan melalui kelompok yang sudah dibentuk tersebut dan diawasi langsung oleh pimpinan badan. Kelompok Budaya Pemerintahan idealnya beranggotakan dari masing-masing kepala bagian yang ada diinstansi. Susunan ideal Kelompok Budaya Pemerintahan menurut peraturan Gubernur Nomor 53 Tahun 2014

tentang Pedoman Budaya Pemerintahan di Badan Kerjasama dan  
Penanaman Modal adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3**  
**Daftar struktur organisasi Kelompok Budaya Pemerintahan di**  
**Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY**

	Nama pejabat	Jabatan
Penanggung jawab	Drs. Totok Prianamto	Kepala Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY
Ketua	Agus Budi Prasetyo., SH, M.Si	Sekretaris Badan Kerjasama dan Penanaman Modal DIY
Sekretaris	Drs. Martono Heri Prasetyo, M.Si	Kasubag Umum Badan kerjasama dan Penanaman Modal DIY
Anggota	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikasari Sulistyaningrum, SH., MAP</li> <li>2. Nur Budi Puji Wibowo, SE.</li> <li>3. Siti Inganati, SS., MM</li> <li>4. Dra. Susilastuti Setyo Palupi</li> <li>5. Diani Dinarsanti, SH</li> <li>6. Dra. Aris Rahadjeng Widjajanti</li> <li>7. Sunu Siswanto, SE</li> <li>8. Dra. Sri Mulyaningsih</li> </ol>	<p>Ka subbidang kerjasama dalam negeri</p> <p>Ka subbidang kerjasama luar negeri</p> <p>Ka subbidang perencanaan dan pengembangan PM</p> <p>Ka subbidang Promosi potensi daerah</p> <p>Ka subbidang pengawasan dan penanaman modal</p> <p>Ka subbidang pelaporan penanaman modal</p> <p>Ka subbidang program, data dan TI</p> <p>Ka subbidang keuangan</p>

*Sumber: Bidang Umum BKPM 2017*

Dari terbentuknya KBP dan Agen Perubahan di BKPM, sejumlah upaya untuk menerapkan pergub tersebut pun diakui telah

dilakukan seperti memberi pengarahan langsung untuk menaati nilai-nilai yang tercantum didalam peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 tentang budaya pemerintah DIY. Pernyataan tersebut didapat melalui hasil wawancara bersama agen perubahan BKPM, bapak martono sebagai berikut:

*“saya selaku yang menangani langsung masalah ini ya sudah berupaya ya mbak, untuk mengingatkan secara terus menerus kepada pegawai untuk patuh dengan aturan yang sudah dibuat, ya contohnya kecilnya dalam keseharian dikantor untuk berpakaian yang sesuai dengan yang sudah diatur juga memakai pin satriya, lebih ke mengingatkan sebagai rekan kerja dan dibantu sama pimpinan diingatkan ketika rapat” (wawancara Maret 2017)*

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kelompok budaya pemerintah dan agen perubahan di BKPM telah melakukan tindakan konkrit dengan menyisipkan sejumlah peringatan kepada pegawai melalui rapat dan interaksi langsung pada waktu bekerja juga dibantu oleh pimpinan untuk mengingatkan agar tetap konsisten dalam melaksanakan aturan tersebut. Tugas lain yang harus dilaksanakan oleh KBP adalah menyusun *action plan*, penyusunan action plan dimaksudkan untuk memetakan permasalahan yang terjadi dilingkungan kerja dan untuk melakukan upaya pencarian solusi atau jalan keluar yang terbaik atas permasalahan yang sudah dipetakan. Namun menurut data yang didapat dari bahwa KBP di BKPM kurang menunjukkan

keseriusannya dalam penyusunan action plan selama tahun 2016 dan pertengahan 2017, ini terlihat dari terlambatnya pengumpulan action plan ke biro organisasi. Peran KBP juga dinilai masih kurang aktif oleh Biro organisasi DIY yang menangani langsung hal ini, keterangan tersebut didapat dari hasil wawancara dengan kasubag pengendalian kabupaten/kota sebagai berikut:

*“BKPM ini sejujurnya masih kurang aktif dan kurang responsif untuk permasalahan ini, kemungkinan juga disebabkan pekerjaan dan tugas mereka yang cukup banyak untuk penanaman modal dan urusan investasi besar di jogja, jadi keaktifannya masih sangat kurang apalagi agen perubahannya yang sepertinya belum begitu paham dengan aturan ini” (wawancara september 2017)*

Setelah penyusunan action plan kemudian setiap SKPD diharapkan untuk mengumpulkan hasil pemetaan tersebut ke biro organisasi sebagai bahan monitoring dan evaluasi. Dari hasil pelaporan tersebut kemudian dapat dilihat sejauh mana SKPD mengimplementasikan aturan yang ada didalam peraturan gubernur nomor 72 tahun 2008 tentang budaya pemerintahan DIY yang kemudian dapat menjadi bahan evaluasi pula bagi SKPD yang mendapatkan nilai yang belum memuaskan oleh Biro Organisasi.

Mengenai struktur birokrasi di BKPM DIY sendiri dalam urusan pelaksanaan nilai budaya pemerintahan satriya tidak menemui kendala yang begitu berarti mengingat pegawai yang jumlahnya kurang dari 50orang, diakui oleh penanggungjawab pelaksana

budaya pemerintahan satriya masih didalam jangkauan dan tidak menemui kesulitan untuk hal tersebut.

Dalam hal mekanisme pelaksanaan budaya pemerintahan satriya di BKPM DIY sudah sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan, namun ada hal penting yang perlu diperhatikan adalah konsistensi dari implementor itu sendiri terhadap pelaksanaannya. Berdasarkan uraian diatas terlihat bahwa BKPM masih perlu meningkatkan upaya untuk terus belajar memetakan permasalahan yang ada dalam internal kantor untuk dimasukkan sebagai rencana tindakan BKPM sendiri dalam mengatasi permasalahan tersebut. Karena selama ini laporan yang diberikan BKPM kurang menggambarkan permasalahan yang sebenarnya terjadi dan terkesan hanya formalitas. Dengan demikian proses implementasi nilai-nilai budaya pemerintahan satriya dilingkungan BKPM sedikit mengalami hambatan karena berbagai faktor salah satunya adalah kurangnya kepedulian terhadap hal hal yang berhubungan dengan administratif yang seharusnya dipenuhi dalam pelaksanaannya.

